

# Gouvernance de l'information



***Construire des ponts pour permettre un meilleur pilotage de l'information***

# Résumé

L'information est omniprésente dans notre environnement professionnel et personnel. Elle est liée à chaque action que nous faisons, dans notre véhicule, avec notre téléphone, notre ordinateur, notre messagerie, les logiciels que nous utilisons, les codes-barres, les puces RFID, les arrêts de bus, les panneaux publicitaires, etc.

**En 2020, chaque être humain de notre petit monde, traitera l'équivalent de 150 000 informations par seconde (4 fois plus qu'en 2009).**

Bien sûr, c'est une image car, concrètement, les machines le font à notre place. Mais avant de rendre plausible un scénario de science-fiction, nous avons une petite responsabilité, et beaucoup de travail, pour piloter tout cela.

La vraie question, pour nos organisations, est de savoir « comment » arriver à gérer un minimum de cette masse de contenus en tous genres.

Dans cette optique, elles doivent aussi et surtout déterminer « qui » peut porter cette responsabilité.

- **Pour le « comment » :** Il est universellement acquis admis que la Direction des systèmes d'information (DSI) a l'expertise et la légitimité pour cela, puisque c'est même l'un de ses objectifs majeurs.
- **Pour le « qui » :** Non, cette même Direction des systèmes d'informations n'est pas en position de porter la responsabilité de définir quelles informations (documents physiques, numériques, multimédia, données structurées) sont nécessaires pour l'organisation, ni les règles de gestion qui s'y appliquent.
- **Alors qui ?** – Les directions métier, la direction juridique, la direction des risques, la direction qualité, la direction de l'organisation, le secrétariat général, la direction de la sécurité, la direction marketing, la direction des ressources humaines, etc. ? On le voit, cela peut devenir très vite compliqué car en fait, toutes sont impliquées, avec leurs propres contraintes, leurs propre cultures, leurs propres domaines d'expertises, ou encore leurs modes de fonctionnement spécifiques et différents les uns des autres. En outre, si l'on considère qu'une information ne sert pas à une seule Direction, mais à toute l'organisation, il devient évident que la fonction doit être davantage transversale. Alors « qui » pour animer ces directions et pour donner la une vue d'ensemble ?

**Avoir une instance de gouvernance de l'information est une réponse possible.**

Bien sûr, la réponse qu'apporte la gouvernance de l'information n'est pas binaire. Elle dépend de facteurs qui influenceront l'approche que vous pourriez avoir, tels que votre secteur d'activité, votre organisation, votre système d'information et sa complexité, le cycle de vie de vos produits ou services, etc.

## La gouvernance de l'information

La gouvernance de l'information est une discipline systémique qui s'exerce sur le temps. Elle suit une évolution profonde et culturelle de l'usage de l'information. Elle vous offre la possibilité d'avoir cette vue globale de l'information et ainsi de mieux comprendre et maîtriser ses risques aux regards des menaces et d'en saisir les opportunités.

Les enjeux sont liés aux aspects légaux et réglementaires bien sûr, mais aussi à la capacité pour votre organisation de s'adapter à de nouvelles demandes et contraintes liées à l'économie, à la concurrence, aux nouveaux comportements et usages des consommateurs, plus généralement à la société et à ses bouleversements.

En tant qu'être humain, nous savons que notre système nerveux est vital pour notre survie, qu'en est-il de notre système sanguin ? – C'est pareil ou il en est de même pour l'information qui alimente le fonctionnement de nos organisations.

Les évolutions de ces dernières années permettent l'acceptation de cette vue globale. Le plus difficile est dans le changement, et l'acceptation que l'information n'est un patrimoine valorisé que lorsqu'il circule de façon fluide entre les mains des multiples experts. C'est cette responsabilité que porte la gouvernance de l'information, ceci afin de donner encore plus de sens à l'information, à travers sa fluidité mais également sa maîtrise.

Cette étude s'est appuyée sur un observatoire composé :

- De 33 questions sur un site internet (accès par invitation),
- relayé par 13 partenaires,
- 469 réponses ont pu être exploitées,
- Un collectif de 33 personnes, venant de 24 organisations ont participé activement à la construction de ce document.
- Les résultats ont été relayés à travers plus de 15 événements (conférences, tables ronde, interviews, etc.).

**Bonne lecture**



# Sommaire

<b>Préface .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Introduction .....</b>	<b>9</b>
1.1 Présentation du document.....	9
1.2 Présentation des partenaires .....	11
1.3 Présentation de l'équipe d'analyse .....	11
<b>Tribune libre : Un enchevêtrement de richesse .....</b>	<b>12</b>
<b>2 Définitions.....</b>	<b>13</b>
2.1 Les gouvernances.....	14
2.1.1 La gouvernance.....	15
2.1.2 L'instance de gouvernance .....	16
2.2 L'information.....	17
2.2.1 La connaissance .....	19
2.3 Les fondamentaux .....	20
2.3.1 Référentiels, politiques, principes, catégories .....	20
2.4 Les outils.....	21
2.5 La gouvernance de l'information .....	22
2.6 L'utilisateur.....	23
<b>Tribune libre : Libérer l'information .....</b>	<b>24</b>
<b>3 Enjeux.....</b>	<b>26</b>
3.1 Normes et réglementations .....	28
3.1.1 La réglementation.....	28
3.1.2 Les normes.....	29
3.2 Le risque comme une menace ou une opportunité ? .....	30
3.3 Le développement durable .....	31
<b>Tribune libre : Une instance pour faire face aux enjeux .....</b>	<b>32</b>
<b>4 Pourquoi maintenant.....</b>	<b>33</b>
4.1 Des relations de causes à effets.....	33
<b>Tribune libre : Transformation des organisations.....</b>	<b>35</b>
<b>5 Etat des lieux.....</b>	<b>37</b>
5.1 Votre perception.....	37
5.2 Le positionnement hiérarchique .....	39
5.3 Les types d'informations utilisées.....	40
<b>Tribune libre : Quel gouverneur pour l'information ?.....</b>	<b>41</b>

<b>6</b>	<b>L'instance de gouvernance.....</b>	<b>43</b>
6.1	Qui est-elle ?.....	43
6.1.1	Ses domaines d'intervention.....	44
6.1.2	Ses outils.....	44
6.2	Ses fondamentaux.....	45
6.2.1	Politiques.....	45
6.2.2	Référentiels.....	46
6.2.3	Charges et délai de mise en œuvre.....	47
	<b>Tribune libre : Piloter avec un tableau de bord .....</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>Le futur .....</b>	<b>49</b>
7.1	Le « Hype Cycle » de la gouvernance de l'information .....	49
7.2	Les évolutions attendues.....	51
7.3	Les critiques et attentes.....	51
	<b>Tribune libre : Information, experts et exécutif : une même évolution .</b>	<b>52</b>
<b>8</b>	<b>Comment accélérer .....</b>	<b>53</b>
8.1	Provoquer le changement.....	53
8.2	Comprendre les silos de gains .....	54
8.3	Réaliser une étude préliminaire spécifique .....	55
8.4	Pour une organisation : ECOV™ .....	57
	<b>Tribune libre : Gestion des données .....</b>	<b>59</b>
<b>9</b>	<b>A propos .....</b>	<b>60</b>
9.1	Des partenaires.....	60
9.1.1	Partenaires Or.....	60
9.1.2	Partenaires Argent.....	61
9.2	En savoir plus .....	62
9.3	La société 3org SAS.....	63
9.4	Mentions légales.....	64
	<b>Tribune libre : Valorisation des contenus numériques .....</b>	<b>67</b>

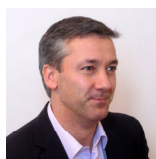


# Table des figures

Figure 1 : Les secteurs d'activité des participants	9
Figure 2 : Le type de responsabilités des participants	10
Figure 3 : Taille des organisations représentées	10
Figure 4 : Les membres de l'espace de production des analyses	11
Figure 5 : Gouvernance : des organisations historiques	14
Figure 6 : L'instance : de nombreux acteurs impliqués	16
Figure 7 : L'information : sacrée pieuvre	17
Figure 8 : L'information : tout simplement complexe	18
Figure 9 : L'information : l'échelle vers l'acquisition des compétences	19
Figure 10 : Les fondamentaux : une fleur à 4 pétales	20
Figure 12 : L'utilisateur : la clef de vôte	23
Figure 13 : Les enjeux : ils sont partout !	26
Figure 14 : Les enjeux : « Pour vous, la mise en place d'une gouvernance de l'information dans votre organisation permettrait »	26
Figure 15 : Les enjeux : « Pour pouvoir mieux maîtriser votre information, qu'est-ce qui vous paraît être le plus important d'avoir ? »	27
Figure 16 : Normes et réglementations : les envahisseurs	28
Figure 17 : Normes et réglementations : l'indispensable	29
Figure 18 : Les risques : ce qui se voit le plus	30
Figure 19 : La valeur : l'enjeu majeur caché	31
Figure 20 : Des relations de causes à effets	33
Figure 21 : Révolution : Pourquoi en sommes-nous là ?	34
Figure 22 : Votre perception sur ce qu'est la gouvernance de l'information	37
Figure 23 : Votre perception sur la bonne gestion de l'information	38
Figure 24 : « Quelle est la position de votre management direct vis-à-vis de la gouvernance de l'information ? »	39
Figure 25 : « Dans votre travail, et celui de votre équipe, quels sont les types d'informations les plus utilisées ? »	40
Figure 26 : L'instance : « Avez-vous une instance de gouvernance, si oui quel est son rattachement ? »	43
Figure 27 : L'instance : « Quels seraient ses domaines d'intervention ? »	44
Figure 28 : L'instance : « Quels seraient ses outils ? »	44
Figure 29 : L'instance : « Où en êtes-vous dans la publication de vos fondamentaux (politiques) ? »	45
Figure 30 : L'instance : « Où en êtes-vous dans la publication de vos fondamentaux (Référentiels) ? »	46
Figure 30 : L'instance : charges et délais	47
Figure 31 : Le futur : « Hype Cycle » de la gouvernance de l'information	50
Figure 32 : Le futur : « Dans les 5 ans à venir, quelle sera selon vous l'évolution de la gouvernance de l'information ? »	51
Figure 33 : Le futur : accepter qu'il faille détruire pour reconstruire	53
Figure 34 : Accélérer : aller dans le bon sens	54
Figure 35 : Accélérer : valoriser votre projet par un business case	55
Figure 36 : Accélérer : une méthode simple de calcul de ROI	56
Figure 37 : Accélérer : se connaître avant d'explorer	57
Figure 40 : Accélérer : ECOV, une méthode pour construire une instance	58

**NOTE : Pour la lisibilité des images, celles présentant les résultats de l'observatoire portent le logo : **

# Préface



Ranger ses photos sur son ordinateur personnel, réaliser des opérations pour améliorer la qualité de données, mettre en place des référentiels d'entreprise, modérer un site web, définir un plan de classement ou créer un référentiel de conservation : **nous faisons tous de la gouvernance de l'information**. Nous en faisons tous, mais de façon plus ou moins concentrée, et surtout localement. Il en est de même au niveau des organisations car beaucoup d'initiatives existent, mais la plupart du temps avec une dimension locale. **Très peu sont globales**, et lorsqu'elles le sont, elles sont en général délimitées sur un domaine spécifique.

Définir de façon précise et universelle ce que l'on entend par gouvernance de l'information prendrait des mois car chaque personne est susceptible d'avoir une perception très personnelle, très intime de ce terme. Nous avons donc décidé de prendre une voie plus simple, qui s'inscrit d'ailleurs dans l'ADN même de ce qu'on appelle la gouvernance de l'information :

⇒ **La gouvernance de l'information est une discipline « simplement » complexe, une approche analytique mènerait à une consommation d'énergie faramineuse. Un raisonnement systémique permettrait de suivre les phases de changement humaines, et de travailler par couches de plus en plus fine.**



Parce qu'un format d'information n'est pas la propriété d'un individu ou d'un groupe d'individus, nous attacherons une grande importance à ce que l'information soit considérée comme étant un objet ayant une dimension globale à l'organisation et un sens concret pour un acteur ou un processus de l'organisation.

⇒ **L'information est à considérer comme étant indépendamment un document papier, un document numérique, un élément ou ensemble d'une base de données, un flux transactionnel, une vidéo, une bande sonore, une photo, un commentaire, un email, une note donnée à un article, un échange de messagerie instantanée, etc. Tout ce qui a une valeur pour au moins un membre de l'organisation à un moment donné.**



Ainsi, nous considérons dans ce document que **la gouvernance de l'information est globale**, et vise une plus grande maîtrise de l'information. C'est tout. Le reste est bon sens, pédagogie et adaptation à un environnement donné. Nous utiliserons aussi ce document pour **susciter quelques interrogations**, voire **provoquer quelques remises en question** dans les perceptions que vous pourriez avoir.

⇒ **Une démarche globale de gouvernance de l'information provoque très souvent un changement. Or tout changement s'accompagne d'une remise en cause. Et toute remise en cause consiste en partie à « détruire » une perception, ou une idée préconçue. Accepter une remise en cause est le premier pas vers une meilleure maîtrise de l'information.**



## La gouvernance de l'information

Nous souhaitons également positionner le curseur assez haut dans l'analyse des mécanismes de la gouvernance de l'information. L'un des freins pour le déploiement de cette discipline est le flou existant dans la compréhension du concept, limitant en conséquence l'appropriation des enjeux et de la démarche :

⇒ ***Elle ne se résume pas à un concept marketing ou de vente. Elle n'est pas exclusivement orientée documents ou données. Et elle n'est pas exclusivement pensée en termes de gestion de risque. En réalité, elle couvre l'ensemble du cycle de vie de l'information, favorise la création de valeur et diminue les risques. la gouvernance de l'information est une discipline.***



De là, on comprend aisément que la gouvernance de l'information est avant tout une affaire d'organisation et de culture. C'est pourquoi nous soulignons encore l'importance de la notion de changement. Autrement dit, puisqu'il s'agit d'une affaire d'hommes et de femmes, ce sont les usages et les comportements liés à l'information qui sont au cœur de notre sujet :

⇒ ***la gouvernance de l'information est une transformation culturelle de l'organisation, où l'influence joue un grand rôle. L'apport de services doit être particulièrement adapté aux processus opérationnels existant dans l'organisation et la valeur ajoutée de la démarche tient dans la capacité à rester global, tout en restituant une vue rare et originale de l'organisation étudiée.***



**On n'apprend pas par cœur ce qu'est la gouvernance de l'information : on la comprend, puis on l'applique de façon souple, persévérante et adaptée à un environnement donné. La gouvernance de l'information est une affaire de cœur, de tactique, entre l'information, la performance et le développement de l'organisation.**

**La gouvernance de l'information est une machine à construire des ponts  
et à relier des experts entre eux.**

*Un très grand merci aux personnes qui ont permis l'élaboration de cet observatoire, et de ce document. Bien sûr la communauté qui s'est créée autour de cette initiative, en particulier Jean-Christophe Marcoux, Isabelle Keraudren, William Bres, Eric Doyen et Dominique Megard pour leurs efforts de relecture. Et surtout les participants à cette enquête, qui ont accepté de prendre entre 20 et 30 minutes pour donner leurs points de vue sur un sujet peu évident aujourd'hui. Mais je l'espère accessible demain.*

A très bientôt pour la seconde édition.

**Jean-Pascal Perrein**

Organisateur de [l'observatoire de la gouvernance de l'information](http://www.gouvinfo.org/)

Blog : [Point de vue sur l'information](#)

Président du cabinet [3org](#)



# 1 Introduction

## 1.1 Présentation du document

Ce document présente une vue organisationnelle de la gouvernance de l'information. Il s'appuie sur l'observatoire « GouvInfo », basé sur un questionnaire accessible sur internet sur invitation et ouvert de septembre à novembre 2011.

Cet observatoire de la gouvernance de l'information est avant tout une démarche de sensibilisation, puis d'évaluation des perceptions, avec pour but de restituer les attentes du marché. C'est le premier observatoire de ce type et son objectif est de proposer des évaluations annuelles destinées à apporter une perspective temporelle quant à l'évolution des modes de management de l'information au sein des organisations.

Il s'agit également de constituer une communauté libre et active autour de ce thème, sans autre cadre contraignant que celui d'échanger. La motivation réside dans l'intérêt de partager. L'ambition est de faire évoluer la perception des enjeux pour accentuer la légitimité à déployer des organisations qui aideraient à un meilleur pilotage de l'information.



L'observatoire est aussi un outil de benchmark à la fois simple et accessible, mis à disposition des organisations qui le souhaitent, pour comparer leurs situations par rapport à celle des autres acteurs du marché présents sur des secteurs d'activités identiques.

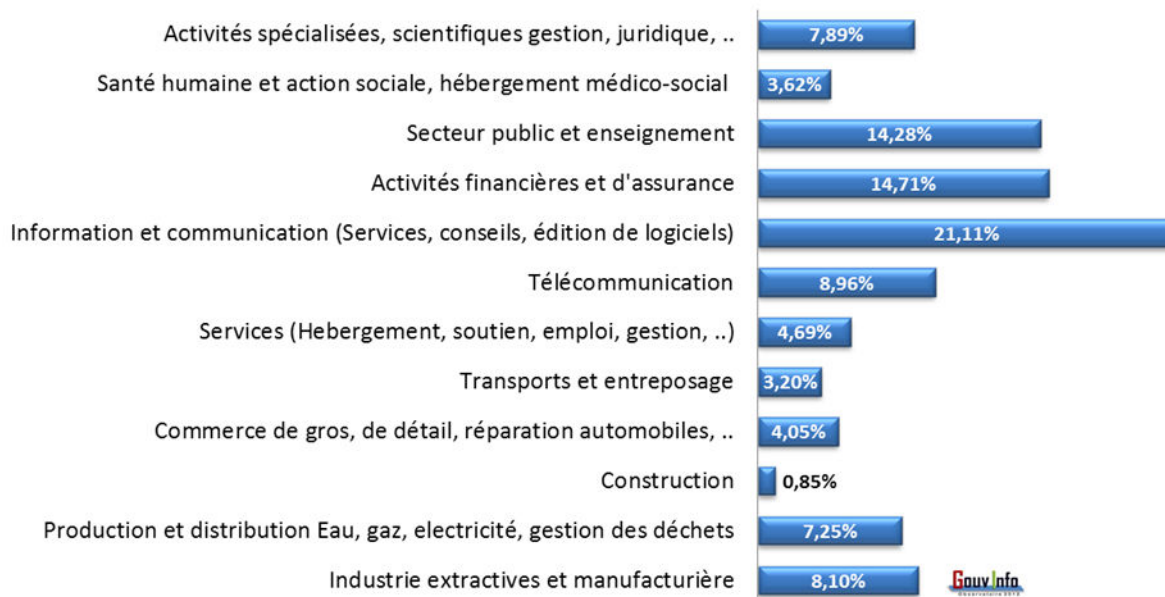


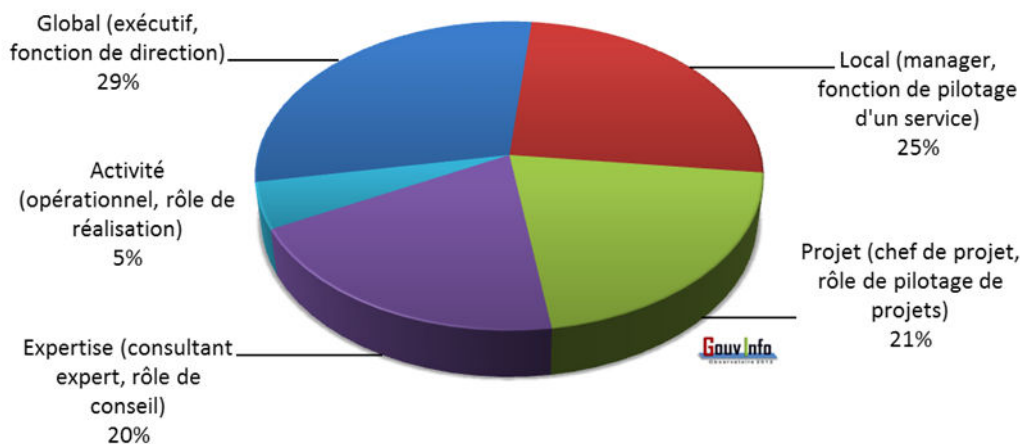
Figure 1 : Les secteurs d'activité des participants

Sur le plan pratique, l'observatoire est structuré autour d'un site web portant la thématique de l'enquête constituée de 33 questions. La participation à ce questionnaire se faisait grâce à un code d'invitation envoyé par email. Les réponses restent anonymes, chaque participant avait la possibilité de faire partie de la communauté s'il le souhaite (participation au livre blanc, à l'élaboration de la version future de l'observatoire, etc.)

La reproduction intégrale ou partielle, de ce document, par quelque procédé ou support que ce soit, est interdite sans autorisation expresse et préalable de 3org.

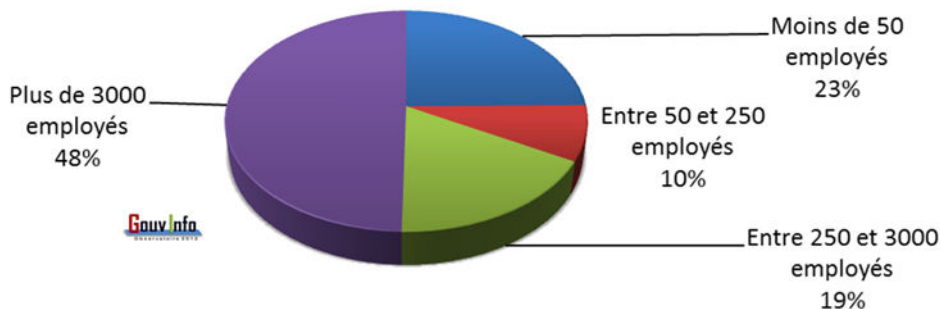
## La gouvernance de l'information

Le lancement de cette première initiative a été couronné de succès puisque **469 réponses** ont été exploitables. Tous les secteurs d'activité ont été représentés, avec une dominance pour les services et les éditeurs dans le domaine informatique, les services financiers et enfin le secteur public.



**Figure 2 : Le type de responsabilités des participants**

Le profil des personnes ayant répondu est assez équilibré, avec une majorité de rôles exécutifs et de managers. A noter que l'évaluation des profils correspond aux réponses fournies par chaque participant. La segmentation a globalement montré que la répartition était sensiblement la même pour toutes les tailles d'entreprises, avec toutefois une moindre participation des populations managériales pour les groupes de plus de 3000 employés (respectivement 6 % et 11 %).



