

## GOUVERNANCE DE L'INFORMATION

Véritable innovation dans la gestion de l'information ?

Jürg Hagmann, traduit de l'anglais par Jean-Daniel Zeller

Lavoisier | « Les Cahiers du numérique »

2015/2 Vol. 11 | pages 15 à 36

ISSN 1622-1494

ISBN 9782746247130

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2015-2-page-15.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Jürg Hagmann, « Gouvernance de l'information. Véritable innovation dans la gestion de l'information ? », *Les Cahiers du numérique* 2015/2 (Vol. 11), p. 15-36.  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# GOUVERNANCE DE L'INFORMATION

## *Véritable innovation dans la gestion de l'information ?*

JÜRIG HAGMANN

Traduit de l'anglais par Jean-Daniel Zeller

Cet article vise à discuter le concept encore immature de gouvernance de l'information (GI) à partir d'une perspective de gestion des documents et de l'information (RIM : *Records and Information Management*) et tente d'identifier certains aspects critiques, des éléments et des défis essentiels, en s'appuyant sur les leçons tirées de l'expérience d'entreprise dans un contexte mondial. Au fond, la gouvernance d'information est basée sur les principes connus de GRC (gouvernance, risque et conformité) avec une focalisation sur la gestion de l'information comme quatrième facteur de production.

L'expérience pratique met en évidence l'importance d'encadrer soigneusement la portée de la GI dans les grandes organisations, en particulier, l'équilibre entre la représentation de toutes les parties prenantes (notamment les secteurs métiers opérationnels) et en ciblant des investissements dans des initiatives qui favorisent une culture de gestion de l'information. Tout aussi essentiel à la réussite d'un programme de GI est la communication d'entreprise qui valorise vraiment l'information comme un actif de l'entreprise et met en évidence l'importance de la gestion du cycle de vie de l'information plutôt que la technologie. Finalement, ce sont les facteurs culturels et politiques qui sont décisifs dans l'échec ou la réussite à long terme d'un programme GI.

## 1. Introduction

Le concept de gouvernance de l'information (GI) a rapidement gagné en popularité depuis 2009. De façon générale, les praticiens du domaine de la gestion de l'information d'entreprise (EIM : *Entreprise Information Management*) semblent adhérer à la valeur de la GI, mais seuls quelques-uns sont vraiment en train de faire quelque chose. Il existe un fossé entre les aspirations et la mise en œuvre correspondante de la GI dans le monde réel<sup>1</sup>. La GI déroute et fascine un public plus large que la seule communauté de la gestion de l'information et des documents (RIM : *Records and Information Management*). Aujourd'hui il n'y a pas d'événement de gestion d'information qui n'épouse pas le mantra de la GI.

Quelles sont les raisons de cette tendance et qu'y a-t-il vraiment derrière ce battage ou est-ce encore un effet de mode ? La GI semble devenir un conteneur tendance pour capturer presque tout et rien dans le monde de la gestion de l'information. La communauté du RIM tente de capitaliser ce terme afin d'obtenir un siège à la table des cadres supérieurs et de sortir de l'image poussiéreuse de l'administration des documents dans un environnement papier. L'informatique a utilisé le terme pour renforcer les aspects stratégiques du risque et de la conformité informatique et pour traiter les disciplines liées à l'informatique dans une vision globale, mais ils confondent la plupart du temps la gouvernance informatique avec la gouvernance de l'information. Cet article tente de faire la lumière pour savoir si la GI n'est que le plus récent mot à la mode ou si elle est réellement en train de devenir un nouveau paradigme qui va changer la face du RIM. Premièrement, nous nous demanderons pourquoi nous avons besoin de la GI, d'où elle vient et deuxièmement nous décrirons certains modèles et concepts de la GI ; enfin, nous allons discuter de la façon dont ils répondent aux attentes de la communauté du RIM.

---

1. Lors de la conférence ARMA de 2012 à Chicago cette lacune a été identifiée dans certaines sessions. (Voir Ludlow, S. et Carroll, T. *Evolving RM to Information Governance to protect your organizations*, online summary [Faire évoluer le RM vers la gouvernance de l'information pour protéger vos organisations, résumé sur le blog, <http://bit.ly/VLVHmy>])

## 2. Pourquoi la gouvernance de l'information ?

Au cours des dernières années, des associations professionnelles, des groupes d'intérêt et des experts des communautés du RIM et de l'informatique, principalement basés aux États-Unis, se sont posé deux questions :

1) La notion de document [records] et de gestion des documents en tant que discipline est-elle encore adaptée à l'usage<sup>2</sup> ?

2) Ne devrions-nous pas reconsidérer toutes les exigences de la vision classique de la gestion du cycle de vie des informations d'une manière plus globale, décloisonnée, en connexion avec toutes les interdépendances entre les disciplines connexes dans le domaine plus large de l'*Enterprise Information Management* (EIM) ?

En ce qui concerne la première question, la communauté du RIM considère en effet qu'il n'y a plus de sens à aborder la gestion du cycle de vie des informations uniquement dans une focalisation étroite sur la conservation et l'élimination des documents (records). Je ne crois pas non plus qu'à l'avenir, nous allons demander si tout type d'information pertinente sera qualifié et déclaré comme un « document » (record) ou pas, surtout quand en moyenne seulement 7 % à 9 % du contenu informationnel d'une entreprise est géré comme « officielle » ou comme documents gérés (Datskovsky, 2012). Au lieu de cela ne devrions-nous pas nous demander : combien de temps avons-nous besoin de toutes les informations pertinentes, pourquoi en avons-nous besoin, comment et combien de fois les utilisons-nous, et qu'est-ce qui est permis pendant que nous les gardons ou les conservons. Nous impliquons immédiatement de nombreuses parties prenantes au sein de l'organisation pour y contribuer et chaque contributeur bénéficie des réponses des autres.

---

2. Shute W. (2012) : « La protection et la gestion des données exclusives via des meilleures pratiques et des technologies de la gouvernance de l'information gagneront en importance en 2013, poussant le gestionnaire de documents d'entreprise sous le feu des projecteurs », Spotlight shines on IG pros. *Information Management Journal*, vol. 46, n° 6, p. 22 ; Bailey, S. (2008). *Managing the Crowd. Rethinking the Records Management for the Web 2.0* [La gestion de la foule. Repenser la gestion des documents pour le monde du Web 2.0], Londres, p. 51 et suivantes.

