



Chantier Gouvernance de l'information

Myriel BROULAND - Philippe CHANTIN (OUROUK)

Lionel HUSSON (Spark Archives)

Jean-Luc PIQUEMAL (BJC Consultants)

Jean MOURAIN - Francois CHAZALON (RSD)

Contributeurs

Lionel Husson – Directeur Spark Archives (lionel.husson@klee group.com)



Spark Archives : le progiciel de gestion d'archives mixtes (électroniques et papier), le plus simple et le plus complet pour les services Archives et leurs clients. Spark Archives est une solution web entièrement modulaire et paramétrable conçue de manière à respecter les normes (OAIS, NF Z42-013) et pratiques archivistiques. Spark Archives est la solution de référence pour gérer toutes les problématiques d'archivage, quelle que soit sa nature, du versement d'une archive jusqu'à son sort final. Spark Archives fait partie de Klee Group, société spécialisée dans l'édition de progiciels, l'intégration et l'infogérance.

Pour plus d'informations, visitez : <http://www.spark-archives.com/>

Myriél Brouland – Directrice Associée Ourouk (myriél.brouland@ourouk.fr)



Philippe Chantin – Consultant Expert Ourouk (philippe.chantin@ourouk.fr)

Créé en 1992, Ourouk est indépendant depuis son origine. Le cabinet est constitué d'une équipe de 14 consultants issus du monde de l'entreprise et du conseil. Ourouk est spécialisé dans le conseil en management et en valorisation de l'information et des connaissances.

Dans toutes les organisations et dans chacun de leurs services, le management de l'information et des connaissances est devenu un enjeu clé pour :

- Partager et valoriser les données, les informations et les connaissances, qui constituent le patrimoine intellectuel de l'organisation,
- Accroître la performance marketing et commerciale,
- Stimuler l'innovation,
- Développer l'efficacité administrative et réduire les coûts,
- Garantir la mise en conformité réglementaire.

Pour plus d'informations, visitez : <http://www.ourouk.fr>

Jean-Luc Piquemal - Consultant Manager BJC Consultants (jlpiquemal@bjc-consultants.fr)

Les consultants BJC conseillent et assistent les entreprises dans la transformation et l'évolution de leur organisation et de leur système d'information, en assurant un accompagnement personnalisé depuis les phases préliminaires d'avant-projet, jusqu'à la mise en œuvre des solutions choisies :

- étude préalable – définition d'une cible – cadrage budgétaire
- cahier des charges et aide au choix de solutions et de prestataires
- assistance maîtrise d'ouvrage lors de la mise en œuvre et conduite du changement

Ils sont en particulier spécialisés dans la dématérialisation des processus et des échanges, la gestion de documents numériques, la gouvernance de l'information, le « Records Management », et font bénéficier les entreprises des secteurs industriels, logistiques, distribution, services, et tout autre secteur tertiaire, de leurs expériences et de leurs savoir-faire.

Pour plus d'informations, visitez : www.bjc-consultants.fr



Jean Mourain – VP Strategie RSD (j.mourain@rsd.com)



François Chazalon – Directeur Marketing Europe RSD (f.chazalon@rsd.com)

RSD, éditeur suisse de logiciels d'archivage, est aujourd'hui un acteur majeur de la Gouvernance de l'Information. Conscient des enjeux que représente le capital informationnel des entreprises, RSD leur permet de contrôler et de gérer le cycle de vie de leurs contenus engageants (records), quel que soit le pays, la politique de conservation ou la réglementation applicable.

RSD GLASS permet ainsi de centraliser les politiques de gestion, de les propager aux informations cibles là où elles se trouvent et de suivre la bonne marche du projet au travers d'un tableau de bord.

Pour plus d'informations, visitez : www.rsd.com

Introduction

Cette synthèse correspond au fruit des échanges de notre groupe de travail autour de la gouvernance de l'information. En tant qu'association de professionnels de la gestion de l'information, nous sommes heureux de vous présenter la première partie du résultat de nos travaux.