**Figure 3 : Taille des organisations représentées**

La participation est majoritairement (53 %) le fait des grandes entreprises, mais des structures plus petites ont aussi répondu, montrant que l'intérêt pour le sujet n'est pas une exclusivité des grands groupes.

Cela dit, il est bien évident que la gouvernance de l'information dans une TPE se traduit bien différemment que dans une multinationale ou une grosse PME.

### 1.2 Présentation des partenaires

Initié et piloté par le cabinet 3org en 2010, cet observatoire est animé par un collectif de partenaires motivés par l'apport de contenu destiné à développer les perceptions autour de la gouvernance de l'information. L'implication de chacun s'est faite sur base d'une **relation qualitative, articulée autour d'un contrat moral** et un véritable engagement en termes de partage. Il est important de souligner que le projet a été complètement financé par la Société 3org Conseil et qu'aucune transaction financière n'a eu lieu entre les différents partenaires, 3org Conseil ou GouvInfo. L'observatoire peut donc revendiquer une indépendance complète, qui correspond à une culture du partage, de transparence, et s'inscrit dans une optique de long terme. (Présentation des partenaires en fin du document)

### 1.3 Présentation de l'équipe d'analyse

Les résultats, productions et articles ressortant de cette opération ont été réalisés par un collectif de 33 personnes venant de 26 organisations ayant participé à l'observatoire, et qui se sont regroupées pour échanger à travers un site collaboratif.

Ce document est aussi l'aboutissement d'une dynamique animée par ces personnes qui ont, par leur présence, avis, critiques, productions et relectures, permis d'enrichir et d'affiner le contenu de ce premier livre blanc. Ce document leur est dédié :

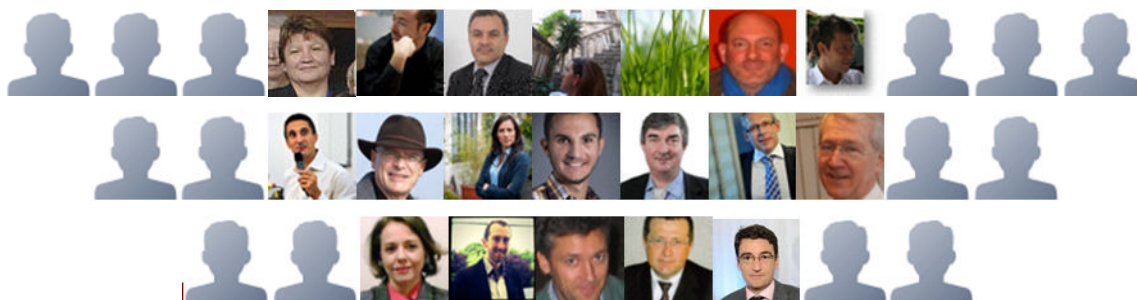


Figure 4 : Les membres de l'espace de production des analyses

Un très grand merci à <sup>1</sup>:

**Anthony PONCIER, Cécile DARAGNES, Christophe POULIQUEN, Cindy BOULLIER, Daniel COLAS, Dilomama KONE, Dominique MEGARD, Emilie OGEZ, Emilie TAVEL-BESSON, Eric DOYEN, Eva SODOMOVA, Fabien GRENET, Fabrice DANQUIGNY, Florent BAVOUS, Hamid ATTEMANE, Isabelle KERAUDREN, Isabelle SALADIN, Jean Pascal PERREIN, Jean-Christophe DICHANT, Jean-Christophe MARCOUX, Jérôme THUEZ, Maria Isabel OSORIO, Nicolas DESACHY, Olivier FAURA, Patricia MABILLEAU, Reidun VALO, Sébastien MANACH, Thomas LOVY, William BRES, Yves SARAZIN, Yves SIMON.**

A titre d'information, ces personnes faisant partie des organisations <sup>1</sup>: **Banque Centrale du Luxembourg, Caisse Nationale de Sécurité Sociale (Burkina Faso), Council of Europe, GDF SUEZ, Generali, Keycide, Lecko, Ministère de la Défense, PSA Peugeot Citroën, RCAR Maroc, Saint Gobain, SPR Pays de la Loire, TOTAL, Veolia Transdev, ...**

<sup>1</sup> Nous souhaitons préciser que les éléments, réflexions et positions fournies par les membres de cette communauté l'ont été uniquement à titre personnel, sans engagement ni implication de leurs organisations respectives.

### Tribune libre : Un enchevêtrement de richesse



L'information est un pont entre la réalité et l'activité humaine. Informer consiste à faire passer une connaissance à autrui. L'information est d'abord l'acte d'informer, puis l'objet immatériel que l'on transporte, c'est-à-dire les faits et les idées qui ont un sens pour celui qui les fait passer et, *a priori*, le même sens ou un sens proche, pour ceux à qui ils sont transmis par la voix, par l'écrit, par les ondes, par les réseaux.

Cela commence avec le premier marathonnier, Phidippidès, qui en ~490 avant J.-C. court 42 km pour annoncer la victoire à son camp. Puis, parmi bien d'autres, les marins qui envoient des sémaphores, les garde-champêtres qui, munis de leurs porte-voix, diffusent les avis à la population, les Archives de la Planète d'Albert Kahn qui au début du XXe siècle relie la vie quotidienne des peuples du monde aux ethnologues et au grand public, les journalistes de presse, de radio et de télévision, jusqu'aux images de violence révolutionnaires capturées par un i-Phone qui font le tour du monde, le tweet-choc ou le tweet-tilt retwitté à l'envi, sans oublier les historiens et les préhistoriens qui font le lien entre ce qui a existé et la vie d'aujourd'hui, voire les prophètes et les Cassandre qui jettent un pont entre le futur et le présent...

L'objectif de l'information est d'un côté la volonté ou la responsabilité de faire passer du savoir à son réseau professionnel ou personnel, au travers de ponts technologiques et organisationnels ; de l'autre, le désir ou le besoin de savoir, de comprendre la réalité du monde dans lequel on vit, ou d'agir en complétant ou transformant l'information reçue pour en produire une autre, autrement dit pour construire un nouveau pont.

Cette transmission, cette information a deux exigences : la confiance entre l'informateur et l'informé, et l'utilité des données. La confiance est faite de valeurs partagées, sans quoi on verse dans la manipulation ou la propagande. L'utilité de l'information se mesure en termes de pertinence (elle me concerne), redondance (je ne l'ai pas déjà, qu'est-ce que cela m'apprend de plus ?) et d'exploitabilité (je peux la réutiliser et je sais comment). Sans confiance et sans utilité, on n'a plus d'information mais de l'in-information ou de la dés-information.

Notre horizon numérique est couvert de ponts informationnels qui se combinent, se chevauchent, se croisent, si nombreux que l'on a du mal à s'orienter dans cette jungle de ponts : de la passerelle au viaduc, des massives piles au pont flottant, du pont suspendu au pont d'Avignon...

Il apparaît indispensable de recourir à un architecte de l'information mais aussi à un urbaniste des systèmes d'information si on ne veut pas se retrouver dans un monde numérique enchevêtré à la mode de Piranèse où l'on ne sait plus très bien si on monte ou si on descend, si on recule ou si on avance. Et bien sûr, pour rendre tout cela possible, il faut des lois, des règles, une gouvernance.

**Marie-Anne Chabin**

Archive 17 – CNAM – CR2PA

blog: [www.marieannechabin.fr](http://www.marieannechabin.fr)

# 2 Définitions

Ce sujet est difficile à appréhender, la problématique liée à la définition du concept de gouvernance de l'information n'est pas abordée frontalement, car elle n'est pas jugée indispensable. En revanche, afin d'aider à comprendre le document, nous avons décidé de préciser les définitions qui seront utilisées dans ce document :

- **Information** : l'information est le support permettant la communication entre individus ou entre machines : documents papiers, documents numériques, données provenant de bases de données, images, vidéos, bandes sonores, microfilms, discussions informelles d'individus à individus, etc.
- **Gouvernance** : la gouvernance est l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un système. Dans notre cas le système est l'information.
- **Une instance** : une instance, est une organisation humaine, hiérarchique ou non, plus ou moins structurée, indépendante ou attachée à une autre organisation.
- **Gestion des Risques** : la gestion des risques est considérée souvent comme une action de gestion des menaces. Elle est aussi considérée comme une action de gestion d'opportunités.
- **Entreprise ou organisation** : nous citerons dans ce document l'information liée aux entreprises, aux organisations, ou encore aux institutions diverses. Il s'agit en fait et surtout de considérer la gouvernance de l'information comme une pratique managériale s'appliquant à tout le milieu professionnel, indépendamment du secteur d'activité.
- **Les politiques** : les politiques sont l'ensemble des règles qui sont en général expliquées à travers un document. Si ces politiques sont formalisées et font partie d'une liste ou d'un ensemble spécifique structuré, alors cela devient un référentiel de règles. La politique explique les règles, le référentiel les rend exploitable (voir point suivant).
- **Un référentiel** : un référentiel est un ensemble de données sous forme de liste et considéré comme faisant office de référence. Cette base peut être enrichie par des catégories. Exemple : Un référentiel de conservation peut contenir une liste d'information avec une durée de conservation (catégorie).



### 2.1 Les gouvernances

Les métiers ou activités qui cherchent à mieux gouverner l'information existent depuis longtemps (+/- 2600 ans avant notre ère avec les bibliothèques de Volumen à base de papyrus).

Ce qui change : la complexité du cycle de vie de l'information qui suit la chaîne de valeurs de l'entreprise, ainsi que la multitude des systèmes créant et valorisant l'information, ou à l'inverse, la supprimant. Ces systèmes, nombreux, peuvent être techniques ou humains, et certains peuvent influencer dans la gestion du traitement de l'information.

Aujourd'hui, le défi est surtout de créer des passerelles entre ces systèmes afin d'éviter les dangers d'une gestion partielle de l'information, c'est-à-dire limitée au développement de points de vue différents, autonomes et indépendants. Et malheureusement, sans qu'aucun(s) lien(s) pertinent(s) ne vienne(nt) leur donner un sens commun, dans une optique plus globale.

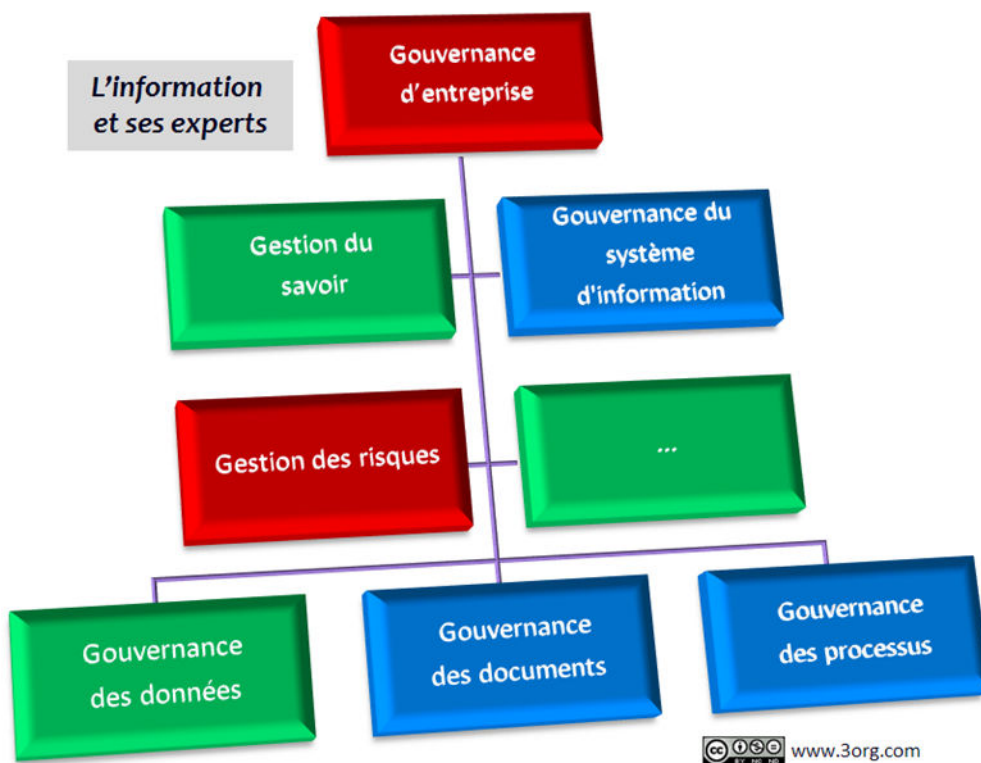


Figure 5 : Gouvernance : des organisations historiques

Une instance de gouvernance, qui développerait cette vue globale pourrait favoriser le développement d'une certaine cohérence, de façon à ce que le cycle de vie soit compris dans le temps avec une double vue « risque » et « valeur ».

### 2.1.1 La gouvernance



En français, le terme gouvernance apparait, sauf erreur ou omission, dans la 4ème version du dictionnaire de l'Académie en 1762. "GOUVERNANCE. s.f. Juridiction établie en quelques Villes des Pays-Bas, à la tête de laquelle est le Gouverneur de la Place. La Gouvernance d'Arras, de Lille, etc. ". Le dictionnaire culturel de la langue française (sous la direction d'Alain Rey, 2005) complète cette définition par deux autres : "Au Sénégal (l'apport est de Léopold Ségar Senghor), services administratifs de la région" d'une part ; "Anglicisme : gestion politique" d'autre part.

Ces notions se retrouvent dans plusieurs ouvrages à des périodes différentes. Elles sont toutes rattachables à la notion de gouvernement et à l'action de gouverner. Elles peuvent être comprises comme venant du haut et s'imposant vers le bas. Il y a là très certainement **une source d'un facteur de blocage ou d'inhibition** qui explique certaines situations que l'on peut se rencontrer aujourd'hui, principalement en France.

*"La gouvernance de l'âge classique : L'émergence de l'État moderne à partir du XVI<sup>e</sup> siècle et la réflexion conceptuelle sur le pouvoir que ce phénomène a suscité, a progressivement conduit à l'autonomisation de la notion de gouvernement par rapport à celle de gouvernance. En effet, à partir des réflexions de l'Introduction générale de MACHIAVEL sur l'État et de JEAN BODIN sur la souveraineté absolue, se forge progressivement la conception d'un État monopolisant l'entière du pouvoir s'exerçant sur une population circonscrite à un territoire donné. Dans cette perspective, la notion de gouvernement s'associe à l'idée du pouvoir centré et hiérarchisé, elle s'apparente « aux réflexions sur l'autorité de l'État comme totalité ». Parallèlement, la gouvernance, prise dans le sens de la science du gouvernement, c'est-à-dire conçue comme la manière de gérer adéquatement la chose publique indépendamment de la question du pouvoir, se perpétue, en retrait cependant.*

**La gouvernance moderne : c'est selon cette conception, plus liée à l'idée de gestion qu'à celle de pouvoir, que la gouvernance va s'exporter vers le monde anglo-saxon, notamment les États-Unis. Ainsi, se nourrissant du pragmatisme américain, la notion de Gouvernance va occuper une place de choix dans l'analyse méthodique des politiques publiques, de la gestion, voire de la sociologie des organisations. Le terme rejaillit dans les années 1990 pour « référer à un pilotage pragmatique des pouvoirs », tendant ainsi à reconquérir son sens politique initial. "** (Citation de la thèse de Gouvernance et stratégie territoriale : le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire, Lamiaa Bouzoubaa, 2009).

Ces divers éléments peuvent donner une explication aux difficultés dans le registre de la gouvernance de l'information. N'empiète-t-on pas directement sur le domaine de la gouvernance d'entreprise ou de l'administration ?

Ce qui donne une forte importance à la gestion des adhérences entre les domaines de responsabilités traditionnelles. Pour les petites structures la gouvernance s'opère de manière beaucoup plus simple et directe principalement du fait de la taille, des enjeux et de la souplesse de l'organisation.

## La gouvernance de l'information

### 2.1.2 L'instance de gouvernance

La gouvernance de l'information passe du concept à la réalité par le biais d'une instance de gouvernance, organisation représentée par une équipe ou un individu, dont la mission est d'apporter un meilleur pilotage de l'information, notamment par des actions de conduite du changement et par des développements de nouvelles offres de services enrichis.

Elle a notamment comme mission d'offrir aux utilisateurs la possibilité de **faire évoluer leurs comportements vis-à-vis de l'information et d'améliorer leurs usages**.

Son mode d'interaction est d'abord **influent**, puis **référent**, **directif** et finalement **répressif** (source GouvInfo 2012). Elle travaille avec tous les acteurs de l'organisation et c'est à ce titre qu'elle est **directement rattachée à la Direction Générale** ou équivalent.

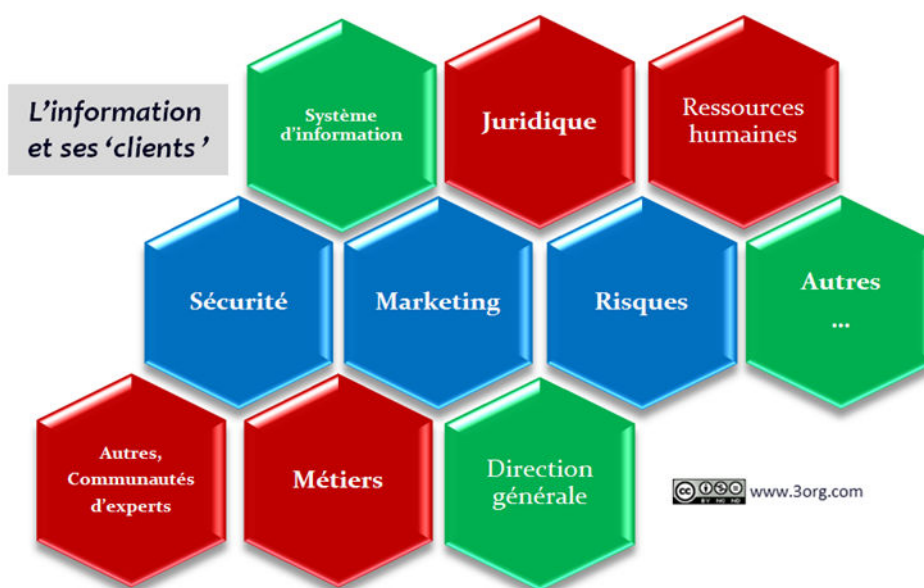
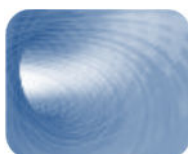


Figure 6 : L'instance : de nombreux acteurs impliqués

Cette instance est une organisation qui peut être transverse ou dédiée. Le délai moyen nécessaire pour obtenir une décision de mise en place de cette instance **est de 12 mois**. Il faut ensuite compter en moyenne **11 mois** pour la rendre opérationnelle (source GouvInfo 2012).

Autrement dit, de la prise de conscience initiale à l'implémentation finalisée, on peut considérer que **le cycle de transformation dure 2 ans**.





### 2.2 L'information

L'information fait partie du patrimoine stratégique des organisations. Sans information, il n'existe pas de possibilités de développer de nouveaux produits ou services. Encore faut-il en maîtriser les flux, comme on sait le faire depuis longtemps pour les flux de trésorerie ou les flux financiers. La gouvernance de l'information permet aux organisations d'accroître leur capacité à comprendre et décrypter leur environnement. Elle les aide également à valoriser les différents éléments qui constituent leur écosystème, qui est souvent complexe.

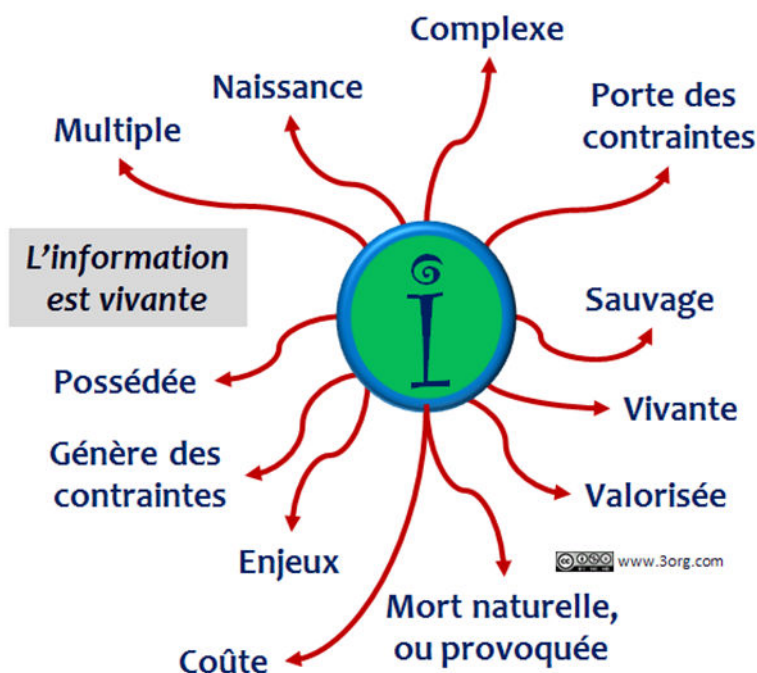


Figure 7 : L'information : sacrée pieuvre



L'information est un objet très complexe. Non seulement elle porte un contenu, mais lui sont associés une forme, un poids, des droits d'accès, des dépendances techniques et surtout un contexte. Elle a par ailleurs une valeur, un coût, une criticité, une intégrité, voire une disponibilité plus ou moins forte selon l'étape de son cycle de vie. En outre, en fonction du niveau de maturité de l'organisation qui l'utilise, l'information peut apporter différents types de services, situés à des niveaux stratégiques ou opérationnels fort différents.

Le vocabulaire utilisé en entreprise pour qualifier l'information est une conséquence indirecte de la multiplicité des combinaisons possibles, notamment sur les dimensions « droits », « criticité » ou encore « valeur ». On trouvera ainsi différentes appellations telles que : actif informationnel, patrimoine intangible et/ou informationnel, informations à valeur probante, informations engageantes, donnée, data, information critique, information intègre, information intelligente, informations métier, « records » etc.