Certains experts recommandent de remplacer le terme poussiéreux de *Records Management* par le terme plus ouvert de *Information Lifecycle Management* (ILM)<sup>3</sup> ou de « gouvernance du cycle de vie de l'information » (ILG ou ILMG)<sup>4</sup>. Au-delà de la sémantique, la question demeure toujours – comment qualifier et apprécier les « informations pertinentes » car il est devenu impossible de tout garder au sein d'une entreprise. Est-ce que l'identification des records comme documents probants a encore de l'importance<sup>5</sup> ou devrions-nous adopter les concepts juridiques autour de « l'ISE » (information stockée électroniquement) et assumer que tout doit être géré, record ou non ?

Je suggère que pour appliquer correctement la notion d'information enregistrée selon la norme ISO-15489, nous devons oublier les termes flous de document [= non records dans le monde anglo-saxon, NdT], de record, de contexte et de contenu et nous entendre sur la gestion de l'information comme notion primordiale et généralement acceptée. Les principes de base de la gestion des documents restent valables mais sont étendus, tel que présenté et décrit dans les *Generally Accepted Recordkeeping Principles* d'ARMA International<sup>6</sup>, officiellement rebaptisé *The Principles*, ce qui est expliqué plus en détail ci-dessous. Je vais définir la gouvernance de l'information simplement comme des décisions de principe sur l'information et la gestion de l'information, la gestion des documents devient alors un des domaines de décision et se gère dans le cadre de la gouvernance de l'information (GI).

Quant à la deuxième question, selon la discussion actuelle en cours dans les sociétés de conseils tels que Gartner et les universités (par exemple Kooper *et al.*, 2011), il semblerait que la notion de GI est déjà établie en dépit de la relative immaturité des concepts et des théories correspondants, en parallèle à une faible expérience pratique. Pour le moment les

---

3. Le terme ILM peut être facilement confondu avec son sens restreint en informatique qui signifie alors stockage à plusieurs niveaux.

4. Certaines organisations ont déjà introduit le titre de directeur ou de chef de gouvernance du cycle de vie de l'information, par exemple, IBM (Pugh, 2012, 48).

5. Blog de Chris Walker et critiques de B.T. Blair,

<http://christianpwalker.wordpress.com/2011/02/23/records-matter-declarationdoesnt/>

6. ARMA, <http://www.arma.org/r2/generally-accepted-br-recordkeeping-principles>

organisations semblent développer leur propre compréhension de la GI en fonction de leurs besoins, leurs priorités, leur éthique et leurs politiques internes. Certaines organisations traitent même la GI comme un synonyme de la gouvernance des données. Cependant, selon une observation fréquente, dans la pratique, de nombreuses organisations ne distinguent pas vraiment la gouvernance informatique de la gouvernance de l'information (par exemple Kooper *et al.*, 2011, 196) qui ajoutent un commentaire sur l'insuffisance de la gouvernance informatique pour gérer le cycle de vie. Pourquoi est-il si difficile de distinguer un tuyau de l'eau qui coule dedans ? Gartner (2009, 3) fournit un message clair à cet égard :

*Les objectifs généraux de la bonne gouvernance sont d'améliorer la rapidité et l'efficacité des décisions et des processus (efficacité), de faire une utilisation maximale de l'information en termes de création de valeur, et de réduire les coûts et les risques pour l'entreprise ou l'organisation. La gouvernance de l'information est un sous-ensemble de la gouvernance d'entreprise. En d'autres termes, la gouvernance de l'information ne doit pas être considérée comme faisant partie de la gouvernance informatique. Pourquoi ? Parce qu'un tel point de vue renforce l'idée que l'information est de la responsabilité de l'informatique. Ce qu'elle n'est pas. [...] La gouvernance de l'information n'est pas la province de l'informatique, ou du moins pas la province de l'informatique seulement.*

L'avis de Gartner sur la « bonne gouvernance » est bien sûr un avis particulier, mettant en évidence l'ampleur stratégique de la GI, plutôt que la portée de l'informatique opérationnelle pour la GI. Un autre inconvénient de ces concepts généraux est le fait que ceux-ci sont pour la plupart conçus de manière très positiviste, comprennent l'organisation d'une manière presque idéal-typique et essaient d'adopter la GI par une « organisation comme une machine », approche ignorant la plupart des problèmes de mise en œuvre qui sont complètement basés sur le comportement, ainsi que la culture et la politique d'entreprise. La dernière section se concentrera sur ces points critiques qui sont d'une certaine manière totalement en inadéquation avec les aspirations scientifiques de la gouvernance de l'information. Cependant, la plupart des exigences de la GI ne sont pas nouvelles, de même que les blocs constituant la GI ne sont pas vraiment nouveaux non plus. La section suivante explique pourquoi.

### 3. Du vieux vin dans de nouveaux tonneaux.

#### La gouvernance de l'information est-elle un nouveau paradigme ?

J'ai présenté l'argument que les grands principes et les blocs de construction de la GI ne sont pas nouveaux. Le terme lui-même a été introduit par Donaldson et Walker (2004) comme un cadre pour soutenir le travail à la *National Health Society* aux États-Unis bien que cette idée soit plus ancienne<sup>7</sup>. Bien comprise, la gestion de l'information a toujours eu l'aspiration de planifier et mettre en œuvre toutes les activités/projets des disciplines liées à la gestion de l'information de manière intégrée. Une telle exigence est inhérente à la mise en œuvre réussie du programme. Ce qui semble vraiment nouveau est de tenter de rationaliser avec rigueur et d'orienter les éléments d'un programme de GI dans un sens holistique avec un alignement et une interconnexion raisonnable de tous les acteurs de l'entreprise sous la devise : surmonter les silos en tirant à la même corde. Ceci est principalement le point de vue des consultants qui ne parlent pas souvent de tous les obstacles et des pièges de la GI. Je propose ma propre définition ainsi :