Nous avons choisi d'organiser notre chantier en quatre pôles :

Pôle 1 : Enjeux, Organisation, Règles et Cas d'usages de la gouvernance

- Enjeux, objectifs et bénéfices
- L'Organisation et impacts autour de la gouvernance
- Définition et exemples de règles de gouvernance
- La gouvernance en action : cas d'usage

Pôle 2 : Définition & Vocabulaire : Comment s'exprimer ?

- Identifier un vocabulaire partageable et ouvert aux métiers.
- Etre contributeur auprès des directions générales.

Pôle 3 : Cartographie et dimension internationale : Qui fait quoi ?

- Identifier les acteurs clés
- Que font nos voisins ? Quelles bonnes pratiques répliquables ?

Pôle 4 : méthodes et outils pour mettre en place et pour gérer la gouvernance

- Quelles méthodologies existent et doit-on les suivre ?
- Quelles sont les fonctionnalités « logicielles » attendues ?
- Par quels types de solutions ces fonctionnalités sont-elles remplies (aujourd'hui, demain..) ?

Vous trouverez dans ce premier document, la synthèse du pôle 1.

L'ensemble des documents de notre groupe de travail sont évolutifs. Ils seront donc amendés au fur et à mesure des remontées terrains que nous aurons, mais également avec les retours des associations partenaires de l'Aproged comme l'ADBS et le CIGREF. Ces témoignages sont clés, car ils permettent au débat de s'enrichir et donc d'ouvrir le périmètre de ces synthèses.

Enjeux et objectifs de la gouvernance de l'information

L'information est au cœur de l'actualité professionnelle et de ses préoccupations : Big Data, dématérialisation, protection des données personnelles, stockage dans le Cloud...

La gouvernance de l'information fournit des réponses qui adressent cet ensemble en rendant cohérentes des règles, des pratiques, des politiques pour répondre aux enjeux de gestion de l'information selon la valeur qui lui est attribuée.

On peut classer ces enjeux selon trois axes :

- Maîtriser l'accès pérenne à une information approuvée,
- S'organiser pour ne pas subir l'information mais la piloter
- Maîtriser les coûts directs et indirects liés à l'information : analyse et couverture des risques, coûts d'exploitation.

Ces enjeux génèrent chacun leur propres objectifs.

Maîtriser l'accès pérenne à une information approuvée

C'est à la fois la mise à disposition de l'information aux seules personnes autorisées, mais aussi la certitude que l'information diffusée est authentique et toujours lisible.

Les enjeux sont donc de partager l'information qu'elle soit récente ou plus âgée, ce qui suppose de la mettre à disposition de manière simple, de permettre un accès contrôlé dans le temps et de bien la qualifier.

L'objectif est de garantir à chacun selon ses droits l'accès à une information fiable: intégrité & pérennité, confidentialité des informations, format compréhensible de restitution de l'information.

S'organiser pour ne pas subir l'information mais la piloter

L'information s'amoncèle naturellement et sans contrôle ou organisation reste en l'état dans son lieu de réception ou stockage initial. Il s'ensuit un amas de silos d'informations qui grossit sans limites, avec parfois de la duplication en exemplaires multiples d'une même information, chacun gardant trace de celle-ci pour son propre usage, futur ou immédiat.

Pour diminuer ou éviter cela, il est nécessaire de bâtir des référentiels à la fois de l'information reçue, traitée ou produite, mais aussi de l'utilité ou de la justification de chacune d'entre elle dans le temps. C'est là qu'intervient la définition et l'application d'une politique de gestion de l'information, précisant la raison d'être de chaque information, sa durée de conservation nécessaire, son niveau de confidentialité et les droits d'accès associés.

L'objectif est non seulement de bien gérer les informations mais aussi de vérifier que les informations nécessaires sont bien présentes, et seules ces dernières.

En complément, ce référencement permet de redonner de la valeur à l'information par sa mise à disposition à un public défini. Chacun peut alors déduire de cette information la valeur qu'il lui trouve dans son contexte métier propre, qu'il est souvent seul à percevoir.

Maîtriser les coûts directs et indirects liés à l'information : analyse et couverture des risques, coûts d'exploitation.

On retrouve ici le risque de perte d'information, de conservation non réglementaire (par exemple, non destruction des données personnelles à la fin de leur durée de vie), de manque d'information pour être conforme à une norme, une loi, un règlement...