## La gouvernance de l'information

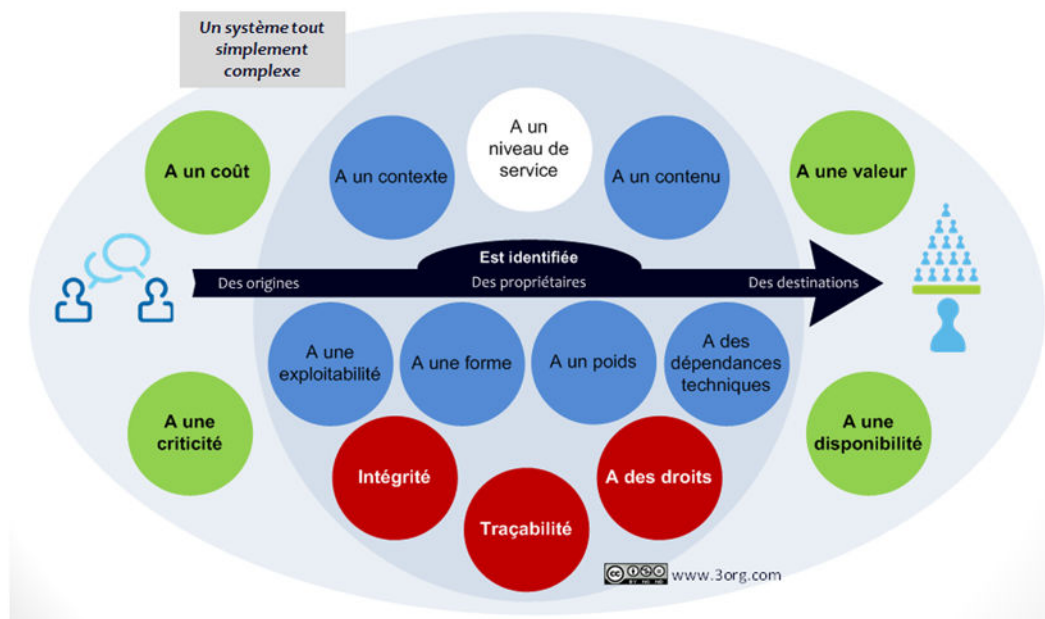


Figure 8 : L'information : tout simplement complexe

Chaque nom donné, représentant une famille d'informations, dispose en fait d'un périmètre propre, qui souvent peut être le même d'une appellation à une autre. Il est défini de façon formelle selon des critères précisés, ou de façon informelle selon des jugements d'expériences liés aux métiers de l'organisation. Ce qui ne facilite pas la tâche de recensement de l'information. L'important est dans la définition que vous en ferez et qui remportera le moins de freins.



*Les Entreprises et Organisations ont fortement développé leur dépendance à l'information non structurée. Elle alimente désormais son système nerveux, vital pour un fonctionnement performant.*

*Mais nous sommes encore à un fonctionnement de type réflexe, ...rapide mais primaire. La Gouvernance de l'Information permet de développer le cerveau collectif et pour y arriver, de partager des règles basiques ou avancées, de relier les organes...isations,*

*Ce sont les outils de cette Gouvernance, fédérant collaboratif, GED et Archivage, qui devront amener ces règles "sous la souris" au quotidien, imposer et faciliter leur respect : le "chacun pour soi" devenant "un pour tous".*



### 2.2.1 La connaissance

L'information est aussi le vecteur de développement de notre savoir et savoir-faire (connaissance et expérience). On entend très souvent parler de Knowledge Management - KM (Management des connaissances), de gestion et capitalisation de connaissances, d'outils collaboratifs, de GED, etc. Il est possible de visualiser ces éléments très simplement, sous la forme d'un cycle de vie (voir le schéma ci-dessous) qui associe le monde de la gestion de l'information avec celui de la gestion du savoir (KM = Knowledge Management), et bien sûr avec celui des réseaux sociaux.

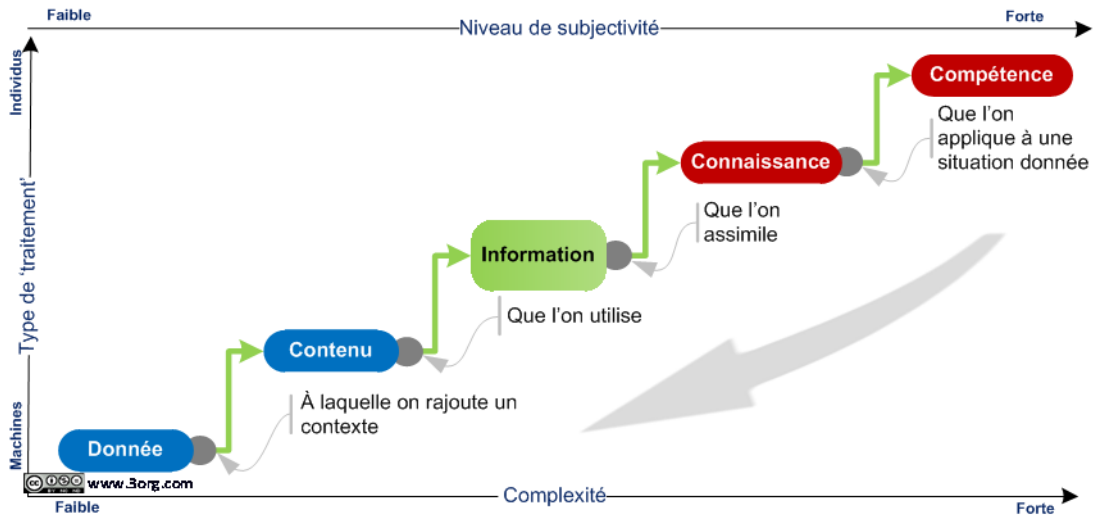


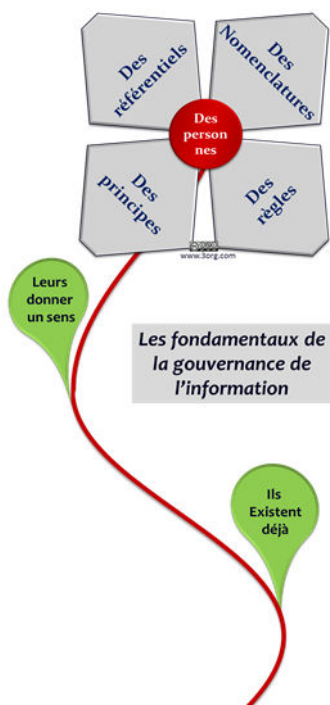
Figure 9 : L'information : l'échelle vers l'acquisition des compétences

On note que si l'élément de base est une « petite » information, simple, appelée donnée, celle-ci évolue pour devenir un élément constitutif d'un réseau de savoir. Les étapes initiales correspondent à des méthodes de gestion, à des outils et à des cultures qui sont associées au monde de la gestion de l'information (plus technique, plus organisationnelle, plus structurée). La partie droite est associée à la gestion du savoir et savoir-faire (plus humaine, plus métier, plus complexe, plus liée à la culture de l'organisation, tous ces éléments induisent des conduites d'accompagnement au changement conséquentes, etc.).



### 2.3 Les fondamentaux

#### 2.3.1 Référentiels, politiques, principes, catégories



Le premier pilier de l'instance de gouvernance de l'information est dans la connaissance des référentiels relatifs aux informations de l'organisation : les référentiels de données, de conservation, d'informations confidentielles, d'informations personnelles, etc. Elle se doit de connaître ce qui existe, mais n'en est pas forcément responsable, surtout si ces éléments sont déjà gérés par une ou plusieurs autre(s) entité(s) existante. Elle est en revanche responsable des moyens à mettre en œuvre pour favoriser leurs développements et pour assurer la cohérence de l'ensemble. Elle s'appuie pour cela sur des politiques existantes, et favorise la production ou l'adaptation de nouvelles politiques importantes et en rapport avec l'information.

Tout comme les référentiels, elle est garante de la cohérence d'ensemble de ces politiques, ainsi que de leur lisibilité et de leur exploitabilité. **Un trop grand nombre de nos politiques sont aujourd'hui illisibles et/ou inexploitable pour les utilisateurs à qui elles s'adressent.** Les rendre accessibles d'une part, et cohérentes entre elles d'autre part, favorise grandement une meilleure maîtrise de l'information.

Figure 10 : Les fondamentaux : une fleur à 4 pétales

Définir les fondamentaux, c'est aussi préciser quelques grands principes et expliciter les possibilités de mise en application. En effet, naviguer dans un environnement complexe nécessite la présence de repères qui donnent une cohérence d'ensemble. Ces principes peuvent être :

- **autonomie locale** : chaque politique ou référentiel doit pouvoir être utilisé(e) par des entités locales de façon autonome. Mais il faut veiller à conserver un lien fort avec le reste de l'organisation et rester cohérent par rapport aux autres principes fondateurs. Il s'agit donc de déterminer quels sont les éléments essentiels et critiques, qui sont donc obligatoires et quels sont ceux qui apportent une simple souplesse métier et qui sont donc plus suggestifs ;
- **Homogénéité et harmonie entre les documents** : tous les fondamentaux doivent être liés les uns aux autres. Une politique de gestion d'information doit renvoyer vers un référentiel de conservation et vice versa. Exemple : si nécessaire, une politique rédigée autour d'un processus métier doit pouvoir renvoyer vers une politique de gestion des données personnelles. Et vice-versa ;

- **simplicité, lecture à 3 niveaux**: tous les fondamentaux doivent être représentés à travers un maximum de trois niveaux de lecture et d'interprétation. Un premier niveau accessible à tout le monde, de façon simple, rapide et avec un temps d'appropriation extrêmement court. Un deuxième niveau suffisamment détaillé pour autoriser/faciliter les prises des décisions. Et un troisième niveau apportant une vue technique permettant la mise en œuvre ;
- **uniformité des concepts** : les termes, concepts, méthodes doivent être uniformes dans leurs définitions et usages. L'exercice est très difficile car il impose une forme d'éducation pouvant aller à l'encontre de la culture de l'organisation. C'est pourquoi l'utilisation de postulats – plutôt que des définitions strictes – peut être considéré comme un moyen réaliste, car respectueux des individus et finalement souvent suffisant. Dans le cas où un formalisme est obligatoire, il convient de passer par une phase plus lourde de définition d'objet métier informationnel, qui intégrera des différences de vocabulaire, souvent immuable (pays, langage métier, etc.) ;
- **transparence, pédagogie** : la confiance est un élément fondamental pour l'activité de l'instance de gouvernance. Il est important de considérer cette entité comme une structure qui apporte une valeur ajoutée, plutôt qu'une organisation dont la mission est punitive ou répressive. La transparence est le deuxième facteur de succès car elle joue un rôle fondamental dans les rapports entre les individus et l'instance. Enfin, être une présence à la fois active et visible permet de rassurer et de faire comprendre le rôle d'organe facilitateur, qui apporte un support efficace, et propose une aide simple et constante ;
- ...



Il va de soi que la connaissance de l'ensemble de ces référentiels, politique et formalisation de ces principes, peut et doit s'appuyer sur des outils. Simple pour commencer, comme des tableaux, il peut être nécessaire par la suite de passer sur un modèle industriel qui offrirait la possibilité de s'interconnecter avec le Système d'Informations.

### 2.4 Les outils

Deux familles d'outils entrent dans le périmètre d'influence de la gouvernance de l'information. Les premiers sont des **outils opérationnels** qui visent directement la réalisation des objectifs que s'est fixée l'instance de gouvernance. Les seconds sont des **outils dédiés aux autres métiers**, mais sur lesquels l'instance apporte son expertise afin de s'assurer que leur évolution va dans le bon sens et répond aux besoins transverses et globaux de l'organisation en termes de management de l'information.



Ce qui définit précisément l'outil de la gouvernance de l'information est la **capacité à structurer des règles et des référentiels pour ensuite les mettre à disposition d'autres outils ou utilisateurs**. Bien sûr cette instance, peut tout à fait exprimer les fondamentaux à travers un simple tableau et un ensemble de fiches descriptives de règles métiers. Il sera ensuite possible d'envisager, en fonction de la complexité, de s'appuyer sur un outil du marché (encore rares à ce jour).

### 2.5 La gouvernance de l'information

La légitimité de l'instance de gouvernance de l'information vient des ponts qu'elle est à même de créer entre des initiatives existantes, qu'il s'agisse de gestion de services ou de supports de fondamentaux. **Elle n'est pas intrusive et s'efforce de déployer une vision transverse et globale pour enrichir et valoriser ce qui existe.** De là, elle cherche à développer de nouveaux services.



« Information governance value is the provision of a transparent and accountable management environment, consistent policies and processes for information that affects the effectiveness of an organization's decision-making and the achievement of business objectives. Information governance value is a strategy fit environment for information management that would enable the achievement of business objectives. Poor Information governance results in risks such as non-compliance with higher level policies and laws, disregard of individual rights and increased costs of unmanaged content. »

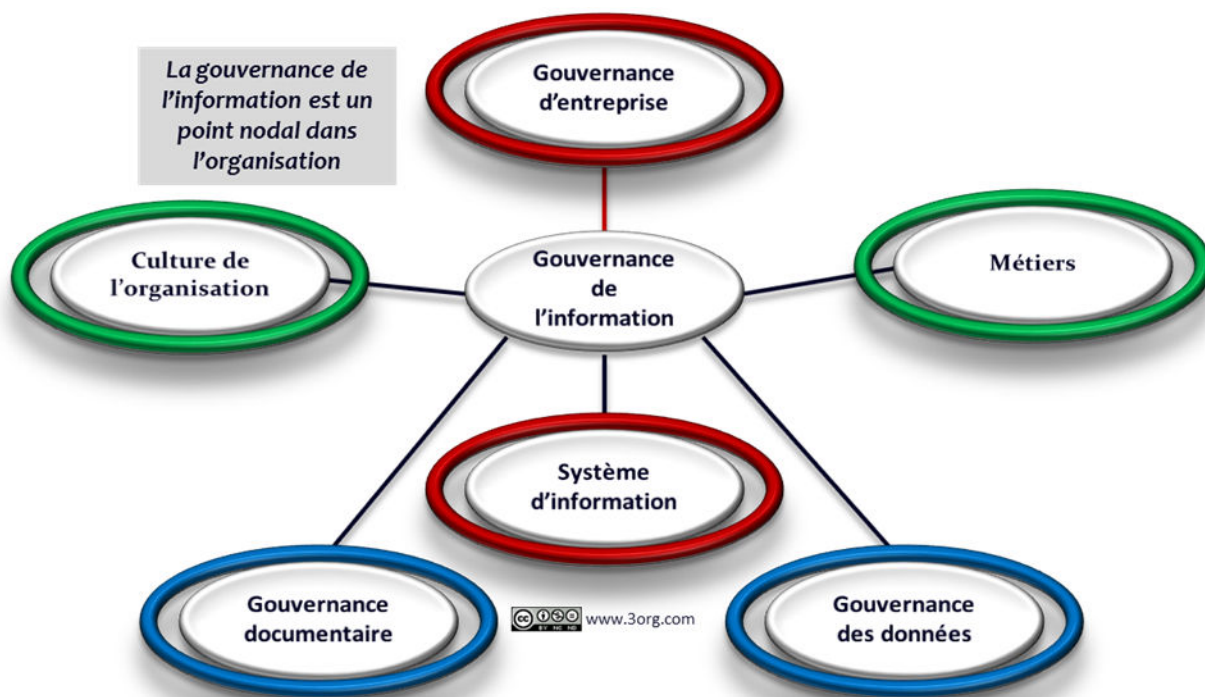


Figure 11 : La gouvernance de l'information : au centre des circuits d'expertises



### 2.6 L'utilisateur

La clé de voûte de la gouvernance de l'information est l'utilisateur. Par sa capacité à s'adapter à son environnement et par son intelligence, il est le complément indispensable qu'il faut associer aux outils techniques/technologiques de valorisation et de sécurisation de l'information. L'aider à développer ses usages, à transformer les outils qu'il utilise en moyens de s'épanouir et en leviers d'action pour améliorer la productivité et la performance de l'entreprise est un objectif majeur de la gouvernance de l'information.

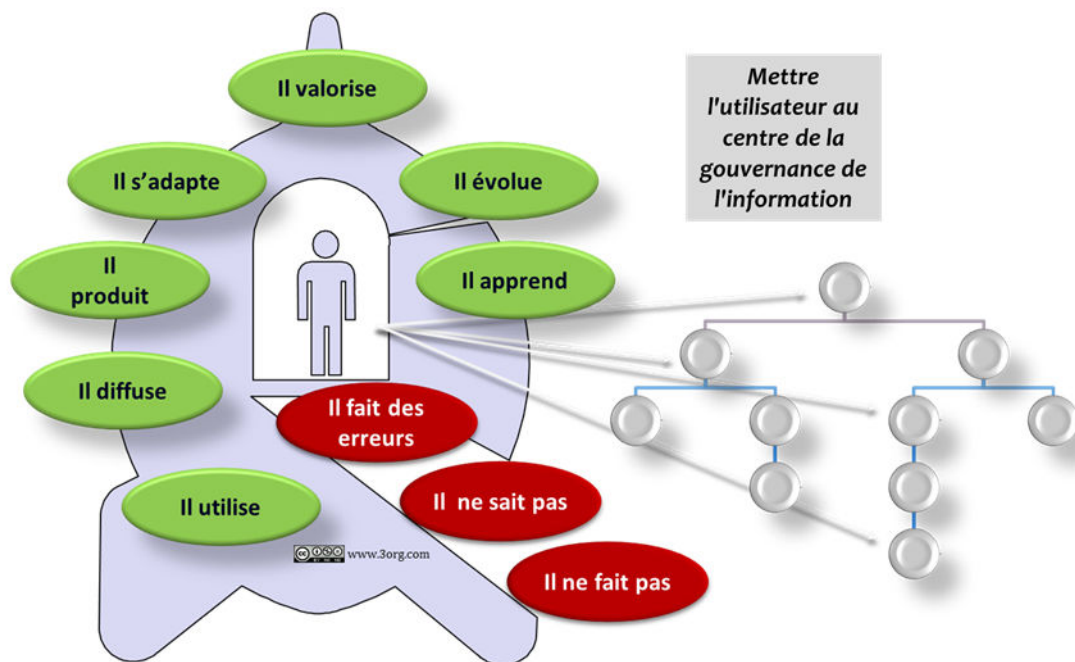


Figure 12 : L'utilisateur : la clé de voûte



« Il est donc essentiel d'associer le plus tôt possible l'utilisateur à tout projet informationnel. Il est aujourd'hui un partenaire actif et surtout un client ayant un pouvoir de décision. Le soumettre à un choix établi comporte des effets de bord qui fragiliseront le fournisseur du service qui a imposé ce choix. Et cela pourra se ressentir, notamment, sur des aspects de qualité ou de sécurité de l'information qui seront à assumer à l'échelle de l'organisation. »

La DSI a un rôle majeur dans cette évolution, puisqu'elle doit elle-même apprendre à se positionner comme un offreur de service –ou « service provider ». Tâche très difficile aujourd'hui car les utilisateurs sont plus exigeants : ils attendent de vraies réponses pratiques à des besoins, et surtout pas de réponses techniques nécessitant une expertise qui n'est pas la leur. »

Aujourd'hui, l'utilisateur est plus mature face à l'information et aussi plus volatile, il n'hésite pas à aller chercher une réponse à ses besoins là où il peut. Il y a donc un grand risque pour les DSI qui doivent sérieusement envisager d'évoluer vers des guichets d'information ou des centres de services permettant plus de réactivité, mais également en développant une dimension marketing conséquente à travers des offres de services enrichies.

### Tribune libre : Libérer l'information



Comme le décrit ce livre blanc, la Gouvernance de l'Information consiste en un ensemble de règles, de mesures et d'organes permettant d'assurer le contrôle et la bonne circulation de l'information générée et manipulée par l'entreprise afin qu'elle soit en mesure d'en exploiter la quintessence. Et comme toutes les forces qui régissent le monde cette nouvelle pratique est à la fois Yin et Yang et peut être abordée sous l'angle tant défensif qu'opportuniste - disruptif. C'est cette vision Yang que j'aimerais développer ici en tentant d'apporter une réponse à la question suivante :

#### L'information doit-elle vraiment être gouvernée, ne faudrait-il pas mieux la libérer ?

*Les usages grand public d'aujourd'hui préfigurent nos organisations de demain.* L'observation du monde du web et l'analyse des bonnes pratiques qui s'y sont imposées apportent de superbes enseignements permettant d'améliorer la valeur de l'information et de ses usages en entreprise. Tout comme sur le web, la production et la manipulation d'information va aller crescendo dans l'entreprise. Ne rêvons pas, elle sera selon toute vraisemblance accompagnée par une multiplication des outils et services permettant d'y accéder (c'est d'ailleurs déjà le cas). Or qui dit multiplicité des outils et services sous-entend multiplicité des manières de gérer l'information, de la valoriser, d'en permettre l'accès, de la stocker, etc.

Avant d'aller plus loin, laissez-moi vous raconter une histoire qui s'est déroulée sur le web grand public. Tout a commencé avec une tendance de fond devenue depuis un standard adopté par les acteurs qui font le web : les API (des sortes de ponts attachés à une application informatique qui permettent facilement à d'autres applications d'interagir avec et d'en exploiter les données). Grâce à ces « ponts techniques » se sont développés des écosystèmes autour des applications contribuant à enrichir leurs « catalogues de service ». L'existence de ces écosystèmes a offert une plus grande liberté de choix aux utilisateurs pour accéder à un grand nombre de services et favoriser la créativité, l'innovation et les expérimentations.

Cependant, malgré cette forte valeur ajoutée les utilisateurs restaient toujours tributaires d'outils dont ils ne maîtrisaient ni les arcanes ni les fonctionnalités. Et puis un jour, une équipe a décidé qu'il devait être possible d'aller encore plus loin. Elle a décidé de créer une sorte de LEGO™ virtuel nommé « If This Then That » (<http://ifttt.com>).

if this then that

Cet outil proposait de manière extrêmement simple pour les utilisateurs de connecter à leur guise les différents services qu'ils utilisaient en inventant de nouveaux usages ! Le principe était enfantin, il suffisait de construire des règles simples du type « Si l'événement *tic* se produit sur le service *bidule*, alors effectuer l'action *tac* sur le service *machin* »..



Essayons maintenant de transposer cette belle histoire dans le monde de l'entreprise pour voir ce que cela pourrait donner. Partons du principe que les DSI fixent une règle d'intégration du système d'information pour toute application : l'éditeur de la solution doit livrer avec son application des APIs. Nous voilà donc avec un SI dans lequel chaque application, outil, service est interrogeable. Voyez-vous où je veux en venir ? En développant un service similaire à « If This Then That » la DSI contribuerait à libérer l'information et la rendre 100% utilisable par l'entreprise à n'importe quel moment pour n'importe quel usage, existant ou non.