*La GI est l'art de l'interaction de confiance entre les principales parties prenantes d'un programme de GI (informatique, métiers, juridique et conformité, RIM, sécurité et confidentialité). Elles aspirent à converger afin de minimiser les risques d'information de l'entreprise tout en maximisant la valeur des actifs d'information à travers la construction des comportements souhaitables et permettent la prise de décision interfonctionnelle.*

La gouvernance de l'information a fait ses débuts dans la première édition du livre *Information Nation* (Kahn et Blair, 2004), qui a examiné les

---

7. H. Donaldson, P. Walker (2004). Information governance, A view from the NHS, *International Journal of Medical Informatics*, 73 (2004), p. 281-284. En principe, l'idée de gouverner l'information comme actif de l'entreprise au-delà de la gouvernance informatique a déjà été décrit en 1995 par le spécialiste en économie d'information américain, Paul Strassmann. Il a lucidement introduit le terme dans un contexte approprié : "... managing IS should be, first and foremost, a matter of governance and only secondarily a matter of technology. Governance describes what information management should be all about: the allocation of control over the creation, distribution and use of information". (cf. Governance : The new IS agenda, <http://www.strassmann.com/pubs/cw/governance.shtml>)

concepts de la gestion de l'information selon le modèle d'entreprise standard GRC (gouvernance, risques et conformité) où :

– la gouvernance signifie le paramétrage des politiques, des règles, de l'organisation, des processus et des contrôles de l'entreprise pour maintenir l'entreprise en conformité avec toutes ces exigences sous le régime d'un cadre de gouvernance d'entreprise ;

– la gestion des risques maintient l'équilibre entre les incertitudes internes/externes ou les menaces et les opportunités d'affaire possible (tolérance au risque) ;

– la conformité signifie soit un état de conformité avec les lignes directrices établies, les règlements ou la législation, soit qu'elle est en voie de l'être<sup>8</sup>.

Kahn et Blair (2004, p. 43 et suivantes) introduisent la notion de conformité de la gestion de l'information (*Information Management Compliance* ou IMC) en 2004 en tant qu'approche collaborative orientée contenu pour gérer l'information à travers l'ensemble de son cycle de vie et alignent presque toutes les activités (de l'entreprise) qui sont maintenant sous le parapluie de concepts et de modèles de la GI dans leur première définition de l'IMC (voir tableau 1). Plus tard dans la deuxième édition, ils ont également déclaré qu'une incapacité à adopter une vision holistique de la gestion de tous ces domaines compromettrait l'IMC, arrivant à la conclusion que « l'approche GRC ne diffère pas de façon significative dans ce contexte, comme l'analyse supplémentaire de gestion des risques démontre le risque de ne pas atteindre l'IMC » (Kahn et Blair, 2004, 52).

En effet, outre la nécessité déjà comprise d'une meilleure intégration des disciplines de la gestion de l'information – qui fonctionnent et travaillent souvent côte à côte ou les unes contre les autres au lieu de fonctionner ensemble – l'aspect de la gouvernance n'est pas nouveau non plus.

---

8. Kahn et Blair (2009), p. 135-7 ; j'ai étendu certaines de ces définitions sur la base de mon expérience.



Tableau 1. Activités d'affaires basées sur la gestion de l'information

(Source : Basé sur Kahn et Blair (2009, 8),  
<http://infonation.kahnconsultinginc.com>)

Activités d'affaires	Nature d'informations	Objectifs
Gestion des documents [records]	Documents d'activités [Business records]	Gestion du cycle de vie de documents devant être conservés selon la loi
Gestion des documents [non-records]	Documents (toutes les informations pertinentes)	
Gestion de contenu d'entreprise	Documents surtout sur Web	
Gestion des connaissances (KM) – Business intelligence (competitive intelligence)	Informations opérationnelles de toutes sortes	Améliorer les décisions commerciales et les analyses du marché
Sécurité de l'information / de l'informatique	Toutes les informations utiles et valables	Protection des documents et des données
Gestion de la confidentialité des données	Information personnelle et sensible	Rassurer sur les exigences de confidentialité pour qu'elles soient conformes à la loi de protection des données
Disaster Recovery (Business continuity)	Toutes les informations vitales pour rassurer la continuation des affaires	Récupération des informations requises dans un délai raisonnable
Gestion du stockage	Toutes les informations stockées sous forme électronique	Réduction des coûts / Économies d'échelle par un stockage hiérarchisé
Forage de données / Entrepôts de données	Données structurées (banques de données)	Outils pour optimiser les analyses de données

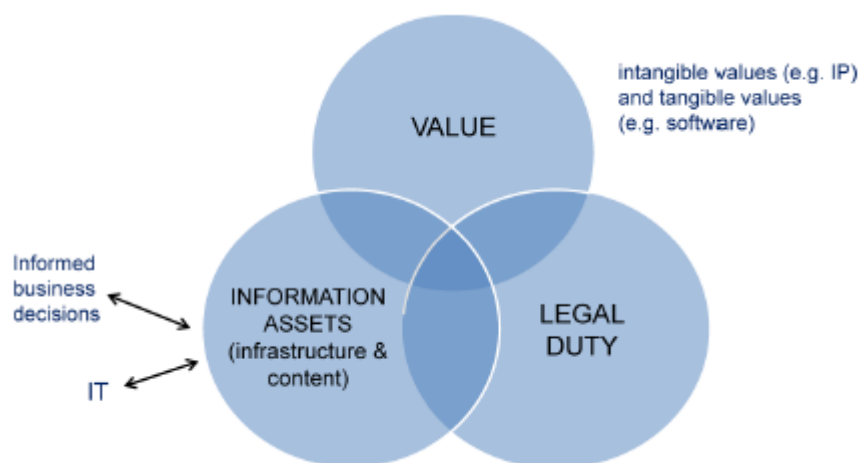


Figure 1. Le principe de gouvernance de l'information

« La gouvernance d'une entreprise, le respect des obligations et des devoirs et de l'évaluation et de l'estimation des risques vont main dans la main » (Kampffmeyer, 2007, 2). Ainsi nous pouvons voir que le transfert des concepts GRC dans le domaine de la gestion de l'information est maintenant équivalent à la GI. Dans le cadre de la chaîne de valeur, cela signifie les valeurs liant l'entreprise (y compris les immobilisations corporelles et incorporelles<sup>9</sup>) et les contraintes légales sur des actifs de l'information, de sorte que l'informatique puisse gérer les données régulièrement de manière défendable et que l'entreprise soit en mesure de