La maîtrise de l'information, de sa diffusion, de son potentiel d'utilisation passe par une connaissance des informations gérées (reçues, traitées, diffusées) pour un périmètre défini (une organisation, un groupe, une activité ...), de leurs entrées dans ce périmètre jusqu'à leurs sorties.

C'est bien l'information qui est en jeu quel que soit son support (documents numériques, papier, données applicatives), et la fin du cycle de vie garde une grande importance pour ne pas conserver des informations potentiellement dangereuses, nuisibles ou interdites, sans évoquer le coût de conservation/exploitation de ces informations inutiles.

L'objectif est bien l'application d'une politique en connaissance du périmètre à prendre en compte, qu'il soit imposé par des règles ou des choix. Ceci inclus la maîtrise de l'information conservée, pour limiter ses coûts au juste nécessaire.

C'est également de mesurer les risques et leur taux de couverture par la connaissance complète des règles d'activité à appliquer selon les contextes (métier, pays,...) et de préparer des réponses à apporter dans des délais fixés.

Impact Organisationnel

Pour répondre aux enjeux et objectifs de la Gouvernance de l'Information, il est nécessaire de mettre en place un dispositif permettant d'organiser la Gouvernance de l'Information et en particulier de définir les actions à entreprendre et leur pilotage. Et pour s'organiser, il faut d'abord comprendre le périmètre des actions à mener.

Quelles actions ?

Définir les politiques de gouvernance

La définition du périmètre de la Gouvernance de l'Information passe par l'identification de ses deux composantes :

- Les informations : par une cartographie du périmètre d'Information
- Les règles : par un recensement des politiques existantes

Ces deux composantes sont rapprochées dans un état des lieux de l'existant précisant les informations existantes et comment elles sont gérées.
(quelles règles sont mises en œuvre sur quelles informations)

On obtient ainsi un périmètre théorique de la gouvernance qui doit être validé.

Ce périmètre théorique est retravaillé dans une nouvelle itération en apportant l'éclairage d'une analyse de la valeur¹ afin de permettre des arbitrages et des prises de position de la société/organisme conduisant à un périmètre cible à prendre en compte.

Le périmètre cible est à valider à un niveau de Direction Générale pour lui donner sa légitimité

Mettre en œuvre les politiques et les faire vivre

Le périmètre cible de la Gouvernance est décliné dans une feuille de route en cohérence avec la trajectoire retenue.

Il est important ensuite d'entamer la communication afin de sensibiliser les parties prenantes à l'intérêt de la mise en œuvre des politiques telles que décidées. C'est également l'occasion de préciser et partager les fondamentaux et règles fondatrices ainsi que les concepts et éléments de vocabulaire.

¹ L'analyse de la valeur inclut entre autres :

- les approches d'analyse de risques,
- la valorisation de la mise en œuvre
- les impacts au niveau du SI
- la prise en compte des enjeux internes et externes (marché, concurrence, ...)

Le partage d'un modèle RACI de la Gouvernance permet d'illustrer le positionnement des différents acteurs impliqués dans la démarche.

A ce stade, il sera également identifié les besoins d'accompagnement du changement ainsi que ceux de coordination métier.

La mise en œuvre pourra être traitée dans un mode projet « classique » avec des angles pouvant être variables (par métier, par catégorie d'information (ex : dossier clients), selon les risques ou valeurs analysés en amont).

Les politiques régissant la Gouvernance de l'Information doivent être maintenues à jour dans la durée. Il s'agit donc d'une activité périodique mais récurrente. A ce titre il sera nécessaire de procéder aux actions suivantes :

- Monitoring et remontée d'alertes sur le suivi de l'application des politiques
- Déploiement des règles
- Veille sur les périmètres, tant la veille légale et réglementaire que la veille informationnelle interne qui peut être effectuée via des coordinateurs métiers et SI.
- Bilans d'étapes et ajustement en particulier sur périmètre de la Gouvernance

Quel responsable de la Gouvernance de l'Information ?

Il importe de bien choisir la personne qui sera responsable et garant de la Gouvernance de l'Information.

Quelles caractéristiques pour le responsable de la Gouvernance de l'Information?