Quel employé ne rêverait pas que chaque document posté sur la GED dans son dossier projet entraîne instantanément la création d'une nouvelle tâche « à lire » dans son application de ToDoList ? Quel autre ne rêverait pas que chaque vidéo ou image ajoutée dans le réseau social de l'organisation sous un tag donné soit automatiquement classée dans ses espaces de fichiers ? Quelle valeur ajoutée que d'avoir à la réception d'un document papier, d'un dossier client, une mise à jour de l'ERP, un commentaire rajouté à son dossier, un délai calculé et inséré dans les statistiques du suivi de la relation client, etc.

Ce qui est une fiction aujourd'hui pour l'entreprise est déjà une réalité sur le web et il y a fort à parier que cet usage grand public fait plus que préfigurer de ce que sera l'entreprise de demain. L'interopérabilité est en effet un des enjeux majeurs de l'évolution des SI ces prochaines années et de l'entreprise dans son ensemble car les usages qui en découleront apporteront de nouvelles manières de penser l'organisation, la collaboration, etc. D'une autre manière avec une vue extrême, pensez-vous que le futur du Système d'Information, soit d'avoir une unique application qui fasse tout, ou une multitude de mini applications interconnectables entre elles ?

Personnellement, j'ai confiance dans les évolutions technologiques pour permettre et rendre de plus en plus performante la seconde option. La grande difficulté : quelles informations faut-il faire piloter par ces « APIs » ? Parce que pour libérer l'information, encore faut-il la connaître cette information. Et c'est précisément le grand apport de ce que l'on appelle la gouvernance de l'information.

Vous voyez, pour peu que l'on prenne le temps d'essayer de l'aborder sous un angle non conventionnel, **la Gouvernance de l'Information n'est pas qu'une approche défensive, c'est aussi l'opportunité de rendre le SI plus agile, efficient, pérenne afin de maximiser la valeur ajoutée qu'il apporte aux métiers.**

**Fabien Grenet**

Hensen Conseil

<http://www.hensen.fr>



Figure 13 : Les enjeux : ils sont partout !

Les enjeux liés à l'information et à sa maîtrise sont nombreux. Le contexte, le secteur d'activité, le budget, ou encore le niveau de maturité des briques de l'organisation déterminent quelles sont les réponses qui peuvent – ou doivent – être apportées. L'instance de gouvernance de l'information joue donc **un véritable rôle de support pour l'exécutif** : il l'aide à défricher, puis à identifier les grandes orientations qui **auront le plus de chance de transformer l'organisation rapidement et efficacement**. Au-delà, l'instance de gouvernance est responsable du pilotage des actions destinées à faire émerger de nouveaux comportements, de nouveaux modes d'échanges, et de nouvelles pratiques de consolidation / capitalisation / exploitation de l'information.

### Les enjeux de la gouvernance de l'information

« Pour vous, la mise en place d'une gouvernance de l'information dans votre organisation permettrait »



Figure 14 : Les enjeux : « Pour vous, la mise en place d'une gouvernance de l'information dans votre organisation permettrait »

La reproduction intégrale ou partielle, de ce document, par quelque procédé ou support que ce soit, est interdite sans autorisation expresse et préalable de 3org.

La gouvernance de l'information se structure selon deux grands principes. Protectrice, elle permet de mieux gérer les menaces autour de l'information. Innovante, basée sur la valeur de l'information, elle permet d'accroître l'agilité des organisations à travers de nouveaux comportements d'usage.

Elle permet ainsi de **fluidifier et de renforcer le fonctionnement des processus** liés au développement commercial, au développement de la R&D, et à bien d'autres activités susceptibles de booster la croissance et la souplesse de l'organisation.



**Figure 15 : Les enjeux : « Pour pouvoir mieux maîtriser votre information, qu'est-ce qui vous paraît être le plus important d'avoir ? »**

A un niveau individuel, maîtriser l'information consiste avant tout à se simplifier la vie en ayant recours à des outils assurant la gestion de 80 % de l'information. Cela permet de se concentrer sur les 20 % les plus pertinents.

S'appuyer sur des fondamentaux est une priorité car cela permet ainsi de canaliser les usages. La présence de règles doit être perçue comme une aide pour atteindre les objectifs au plus vite, et sans détours.

En outre, l'usage de l'information est intimement lié à la relation entretenue avec la hiérarchie. Les organes de direction doivent en effet jouer un rôle moteur pour transmettre une impulsion, et traduire la volonté de l'organisation en une multitude de volontés individuelles. Le succès de la mise en œuvre en dépend.



### 3.1 Normes et réglementations

#### 3.1.1 La réglementation



Figure 16 : Normes et réglementations : les envahisseurs

La réglementation influence le coût de l'information : à la hausse dans la mesure où elle peut nécessiter un investissement, mais aussi à la baisse si l'on considère qu'elle permet d'anticiper des risques financiers conséquents. En d'autres termes, on peut la voir comme une opportunité de valoriser cette l'information. Par exemple :

- la mise en œuvre des normes IAS/IFRS concerne la comptabilisation du capital immatériel en immobilisations incorporelles ; elle pousse l'entreprise à mieux évaluer la valeur de l'information dans sa stratégie ;
- Bâle II et Bâle III : il s'agit de normes qui constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie et les exigences en fonds propres. Normes qui accordent davantage d'importance à l'information, et accroissent en conséquence la sensibilité des acteurs sur ce terrain spécifique ;
- SOX : Sarbanes Oxley – apporte une meilleure transparence et rigueur au niveau des règles comptables, impose une maîtrise de certaines informations et ainsi provoque plus de fluidité ;
- Solvabilité II : est une réforme réglementaire européenne du monde de l'assurance. Dans la lignée de Bâle II, son objectif est de mieux adapter les fonds propres exigés des compagnies d'assurances et de réassurance avec les risques que celles-ci encourent dans leur activité.. Cette réforme s'attache particulièrement à la qualité des données.

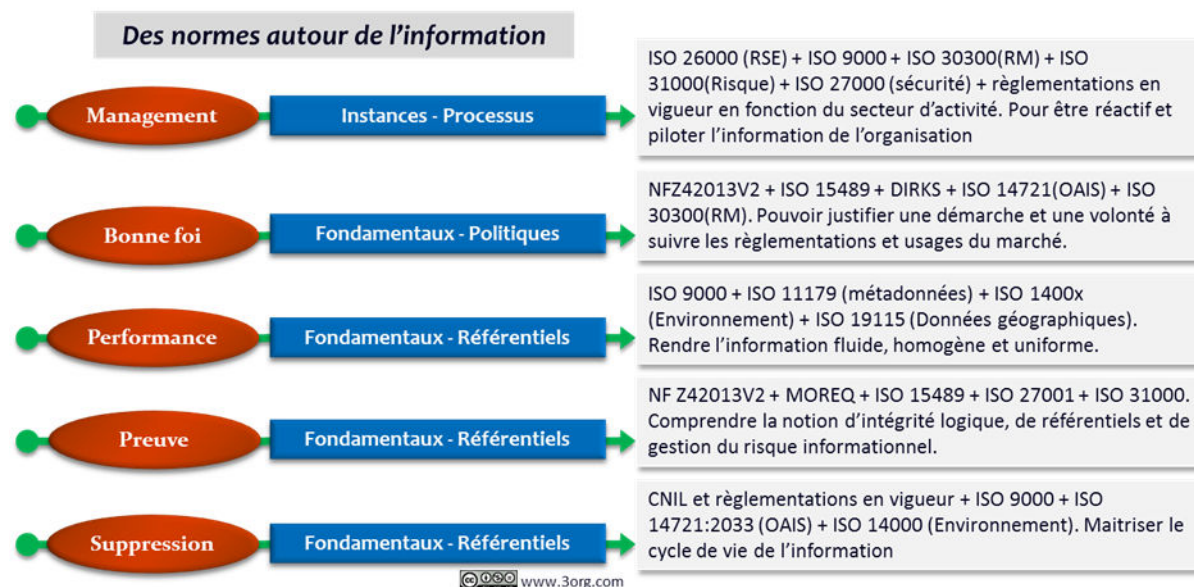
## La gouvernance de l'information

La réglementation est une obligation qui, **par effet de bord, force l'apprentissage des enjeux liés à la gestion de l'information et encourage donc à renforcer une meilleure capacité à maîtriser l'information.**

Après tout, nous pourrions aussi dire que c'est en « s'obligeant » à forger que l'on devient forgeron ».

### 3.1.2 Les normes

La gouvernance de l'information étant très transverse, elle s'appuie sur de nombreuses normes. Les plus structurantes seraient celles touchant à la gestion du Records Management, à la gestion des risques, à la gestion des processus et à la sécurité de l'information. Savoir qu'elles existent puis comprendre ce qu'elles couvrent sont deux piliers essentiels pour un porteur du projet dédié à la gouvernance de l'information.



**Figure 17: Normes et réglementations : l'indispensable**

Dans la lecture de ce tableau, non exhaustif, il sera nécessaire de réaliser un rattachement :

- aux fondamentaux : référentiels, politiques, nomenclatures, etc.,
- à votre propre définition de l'information,
- aux systèmes informatiques,
- à la responsabilité de l'organisation et à ses contraintes légales.

Attention, les normes et réglementations, bien qu'extrêmement importantes, **peuvent aussi vite devenir un piège** car il faut savoir gérer –là encore de façon systémique– un certain nombre de complications. Pensez-vous qu'il soit nécessaire de faire tout, parfaitement et tout de suite, au risque de créer un projet « tunnel » ? Ne vaut-il pas mieux commencer doucement, lotir et chercher à travailler par couches, en acceptant de ne pas respecter 100 % de la norme ou réglementation ? **C'est une vraie question de méthode.**

### 3.2 Le risque comme une menace ou une opportunité ?



Figure 18 : Les risques : ce qui se voit le plus

L'information est à la fois une matière première vitale et aussi une source de menaces fortes pour toute organisation. Fuite d'information, perte d'information, impossibilité de contrôler ou de restreindre ce qui se fait sur l'information, réputation, non-respect de la réglementation, présence d'information préjudiciable, information erronée, non traçabilité, etc.

**La gouvernance de l'information se fait souvent comprendre par une approche « risque » !**



On l'a vu, l'information porte une valeur, une criticité, un coût qui évoluent au cours de son cycle de vie. Comprendre, connaître et mieux maîtriser son cycle de vie permet donc d'ajuster progressivement les leviers permettant de développer son usage. Pour exemple, l'information alimente des processus métier.

Si cette information n'est pas fiable, le processus ne peut pas l'être, et la chaîne de valeur s'en retrouve affaiblie.

Un Système d'Information peut facilement s'optimiser et proposer de meilleurs outils, mais il faut pour cela que l'information et son cycle de vie soient correctement maîtrisés. C'est justement ce que peut apporter une instance de gouvernance de l'information, surtout grâce à sa vue plus large sur le système d'Informations.

**La gouvernance de l'information se justifie par la valeur qu'elle génère.**



Figure 19 : La valeur : l'enjeu majeur caché



« On retrouve la notion de niveau adéquat de sécurité par rapport au risque portant sur l'information partie intégrante d'un ou de plusieurs processus, avec ou non des transformations d'état. Cette appréciation est réalisée en fonction des classiques exigences en termes de Disponibilité, d'Intégrité, de Confidentialité et de Traçabilité ; mais également par la prise en compte des enjeux métier ».

### 3.3 Le développement durable

Le développement durable peut être considéré comme un iceberg, où ce qui est visible concernerait le côté écologique, et où la partie invisible serait liée à notre culture, nos organisations et notre système économique. La gouvernance de l'information a un véritable rôle à jouer dans une démarche de type développement durable. Imaginons que cette gouvernance, par ses actions d'uniformisation puis de diffusion de référentiels, permette :

- **d'utiliser des mêmes référentiels** entre applications du SI, et donc de faire gagner du temps et du confort dans la recherche et le lien,
- de favoriser l'écoulement de l'information entre différents outils, de **gérer son cycle de vie** et donc d'éviter des duplications de fichiers,
- de connaître et faire **connaître l'information critique**, de permettre une diffusion mieux maîtrisée et de favoriser la collaboration,
- d'offrir un conseil et un accompagnement au changement avec **une vue globale de l'organisation** et donc de faciliter les déroulements de projets.

Nous sommes dans une logique d'optimisation, d'amélioration continu, de facilitation, et de valorisation de l'information, pour et par les utilisateurs de cette information. Cette démarche **s'inscrit sur un cycle long qui intègre une évolution qualitative forte ainsi qu'une véritable optimisation des ressources**. La volonté est de développer de façon durable les usages, les comportements d'usages, les outils de ces usages, et donc les organisations qui les supportent.

### Tribune libre : Une instance pour faire face aux enjeux



« Aujourd'hui, la plupart des décideurs sont parfaitement conscients que leur environnement est fait de risques, d'incertitudes et d'opportunités. Mais s'ils ont cette forme de conscience instantanée, il leur est parfois difficile de quantifier et de qualifier les données pour les traduire en éléments facilitant leurs prises de décision, leur écosystème ayant tendance à devenir de plus en plus complexe. En conséquence, leurs perceptions sont parfois floues : tendances et besoins latents de leurs clients, mouvements de leurs concurrents, rapports de force qui régissent leur environnement d'affaire, capacités de leurs propres équipes, ou encore changements de cadre légal ou normatif.

Qu'ils soient à la tête de PME, de multinationales ou d'autres types d'organisations, l'enjeu pour eux est donc celui d'une plus grande maîtrise de l'information et des connaissances : non seulement pour devenir plus agile, conquérir des marchés, décider et innover avec une certaine maîtrise, mais aussi pour renforcer leur capacité d'anticipation, notamment en matière de protection de leur patrimoine intangible (marque, réputation, brevets, personnel hautement qualifié, etc.). Pour cela, ils doivent transformer leur organisation, acquérir et utiliser des outils technologiquement évolués, mais aussi développer de vrais savoir-faire et inventer de nouvelles méthodologies.

C'est ici qu'intervient la notion fondamentale de gouvernance de l'information. Matérialisée sous la forme d'une instance indépendante au sein de l'entreprise, elle incarne la capacité de cette dernière à développer une vision d'ensemble sur des problématiques très diverses. Dans cette optique, les systèmes d'information ont un rôle évident à jouer, mais on comprend aisément que le facteur humain est lui aussi essentiel puisque l'intelligence – au sens anglo-saxon du terme – est une compétence collective. Seul un véritable management transversal et offensif permet de transcender les clivages internes pour apporter une vraie valeur ajoutée à l'ensemble de l'entreprise.

Cette dynamique peut être générée de façon fort différente d'une organisation à l'autre. C'est pourquoi les méthodes d'analyse et les mécanismes d'échanges ne sont pas figés. C'est aussi la raison pour laquelle il est important que l'instance soit soutenue par la direction générale. Par ailleurs, son rôle étant opérationnel, son apport doit être directement perceptible par ceux qui utilisent l'information comme matière première dans leur travail. Cette instance doit donc être capable d'intervenir de façon très pragmatique car c'est ainsi que son utilité sera mise en évidence.

L'instance doit aussi se montrer réaliste : son travail ne consiste pas à tout savoir sur tout, mais de rendre accessible une information précise, rare, et juste, au bon moment, auprès du bon décideur. »

**Jean-Christophe Marcoux**  
Keycide consulting  
[jc.marcoux@keycide.com](mailto:jc.marcoux@keycide.com)



## 4 Pourquoi maintenant

Des évolutions culturelles, technologiques et macro-économiques font qu'aujourd'hui **nos organisations deviennent assez fortes pour porter une démarche globale** autour de l'information et de sa gouvernance. Hier, cela c'était encore extrêmement compliqué et inabordable voire impensable, aujourd'hui c'est devenu « simplement » complexe.

### 4.1 Des relations de causes à effets



Figure 20 : Des relations de causes à effets

Pourquoi maintenant, et pas hier ?, l'explication est simple, et se résume à trois facteurs déterminants :

- des **abus écologiques et financiers, des conflits, ou encore le terrorisme**, ont déclenché au niveau de la société mondiale une forme d'adaptabilité, qui s'est peu à peu formalisée à travers la mise en place de réglementations structurante, contraignantes pour ce que nous faisons de l'information ;

## La gouvernance de l'information

- ▶ dans le même temps, une **fulgurante évolution technologique** a apportée des nouveaux moyens de créer, transformer, et diffuser de l'information. Avec la création de nouveaux circuits de communication et d'échanges, de nouvelles contraintes autour de la maîtrise de l'information sont apparues ;
- ▶ enfin, une **génération exigeante qui va devenir progressivement majoritaire dans nos organisations** (Génération whY) et qui a une relation plus intime avec l'information et son usage devient progressivement majoritaire dans nos organisations. Cette population née à l'ère de l'internet et du Web 2.0 est plus exigeante, plus adulte face à l'information et surtout plus volatile dans ses comportements.



Ces facteurs constituent trois piliers fondamentaux pour notre réflexion, et donnent une vraie légitimité à la mise en place d'actions spécifiques destinées à mieux maîtriser l'information. L'idée est d'être davantage en adéquation avec les usages et les comportements d'usage, afin de mieux gérer les risques et les ressources. L'une de ces actions peut justement être la mise en place d'une instance de gouvernance de l'information.



Figure 21 : Révolutions : Pourquoi en sommes-nous là ?

La reproduction intégrale ou partielle, de ce document, par quelque procédé ou support que ce soit, est interdite sans autorisation expresse et préalable de 3org.

# Tribune libre : Transformation des organisations



### Qui gère la gouvernance de l'information ?

Quand on parle de management de l'information, de gouvernance de l'information, cela renvoi souvent à une simple question d'outil, de SI, le tout mâtiné de juridique. Cela semble un peu réducteur. Car comme le montre le schéma 6 de ce livre blanc, l'ensemble des services et métiers sont concernés par cette question (RH, marketing, métiers, sponsor, juridique, SI, sécurité...).

Mais, peut-on considérer que cette question doit être l'apanage d'un seul de ces acteurs ? Ce n'est pas l'avis des gens qui ont participé à cet observatoire, et qui donne une vision plus transverse de la chose. Au-delà de ce souhait, qu'en est-il vraiment aujourd'hui ? Car lorsque l'entreprise est sensibilisée à cette question de la gouvernance de l'information, il est rare de constater la présence d'une « instance de gouvernance » aussi transverse. Difficile dans ce cas d'imaginer le déploiement d'une gouvernance globale autour de ce sujet complexe. Et même au pire, on peut, risque d'observer une mosaïque d'usages et de gouvernances au sein de l'organisation, rendant son management impossible pour ne pas dire schizophrène.

### Transformer l'organisation, un réel besoin ?

Comme tout à chacun, quand on gère un projet, on souhaite voir ce dernier irrigué le plus largement l'organisation.

Mais va-t-on transformer une organisation à chaque fois qu'un nouveau projet fait jour ? Plus personne ne remet en question l'importance de la circulation de l'information et son aspect stratégique pour des entreprises de plus en plus connectées. Promouvoir une gouvernance autour d'un aspect stratégique ne semble pas forcément hors de propos, mais sous quelle forme ?

Loin de moi de proposer ici une solution « magique » et unique. Quand on voit la pléthore d'acteurs concernés, comme cité plus haut, il peut sembler illusoire de créer un « comité » composé de tous ces acteurs et surtout producteur d'inertie. Mais ne rien faire n'est pas une réponse non plus.

De plus, proposer une organisation et une gouvernance décorrélées de la réalité de l'entreprise peut aussi être une utopie. Il me semble que porter la question auprès d'un sponsor de haut niveau qui aura les moyens d'agir afin de rendre cette question de la gouvernance de l'information centrale et opérationnelle est un premier pas.

Ensuite sa déclinaison se fera au cas par cas, car l'idée de best practices universelles sur ce point est un peu illusoire.

### Une question culturelle et de management ?

Comme vous avez pu le lire au début de ce livre blanc « *L'information est à considérer comme étant indépendamment un document physique, un document numérique, un élément ou ensemble d'une base de données, un flux transactionnel, ... un échange de messagerie instantanée, etc. . Tout ce qui a une valeur pour au moins un membre de l'organisation à un moment donné* ».

C'est donc une question qui concerne l'ensemble des collaborateurs et des usages qu'ils mettent en œuvre autour de cette question. L'enjeu est vraiment sur une évolution de la culture de l'organisation et donc de la culture de tout à chacun. Et cette évolution doit irriguer l'ensemble de ces membres et par conséquent être relayée par ces « relais naturels » que sont le management et les managers.

Pour que les structures évoluent, les hommes doivent aussi évoluer et cela se fait rarement facilement. Très liée aux collaborateurs, la considération de la gouvernance de l'information est donc fortement dépendante de cette évolution.

En fait, comme beaucoup de projets d'entreprise, la gouvernance de l'information gagnera sa légitimité quand elle démontrera sa valeur ajoutée opérationnelle pour l'entreprise et ses membres. Son grand challenge est donc de rassurer, et justifier l'intérêt de ses apports, car sinon elle restera toujours traitée de manière secondaire et en silo.

La gouvernance de l'information aura gagné son pari quand on ne parlera plus d'elle, car elle sera devenue naturelle et intégrée au comportement de tous les collaborateurs. Avant d'en arriver là, nous avons encore un petit bout de chemin à faire.

**Anthony Poncier**

Lecko

<http://www.lecko.fr/>

## 5 Etat des lieux

### 5.1 Votre perception

Votre perception par rapport à la gouvernance de l'information démontre un intérêt réel et conséquent quant à la nécessité d'avoir des politiques, des règles et des guides qui doivent être facilement accessibles, à jour, et expliquées (vous êtes d'accord à hauteur de 91 %).

Les politiques sont aussi très importantes (vous êtes d'accord à hauteur de 91%), mais peuvent être de deux natures : d'une part celles qui sont créées pour des raisons d'obligation et ne concernent que la protection de l'organisation, et d'autre part celles qui sont créées pour être appliquées et suivies par les membres de l'organisation.