9. Les actifs comprennent à la fois des valeurs tangibles (par exemple l'infrastructure dont les coûts apparaissent dans le bilan) et des valeurs intangibles (par exemple la propriété intellectuelle, les connaissances ou la valeur d'une marque). Une étude du Groupe Butler a montré que les immobilisations corporelles représentent seulement environ un tiers de la valeur partagée trouvée dans une entreprise moyenne. (Voir Butler Group (2005) : *Measuring IT Costs and Value : Maximising the Effectiveness of IT Investment* [La mesure des coûts et des valeurs informatiques : Maximiser l'efficacité des investissements informatiques], 22). Du point de vue de la gestion de l'information, il est juste de considérer seulement la valeur des actifs incorporels comme Kooper (2011, 195) le fait dans son article.

prendre des décisions fondées sur les ressources et les systèmes d'information optimisés (voir figure 1)<sup>10</sup>.

Selon mon expérience en gestion d'informations ciblées sur le contenu il faudrait considérer d'autres activités d'information :

Activités d'affaires	Nature d'informations	Objectifs
Conservation numérique	Documents à conserver à long terme	
Services de bibliothèque	Documents externes (revues, journaux, livres, services d'information)	
Gouvernance de l'Internet	Domaines gérés par les services SI internes	Assurer la conformité et la qualité des sites internet
Gestion des risques d'information	Informations internes vitales	Assurer que les risques internes et externes sont contrôlés de façon équilibrée et appropriée

Avec cela comme point de départ, il est important de suivre le point de vue de l'entreprise à l'échelle globale. Pourquoi la seule gestion des documents ne suffit-elle pas ? Parce que les organisations doivent maîtriser tous les risques possibles relatifs aux informations de manière coordonnée et pas seulement la conservation et l'élimination des risques. Les GARP abordent clairement les huit dimensions que comportent les risques de sécurité de l'information (protection) et les risques de conformité, y compris la confidentialité des données et d'autres risques (ARMA, 2009). Aligner la GI sur le risque et la conformité augmente la visibilité du programme de manière significative, y compris le RIM et les autres

10. C'est ma propre interprétation de la doctrine de la gouvernance de l'information, provenant du modèle de référence de la gouvernance de l'information (GIRM) et du matériel du CGOC. Le lien structurel du devoir + valeur à l'actif. (Voir Paknad D., Pugh H. et Luellig L. (2010). Introduction to IMRM. *Information Governance Survey & Scénarios*, p. 10, [www.edrm.net/download/all\\_projects/igrm/CGOC\\_IMRM\\_May5\\_final\\_imrmcmmttee0.pdf](http://www.edrm.net/download/all_projects/igrm/CGOC_IMRM_May5_final_imrmcmmttee0.pdf))

disciplines connexes. Pour réussir, il y a besoin d'une personne responsable et pouvant rendre des comptes de façon durable. Cela ne fonctionne pas à coût zéro. La minimisation des risques réussit seulement avec un programme de gouvernance bien financé, soigneusement orchestré, et multidisciplinaire. Par conséquent, ce qui est un défi de taille, nous devons vendre les avantages de la GI à l'entreprise dès le début<sup>11</sup>. Sous un aspect sémantique il est d'ailleurs intéressant que dans le monde francophone le terme et l'étiquette « gouvernance de l'information » paraît bien propice pour vendre les avantages du concept GI aux cadres supérieurs<sup>12</sup>.

#### 4. Quelques modèles de GI

Il existe différents cadres et modèles de GI pour évaluer et mesurer la gestion de l'information et la maturité de sa gouvernance. ARMA International a développé les GARP (*Generally Accepted Recordkeeping Principles*, Principes généralement reconnus pour la gestion des documents) afin de mieux vendre le RIM au niveau de la direction dans le cadre de la GI<sup>13</sup>. Le modèle de maturité d'accompagnement pour le RIM et

---

11. « ... La gouvernance de l'information ne réussira que si l'entreprise la comprend, y adhère et la soutient ». Cengiz Barlas, vice-président et responsable mondial de la gestion des données chez Premier Farnell, cité en quatrième de couverture du livre de Soares (2011). *Selling Information Governance to the Business* [Vendre la gouvernance de l'information à l'entreprise], Ketchum (MCPress), [www.mcpressonline.com/trends/new-book-helps-practitioners-make-a-business-case-for-information-governance.html](http://www.mcpressonline.com/trends/new-book-helps-practitioners-make-a-business-case-for-information-governance.html)

12. Les archives du canton de Genève développent leur programme de records management sous le terme « bonne gouvernance des documents électroniques dans l'administration », [http://etat.geneve.ch/dt/archives/gouvernance\\_documents\\_electroniques\\_dans\\_administration-66-5414.html](http://etat.geneve.ch/dt/archives/gouvernance_documents_electroniques_dans_administration-66-5414.html) et [http://www.ressi.ch/num14/article\\_93#appel2](http://www.ressi.ch/num14/article_93#appel2).

Dans le secteur public et privé en France, il y a déjà des résultats. Voir IBM/P. Audoin consultants, *La gouvernance de l'information dans les entreprises françaises*, 2011. Voir aussi IBM/MARKESS International. *Enjeux autour de la gestion et de la gouvernance de l'information dans le secteur public*, Paris 2011.

13. (cf. [www.arma.org/r2/](http://www.arma.org/r2/)). Voir Lederman P.F. (2012). *Getting Buy-In for Your Information Governance Program* [Obtenir l'adhésion à votre programme de

la GI montre une image complète de la façon holistique plutôt qu'une entreprise uniquement axée IM pourrait le réaliser. Il y a huit principes qui tiennent compte des fondements des normes de RIM pertinentes (par exemple ISO, 2001, 2011) ainsi que sur les meilleures pratiques et les exigences légales et réglementaires. Les principes sont les suivants : responsabilisation, conformité, transparence, disponibilité, intégrité, conservation, protection et sort final<sup>14</sup>. Pour chacun des huit principes d'un modèle de maturité décrit les caractéristiques qui sont typiques pour chaque niveau de maturité. Il existe cinq niveaux de maturité : en dehors du standard (1), en développement (2), essentiel (3), proactif (4), en transformation (5)<sup>15</sup>.