Outre la connaissance du domaine, le responsable de la Gouvernance de l'Information devra faire preuve de qualité de négociateur et de diplomate notamment pour obtenir des consensus lorsque des arbitrages sont nécessaires (enjeux contradictoires entre direction ou

En ce qui concerne les formations à la Gouvernance de l'information on constatera qu'elles sont peu nombreuses en France et qu'il s'agit souvent soit de séminaires de sensibilisation, soit de formation ne couvrant qu'une partie du périmètre de la Gouvernance de l'Information.

Le rôle de responsable de la Gouvernance de l'Information peut être tenu dans le cadre d'un poste ou d'une mission pérenne.

En terme de structure, le responsable de la Gouvernance de l'Information peut s'appuyer sur des équipes qui lui sont rattachées et/ou sur un réseau de correspondants dans les métiers à l'instar de ce qui se pratique par exemple pour la Communication, le Knowledge, la Qualité, les systèmes d'information.

Quel positionnement pour le responsable de la Gouvernance de l'Information ?

Compte tenu de son rôle transverse et du périmètre d'intervention qui peut toucher l'ensemble des directions de l'entreprise ou de l'organisme, le responsable de la Gouvernance de l'Information doit avoir les moyens et leviers d'action nécessaires pour fédérer et mettre en cohérence les différentes initiatives.

De ce fait il doit :

- idéalement dépendre de la Direction Générale ou à minima être missionné par la Direction Générale
- faire partie du Comité de Direction ou à minima dépendre directement de l'un des membres du comité de direction (nombre d'intermédiaires limité avec la Direction Générale) :

On peut se demander s'il existe un "candidat naturel" dans les entreprises et organismes pour porter la responsabilité de la Gouvernance de l'Information.

Il sera à rechercher de préférence parmi les directions ayant déjà un positionnement transverse et ayant par ailleurs déjà un ancrage reconnu sur une des composantes de la Gouvernance de l'Information (Audit interne, Assurance Qualité, Sécurité, ...).

La Direction des Systèmes d'Information n'est pas à privilégier afin de pas induire de confusion entre Gouvernance de l'Information et Gouvernance des Systèmes d'Information. La DSI serait par ailleurs à la fois partie prenante et pilote de la Gouvernance de l'Information.

Le Record Manager, lorsqu'il existe est un acteur dont la sensibilité est proche de celle attendue pour le responsable de la Gouvernance de l'Information, cependant la compétence "analyse de la valeur et analyse des risques" est souvent à renforcer. Le niveau de positionnement hiérarchique du Record Manager peut être insuffisant par rapport à celui requis.

Les règles de la Gouvernance

Il n'y a pas de projet de gouvernance s'il n'y a pas de règles. Encore faut-il pouvoir les définir et les structurer.

Qu'est-ce qu'une règle de gouvernance de l'information ?

- une « règle » de gouvernance de l'information correspond à une procédure de gestion ou de contrôle interne à l'entreprise, ou à une réglementation externe (une loi ou une exigence métier) applicable à des informations (données ou documents) gérées par l'entreprise
- Synonyme de « règle » souvent employé dans ce domaine : « politique » (pour le mot « policy » en anglais)
- Une règle s'applique à des informations sélectionnées sur la base de leur qualité ou d'attributs clairement définis.
- elle fait référence à des actions ou des contrôles à réaliser manuellement ou automatiquement sur des informations
- elle dispose d'une date début et d'une date de fin de validité
-

Il ne faut pas confondre « règles de gouvernance de l'information » et « règles de gouvernance du système d'information » ; en effet ces dernières traitent d'une part de l'architecture fonctionnelle et technique du SI et d'autre part de l'organisation à mettre en place pour faire évoluer le SI.

Toutes contribuent à des degrés divers à satisfaire des objectifs et des enjeux précis pour l'entreprise comme la maîtrise des coûts, la réduction des risques et la pérennisation de l'accès à l'information

Ces règles peuvent provenir :

- de règles de contrôle interne
- d'exigences externes comme sectorielles, juridiques, fiscales ou encore normatives

Enfin, il conviendra d'inclure le cas particulier de la protection des données personnelles.