#### Vous êtes assez d'accord ou complètement d'accord sur le fait que la gouvernance de l'information :

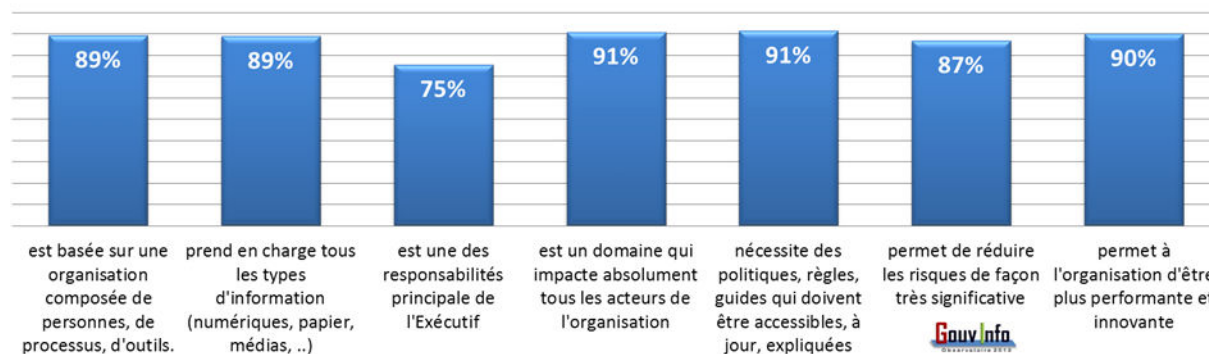


Figure 22 : Votre perception sur ce qu'est la gouvernance de l'information

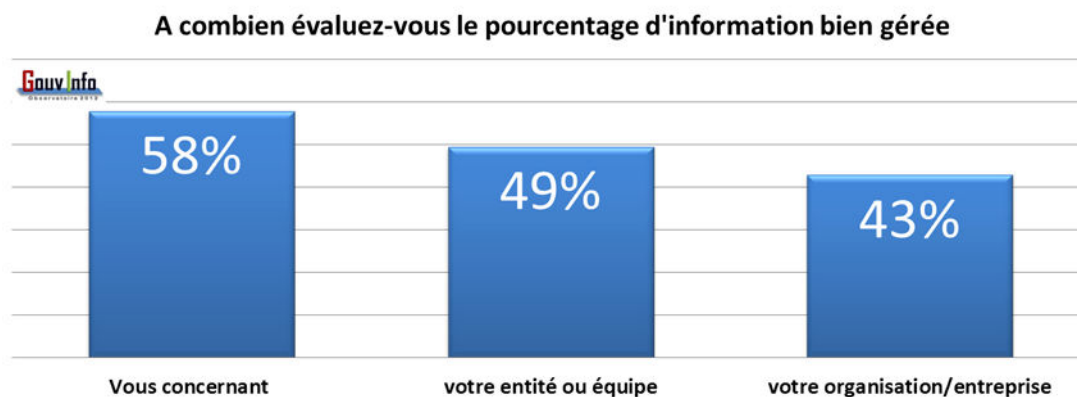
Il est fort probable que les deux types de politiques se rejoignent, générant donc des documents orientés juridique, peu accessibles, longs et complexes, donc inexploitable par l'utilisateur de l'information. Ce résultat donc de 91 % peut être interprété comme une demande pour que les règles soient adaptées et lisibles afin de pouvoir être comprises et respectées.

La gouvernance de l'information est ensuite considérée comme un domaine qui impacte absolument tous les acteurs de l'organisation (90,8 %), qui lui permet d'être plus performante et innovante, et enfin qui est basée sur une organisation de personnes, de processus et d'outils (89,2 %). Nous retrouvons l'instance de gouvernance, qui a comme objectif d'être globale et d'apporter plus d'agilité à l'organisation.

## La gouvernance de l'information

Le résultat le plus bas (75,5%) porte sur la question de la responsabilité de l'exécutif. Un exécutif est responsable, mais est-il le responsable principal de l'information ? Peut-être l'utilisateur de l'information devrait-il lui-même être le responsable de son information ?

Une chose est sûre, l'information et sa gouvernance concernent tous les membres de l'organisation, chacun avec un niveau de responsabilité qui lui est propre.



**Figure 23 : Votre perception sur la bonne gestion de l'information**

Les réponses concernant la perception d'une bonne gestion de l'information, vous concernant, votre entité et votre organisation ne surprendront personne.

Mais, avec recul :

- pourrions-nous vraiment accepter d'avoir un véhicule qui fonctionne à hauteur de 58% ?
- pourrions-nous monter dans un avion fiable à hauteur de 49% ?
- accepterions-nous de subir une opération chirurgicale fiable à 43% ?

Et pourtant, il semblerait que nous l'acceptons lorsque cela concerne l'information. Que faire ?



### 5.2 Le positionnement hiérarchique

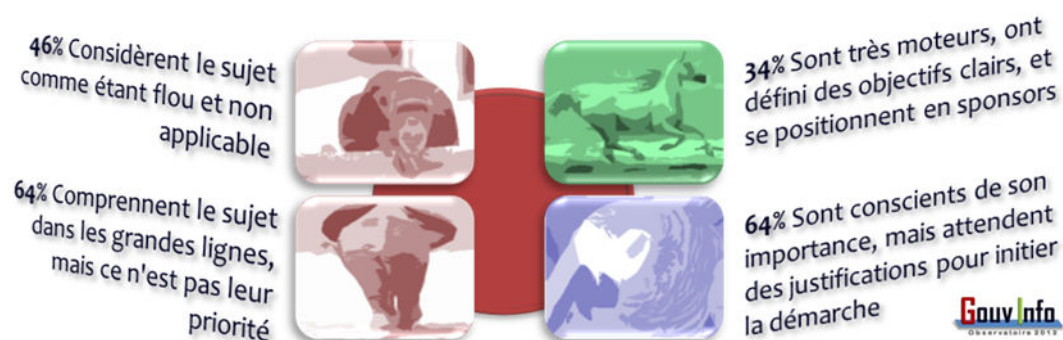


Figure 24 : « Quelle est la position de votre management direct vis-à-vis de la gouvernance de l'information ? »

La gouvernance de l'information est un sujet global pour l'organisation. Sa force est d'apporter la transversalité nécessaire, et donc la vue de l'ensemble du cycle de vie de l'information, et ceci peu importe que l'information soit de la famille des documents ou des données. La complexité de sa tâche réside aussi dans la nécessité qu'il y a pour elle à savoir maîtriser des cycles de vie qui touchent à toutes les entités de l'organisation. Même s'il est possible de faire de la gouvernance de l'information à un niveau opérationnel, **l'implication de l'exécutif est un catalyseur obligatoire.**



« Comme pour le collaboratif, au regard d'où on en est dans la gouvernance de l'information, on risque de se trouver rapidement confronté à une question de transformation d'organisation. Et donc de nouvelles gouvernances (métiers, SI, organisation au sens large, RH, etc.). Cela apporte une question conséquente : la coordination des différentes démarches ne va-t-elle pas être compliquée à coordonner ? - Et là on revient à une répartition délicate des rôles entre top management (sponsor), management (opérationnel), et bien sûr les utilisateurs de l'information. »

### 5.3 Les types d'informations utilisées

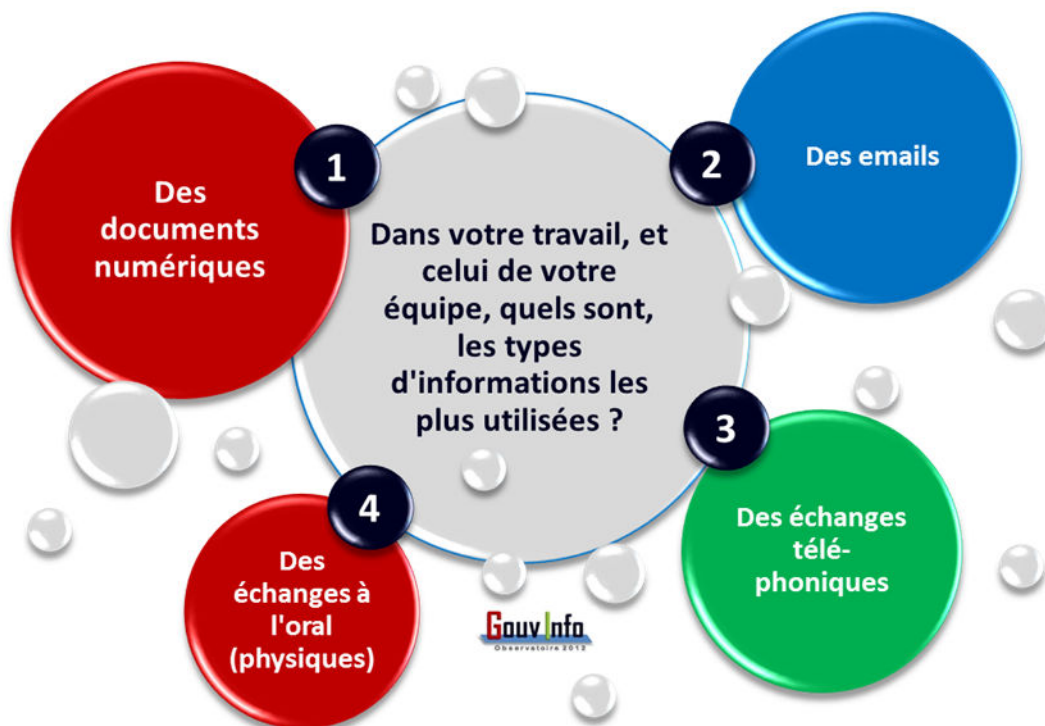


Figure 25 : « Dans votre travail, et celui de votre équipe, quels sont les types d'informations les plus utilisées ? »

Premier et second choix dans les réponses, les documents numériques ainsi que l'e-mail sont les informations les plus utilisées. Arrivent en troisième et quatrième position les échanges téléphoniques, puis les échanges à l'oral. Dans l'ensemble, pas de surprise, si ce n'est cette curiosité : les rangs 1 et 2 sont sur le type numérique, les 3 et 4 pour les échanges plus directs, à la voix. Étonnamment, le papier arrive à la fin, alors qu'il semble pourtant encore bien présent dans nos usages de tous les jours.

A noter aussi les chiffres les moins cités : informations multimédias, et contenus de messagerie instantanée. Si l'on admet que les pratiques « privées » ont généralement tendance à vite imprégner l'environnement professionnel, on peut s'attendre ici à une augmentation de ces chiffres à l'issue de la deuxième et prochaine enquête de l'Observatoire Gouvinfo





### Tribune libre : Quel gouverneur pour l'information ?



A ce titre j'imagine déjà certains évoquer un « Big brother » supervisant tout du haut de son bureau vitré et censurant ce qui ne rentre pas dans la ligne des instances dirigeantes... En fait, on se rend vite compte que, dans le fonctionnement actuel de l'entreprise, une telle instance n'a de chance de fonctionner efficacement qu'en mettant en place quelques règles simples et claires et en aidant ensuite les autres départements à les appliquer.

Ces processus concernant potentiellement et idéalement toute l'entreprise, il serait logique que l'instance de gouvernance soit rattaché à la Direction Générale –Secrétariat Général ou autre-.

**Elle n'a en tout cas aucune chance d'exister et d'avoir les moyens d'agir si elle ne bénéficie pas d'un soutien fort et explicitement affirmé des instances dirigeantes de la société.**

Cependant, la réalité prouve qu'il n'y a pas forcément un « grand soir » où la Direction Générale, illuminée par une vision grandiose, décide de mettre en place ce genre d'instance, mais qu'il s'agit souvent d'un processus de longue haleine qui démarre plus modestement. Quoi qu'il en soit, il est souhaitable et plus efficace de s'appuyer sur des organisations déjà existantes dans l'entreprise et d'élargir ensuite le domaine d'intervention : service de knowledge management, qualité, gestion des archives, vivantes ou non, etc.

Comme souvent, une communication efficace avant, pendant la mise en place du projet et quand il entre en phase de croisière est absolument nécessaire pour sa réussite. Elle doit s'adresser aux décideurs –souvent les plus rétifs, car aujourd'hui encore, « l'information, c'est le pouvoir » et aux utilisateurs de tout poil à qui ce nouveau système doit aussi faciliter la vie en leur permettant d'avoir plus facilement accès à toutes les informations dont il a besoin et de savoir quoi faire de toute la masse d'information qu'ils reçoivent et ont à traiter au quotidien.

**Ceci posé, quel serait le profil idéal de notre gouverneur ?**

Il ne serait pas inutile qu'il connaisse déjà l'entreprise ! Surtout, il devra

- être capable de se positionner comme un offreur de services en interne,
- de se positionner à un niveau global au-delà des différents métiers,
- de comprendre les besoins des utilisateurs (quel que soit leur profil).

Il devra aussi être force de proposition vis-à-vis de la Direction Générale et donc avoir des connaissances sur la réglementation, les pratiques et la technologie en matière d'information.

## La gouvernance de l'information

Les gestionnaires de l'information paraissent donc ici les mieux placés pour apporter cette connaissance en matière informationnelle et leur expérience de gestion de projet. Quelle que soit leur appellation (et elles sont variées : gestionnaire de contenu, knowledge manager, veilleur, documentaliste, records manager, archiviste...), ils ont l'habitude de servir des clients et de mettre en place des systèmes pour gérer les différents types d'information qui rentrent dans leurs attributions (logiciel documentaire, de GED, ECM, BPM, RSE...).

L'informatique, partenaire utile et nécessaire, n'a pas vocation à remplir ce rôle car trop axée sur l'outil et n'ayant pas l'habitude de partir des besoins des utilisateurs.

De toute façon, il est souhaitable, au moment de la mise en place de l'instance de gouvernance, de créer un équipe projet pluridisciplinaire regroupant les compétences et les principaux métiers qui seront les acteurs de la gestion de cette information. Cela permet d'informer clairement tout le monde sur le projet et ses objectifs et de concevoir les processus de façon réaliste en utilisant les compétences de chacun.

De même, une fois l'instance créée, elle fonctionnera beaucoup mieux, si comme il est d'usage en knowledge management, elle peut s'appuyer sur un réseau de correspondants dans les différentes directions, qui seront garants de l'application des procédures et serviront de relais.

En tous cas, notre futur gouverneur devra avoir le sens de l'humour et un sens certain de la diplomatie pour arriver à fédérer tous les intérêts autour du projet et arriver à désamorcer réticences et blocages, inévitables dans un tel processus de changement !

[Isabelle Keraudren](#)  
[Veolia Transdev](#)  
<http://www.transdev.eu/>

## 6 L'instance de gouvernance

### 6.1 Qui est-elle ?

Cette instance, lorsqu'elle existe dans nos organisations, est en général présente sous une forme partielle, dans le sens où elle ne couvre, le plus souvent, qu'une partie de l'information. C'est une entité historiquement positionnée en tant que maîtrise d'ouvrage d'une solution à fort usage d'information (gestion de référentiels de documents, outils de veille, solution de knowledge management, référentiels de données métier, etc.). Ce service dédié élargit son périmètre en intégrant d'autres réponses à des enjeux plus stratégiques (processus par de la dématérialisation, risque par le records management, etc.). Il sort de la DSI pour être de plus en plus porté par la Direction Générale, Secrétariat général, ou équivalent.

Lorsqu'elle n'existe pas, c'est au mieux un ensemble de rôle portés par plusieurs personnes, que l'on retrouve en général à la Direction juridique, la Direction des Systèmes d'Information, la sécurité, le risque management, le contrôle interne, etc.

### L'instance de gouvernance de l'information

«Avez-vous une instance de gouvernance, si oui quel est son rattachement ?»



Figure 26 : L'instance : « Avez-vous une instance de gouvernance, si oui quel est son rattachement ? »



« Le métier de la DSI évolue, se transforme : il ne s'agit plus d'assurer qu'un support mais de garantir un alignement sur la stratégie de l'entreprise et plus encore contribuer à la création de valeur (et le prouver en la mesurant !).

Faire en sorte que les SI soient un moteur de transformation de l'entreprise.

### 6.1.1 Ses domaines d'intervention

La gouvernance de l'information touche presque à tout, et c'est normal, car l'information est partout ! **Celle-ci est polytechnique, plutôt que généraliste** (comme on le lit trop souvent), et ce qui est intéressant est que son périmètre concerne aussi bien la sécurité de



l'information et les risques informationnels, que la veille, les systèmes de collaboration, les outils ou la culture de l'organisation.

**La gouvernance de l'information est une discipline « de petit pas »,** mais elle permet de générer de la valeur en aidant à la maîtrise de l'information sur le long terme.

Figure 27 : L'instance : « Quels seraient ses domaines d'intervention ? »

### 6.1.2 Ses outils

Gérer des référentiels, des politiques, des règles métiers nécessite un accompagnement technique pour que l'instance assoie sa légitimité. Être dans une position d'apport de services pour mieux maîtriser l'information constitue un challenge directement lié à la capacité que peut avoir l'instance à maîtriser ses propres référentiels.

Pouvoir s'appuyer sur des outils dynamiques qui gèrent les fondamentaux de la gouvernance de l'information est un facteur clef de succès. Le tableur est un passage obligé qui peut, et doit, dans le temps, **se renforcer par l'usage d'autres outils plus intégrés avec les Systèmes d'Informations.**

## L'instance de gouvernance de l'information

« Quel serait ses outils ? »

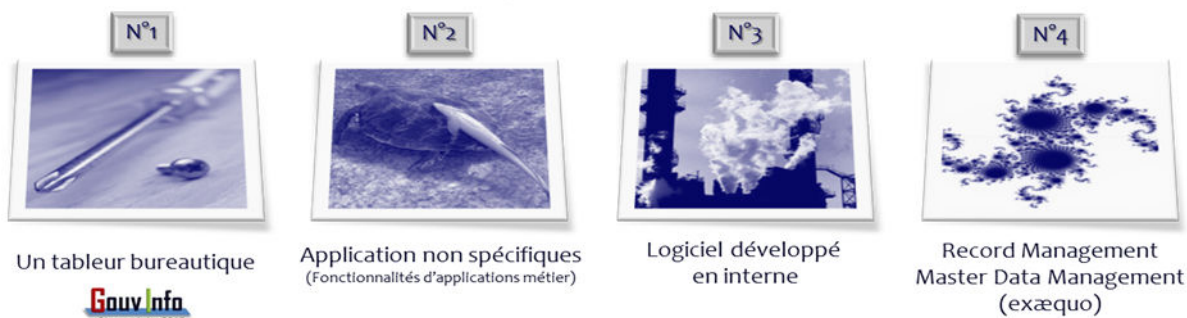
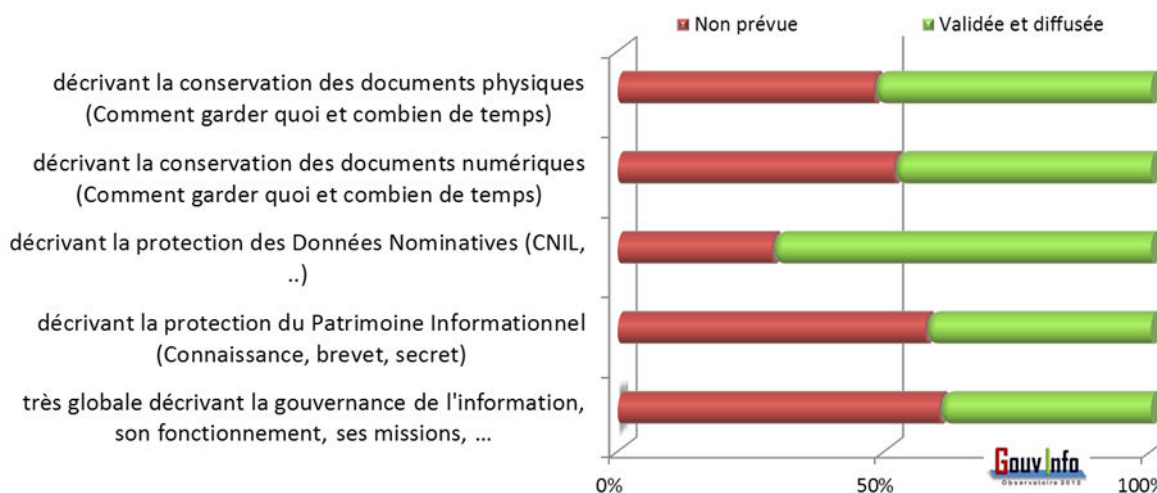


Figure 28 : L'instance : « Quels seraient ses outils ? »

### 6.2 Ses fondamentaux

La maîtrise et le pilotage de l'information commencent par la connaissance des fondamentaux définis autour de l'information. Ces fondamentaux sont liés à la formalisation de ce qu'est l'information, puis à ce qu'il faut en faire. Ils existent déjà assez souvent, mais leur faiblesse est qu'ils sont éparpillés et ne couvrent qu'une partie de l'organisation. La légitimité de l'instance de gouvernance de l'information est donc de les lier entre eux, pour ainsi apporter une vue globale quant à l'information et à ses différents cycles de vie.

#### 6.2.1 Politiques



L'instance : « Où en êtes-vous dans la publication de vos fondamentaux (politiques et référentiels) ? »

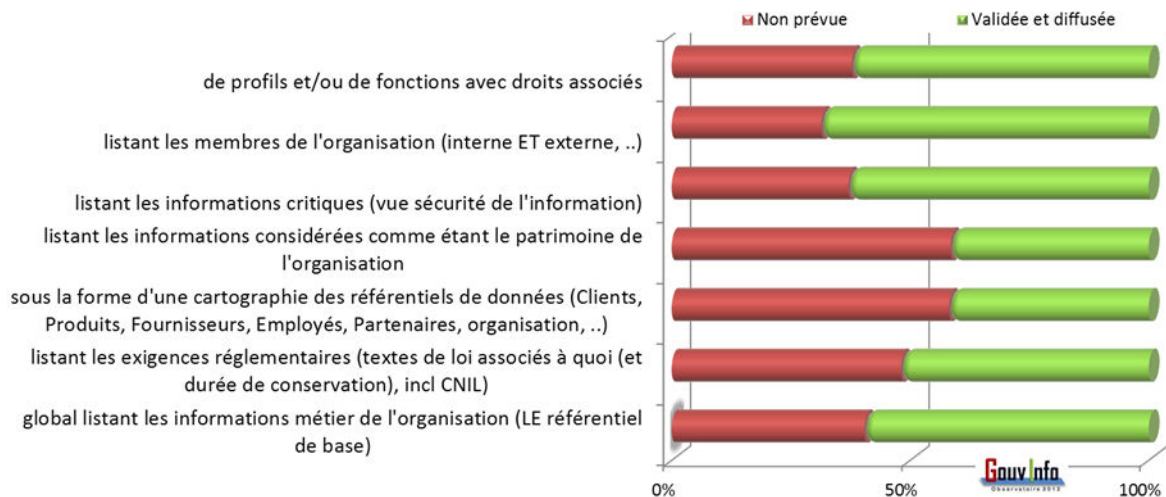
**Figure 29 : L'instance : « Où en êtes-vous dans la publication de vos fondamentaux (politiques) ? »**



La politique la plus active, dans le sens « validée » et « diffusée », est celle concernant les données personnelles (cf. CNIL). A l'opposé, celle décrivant la protection du patrimoine informationnel (connaissance, brevet, secret) se retrouve en avant dernière position. La CNIL est une institution qui porte un rôle modérateur et mène des actions conséquentes de sensibilisation. La donnée à caractère personnelle est une notion qui nous touche fortement, et spontanément : on parle de droit à l'oubli, de bonne (ou mauvaise) réputation, et surtout nous arrivons à bien déterminer ce qui nous est personnel ou non. La protection du patrimoine informationnel est une notion qui concerne au contraire de nombreuses données diffuses, et son application dépend des appréciations de risque que peuvent développer les individus. L'hétérogénéité des perceptions ne facilite donc pas la sensibilisation sur ce terrain bien particulier.