Un autre modèle a été développé à partir de la communauté de l'e-discovery : l'*Unified Governance Model* appelé *Information Governance Reference Model* (IGRM) de l'EDRM<sup>16</sup>. Il a été développé et a attiré l'attention et l'acceptation principalement dans les activités du *Compliance Governance and Oversight Council* (CGOC) (2012), un organisme américain, créé en 2004<sup>17</sup> (voir figure 2)<sup>18</sup> et complètement financé par IBM.

Le modèle a récemment été étendu par l'ajout de l'élément de risques de confidentialité et de sécurité et la conformité (zone bleue).

IBM a également développé un nouveau modèle intéressant, issu à l'origine d'une approche de gouvernance de données où le RIM est couvert par le domaine *Information Lifecycle Management* (IBM, 2007). Dans ce modèle les catégories de la GI sont les suivantes :

- structures organisationnelles et sensibilisation ;
- intendance ;
- politique ;

---

gouvernance de l'information], *Information Management Journal*, vol. 46, n ° 6, p. 34-7. (Voir aussi Datskovsky, 2012).

14. ARMA, [www.arma.org/r2/generally-accepted-br-recordkeeping-principles](http://www.arma.org/r2/generally-accepted-br-recordkeeping-principles)

15. ARMA, [www.arma.org/r2/generally-accepted-br-recordkeeping-principles](http://www.arma.org/r2/generally-accepted-br-recordkeeping-principles)

16. Electronic Discovery Reference Model - [www.edrm.net](http://www.edrm.net) ; Information Governance Reference Model/ © 2012/v3.0/edrm.net

17. Compliance Governance and Oversight Council, [www.cgoc.com](http://www.cgoc.com)

18. [www.edrm.net/download/all\\_projects/igrm/The-Final.-GIRM\\_v3.0Update-Witepaper\\_Oct\\_2012.pdf](http://www.edrm.net/download/all_projects/igrm/The-Final.-GIRM_v3.0Update-Witepaper_Oct_2012.pdf)

- création de valeur ;
- gestion des risques des données et conformité ;
- sécurité de l'information et vie privée ;
- architecture de données ;
- gestion de la qualité des données ;
- classification et métadonnées ;
- gestion du cycle de vie de l'information ;
- audit des informations, journalisation et reporting ;
- Big Data.

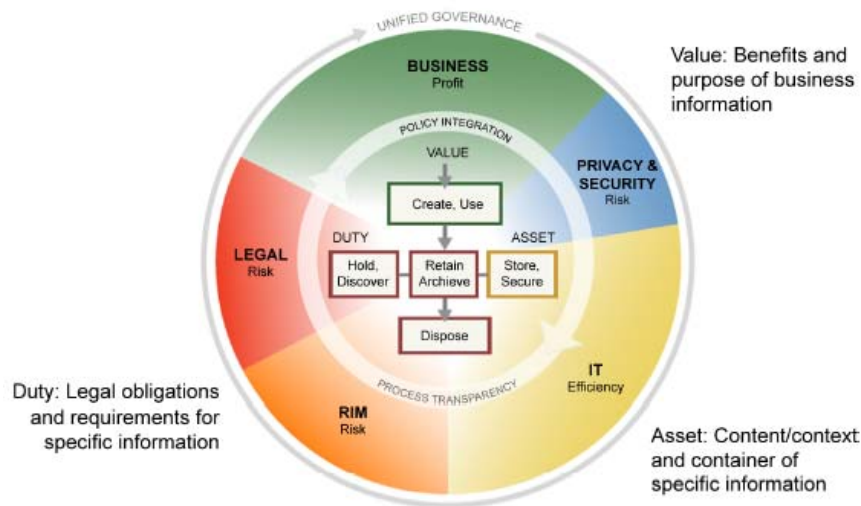


Figure 2. Modèle de gouvernance unifiée

Semblable aux principes du GARP il y a cinq niveaux de maturité pour évaluer le stade d'un programme de GI : initial (1), géré (2), défini (3), géré quantitativement (4), optimisé (5).

En raison de l'espace restreint dans cet article, le cadre de contrôle des meilleures pratiques le plus populaire et la quasi-norme du point de vue de la gouvernance informatique – COBIT (*Control Objectives for Information and related technologies*) (ISACA, [www.isaca.org/COBIT/pages/default.aspx](http://www.isaca.org/COBIT/pages/default.aspx)) – ne seront pas discutés ici, mais il a quelques points communs avec le modèle GARP de l'ARMA dans le domaine des

exigences non informatique connexes, par exemple la dimension de « Protection » dans le GARP qui concerne largement la sécurité de l'information ou chez Lageschulte et Van der Wal (2012), la dernière version (COBIT5) est une extension vers la gouvernance de la gestion de l'information de l'entreprise en cohérence avec l'ISO 38500 (2008), la norme pour la gouvernance des technologies de l'information par l'entreprise.

### 5. Leçons apprises. Les obstacles et les pièges de la GI

Dans de nombreuses organisations la nécessité et la demande en GI vient de situations en silos où les unités indépendantes dans le domaine de l'EIM veulent connecter ce qui semble logiquement leur être commun. Typiquement, les fonctions comme le RIM, la sécurité de l'information, le risque et la conformité informatique, l'eDiscovery, la continuité des activités, etc. collaborent de plus en plus, et se rendent compte qu'ils doivent interagir plus étroitement et de manière raisonnable afin de réduire les doubles emplois, en vue d'éviter les redondances et les chevauchements des rapports hiérarchiques et des contrôles. Dans les faits trop de contrôles dans les cadres des vérifications informatiques peuvent paradoxalement se révéler un facteur important pour se lancer dans un programme de GI car un contrôle consolidé en moins signifie moins de résultats, moins de remédiation, une meilleure conformité et une plus grande transparence.