Les règles de gouvernance de l'information peuvent se classer par famille :

Par exemple :

- catégoriser et classer les informations
- attribuer des niveaux de confidentialité aux informations et contrôler les accès
- contrôler et garantir l'intégrité et l'authenticité de l'information dans le temps
- contrôler la validité de l'information lorsque nécessaire – cycle d'approbation
- contrôler la publication d'information
- gérer le cycle de vie de l'information et son archivage éventuel
- définir une stratégie de stockage, des niveaux de sécurité, de disponibilité et de temps de réponse

Exemples de « Règles » (ou « Politiques ») de gouvernance déjà observées dans certaines entreprises :

Remarques :

- ces règles ne sont « universelles » mais sont des règles observées dans certains contextes d'entreprises
- une règle n'est pas forcément « informatisable », une règle peut être aussi incluse dans un catalogue de procédures à respecter ou dans une charte de bonnes pratiques à mettre en œuvre

Famille	Règles ou Politiques
Catégoriser et classer les informations	<ul style="list-style-type: none"> ○ regrouper les données et documents en « catégories d'information » ; exemple : devis, contrat, facture, catalogue, plan, spécification technique, attestation, document de travail, courrier métier (e-mail ou papier nécessitant une réponse) ○ pour chaque catégorie d'information identifier : <ul style="list-style-type: none"> ▪ quelle personne ou quel « profil » ou quel service en est responsable ▪ si cette information doit être ou non considérée comme un « record » ▪ dans le cas où elle est considérée comme un « record », si elle a ou non une valeur légale ▪ quel est son niveau intrinsèque de confidentialité ▪ quels profils peuvent y accéder en mise à jour, en consultation ▪ si le document est libre de droit ou non ; si non quelles sont les caractéristiques de droit d'auteur attachées ○ à chaque acquisition d'information, un sous-ensemble fixé d'attributs (métadonnées s'il s'agit d'information dans un document) doit être obligatoirement rempli automatiquement ou manuellement pour pouvoir gérer le cycle de vie de l'information ○ plans de classement des documents : <ul style="list-style-type: none"> ▪ un document n'existe qu'en un seul exemplaire et doit pouvoir être vu au travers d'autant de plans de classement que nécessaire, définis en fonction des exigences métiers ▪ en fonction de droits définis par profil, ces plans de classement « métier » doivent pouvoir évoluer si besoin
Attribuer des niveaux de confidentialité aux informations et contrôler les accès en fonction de ces niveaux	<ul style="list-style-type: none"> ○ toute catégorie d'information doit disposer d'un attribut permettant de qualifier son niveau intrinsèque de confidentialité : <ul style="list-style-type: none"> ▪ public ▪ usage interne selon droits par « profil » ▪ diffusion restreinte (personnes nommées) ▪ secret (dispositif spécifique d'accès par des personnes nommées) ○ quelles que soient les applications à partir desquelles on les visualise, les informations (données et documents) doivent être d'accès contrôlés en fonction de droits par « profil » utilisateur, en complément des droits d'accès aux transactions applicatives qui les manipulent