La lecture de ce tableau doit se faire avec un certain recul, et seules les réponses sur les politiques validées et diffusées sont réellement intéressantes à analyser. Celles précisant les politiques « non prévues » doivent être comprises comme non prévues... ou n'ayant pas été communiquées : donc non connues, ce qui revient au même !

### 6.2.2 Référentiels



L'instance : « Où en êtes-vous dans la publication de vos fondamentaux (politiques et référentiels) ? »

**Figure 30 : L'instance : « Où en êtes-vous dans la publication de vos fondamentaux (Référentiels) ? »**

Bien sûr, le référentiel le plus actif est celui concernant les membres de l'organisation. Ne serait-ce que pour des questions de salaires. Difficile d'être payé s'il n'existe pas une liste vous recensant. Ceci va de pair avec la liste des profils et fonctions. Viennent ensuite les informations critiques, puis celles regroupant les informations métiers sous la forme d'un référentiel global.

Ces deux derniers sont très liés aux aspects sécurité, avec des fonctions déjà bien en place, qui œuvrent depuis longtemps pour les créer et les maintenir.

Plus difficiles à évaluer, mais aussi plus stratégiques, **sont les référentiels de patrimoine et les référentiels de données**. Le(s) premier(s) implique(nt) une évaluation de la valeur de l'information, tâche qui est difficile car dépendant de son cycle de vie. Le(s) second(s) correspond(ent) à un travail qui est souvent porté par la Direction des Systèmes d'Information, avec de grandes difficultés pour remonter vers les métiers, et donc prendre des décisions tactiques pour les applications du SI.



## La gouvernance de l'information

### 6.2.3 Charges et délai de mise en œuvre

L'investissement pour implémenter les fondamentaux majeurs de la gouvernance de l'information est **abordable**. Mais le délai pour déployer les actions et transformer l'organisation est l'autre dimension qu'il **est important** d'intégrer dans la réflexion.

Dans l'ensemble, la charge nécessaire pour réaliser les référentiels va de 50 Jours par homme (J/h) à 100 J/h, ce qui paraît raisonnable. En revanche les délais sont de 6 mois minimum. Les projets ont une forte implication sur le terrain de l'humain puisqu'ils nécessitent une participation d'utilisateurs clefs n'ayant pas forcément tous les éléments en main dès le départ, ni la même la maîtrise / compréhension par rapport à l'objectif à atteindre : **l'approche systémique et la conduite au changement prennent donc tout leur sens**. Il est question de créer des listes d'informations, informations elles-mêmes volatiles. **Ne pas se focaliser sur une liste exhaustive et parfaite est un facteur clef de succès**. Recueillir 20 % des informations est déjà très bien, et permet d'initier le référentiel qui va grandir dans le temps. Cela permet aussi de laisser le temps aux acteurs impliqués de monter en compétences et d'être plus réactifs dans la capture de nouvelles informations ou la gestion de celles qui existent.



Ce qui est intéressant dans ces réponses, c'est qu'un projet de constitution de référentiel coûte en moyenne entre 1/5 et 1/2 équivalent temps plein (ETP). Nous sommes sur des projets abordables en termes de jour/homme et donc de coûts, mais avec un délai conséquent.

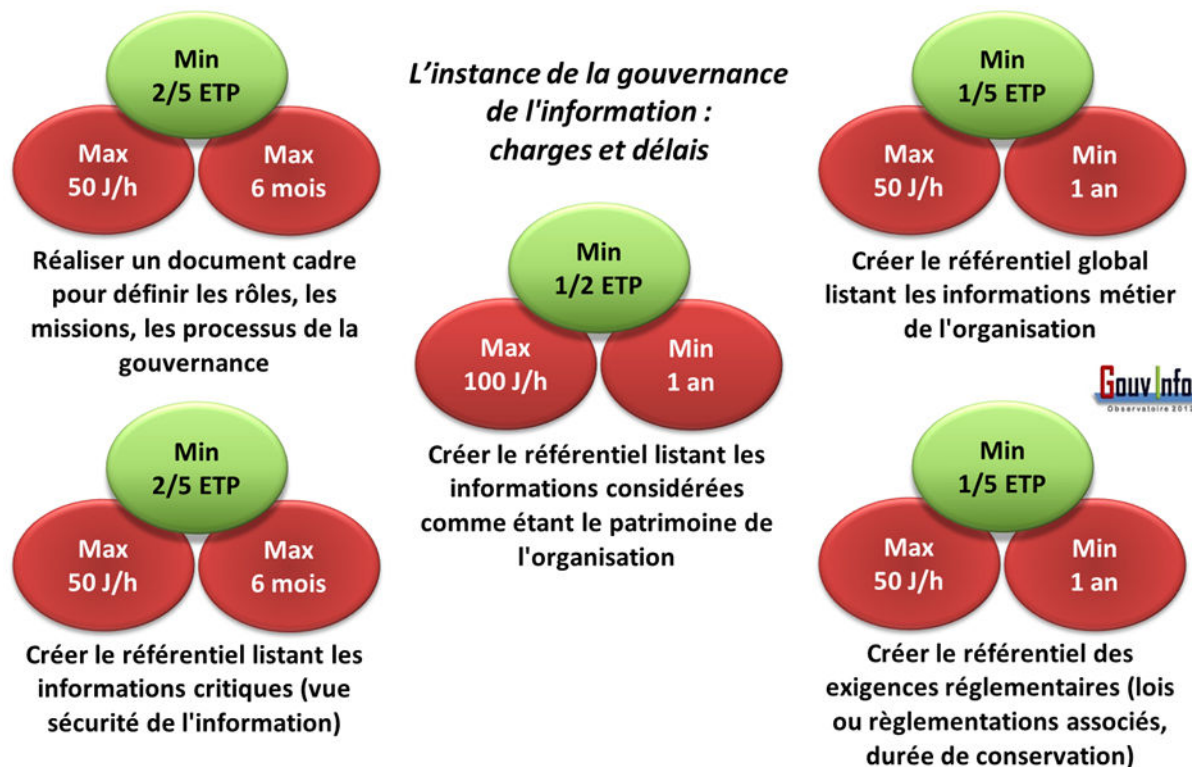


Figure 30 : L'instance : charges et délais

### Tribune libre : Piloter avec un tableau de bord



L'efficacité d'une bonne gestion de l'information est source de prévention des risques, d'efficacité opérationnelle, d'innovation. Elle intervient dans tous les processus de l'organisation de manière naturelle. Certaines organisations décident de mettre en place une gouvernance, alors comment mesurer la performance supplémentaire qu'elle peut apporter ?

#### **L'information, patrimoine immatériel de l'entreprise, doit-elle et peut-elle être évaluée ?**

C'est une question complexe et légitime. Légitime dans une démarche de Gouvernance de l'information, souvent provoquée par une volonté managériale conséquente (bon niveau hiérarchique, mission claire, ressources humaines, budgets...). Légitimité afin de perdurer ce qui implique une indispensable évaluation de cette activité en rendant des comptes comme n'importe quelle autre fonction dans l'organisation (finances, rh, informatique, ...).

Complexe, car aucun standard n'existe. Le préalable est donc de se donner une vision, une cible, des objectifs collectifs atteignables dans le temps (maîtrise des risques, partage et travail en réseau, capitalisation...). On le voit, le plus important est de définir une cible répondant à des objectifs stratégiques adaptés et adaptables à son organisation. Tactiquement, la mise en place et le choix d'indicateurs peut apporter une grande pertinence, voir devenir indispensable pour réaliser ces objectifs.

Pour que ce tableau de bord soit opérationnel, il en découle la nécessité de bien cibler les mesures, car il est important de le rendre compréhensible et apprécié par tous, ceci en alliant du quantitatif mais aussi des retours qualitatifs par les utilisateurs de l'information.

Evaluer la performance de l'information dans une organisation doit aussi être un instrument de conduite du changement des collaborateurs pour leur permettre de comprendre la démarche et se situer en terme de comportement dans ce que cherche à évaluer l'organisation par rapport à leurs propres usages (en terme de tri, stockage, recherche, archivage, partage...).

Evaluer la performance de l'information dans l'entreprise n'est pas un exercice aisé, mais indispensable et permet aussi de montrer qu'elle a aussi un cout que l'on sait actuellement mal évaluer.

C'est aussi une manière de légitimer le fait que l'information doit être gérée, « gouvernée » comme tous les autres actifs de l'entreprise car ce qui est gratuit par définition n'a pas de valeur...

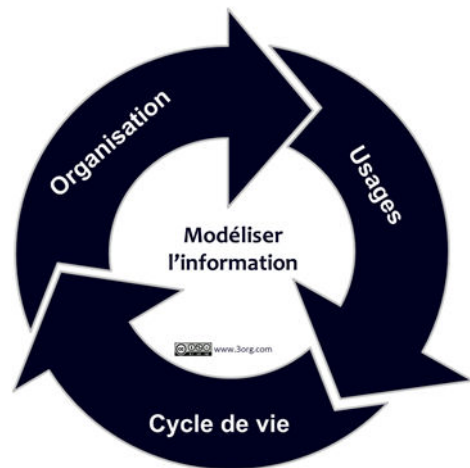
Jérôme Thuez

TOTAL

<http://www.total.com/>



### 7.1 Le « Hype Cycle » de la gouvernance de l'information



L'acceptation du concept de gouvernance de l'information est un processus qui suit différentes étapes en termes de maturité, de perception, de faisabilité, et d'adaptabilité aux organisations et au marché. Le « Hype Cycle » utilisé par le Gartner est un excellent outil pour tenter de représenter comment ce concept évolue dans le temps, et comment il est perçu.

Le sujet étant très riche et assez complexe, il est utile de garder un niveau de détail acceptable, d'où l'utilisation de 3 sous-domaines de maturité pour décrire l'évolution de la gouvernance de l'information :

- **Les usages de l'information :**

Cette partie de la gouvernance est la plus mûre car elle dépend directement de la maturité des outils de gestion de l'information tels que la Gestion électronique de documents (GED pure, ou imbriquée dans d'autres outils type PLM, ERP, etc.), ou encore les CMS, WVM, Blog, et espaces collaboratifs traditionnels ou plus actuels, (notamment les réseaux sociaux, le Records Management ou le Master Data Management), ainsi que des outils proches des données (Master Data Management, Business Intelligence, ...).

Aujourd'hui, il reste à consolider et fédérer les efforts faits sur chaque projet, puis à relier les silos entre eux, pour enfin optimiser les investissements et faire bénéficier chaque outil des mêmes fondamentaux. Ce challenge augmentera la légitimité de la gouvernance de l'information.

- **La maîtrise du cycle de vie :**

L'information vit et évolue au fil du temps. Cela peut aller de quelques secondes à quelques centaines d'années. Ce cycle de vie peut –et doit– être formalisé en s'appuyant sur des référentiels informationnels, ces derniers étant des listes enrichies représentant des sous-ensembles d'objets métiers informationnels. Ces référentiels font partie des fondamentaux de l'instance de gouvernance. Leur criticité découle du fait qu'ils sont porteurs des contraintes spécifiques à l'organisation (niveau de criticité de certaines informations, valeur probante, valeur de production, etc.). De par cette même problématique de fonctionnement en silo, le positionnement de la partie « maîtrise du cycle de vie » reste encore jeune, et il est en pleine croissance. Elle reste assez proche des considérations liées au Master Data Management (MDM), et celle du Records Management (RM). Effectivement, pour ces deux types de projet, il convient de constituer des référentiels et de les maintenir à jour. Vaste chantier lorsque l'on sait que l'information passe entre plusieurs mains au fil de son utilisation, et qu'il est souvent difficile de la cartographier, tant elle est diffuse. Pour faire simple, le MDM et le RM apportent chacun de leur côté une vue « intemporelle » des

## La gouvernance de l'information

référentiels : le MDM comme une source à mettre à disposition d'autres outils, le RM comme une définition de ce qu'il faut ou non garder. Il manque la dimension « chaîne temporelle », qui représente pour une famille d'information (l'Objet Métier Informationnel) les périodes où elle est critique, couteuse, valorisable, référent, engageante, etc.). Beaucoup plus difficile à mettre en place, et surtout à suivre, cette brique est tout de même liée à celle de l'organisation car les outils restent très peu mûrs pour aider à cette tâche ainsi que pour piloter des référentiels de ce type.

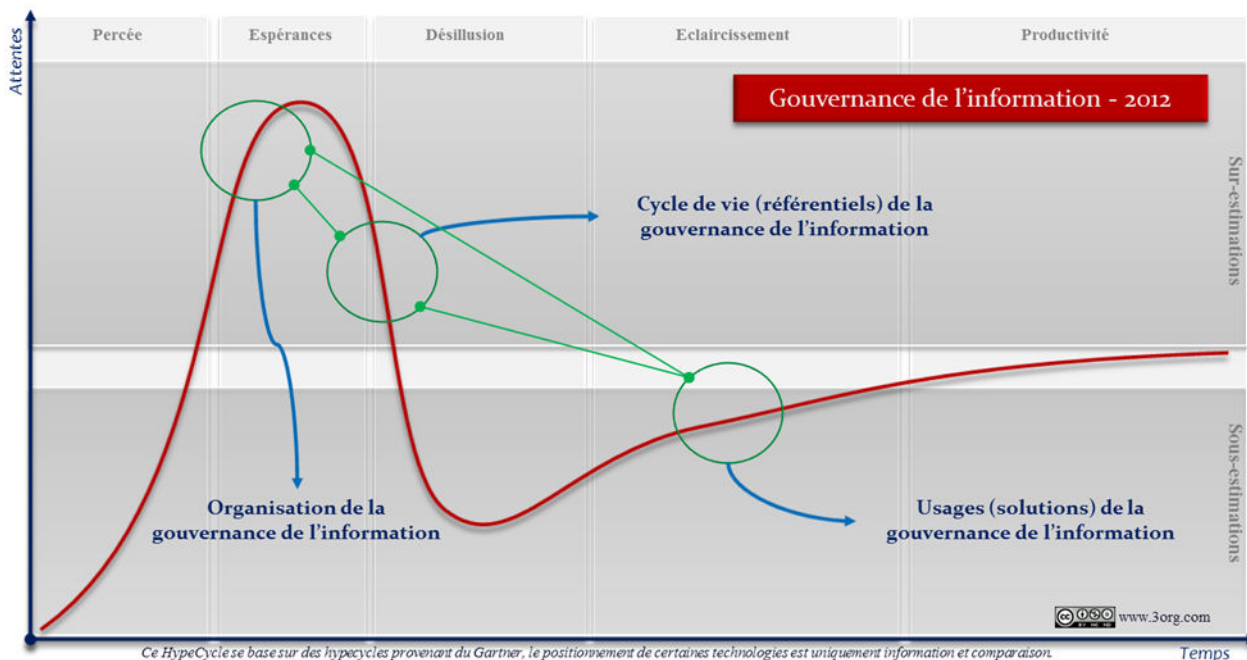


Figure 31 : Le futur : « Hype Cycle » de la gouvernance de l'information

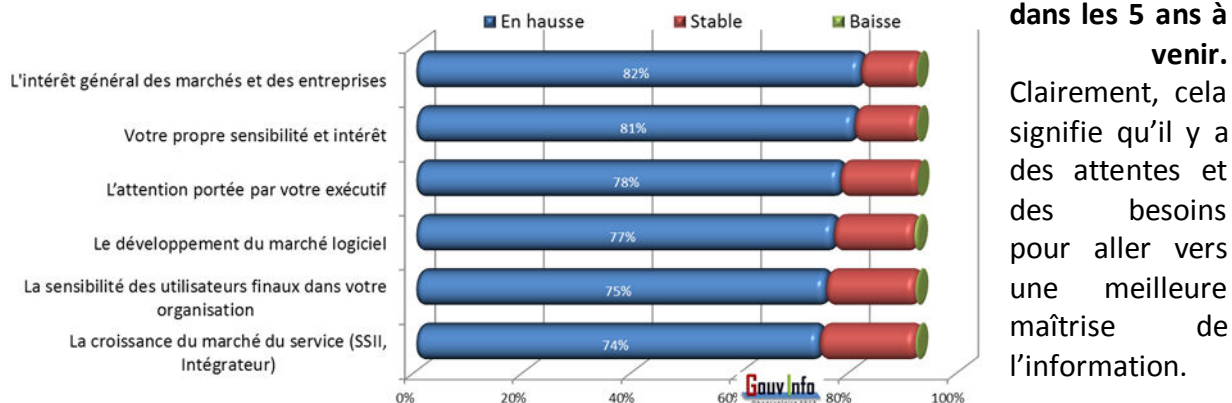
- **L'organisation de l'information :**

L'information, pour être gouvernée, doit pouvoir s'appuyer sur des rôles tenus par des personnes. C'est ce que l'on appelle l'instance de gouvernance. La gouvernance de l'information se met en place, en mode sous-marin, sans être identifiée comme telle. Ceci souvent par le pilotage de projets logiciels ayant un fort impact au niveau organisation, encore une fois, comme le Master Data Management, le Records Management, les réseaux sociaux, la GED. Le besoin est fonctionnel, et la réponse est technique, ce qui induit la présence de personnes qui font plus que de la simple maintenance... à savoir de la gouvernance de l'information opérationnelle. Il est probable que les ressources se trouvant dans ces équipes deviennent membres à part d'une instance de gouvernance de l'information (c'est d'ailleurs le cas des Records Manager, des Data Steward, et Data et Information Architect). Ayant une approche plus technique, cette partie est la plus en retard, elle est néanmoins la clef de la gouvernance de l'information. **Lorsqu'elle aura rattrapé les usages et le cycle de vie, alors la gouvernance de l'information sera devenue une discipline complètement reconnue et opérationnelle dans nos organisations.**

En synthèse, la gouvernance de l'information dans ses trois composants reste **une activité en émergente**, et beaucoup d'efforts sont encore nécessaires **pour lever des freins**, accroître et démontrer son intérêt. Et donc aider à sa généralisation.

### 7.2 Les évolutions attendues

Dans l'ensemble les 3/4 des participants estiment que **le sujet est porteur et va évoluer dans les 5 ans à venir.**



Clairement, cela signifie qu'il y a des attentes et des besoins pour aller vers une meilleure maîtrise de l'information.

Le futur : « Dans les 5 ans à venir, quelle sera selon vous l'évolution de la gouvernance de l'information »

Figure 32 : Le futur : « Dans les 5 ans à venir, quelle sera selon vous l'évolution de la gouvernance de l'information ? »

### 7.3 Les critiques et attentes

L'observatoire se terminait par une demande de projection sur les attentes du participant pour la prochaine édition de l'observatoire. Les retours ont été classés en 3 priorités :

- priorité n° 1 : **la gouvernance d'entreprise** qui est indéniablement l'attente la plus forte, elle ressort en valeur cumulée comme étant la seconde plus citée,
- priorité n° 2. **La recherche de méthodologies de conceptualisation et modélisation de l'information** complétée par la recherche de méthodologie autour de projets spécifiques de gestion d'information,
- priorité n°3 : **la conceptualisation et la modélisation de l'information.**

Les participants souhaitent donc mieux connaître l'interaction avec la dimension stratégique de l'organisation (= approche par le haut) et expriment un besoin fort de comprendre, à travers des méthodes et des modèles de formalisation, comment une plus grande maîtrise est possible (= approche par le bas).

Enfin, le retour global vis-à-vis de l'observatoire et de l'évaluation faite par les participants donne le résultat suivant : « Il faudrait : »:

- **se rapprocher davantage des aspects stratégiques** (gouvernance d'entreprise) (31%),
- **lui faire couvrir plus de sujets** liés à la gouvernance de l'information (24%),
- le rendre plus fluide, **donner un meilleur fil conducteur** (17%).

Nous retrouvons la recherche de connexion avec la gouvernance d'entreprise, ainsi que la vue stratégique qu'elle est censée apporter.

Tous ces points seront repris pour amélioration lors du travail préparatoire lié à l'observatoire n° 2.

### Tribune libre : Information, experts et exécutif : une même évolution



Depuis toujours l'information d'entreprise s'appuie sur un grand nombre de professionnels, qui à travers des expertises, souvent historiques, s'efforce d'apporter aux entreprises une information valorisée et adéquate à ses besoins. Néanmoins le marché et les technologies évoluent grandement et de plus en plus vite. Nous entrons dans une ère où l'information doit être vue de façon globale en continuant de s'appuyer sur des expertises locales. La gouvernance de l'information entre dans ce challenge.

L'enjeu aujourd'hui est dans les moyens mis en œuvre pour accompagner les fonctions traditionnelles à suivre ces transformations. Il est urgent de promouvoir ces expertises au plus haut niveau et les inscrire dans une démarche stratégique. Pour ce faire, la compréhension des évolutions de la fonction au cœur de l'organisation est primordiale, ainsi que la conception de son redéveloppement sous des formes très probablement nouvelles.

Pour lancer une action d'envergure à la hauteur de ces défis, il faut distinguer deux axes :

- Instaurer un pont avec les dirigeants d'entreprise, comprendre leurs besoins spécifiques en matière d'information, de connaissance, d'enjeux métiers, et réfléchir avec eux sur la meilleure manière de pouvoir y répondre,
- Procéder à un état des lieux de la fonction information dans l'entreprise, et la confronter à une démarche proactive confrontant la réalité, aux attentes actuelles et à venir des organisations.