Lorsque la pression des défauts organisationnels et des discrédances coûteuses telles que la duplication du travail, les redondances et le chevauchement des activités tout au long de la gestion de l'information de l'entreprise sont devenus suffisamment pénibles, il est temps que la direction réagisse et commence à lancer un programme de gouvernance de l'information. Cette décision est basée sur l'idée fondamentale que les organisations qui ont adopté un processus et un programme de gouvernance de l'information institutionnelle seront plus efficaces pour la recherche, la collecte, le traitement et l'utilisation des informations et obtiendront plus de valeur de celles-ci et des autres sources d'information.

Une fois que le niveau C (le niveau de la direction, par exemple, le *Chief Information Officer*, le *Chief Financial Officer*, etc.) comprend et soutient les synergies potentielles d'une approche unifiée, l'entreprise sera

prête à se lancer dans l'élaboration d'un programme de GI. Lorsque toute nouvelle unité stratégique commence à partir de zéro pour élaborer une vision et énoncer sa mission, de nouvelles politiques et un cadre de GI pour rationaliser et harmoniser toutes les tâches nécessaires, il est essentiel de se rappeler les faiblesses et les lacunes possibles suivantes lorsqu'il s'agit de passer du stade de conception de la GI à sa mise en œuvre dans le monde réel :

- il est fortement recommandé que la gouvernance soit séparée de la gestion. Ceux qui élaborent les règles ne devraient pas siéger dans la même unité ou avoir la même ligne hiérarchique que ceux qui les exécutent. C'est l'un des cinq principes de COBIT basé sur la norme ISO 38500 (2008) Gouvernance des technologies de l'information par l'entreprise : « La gouvernance est distincte de la gestion, et pour éviter la confusion, les deux concepts sont clairement définis dans la norme ». De préférence, le responsable d'un programme de GI rapporte à l'avocat-conseil [ou *Chief Legal Officer* dans le monde anglo-saxon]. Aux États-Unis ce point serait qualifié de « séparation des tâches », mais une telle exigence ne serait pas considérée comme allant de soi en dehors des USA ;

- distinguer la gouvernance de l'informatique de la GI lors de la conception de votre programme de GI. La gouvernance informatique assure les risques et la conformité de l'architecture, des systèmes et des infrastructures informatiques, mais elle n'est pas concernée par la façon dont l'information est créée, utilisée et éliminée de manière à ajouter de la valeur à une entreprise. Cela est la tâche d'une unité de gestion du cycle de vie de l'information [ILM] ou d'une unité gestion des documents et de l'information [RIM] ;

- un programme de GI ne doit pas trop compter sur la culture d'audit de contrôle conduit sur la base des TIC (technologies de l'information et de la communication) qui est une autre limitation inhérente de l'informatique de gestion. « La gouvernance repose sur le paradigme que les investissements informatiques et les systèmes informatiques résultants peuvent et doivent être contrôlés afin de réussir » (Koopers *et al.*, 2011, 196). Dans un audit centré sur les TIC, les réponses sont souvent connues à l'avance, quelque chose que les anthropologues caractérisent comme un « enchevêtrement » (Strathern, 2000 ; Currall et Moss, 2008, 78). En outre, une forte « culture de l'audit est ironiquement l'ennemie de la réflexion, la chose même qu'elle est censée soutenir » (Strathern, 2000 ; Currall et



Moss, 2008, 78). Les professionnels de la GI devraient plutôt chercher à intégrer leurs rôles et responsabilités dans des processus plus larges et penser à des scénarios en fonction des incidents tirés de l'expérience du monde réel pour construire des mesures de prévention. Selon Currall et Moss (2008) une culture de l'audit trop rigide suit juste des points de contrôle non négociables à partir d'un cadre de vérification plutôt abstrait<sup>19</sup> ;

– professionnaliser les rôles de la GI : son déploiement devrait aller de pair avec de nouvelles définitions flexibles des rôles (par exemple, un spécialiste de la sécurité de l'information doit élargir ses capacités avec la connaissance du RIM ou vice versa) et on doit s'assurer qu'ils disposent de ressources avec des experts en la matière. Ne comptez pas sur les rôles non professionnels existants dans la ligne de production qui remplissent la tâche de sécurité de l'information ou de gestion des documents pour 10 % de leur rôle et consacrent l'autre 90 % en priorité à leur rôle fonctionnel. Au lieu de construire ou de cultiver des rôles existants, les centres locaux ou/et régionaux d'excellence pour la GI, l'ILM et/ou l'expertise de RIM doivent s'assurer que des ressources possédant les compétences appropriées soient en place.

– mettre en œuvre la GI comme un sous-ensemble de la gouvernance d'entreprise. Cela crée la conscience du risque de l'information et la perception de la valeur des actifs d'information au niveau C (Gartner, 2009). Donc considérer tous les risques de gestion de l'information (par exemple sur sa rétention) en tant que partie intégrante de la gestion du risque de l'entreprise.

– s'assurer que la stratégie et le plan de la GI ont été adoptés par l'entreprise. La gestion du cycle de vie de l'information est une vraie nécessité pour l'entreprise. En conséquence, tous les secteurs d'activité doivent être adéquatement représentés dans le comité consultatif stratégique de la GI aux côtés d'autres grands acteurs (informatique,

---

19. « Une telle attitude de la curation de l'information est difficile à transmettre, car elle est en contradiction avec la plupart des discours de la gestion des archives et des documents qui a répondu à la culture de l'audit et de la conformité avec des commandements non négociables, plutôt que de chercher à incorporer leurs rôles et responsabilités dans des processus plus larges » Currall et Moss, 2008, 78, citant les travaux du JISC.

juridique et conformité y compris la confidentialité, sécurité de l'information/informatique, RIM, audit interne, gestion de la continuité, de gestion des risques, etc.) Ceux-ci fournissent des propositions concrètes de valeur avec des exemples et des cas d'utilisation selon leurs fonctions spécifiques dans les affaires (finances, RH, opérations, etc.) afin que l'entreprise puisse répondre aux attentes et atteindre des résultats concrets d'un programme de GI.