Famille	Règles ou Politiques
Contrôler l'intégrité et l'authenticité de l'information lorsque nécessaire, et garantir cette intégrité et authenticité dans le temps	<ul style="list-style-type: none"> ○ si une information reçue dispose d'une signature électronique, contrôler systématiquement cette signature, et conserver la trace de ce contrôle ○ si une information sortante doit être signée électroniquement, selon la catégorie de cette information, générer soit une signature électronique qualifiée, soit un cachet électronique qualifié, en utilisant un dispositif et un processus de signature satisfaisant les dispositions du règlement UE n° 910/2014 du 23 juillet 2014 ○ les informations numériques considérées comme « records », et ayant une valeur légale, doivent être archivés au travers d'un SAE conforme à la norme NF Z42-013 disposant d'un « coffre-fort électronique » conforme à la norme NF Z42-020
Contrôler la validité de l'information lorsque nécessaire - cycle d'approbation	<ul style="list-style-type: none"> ○ des workflows de validation ou d'approbation ne peuvent être réalisés que sur des documents considérés comme des « records » ○ ...
Contrôler la publication d'information	<ul style="list-style-type: none"> ○ une information générée par l'entreprise et publiée en tant que « record » doit impérativement être générée au format normalisé ZZZ ○ ...
Gérer le cycle de vie de l'information et son archivage éventuel	<p>Cas des informations « non records » (exemples : documents éditables type bureautique, documents publics non éditables et disponibles sur internet)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ces informations ne doivent pas être publiées par e-mail ou sur un portail de l'entreprise ○ elles peuvent être modifiées si leur format le permet ○ elles peuvent être supprimées en fonction des droits par profils ○ si plusieurs versions existent d'un même document, les anciennes versions seront supprimées automatiquement si leur dernière mise à jour date de plus de XXX jours ○ les documents tagués comme « draft » seront supprimés automatiquement si leur dernière mise à jour date de plus de XXX jours ○ ... <p>Cas des informations « records » (exemples : devis envoyé à un client ou reçu d'un fournisseur, commande, contrat, facture, plan, attestation, certificat, ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ces informations peuvent être publiées par e-mail ou sur un portail de l'entreprise en fonction des droits par profil et de leur niveau de confidentialité intrinsèque ○ elles ne peuvent être modifiées ○ elles ne peuvent pas être supprimées, sauf automatiquement ou manuellement selon la disposition prise au-delà de la durée de rétention (voir ci-dessous) ○ si plusieurs versions existent d'un document, toutes les versions sont conservées avec la même rigueur, chacune étant considérée comme « record » ○ chaque « record » dispose d'un identifiant unique qu'il conserve tout au long de son cycle de vie, qu'il soit archivé ou non, qu'il soit stocké dans un coffre-fort électronique ou non ○ quelle que soit la catégorie de document considéré comme « record », on attribue au document un même « sous-ensemble » de métadonnées, indépendant des métadonnées permettant son

Famille	Règles ou Politiques
	<p>classement ; il sert à l'application des règles d'archivage et de destruction éventuelle (voir ci-après) ; ces métadonnées doivent être impérativement renseignées.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ l'archivage d'un « record » est déclenché sur la base de la survenance d'un événement ; exemples : <ul style="list-style-type: none"> ▪ archivage d'un contrat de type Z à la fin de la période de garantie du contrat ▪ archivage des données articles lorsque, depuis plus de XXXX jours, le stock de cet article est à zéro et qu'aucune prévision de vente n'est enregistrée, et lorsque tous les « records » relatifs à cet article ont été archivés ○ des contrôles de « dépendance » peuvent exister entre « record » : impossible d'archiver une commande fournisseur tant que toutes les factures relatives à cette commande n'ont pas été archivées ○ l'archivage d'un « record » peut être manuel (exemple : archivage d'un e-mail par action d'un utilisateur) ou automatique suite à la survenance d'un événement ○ les métiers doivent définir pour chaque catégorie de document l'événement qui déclenche son archivage ○ les métiers doivent définir pour chaque catégorie de document leur durée (en jours) de rétention en archive : <ul style="list-style-type: none"> ▪ en fonction des exigences légales par pays ▪ en fonction des exigences « métier » ou « business » ○ les métiers doivent définir pour chaque catégorie de document le sort final du document au-delà de la période de rétention : <ul style="list-style-type: none"> ▪ destruction sans récupération possible ▪ conservation à des fins historiques ou patrimoniales sans limitation de durée
<p>Définir une stratégie de stockage, des niveaux de sécurité, de disponibilité et de temps de réponse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ une stratégie de stockage (interne – outsourcing – cloud) est définie pour chaque catégorie d'information ○ Niveau de sécurité et de disponibilité (SLA, RTO, RPO) selon les infrastructures : <ul style="list-style-type: none"> ▪ stockage interne : niveau XXX ▪ stockage en outsourcing : niveau YYY ▪ stockage cloud : niveau ZZZ ○ Temps de réponse selon les infrastructures : <ul style="list-style-type: none"> ▪ stockage interne : <ul style="list-style-type: none"> • Information non archivée : T1 • Information archivée : T2 ▪ stockage en outsourcing : <ul style="list-style-type: none"> • Information non archivée : T3 • Information archivée : T4 ▪ stockage cloud : <ul style="list-style-type: none"> • Information non archivée : T5 • Information archivée : T6

Bonnes Pratiques et Usages de la Gouvernance.