Il est question de débats et de travaux qui s'inscriront dans le champ informationnel le plus large possible, tant au niveau des différents domaines de l'information (économique, scientifique et technique...) que de la pluralité des fonctions (veille, IE, Knowledge Management, archivage, documentation...).

L'information devient de plus en plus complexe, et il est vital autant que l'organisation s'adapte à cette complexité, tout comme les expertises doivent continuer de s'adapter. La réussite sera dans l'équilibre de cette adaptation.

Le temps nous semble venu d'initier une démarche transverse et anticipative afin que les transformations de nos organisations puissent intégrer les évolutions des professions autour de l'information. L'information est au cœur de nos organisations, s'affranchir de professionnels comprenant les enjeux de cette information, est une cause d'échec de développement de l'organisation, et de carrière de ces professions. Les clivages entre exécutif et les opérationnels n'est plus d'actualité aujourd'hui, ce n'est d'ailleurs une démarche bénéfique pour personne. L'engagement d'un véritable dialogue avec les décideurs, en associant les responsables des principales fonctions (RH, stratégie, communication, DSI, achats...), est un facteur clef de succès. L'objectif est double : faire (re)prendre conscience à l'entreprise de la richesse de ces ressources, et permettre à la profession de repositionner ses compétences informationnelles aux bons endroits.

**Anne-Marie Libmann**

ADBS

<http://www.adbs.fr/>

## 8 Comment accélérer

### 8.1 Provoquer le changement

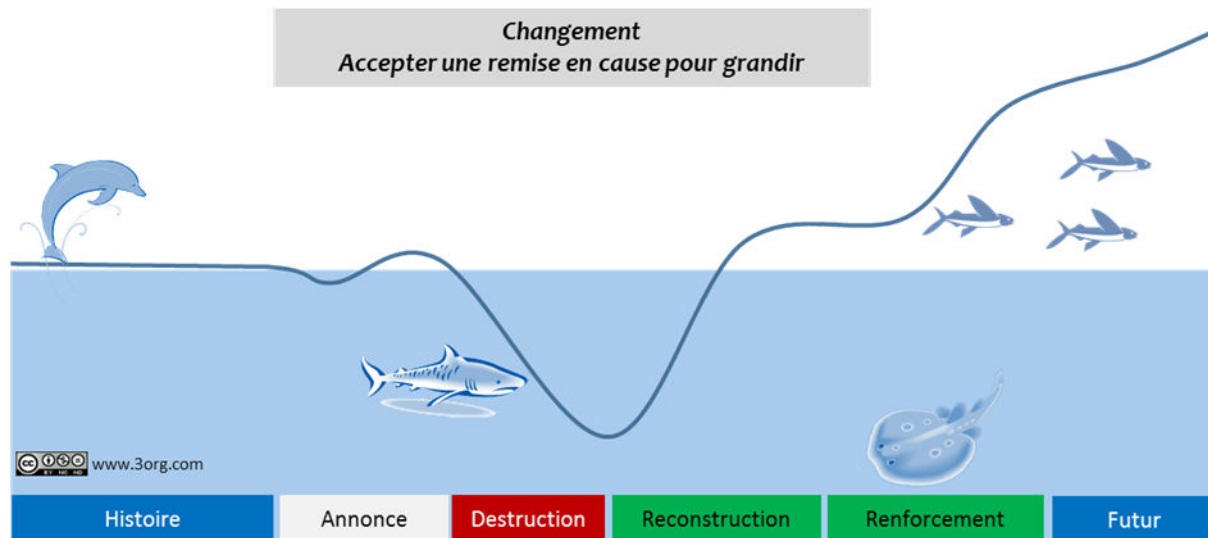


Figure 33 : Le futur : accepter qu'il faille détruire pour reconstruire

Comprendre pour avoir une vue large et complète de ce qu'est la gouvernance de l'information est primordial. Et c'est encore plus indispensable si vous êtes dans une démarche active de transformation. A la lecture de ce document, vous aurez sûrement compris que **la gouvernance de l'information est en fait une discipline complexe basée sur beaucoup de bon sens**. Vous vous êtes aussi sûrement aperçu que c'est **une discipline basée essentiellement sur l'expertise et le changement** :

- **changement dans l'organisation du travail**, actuellement très (trop ?) souvent en « silos » (objectif : éviter les préconceptions trompeuses amenant à considérer la gouvernance de l'information comme une menace exacerbant la concurrence interne),
- **changement aussi pour les experts de l'information** qui vont devoir écouter un nouvel acteur et prendre le temps de comprendre son rôle de facilitateur,
- **changement pour les utilisateurs finaux**, car ils seront impactés par les offres de services que vous déploierez ou ferez déployer,
- peut-être aussi **un grand changement pour vous**, car vous devrez continuellement vous convaincre de l'intérêt de la démarche, pour l'adapter correctement à votre contexte et motiver les individus autour de vous.

Beaucoup de changement donc ! Or, pour conduire proprement une démarche de changement, il faut être prêt pour une remise en cause plus ou moins profonde d'un existant, qu'il soit intellectuel, technique, organisationnel, etc. Il faut accepter, puis faire accepter, l'idée qu'une étape de destruction est indispensable. Le mot est fort, mais ce volet est important.

## La gouvernance de l'information

Faire comprendre à un expert des archives physiques l'importance des données de la DSI, ou faire comprendre à un expert des données que les documents physiques sont un patrimoine stratégique de l'organisation, va inévitablement provoquer une révolution et soulever des oppositions : **c'est normal, souhaitable et obligatoire**. Et parce que c'est difficile, cela demande un vrai savoir-faire.

Détruire dans ce sens ne veut pas dire créer des conflits, mais bien accepter qu'il faille remettre en cause. Là où la conduite du changement prend tout son sens, c'est non seulement dans l'acceptation de cette idée de remise en cause, mais aussi et surtout dans son accompagnement. **C'est une lourde responsabilité que de promouvoir des idées nouvelles allant à l'encontre de pratiques fortement ancrées** et il est plus facile d'éviter d'affronter des situations de détresse nuisibles et inconfortables. C'est pourquoi il faut considérer la démarche de mise en place d'une vraie gouvernance de l'information comme une phase constructrice : **nous sommes des constructeurs de pont destinés à relier les systèmes et experts entre eux**. Nous ne sommes pas une artillerie lourde.

### 8.2 Comprendre les silos de gains

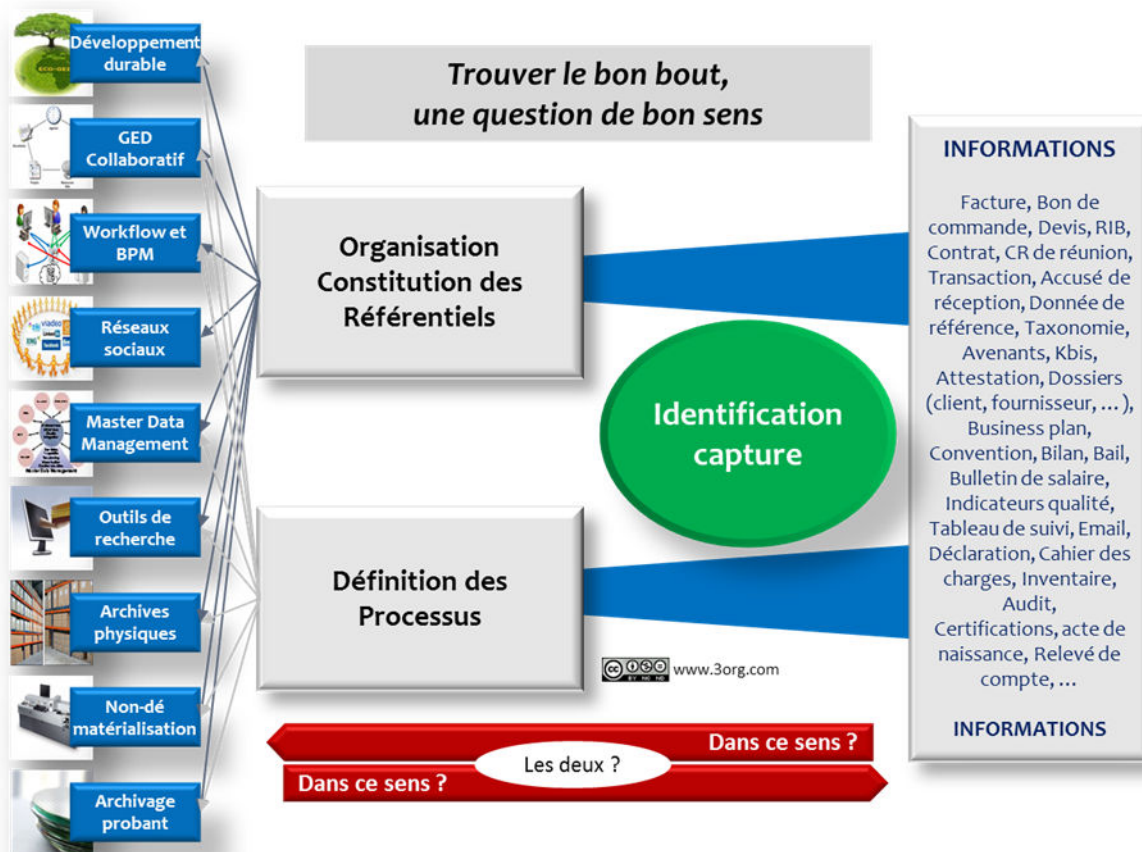


Figure 34 : Accélérer : aller dans le bon sens

Prenons un peu de recul et regardons ce qui se passe dans nos organisations sur 3 ou 4 ans. Avec un zoom sur le SI, chaque projet faisant appel à de forts usages d'information nécessite un investissement pour formaliser des fondamentaux qui seront déclinés dans la solution. Par exemple, des projets de gestion électronique de document ou d'espaces collaboratifs

appellent dans leurs phases de cadrage une constitution de fondamentaux. Quelles informations avons-nous besoin de capturer, de transformer, de diffuser ? Quelles règles devront s'appliquer ? Ces étapes sont en général les mêmes pour tous ces projets et les résultats majoritairement identiques. C'est une approche par le bas. **Ces fondamentaux sont ceux sur lesquels l'instance de gouvernance pourrait s'appuyer.** Ils pourraient être consolidés et alimenter une base de départ de l'instance de gouvernance. Ou, si ces fondamentaux sont déjà portés par une entité, permettre à l'instance de gouvernance de constituer son « référentiel des référentiels » et commencer à construire des services de facilitation pour les entités existantes.

Puis, avec le temps, offrir une approche « top-down » et favoriser le déploiement de ces fondamentaux, à jour et en cohérence avec les autres projets, faisant ainsi bénéficier d'une économie conséquente.

### 8.3 Réaliser une étude préliminaire spécifique

Justifier la mise en place d'une instance de gouvernance de l'information, n'est pas une chose aisée, voire impossible si cela est présenté en mode « big-bang ». Une approche progressive est importante car elle est porteuse d'éléments de sensibilisation. La réalisation d'une « étude d'opportunité » ou d'un « Business case » (étude de cas métier) est une solution peu coûteuse (10 à 20 jours de charge), et judicieuse pour sonder vos potentiels sponsors en interne.

Par exemple, la réalisation d'un Business Case permet de répondre à une problématique aux contours qui nécessitent d'être mieux définis. C'est en général la seconde étape après un audit ou un diagnostic. C'est un projet court terme, avec un investissement léger, et il s'agit en outre d'intervenir à un niveau exécutif.

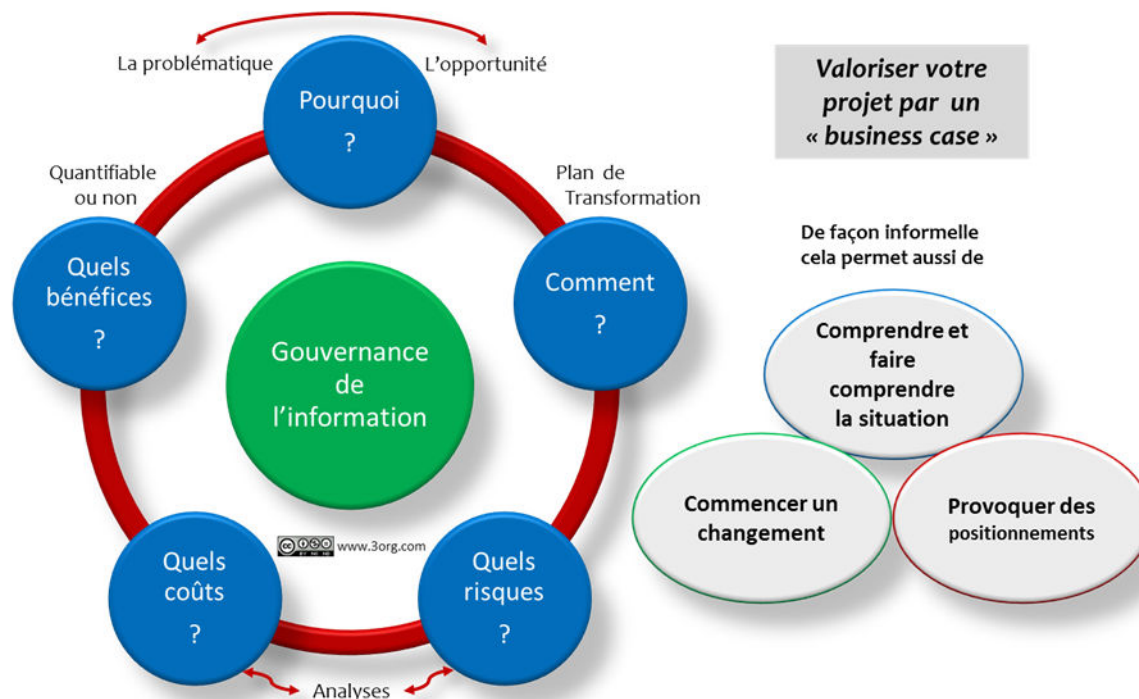


Figure 35 : Accélérer : valoriser votre projet par un business case

## La gouvernance de l'information

Dans le cadre de ce business case, vous aurez inéluctablement à justifier un certain nombre d'aspects financiers. Car chaque idée nouvelle, ou projet se trouve confronté à l'éternelle question du retour sur investissement (ROI). Pour vous aider, voici un exemple basé sur les postulats suivants :

- le calcul porte sur des projets nouveaux,
- le délai est sur une base de 3 ans,
- nous ne prenons en compte que des budgets de conseil de cadrage (incluant des parties fonctionnelles et/ou techniques et de constitution de référentiels),
- nous considérons que 30 % des montants sont dédiés à la création, et/ou à la mise à jour des fondamentaux,
- nous considérons que 80 % de ces productions de fondamentaux sont redondants et peuvent donc être capitalisés,
- nous considérons qu'un minimum de 5 % du budget de fonctionnement peut aussi être économisé (remise à jour, ajout, suppression des fondamentaux),
- nous n'incluons pas les gains en support, en animation, en produits dérivés apporteurs de valeurs,
- les chiffres sont des extraits arrondis de projets de cadrage réalisés durant les 5 dernières années.

Et enfin, cet exercice est à appliquer selon votre contexte et votre histoire.

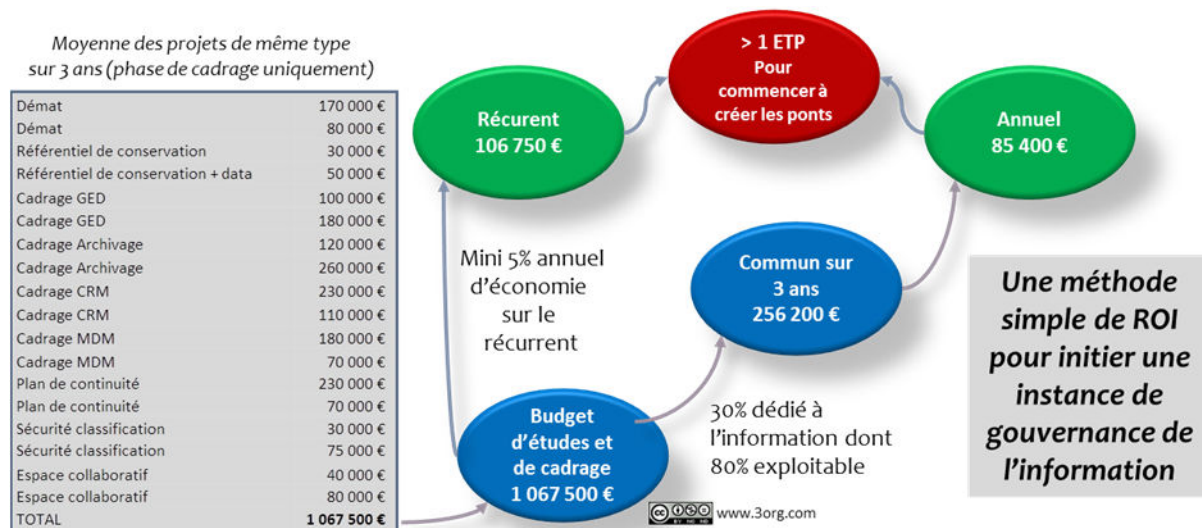


Figure 36 : Accélérer : une méthode simple de calcul de ROI

Le calcul grosse maille montre que les gains d'optimisation des fondamentaux, réappliqués sur des projets généralement sous-traités, **apportent une enveloppe budgétaire permettant de financer au minimum 1 personne temps plein**. Cette personne peut ainsi, avec un rôle majeur d'animation (Voir ECOV™), commencer à défricher une future instance de gouvernance.



### 8.4 Pour une organisation : ECOV™

ECOV est une méthodologie simple, itérative, basée sur le changement et sur la durée. L'objectif est simple : construire doucement, et pas à pas, ce qui deviendra plus tard et avec le temps une vraie instance de gouvernance de l'information. Elle se base sur la connaissance de son environnement : silos d'experts existants, et acteurs du changement.



Figure 37 : Accélérer : se connaître avant d'explorer

Le temps est un allié majeur pour la réussite de ce projet. Il est en effet illusoire, aujourd'hui, d'imaginer que l'exécutif puisse décider de nommer une instance de ce type, en un jour. Les sujets liés aux problématiques de l'information sont très transverses, et particulièrement complexes : si le besoin n'est pas compris en amont, **nous nous retrouvons très vite dans une situation politiquement instable, voire conflictuelle.**

Sachez que la gouvernance de l'information (sous ses formes parcellaires) existe depuis très longtemps. Sa formalisation à travers une instance se fera dans le temps, et avec une couverture progressive. **Vous avez besoin de vous entourer de personnes qui viendront renforcer votre position, et vous appuyer dans votre démarche.** Sachez les identifier, et sachez évaluer quelle est l'aide qu'elles peuvent potentiellement vous apporter.





### QUI

Au minimum : Une personne communicante ayant un domaine d'expertise en relation avec l'information (Document, donnée, sécurité, risque, ...).

Au mieux : Une équipe rattachée à la DG ou équivalent, pilotant un ou plusieurs services de gestion d'information (Veille, Record Management, Knowledge Management, ...). C'est un grand plus si elle connaît bien l'organisation et ses métiers.

### CHARGE

Sur une entité sociale, pour un grand compte, le Budget minimum est de +/-50 Jours de charge dédiée par an, sur au moins 2 ans, idéalement 3 ans.

### OUTILS

Pour commencer, un tableur permettant de répertorier des politiques (métiers, réglementaire, sécurité, ..), ainsi que des référentiels simples. Un espace de rayonnement dédié (site web, espace collaboratif, ..), du bon sens. Par la suite des outils plus industriels seraient obligatoires (RM, MDM, ..)

### OBJECTIFS

Les objectifs :

- Long terme : Créer une instance de gouvernance,
- Moyen terme : Constituer les référentiels des fondamentaux, le diffuser
- Court terme : Sensibiliser, préparer le terrain,

Figure 40 : Accélérer : ECOV, une méthode pour construire une instance

La méthodologie ECOV™ (Exploration, Cartographie, Organisation et Valorisation), se veut à la fois simple, systémique, et récurrente.

L'approche est en mode « Bottom-Up » avec une forte dimension de conduite du changement. Le rôle majeur à créer, ou à faire évoluer, est celui d'animateur, d'apporteur de réseau et/ou de services nouveaux. Le tout doit être fait sans ingérence, et sans responsabilités directives sur les autres entités.

ECOV est une méthode qui peut donc être appliquée par un sachant dans l'organisation. Elle sera réalisée au fil du temps pour acquérir une légitimité, en vue de construire une instance de gouvernance.



### Tribune libre : La gestion des données



La gestion des données est devenue cruciale au sein des entreprises, quelles qu'en soient leurs tailles, mais de plus en plus critique pour les groupes multinationaux qui possèdent de nombreux collaborateurs répartis dans de multiples filiales.

Si l'on peut considérer dans une première approche que les processus métiers représentent le savoir-faire de l'entreprise, les données en représentent la mémoire et le capital vivant. Pour que l'entreprise soit performante, il est donc indispensable que chaque acteur, chaque collaborateur ou chaque entité ait accès à la bonne information, au bon moment avec le niveau d'agrégation correspondant à son degré de responsabilité.

Cet aspect organisationnel fort est largement contrebalancé sous la poussée des collaborateurs qui demandent à ne plus être contraints par les outils verrouillés de l'entreprise, mais veulent utiliser leurs outils personnels et les ramener dans l'entreprise (démarche BYOD « Bring Your Own Device »). Et même si la politique d'entreprise l'interdit, de nombreux collaborateurs, sans parfois même s'en rendre compte, contournent les règles (en utilisant par exemple des outils « dans les nuages » de plus en plus banalisés ou des logiciels non agréés).

Cela pose de nombreuses difficultés, telles que la sécurité des informations, la séparation entre les données de la sphère privée et l'optimisation de la performance de l'entreprise, le multiculturalisme (mondialisation de l'entreprise), l'intégration de l'échelle du temps (il n'y a plus d'heures de bureau, l'entreprise globale fonctionne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7) associés à l'accélération des modifications de l'environnement entraîne une formidable complexité dans la gestion de la masse d'information et de son cycle de vie.

Ainsi, pour ne pas se laisser submerger par l'avalanche d'informations, il est donc impératif, dans ces groupes possédant de nombreuses ramifications d'aborder dans un premier temps l'analyse par une approche globale et d'identifier les nœuds critiques de la gestion de leurs données.