– leadership. La gestion et l'administration d'un programme de GI nécessitent une direction subtile qui doit concilier les nombreux intérêts divergents des différentes parties prenantes tout en prenant en charge les délicates questions de supervision efficace des ressources, des opérations et de la communication. Ce rôle doit être fortement soutenu par le niveau C et le rôle lui-même est exigeant car il doit incarner d'extraordinaires compétences de prise de décision dans le sens de « gouvernance horizontale ». Comme Kooper le souligne « les acteurs ne communiquent, ne collaborent ou ne coopèrent pas sans un acteur central ou dominant pour les gouverner » (Kooper *et al.*, 2011, 196). Ils doivent donc savoir quelles décisions doivent être prises, qui prend les décisions et s'assurer que ces décisions sont prises de manière transparente et bien communiquées ;

– faire progresser une culture la gestion et de changement proactif pour incorporer la GI dans les méthodes de travail dans l'entreprise. Ne pas sous-estimer l'importance de cette étape nécessaire ou la difficulté à l'exécuter. De nombreuses initiatives de GI s'avèrent être un véritable choc culturel, car il n'y a pas de vision de l'entreprise sur la GI et « les cultures et les relations organisationnelles existantes ne sont pas propices à la répartition du travail que demande la GI » (Gartner, 2009, 3). Les systèmes de bonus et de primes fonctionnelles peuvent en outre être un obstacle potentiel aux projets et programmes holistiques et interfonctionnels sur un niveau de l'entreprise.

Je doute que beaucoup de cultures d'entreprise soient en mesure de répondre à toutes ces attentes pour soutenir ce long voyage de la constitution d'un véritable programme de GI en raison de l'énormité de la tâche. Il y a aussi beaucoup d'autres raisons pour lesquelles les sous-fonctions stratégiques de la GI peuvent échouer (Cecere *et al.*, 2011) (par exemple, l'architecture de l'information) et des péchés capitaux existent

(Krugly, 2012)<sup>20</sup>. Tactiquement, Gartner (2009) recommande de ne pas commencer par les questions les plus complexes, mais de développer un programme de GI étape par étape avec un accent particulier d'abord sur les actifs d'information les plus importants, en l'améliorant de façon progressive.

Une étude basée sur une enquête a estimé que trois ans sont suffisants pour démarrer et mettre en œuvre un programme de GI (*Economist Intelligence Unit*, 2008). Pour les organisations d'envergure mondiale complexes, sur la base de mon expérience, ce n'est pas suffisant. La feuille de route et le calendrier dépendront fortement de la façon dont une culture d'entreprise est structurée selon les divisions ou fédérée et si les différents pôles d'activité ont la capacité et la volonté de coopérer, communiquer et interagir.

## 6. Conclusion

Dans le concept et d'un point de vue stratégique, la GI est capable d'initier un changement de paradigme dans le monde de la gestion de l'information. Comme nous l'avons vu, la plupart des éléments et des modules de construction de la GI ne sont pas vraiment nouveaux car tous les éléments et principes constitutifs existent déjà sous une approche EIM (*Entreprise Information Management*) et GRC (*Governance, Risk and Compliance*) bien comprise. Le nouveau potentiel réside dans l'exploitation de tous ces éléments par l'intégration renforcée et l'interaction hautement connectée, ce que Kooper *et al.* (2011, 197) qualifient d'interaction faisant sens entre tous les acteurs concernés. Avec les mots d'Aristote, l'ensemble doit devenir plus que la somme de ses parties.

D'un point de vue organisationnel le plus grand défi sur le chemin de la gouvernance unifiée est le fait qu'aucune fonction ou service seul n'est en mesure d'atteindre les objectifs et les avantages perçus (Pugh, 2012, 44). Tout dépend d'une culture de la gestion du changement efficace et d'une

---

20. Voir aussi un commentaire récent d'un expert de RIM bien connu, James Lappin, *The strengths and weaknesses of the information governance approach to records management*, <http://thinkingrecords.co.uk/2014/03/21/the-strengths-and-weaknesses-of-the-information-governance-approach-to-records-management/>

extrême collaboration interfonctionnelle (Gartner, 2012) qui a besoin d'un sens spécifique de l'engagement et de la discipline qui peuvent ou non faire partie de la culture d'entreprise existante. Des leaders mondiaux perspicaces ont dit : « Cela paie plus de travailler plus intelligemment et pas plus durement » (IBM, 2010, 1). Toute initiative où les intervenants individuels ne tirent pas à la même corde où les cadres parrains conduisent leurs objectifs avec des agendas cachés et de la rhétorique échouera.

Sur la base de mes arguments précédents, il aurait dû devenir évident que le RIM ou l'ILMG n'est juste qu'un élément mais important, inscrit dans un plus grand programme de GI. Dans l'idéal le RIM peut bénéficier du parapluie d'un programme de GI et des activités de GI ou même se placer à l'avant-garde « ... les gestionnaires de documents auront la possibilité de façonner la politique aux côtés de leurs collègues de l'informatique et des services juridiques » (Shute, 2012, 23). La GI est capable d'évoluer lorsque l'intégration des éléments peut être mise en œuvre avec un partenariat ouvert entre égaux ; toutes les parties concernées coopèrent et collaborent dans le sens de la co-gouvernance et sont collectivement responsables pour des objectifs communs. Kooper *et al.* (2011, 199) distinguent trois approches de gouvernance : la gouvernance hiérarchique, la co-gouvernance et l'auto-gouvernance.