Comme nous l'avons vu dans les précédents chapîtres, l'information a une valeur. Et de part cette valeur, elle contribue au patrimoine informationnel de l'entreprise. L'intérêt de la gouvernance est d'apporter une cohérence pour l'entreprise sur l'ensemble de ces informations. De même nous avons souligné des objectifs multiples (valeur, risque, cout entre autres) permettant aux entreprises de mener leur projet de gouvernance en parfaite harmonie avec leurs enjeux business. La Gouvernance de l'information s'inscrit alors logiquement dans le plan stratégique de l'entreprise.

Pour autant l'origine des projets amenant une mise en œuvre de la gouvernance reste diverse. Notre groupe de travail s'est attaché à faire une liste non exhaustive de contextes à partir des quels, le projet de Gouvernance est apparu une nécessité comme véritable garant de la cohérence mentionnée plus haut. Cohérence au niveau des politiques, dans les aspects organisationnels de l'entreprise aussi bien que dans sa structure internationale.

Chaque exemple ci-dessous décrira le contexte projet client qui a amené la prise en considération de la gouvernance et surtout pour quels objectifs.

1^{er} cas : Mise en place d'une gouvernance de l'information pour maîtriser « l'infobésité »

Exemple : Entreprise dans le Secteur industriel.

Contexte Projet : Mettre en œuvre une gestion du cycle de vie de l'information :

- données ERP
- documents numériques associés aux données et stockés dans un ECM (GED)

de manière à maîtriser la croissance des données de manière coordonnée, à la fois dans l'ERP et dans l'ECM.

Résultats de la mise en œuvre de la Gouvernance :

- ➔ Archivage périodique des data et des documents en environnement dédié, et toujours consultables à partir des applications qui les ont créés
- ➔ Suppression au-delà des durées de rétention en archive
- ➔ Réduction des coûts de stockage.

2^{ème} cas : Mise en place d'une gouvernance de l'information à l'occasion d'une grosse opération de dématérialisation de documents « métier »

Exemple : Secteur de l'édition d'ouvrages.

Contexte Projet : le projet initial consiste à gérer numériquement et de manière centralisée le contenu éditorial des ouvrages créés et publiés par les maisons d'édition du Groupe.

Résultats de la mise en œuvre de la Gouvernance :

Toutes les problématiques liées à la sécurité de l'information, l'accès, le cycle de vie de l'information numériques se font jour à l'occasion ce projet.

3^{ème} cas : Mise en place d'une gouvernance de l'information à l'occasion d'une refonte de la gestion du courrier à la fois papier et e-mail

Exemple : Organisme tertiaire à vocation de service public.

Contexte Projet : le projet initial consiste à refondre les processus de gestion de courriers papier et de courriers numériques

Résultats de la mise en œuvre de la Gouvernance :

Problématique de gouvernance de l'information associée au projet :

- la traçabilité entre courriers entrants et courriers sortants
- routage des courriers dans les bons services
- cycle d'approbation avant envoi des courriers sortants
- cohérence de gestion entre courriers papiers et e-mails : tableaux de bord
- cycle de vie et archivage courriers papiers et e-mails

4^{ème} cas : Mise en place d'une gouvernance de l'information à l'occasion du déploiement d'une solution de dématérialisation de courrier entrants couplé à une nouvelle de solution collaborative.

Exemple : Société de services dans le domaine de l'Énergie.

Contexte Projet :

Un premier projet déjà en œuvre, a permis d'archiver l'ensemble des factures à partir d'un environnement SAP. Le nouveau projet doit consister à faciliter le partage des informations entre utilisateurs au travers d'un outil collaboratif entraînant la dématérialisation des supports papiers.

Mais il s'accompagne de nouvelles complexités :

- La nécessité d'un archivage électronique légal unique, notamment devant s'acquitter des problématiques de gestion du cycle de vie et du sort final des documents engageants ;
- Le besoin de construire une réelle gouvernance des contenus SharePoint qui devient de facto l'outil central en terme d'accès et de manipulation des documents ;
- Enfin, le besoin d'un plan de déploiement structuré afin de faciliter la cohérence de l'ensemble.