Suite à cette identification des points névralgiques pour la vie, voire la survie de l'entreprise sur le long terme, des analyses par approches successives doivent être continuellement menées afin d'apporter une optimisation dans la gestion de l'information et optimiser la performance globale du groupe. Toutefois, cette démarche doit être menée dans l'esprit d'une démarche vertueuse de boucle d'amélioration continue, car le contexte évolue particulièrement rapidement et en continu.

C'est pour ces raisons que cette réflexion sur « La Gouvernance de l'Information » est très importante pour aider en tant que guide méthodologique à structurer les premières analyses et ensuite donner des pistes de réflexion pour élaborer un cadre de cohérence pour les analyses successives indispensables à la dynamique et à la performance globale de l'entreprise. Ceci malgré un environnement qui peut être fortement perturbateur.

**Fabrice Danquigny**  
GDF Suez

<http://www.gazdefrance.fr/>

### 9.1 Des partenaires

Initié et piloté par le cabinet 3org, cet observatoire est animé par un collectif de partenaires impliqués et motivés par l'apport de contenu destiné à développer les perceptions autour de la gouvernance de l'information. L'implication de chacun s'est faite sur base d'une relation qualitative, articulée autour d'un contrat moral impliquant une volonté d'apport réelle et un véritable engagement en termes de partage. Merci à eux, en particulier les partenaires Or et Argent qui ont su appuyer activement la démarche. Merci aussi aux autres partenaires : Cryptolog, Fedisa, Odysgroup, Arcsys software, Owi tech et Ruleis.

#### 9.1.1 Partenaires Or



Social Computing est une société française spécialisée dans les domaines de l'accès à l'information, des réseaux sociaux et de l'intelligence collective. Elle vous accompagne dans toutes les étapes de réalisation de vos projets (audit, conseil, commercialisation et intégration de sa solution de cartographie d'informations Just Map It!). Elle vous conseille dans le choix et la mise en œuvre. Elle distribue des technologies et les intègre.

Social Computing est membre du pôle de compétitivité Cap Digital, du GFII, de la FING, de l'IE Club, de Club Net, de Silicon Sentier, de l'April. Social Computing participe à Turbulences, un projet coopératif autour de la création de modules de réseaux sociaux acentrés open source labellisé par Cap Digital dont le leader est AF83. Social Computing est distributeur français de la plateforme Velocity de Vivisimo.

Cet observatoire de la gouvernance de l'information était une superbe occasion de participer à la représentation de l'information et surtout à sa valorisation. Information qui, aujourd'hui, devient de plus en plus complexe à gérer et nécessite des mécanismes systémiques pour mieux être appréhendée.

<http://www.social-computing.com/> - [yves@social-computing.com](mailto:yves@social-computing.com)



La gouvernance de l'information est le nouveau défi que RSD, éditeur suisse et acteur du monde l'archivage depuis 1973, a choisi de relever aux côtés des entreprises désireuses de mettre en œuvre des solutions technologiques offrant un accès fiable et performant à l'information contenue dans les documents ou autres supports essentiels à leur activité, et ce tout au long de leur cycle de vie et quel que soit l'endroit où ils sont stockés. RSD est convaincu que seule la mise en place d'une solution performante de gouvernance de l'information, peut permettre aux entreprises de faire face à l'accroissement des exigences réglementaires (audit, suivi, conservation, mise à disposition...) et de disposer de règles et de processus leur garantissant une gestion efficace de leur information, en totale conformité et adéquation avec ces nouvelles exigences légales.

C'est pour poursuivre cet objectif que RSD est un actif contributeur de l'Observatoire de la Gouvernance de l'Information animé par Jean-Pascal Perrein et qu'il lui apporte son soutien depuis sa création en 2011.

<http://www.rsd.com/> - [p.mabilleau@rsd.com](mailto:p.mabilleau@rsd.com)

### 9.1.2 Partenaires Argent



**XWiki SAS** est une société qui a pour vocation de fournir une gamme de services professionnels portant sur le wiki nouvelle génération, XWiki (open source), plus organisé et plus facile à utiliser que les wikis traditionnels. Cela s'adressent principalement aux organisations souhaitant permettre à leurs utilisateurs de mieux travailler ensemble, avec un haut niveau de performance. Au sujet de l'observatoire La maîtrise et la valorisation de l'information sont deux des préoccupations principales des clients que XWiki SAS accompagne. S'associer au lancement de l'Observatoire sur la Gouvernance de l'information était une démarche évidente. Cet observatoire est une excellente et importante initiative car il va permettre de faire un véritable état des lieux sur un sujet complexe et en plein essor.  
<http://www.xwiki.com/> - [emilie.ogez@xwiki.com](mailto:emilie.ogez@xwiki.com)



La gouvernance de l'information est un sujet important pour **IBM**, qui, au travers de 80 accélérateurs et bonnes pratiques, a développé une approche par secteurs d'activités pour aider ses clients à définir une feuille de route (Information Agenda) pour piloter leur transformation par l'information (Information Led Transformation). Participer à l'Observatoire de la Gouvernance de l'information est une belle expérience qui permet à IBM de comprendre plus en détail les problématiques des organisations françaises. Cette initiative innovante et pertinente permet à IBM de participer à établir une communauté d'intérêt en matière de gouvernance de l'information, et de s'adapter pour améliorer l'efficacité opérationnelle de ses clients en réduisant les risques et en éliminant les coûts de recherche, d'analyse et de gestion des données, ainsi que le temps passé associé.  
<http://www-05.ibm.com/fr/communautes/> - [jean-christophe.dichant@fr.ibm.com](mailto:jean-christophe.dichant@fr.ibm.com)



La question de la gouvernance de l'information semble a priori absconse, complexe, théorique voire superfétatoire... Pourtant, elle est un des enjeux essentiels qui se posent à notre société numérique. Au même titre qu'on se soucie maintenant de la qualité de nos aliments, il est temps qu'on s'occupe aussi de la qualité de l'information. Et le sujet est particulièrement prégnant pour les réseaux sociaux comme **Jamespot**. Nouveaux ogres informationnels, qui en produisent des tonnes et en consomment des méga-tonnes. A peine les réseaux ont-ils pris leur envol que déjà se posent les questions... de la gouvernance. L'Observatoire de la Gouvernance nous a paru être l'outil indispensable à une analyse de haut niveau autour ce sujet.  
<http://www.jamespot.com/> - [alain.garnier@jamespot.com](mailto:alain.garnier@jamespot.com)



Le groupe **EVERIAL** déploie autour de 3 métiers des solutions de gestion et de valorisation de l'information, des documents de l'entreprise et de la relation client. La Gouvernance de l'information est, pour nous, un enjeu essentiel afin d'accompagner nos clients dans l'accès à l'information utile interne et externe via une interface unique. Nous accompagnons les entreprises lors de la mise en place ou l'évolution de leur politique et référentiels d'archivage. C'est la raison pour laquelle nous avons soutenu l'observatoire de la Gouvernance de l'information, afin mieux analyser les problématiques d'entreprise et de contribuer à la prise de conscience des enjeux.  
<http://www.everial.com/> - [Olivier.FAURA@everial.com](mailto:Olivier.FAURA@everial.com)



Depuis 1996, le **magazine Veille** est reconnu comme le seul titre de presse indépendante consacré au Management de l'Information Stratégique et des Connaissances. Veille Magazine décrypte les meilleures pratiques, interroge les principaux leaders d'opinion et publie analyses, témoignages et retours d'expériences. Veille Magazine apporte son soutien à l'observatoire de la gouvernance de l'information car il rend compréhensible, mesurable, quantifiable un concept a priori complexe et théorique. Mieux, Jean-Pascal Perrein nous propose de construire ensemble un référentiel de nouvelle génération qui devrait nous permettre d'atteindre un point de synthèse entre les multiples facettes de cette matière intangible, envahissante et vitale qu'est l'information professionnelle et les usages que nous développons..  
<http://www.veillemag.com/> - [communication@veillemag.com](mailto:communication@veillemag.com)



Perceptive Software, division autonome et indépendante de Lexmark International, développe et édite des logiciels de gestion de contenu d'entreprise (ECM), de gestion des processus métiers (BPM) qui offrent aux entreprises une gestion simplifiée de l'intégralité du cycle de vie de leurs documents et informations stratégiques. De nombreuses entreprises dans plus de 30 pays font confiance à Perceptive Software pour simplifier leur processus métier grâce à des solutions d'ECM et de BPM rentables. Perceptive Software a soutenu l'Observatoire de la Gouvernance de l'Information car cette démarche initiée par Jean-Pascal Perrein (Cabinet 3org) est innovante et avant gardiste. En effet elle permet de créer une cartographie de la situation actuelle et d'anticiper les besoins des entreprises sur un sujet qui sera l'une de leurs préoccupations principales sur les 2 prochaines années = la Gouvernance de l'Information  
<http://www.perceptivesoftware.com/> - [isabelle.saladin@perceptivesoftware.com](mailto:isabelle.saladin@perceptivesoftware.com)



### 9.2 En savoir plus

Le sujet vous passionne, ou vous estimez tout simplement qu'il mérite d'être suivi. Voici quelques sources dynamiques qui vous permettront de réaliser une partie de votre veille. La plupart de ces sources sont animées par le cabinet 3org avec une volonté de rester qualitative et ouverte à tous les apports qui pourraient les enrichir.

- Des **espaces de partage** qui vous permettent de participer, poser des questions, challenger des sujets :
  - **Blog 3org** : [Point de vue sur l'information et sa gouvernance](#),
  - **Linkedin** : [La gouvernance de l'information](#)
  - **Facebook** : [La gouvernance de l'information](#)
- Des **sites de veille** pour vous inspirer, recueillir de nouvelles idées, détecter des tendances :
  - **Scoop.it** : [Point de vue sur l'information](#),
  - **Scoop.it** : [3-worlds-in-information-governance-culture-regulation-innovation](#), (anglais)
  - **Paper.li** : [Information Governance](#) (anglais et français)
  - **Pearltree** : [Bibliothèque de liens](#)
- Des **bibliothèques** où vous pouvez trouver des présentations, documents, synoptiques sur la gouvernance de l'information :
  - **3org** : [Galerie de synoptiques](#)
  - **Slideshare** : [Présentations de Jean-Pascal Perrein](#)
  - **Calaméo** : [Présentations sous forme de documents](#)

**Retrouver tous les liens sur : <http://www.3org.com/vous-apporter>**

**Et si vous souhaitez être tenu au courant de l'avancement de cet observatoire, participer à la seconde édition, recevoir des articles sur le sujet de la gouvernance de l'information, inscrivez-vous sur :**

**Le blog de Jean-Pascal Perrein**

Points de vue  
sur l'information

<http://www.3org.com/news>

**L'observatoire**

**GouvInfo**

<http://www.goufinfo.org>

### 9.3 La société 3org SAS

Nous sommes un cabinet leader spécialisé en gouvernance de l'information. Nos interventions intègrent 3 composantes majeures : Les aspects **organisationnels** de la gouvernance de l'information, la maîtrise du **cycle de vie** de l'information, notamment à travers ses fondamentaux, ainsi que les **usages et comportements d'usage** autour de l'information et de ses outils. Nous proposons aussi des interventions méthodologiques pour améliorer la visibilité et favoriser la transformation des organisations.

Notre objectif fort est de vous accompagner vers une plus grande capacité à anticiper et déployer des organisations pour **mieux maîtriser l'information**. C'est aussi notre passion.

Nous souhaitons aussi adopter **une autre démarche** de conseil, basée sur le mentorat et sur un modèle business supérieur à 1 an. Et cela implique une relation financière de second plan. Cet observatoire va dans ce sens, vous donner pour créer une relation de confiance et de transparence avant l'acte contractuel. Notre objectif est avant tout un développement solide et durable le vôtre, et le nôtre.

Et si vous avez apprécié cette initiative dites-le nous.



Pour accélérer sur ce sujet

<http://www.3org.com/site/nous-contacter/>

Contact : Jean-Pascal Perrein – +33 (0)6 61 97 66 55

### 9.4 Mentions légales

**Propriété intellectuelle** : L'ensemble de ce document relève de la législation internationale sur le droit d'auteur, le droit des marques et, de façon générale, sur la propriété intellectuelle, tant en ce qui concerne chacun des éléments de son contenu (textes, images, dessins, graphiques, photos, ...). Ces contenus sont la propriété exclusive de 3org SAS. La reproduction ou représentation, intégrale ou partielle, des pages, des données et de toute autre élément constitutif au site hors du cadre personnel, par quelque procédé ou support que ce soit, est interdite et constitue, sans autorisation expresse et préalable de l'éditeur, une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de Propriété Intellectuelle. Les marques présentes, ainsi que les logos sont des marques déposées en France et/ou à l'International sous différentes déclinaisons. Toute reproduction totale ou partielle de ces marques ou de ces logos, effectuée à partir des éléments du site sans l'autorisation expresse et préalable de 3org SAS, est donc prohibée, au sens de l'article L713-2 du Code de la Propriété Intellectuelle. De même, toute utilisation du contenu et du site à des fins illégales fera l'objet de poursuites judiciaires à l'égard des contrevenants. Par exception, certains contenus (textes, images) sont la propriété de leurs auteurs respectifs. Toute reproduction, représentation, diffusion ou rediffusion, en tout ou partie, du contenu de ce site sur quelque support ou par tout procédé que ce soit hors du cadre personnel, de même que toute vente, revente, retransmission ou mise à disposition de tiers de quelque manière que ce soit sont interdites. Le non-respect de cette interdiction constitue une contrefaçon susceptible d'engager la responsabilité civile et pénale du contrefacteur.

**Responsabilité** : 3org SAS ne garantit pas et ne sera en aucune manière responsable de l'exactitude, l'absence d'erreurs, la véracité, le caractère actuel, la qualité loyale et marchande, la qualité, la justesse, le caractère non contrefaisant et la disponibilité des informations contenues dans le présent document. 3org SAS ne peut être tenu responsable de toute décision prise sur la base d'une information contenue dans ce document, ni de l'utilisation qui pourrait en être faite par des tiers et se dégage en particulier de toute responsabilité découlant de la transmission d'informations confidentielles sur le réseau Internet.





## Tribune libre : Valorisation des contenus numériques



**Michel SERRES : « Nous avons mis une grande partie de notre mémoire et de nos cerveaux dans l'ordinateur et maintenant, il s'agit d'innover, de créer, et d'inventer autrement ».**

Aucun de nos aînés, mêmes les plus célèbres ou les plus proches des technologies, n'avaient prévu cette révolution numérique que nous vivons actuellement. « Je pense qu'il y a un marché mondial pour environ 5 ordinateurs » disait Thomas Watson, PDG IBM ...en 1943, c'est-à-dire il y a moins de soixante-dix ans, pas tout à fait la durée de vie moyenne d'un Français ! Le monde de l'économie numérique prend désormais de plus en plus de place dans nos vies, sans que l'on comprenne toujours bien, il faut le reconnaître, où cela va nous mener. Et il n'est pas sûr que les principaux acteurs du secteur en sachent beaucoup plus.

3D, réalité augmentée, tout tactile, géolocalisation... ; autant de nouveautés qui paraîtront évidentes dans une vingtaine d'années, nos enfants et petits-enfants nous demanderont « c'était comment avant ? ». Cette évolution est une vraie métamorphose : nous sommes passés d'une société de production, industrielle et commerciale à une société de l'immatériel, de la création, de la communication et de la connaissance. Cette transformation radicale a des effets immédiats : il y a une confrontation entre les mécanismes cognitifs humains et un savoir-faire transmis par la technologie. "Le cerveau n'est pas dessiné pour répondre aux multiples sollicitations du monde digital sursaturé d'informations instantanées."

Ce constat n'est pas celui d'un technophobe mais celui Douglas Merrill, ex-vice-président de Google chargé des services d'information. Répondre au téléphone tout en écrivant un mail, discuter avec quelqu'un tout en surfant sur le web pour vérifier une info, conduire en téléphonant... Ces comportements récents et quotidiens sont apparus avec l'ère digitale. Avec l'invasion des nouveaux moyens de communication (smartphones, tablettes, fenêtres multi-écrans de l'ordinateur...) en quelques années, le bruit de fond s'est aggravé : nous sommes en permanence bombardés d'infos visuelles et auditives en tout genre alors que notre cerveau, lui, n'a qu'un seul canal d'attention !

En 2012, les pratiques sociales et mobiles sont définitivement ancrées dans le quotidien des internautes modifiant le paysage et les usages numériques. De ce fait, plus que jamais, le maintien ou la prise de part de marché est directement lié à la capacité des entreprises à comprendre les facteurs de transformation, à appréhender leur impact sur leur écosystème et à anticiper l'évolution des besoins et envies des utilisateurs.

Les prévisionnistes s'accordent à identifier trois leviers majeurs sur l'année 2012 dans le monde numérique : le Cloud, l'Ubimédia et les Datas. D'importants progrès ont été réalisés dans ces trois domaines, qui permettent de nombreuses opportunités, à saisir par les entreprises avec un minimum d'investissements.

- Le Cloud computing

Le cloud computing est désormais une technologie mature. Au-delà des fonctionnalités de stockage, d'accessibilité et de disponibilité, le cloud offre un panel de services et d'applications de plus en plus performants aussi bien dans l'environnement personnel que professionnel : nouveaux modèles de collaboration intermédiaires, plateformes de collaboration occasionnelles, stockage et diffusion de fichiers personnels sur de multiples terminaux, stockage et diffusion de musique, consommation de jeux à la demande, ...

Le cloud est désormais totalement intégré dans les stratégies des DSI. Mais maintenant le cloud s'adresse à de nouveaux interlocuteurs : les directions marketing, les équipes de la relation-client, les collectivités, les individuels...

- L'Ubimédia

Le concept de « l'informatique ubiquitaire » est né il y a 20 ans, avec les travaux de Mark Weiser, technologue en chef du centre de recherches de Xerox Palo Alto. Selon lui, l'interaction Homme-Machine connaîtrait une nouvelle perspective, dans laquelle le traitement de l'information serait complètement intégré aux objets et lieux du quotidien. Comme en témoignent de nombreux articles, événements, initiatives... tant à destination des spécialistes que du grand public, la révolution ubimédia est en marche. Le multimédia s'affirme de plus en plus omniprésent, multiforme, mobile. La communication interactive adopte de multiples visages : après avoir investi le richmedia et les réseaux sociaux, la marque multiplie ses points de contacts via les terminaux mobiles, s'immisce dans les jeux vidéo, s'intègre dans les objets communicants du quotidien et la ville numérique...

Comment cela se traduit déjà actuellement ?

Près d'un tiers des internautes sont désormais nomades : nous emportons avec nous nos objets connectés – en le sachant ou en l'ignorant. Tablettes et smartphones s'installent dans nos poches, nos sacs et autres sacs à dos, dans les transports en commun, dans le désert, en croisière sur le Nil,... . Besoin créé de toutes pièces ou plaisir, les satellites et autres accès wifi gratuits sont là pour le rendre facile voire indispensable.

Est-ce que nous vivons désormais dans un monde « post-PC » ? Steve Jobs pensait définitivement que oui. Selon le patron d'Apple, l'iPad a fait entrer le monde informatique dans l'après-PC. Le PC n'est plus à la pointe de l'informatique ; c'est le service lui-même qui est la clé, pas le matériel sur lequel il est utilisé. Avec le cloud, les traitements importants se font sur le serveur et pas sur l'ordinateur personnel. C'est comme si le monde informatique s'était renversé.

Et si vous emmeniez votre ordinateur personnel ou votre tablette au bureau ? L'idée semble incongrue, mais selon le cabinet américain IDC, 40 % des terminaux utilisés dans le monde pour accéder à des applications professionnelles sont des appareils personnels. Le phénomène vient des Etats-Unis, où il porte déjà un nom : « Bring Your Own Device » (BYOD), ou « Bring Your Own Computer » (BYOC), littéralement, « apportez votre terminal (ou votre ordinateur) ».

- Les Datas

La production de biens numériques a été multipliée par dix entre 2006 et 2011 ! En effet l'humanité a créé 1,800 Exabytes de données en 2011 et devrait en créer 8,000 en 2015 ; l'année dernière, chaque citoyen du monde disposait d'un patrimoine numérisé équivalent à 17 milliards d'iPhones! La dématérialisation encourage la surproduction de documents. Depuis 2008, les transactions entre individus dans les réseaux sociaux sont plus importantes que les transactions commerciales.

Le déluge de données produites par l'humanité reste encore majoritairement sous-exploité. Eric Schmidt (CEO de Google) rappelait en août 2011 que tous les 2 jours, l'humanité produisait autant d'information que le total produit entre les débuts de la civilisation et 2003. Entre les données générées par les internautes et les entreprises et celles mises à disposition par les collectivités (Open Data), il existe une masse colossale de données non-exploitées. Il y a potentiellement d'énormes gains de compétitivité pour ceux qui sauront collecter et exploiter toutes ces données.

Selon IBM, beaucoup de grandes entreprises sont incapables d'interpréter jusqu'à 90 % de leurs informations. « Ce déficit dans l'analyse de données est un problème majeur, » a même averti la société. D'après Jeff Jonas, chercheur responsable de l'Entity Analytics Group d'IBM, « à mesure que les ordinateurs deviennent plus rapides, les entreprises deviennent plus bêtes - aujourd'hui, elles ont la chance de bien comprendre 7% de leurs données, mais cela ne va pas durer. »

Nous voici entrés dans l'ère des Big Data, des ensembles de données tellement gigantesques qu'ils nécessitent de nouveaux outils techniques et scientifiques pour les comprendre et en tirer du sens. Un déluge de données qui pose des questions profondes sur leur collecte, leur interprétation, leur analyse, leur conservation. Mais il est certain que plus vous aurez de données à votre disposition et mieux vous pourrez comprendre les besoins et contraintes de vos prospects / clients, développer des leviers de compétitivité vis-à-vis de vos concurrents et anticiper les évolutions du marché.

Social, local et mobile ont été les stars de 2011. C'est la mode, le nouveau terme, la solution, le killer acronyme, le SoLoMo. SoLoMo pour Social, Local, Mobile. Après des années de divergence, la convergence se met enfin en route : les réseaux sociaux, la localisation et la mobilité nous font entrer dans l'ère de la vraie convergence - celle des contenus, des objets et des usages.

Celles de 2012 seront le tryptique : Cloud, Ubimédia et Datas. Le véritable enjeu pour l'avenir est "big everything". Et pour y parvenir, la Gouvernance de l'information est une absolue nécessité.

**Laurent Prével**

APROGED

<http://www.aproged.org/>