Résultats de la mise en œuvre de la Gouvernance :

- Un retour sur investissement calculé sur la réduction en besoin d'espace de stockage ;
- Une amélioration de la productivité des utilisateurs grâce au couplage entre outil collaboratif et environnement d'archivage sans impact sur leur façon de travailler;
- Les équipes en charge des aspects audit et réglementaires peuvent définir centralement des règles d'archivages légales centrales assurant intégrité et authenticité des documents conservés.

5^{ème} cas : Mise en place d'une gouvernance de l'information à l'occasion d'une refonte de la politique d'archivage d'entreprise

Exemple : Société dans l'industrie automobile.

Contexte Projet : De multiples sources de documents, dans de nombreux formats et conservés dans de nombreux pays, ont créé des environnements d'archivages aux conditions de gestion et de sécurité devenus beaucoup trop hétérogènes.

Il lui faut garantir 3 objectifs :

- Conformité : faire respecter par les producteurs d'information, les exigences légales, réglementaires et de sécurité attachés aux métiers (RH, achats, finance, conception...)
- Rentabilité: gérer l'information (documents et données) au meilleur coût.
- Capital informationnel: participer à la capitalisation des connaissances.

Résultats de la mise en œuvre de la Gouvernance :

- Un référentiel unique et central permettant la mise en conformité automatique et proactive des règles et politiques à l'ensemble des contenus sous gouvernance, en respectant leur cadre juridique et leur cycle de vie (anonymisation, sécurisation, déplacement, gel, suppression...).
- Réduction des coûts de stockage et d'exploitation, l'entreprise peut aisément supprimer les documents ne possédant plus, ni de valeur métier, ni de contraintes réglementaires ou légales.
- Valoriser les investissements technologiques déjà existants dans l'entreprise, les contenus sont gouvernés là où ils se trouvent sans impact sur les choix applicatifs ou de référentiel en place.

Les aspects humains sont fondamentaux :

- Forte collaboration entre la direction juridique, les référents métiers sous la coordination des records managers. Et ce au niveau groupe vu la dimension internationale de la société.
- Création de communauté d'archivages en phase avec la réalité opérationnelle, gage de pérennité sur le long terme du projet.

6^{ème} cas : Le décommissionnement d'application.

L'informatique est une science qui évolue. Les applications proposées aux entreprises ont elles aussi leur durée de vie. Mais lorsque pour des raisons d'organisation, de fonctionnalités, ou de migration d'environnement (par exemple vers le cloud) des changements d'application sont nécessaires, les informations habituellement manipulées et stockées par ces applications doivent elles rester accessibles durant leur propre durée de vie. Et ce afin de répondre aux objectifs du projet de gouvernance comme le risque juridique ou réglementaire ou plus simplement la valorisation de ces informations par les utilisateurs au travers d'outils collaboratifs.

La Gouvernance va faciliter cette cohérence, en assurant un suivi des informations qu'elles soient reversées toute ou partie dans la nouvelle application à venir, soit si elles sont reversées dans un référentiel séparé. Cette traçabilité est fondamentale pour assurer aux utilisateurs un accès sans discontinuité aux informations.

Nous pouvons citer deux exemples concrets de projets :

-Dans un contexte « application comptable », ou le changement d'application contraint les entreprises à conserver et archiver les écritures et plans comptables sous forme de fichiers à plat et ce en cas de contrôles de l'administration fiscale ou d'audits internes.

La gouvernance pérennise ici l'accès à ces informations essentielles.

-Dans un contexte « laboratoire d'analyse, qui ont besoin de conserver à long terme des résultats d'analyses à des fins de comparaisons pour le même patient. Se pose bien sur le problème du format de ces informations ou des convertisseurs pourraient venir compléter le dispositif outillage de la gouvernance.

Dans tous ces contextes d'archivage de données des applications décommissionnées, se pose bien sur la question du format exploitable de ces informations. Il est alors envisagé de coupler la plateforme de Gouvernance avec un convertisseur de format afin de faciliter le partage et de permettre leur valorisation par les utilisateurs.