En termes de conception du programme de GI, un élément décisif est la distinction entre la gouvernance de l'information et la gouvernance de l'informatique ; Gartner (2009) et des experts de l'Université d'Amsterdam (Kooper *et al.*, 2011) ont insisté sur ce point de manière significative dans leurs publications. La gouvernance informatique elle-même a une valeur limitée car elle privilégie la gestion de l'architecture et d'applications/systèmes aux dépens de la nécessité de meilleures pratiques en matière de gestion du cycle de vie des informations. Toutes les deux servent leur objectif défini propre et ajoutent de la valeur à leur portée et mandat convenu. Ainsi, il n'y a pas de sens à construire une dichotomie artificielle entre, par exemple, le RIM et l'informatique, la technologie et le contenu orienté gestion de l'information ne fonctionnent que de manière complémentaire et en alignement avec l'entreprise pour mener une entreprise au succès. C'est comme un orchestre : le tact et l'expertise doivent être appris par la collaboration et la pratique. La baguette que le chef utilise est juste un outil, mais il nécessite de l'expertise, de la diplomatie, du respect mutuel, du temps et de la confiance afin d'obtenir le

comportement souhaitable. Dov Seidman (2011) a clairement indiqué que le défi de la concurrence sur le marché de l'avenir ne sera pas une question de super-performance mais de super-comportement.

La gouvernance purement hiérarchique avec un contrôle et une commande rigide venu d'en haut ne fonctionnera pas. C'est un nouveau monde qui a besoin de nouvelles règles ! La GI ne peut être ni dictée ni mandatée – elle doit faire partie de la façon de travailler et être ancrée dans la culture. Cela signifie aussi que le leadership d'un programme de GI doit être résolu, patient, partagé et bien équilibré. Il serait inacceptable de simplement renommer un programme de RIM existant en un programme de GI. Le succès est plus que le changement de nom d'une profession existante.

Par conséquent, vous devez soigneusement examiner toute initiative ou programme de gouvernance de l'information dans ses éléments essentiels, son champ d'application spécifique et son impact attendu sur la gestion du cycle de vie des informations et de la pratique du RIM dans votre organisation. Méfiez-vous des focalisations sur une seule discipline, les priorités (techniques) unilatérales (sans intentions intégrées et d'actions coordonnées) ou sur les initiatives qui dépendent d'acteurs ou de parties prenantes individuels. Dans de tels cas, ces initiatives ne mériteraient pas l'étiquette de GI. Il suffit de lancer le test d'amorçage pour vérifier si les bonnes pièces sont réunies. Sur la ligne de fond envisager la grande image et répondre à la question suivante : Est-ce que votre gouvernance fournit les moyens à l'organisation de prendre des décisions globales et équilibrées (seulement) dans les cas où des groupes indépendants ou des intervenants ne le peuvent pas, ou ne devraient pas les prendre ? Si la réponse est oui, votre programme de gouvernance de l'information peut bien démarrer.

#### *Remerciements*

*Tous mes remerciements à Jean-Daniel Zeller, archiviste principal aux Hôpitaux universitaires de Genève, qui a assuré la traduction de mon article en anglais et revu le texte.*

#### **Bibliographie**

ARMA (2009). *The Generally Accepted Recordkeeping Principles (GARP)*, <http://www.arma.org/r2/generally-accepted-br-recordkeeping-principles>

- Bailey S. (2008). *Managing the Crowd. Rethinking Records Management for the Web 2.0 World*, Facet, London.
- Blair B.T. (2011). *Information Governance Executive Briefing Book*, ViaLumina LLC, [http://mimage.opentext.com/alt\\_content/binary/pdf/Information-Governance-Executive-Brief-Book-OpenText.pdf](http://mimage.opentext.com/alt_content/binary/pdf/Information-Governance-Executive-Brief-Book-OpenText.pdf)
- Butler Group (2005). *Measuring IT Costs and Value: Maximising the Effectiveness of IT Investment*, Butler Group, Hesse.
- Cecere M., Kark K. and Blackburn L. (2011). *Why Strategic Functions Fail. Part 3 of a Three-part Series on Why Key IT Roles*, Forrester, July 29, 2011.
- CGOC (2012). Information Governance Leadership Program: Improving Information Economics with Information Lifecycle Governance, *Proceedings of the 8th CGOC Annual Summit*, Cambridge, MA, February 29-March 1, 2012, [www.cgoc.com/resources/cgoc-summit-2012-proceedings](http://www.cgoc.com/resources/cgoc-summit-2012-proceedings)
- Currall J. and Moss M. (2008). We are archivists, but are we OK ?, *Records Management Journal*, vol. 18, n° 1, p. 69-91.
- Datskovsky G. (2012). Step up to get a seat at the table. *Information Management Journal*, vol. 46, n° 6, p. 20-24.
- Donaldson, H. and Walker P. (2004). Information governance, a view from the NHS. *International Journal of Medical Informatics*, vol. 73, p. 281-284.
- Economist Intelligence Unit (2008). *The Future of Enterprise Information Governance*, Economist Intelligence Unit, London.
- Gartner (2009). *Toolkit : Information Governance Project*, April 2009, [www.gartner.com/id933912](http://www.gartner.com/id933912).
- Gartner (2012). *Six Best Practices for Moving to a Culture of Extreme Collaboration*, Gartner, Stamford, CT, December 6, [www.gartner.com/it/page.jsp?id2267115](http://www.gartner.com/it/page.jsp?id2267115)
- IBM (2007). *The IBM Data Governance Council Maturity Model : building a roadmap for effective data governance*, [www.935.ibm.com/services/uk/cio/pdf/leverage\\_wp\\_data\\_gov\\_council\\_maturitymodel.pdf](http://www.935.ibm.com/services/uk/cio/pdf/leverage_wp_data_gov_council_maturitymodel.pdf)
- IBM (2010). *A new way of working. Insights from global leaders* [Une nouvelle manière de travailler. Regards de leaders mondiaux], IBM Global Business Services, <ftp://public.dhe.ibm.com/software/solutions/soa/pdfs/GBE03295-USEN-00.pdf>
- ISACA (n.d.), COBIT 5. *A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*, [www.isaca.org/cobit/pages/default.aspx](http://www.isaca.org/cobit/pages/default.aspx)

- ISO (2001), ISO 15489-1: Information and Documentation – Records Management – Part 1: General and Part 2: Guidelines, International Organisation for Standardization, Geneva.
- ISO (2008), ISO/IEC 38500 : Corporate Governance of Information Technology, International Organisation for Standardization, Geneva.
- ISO (2011), ISO 30300 : Information and Documentation – Management Systems for Records – Fundamentals and Vocabulary, International Organisation for Standardization, Geneva.
- Kahn R. and Blair B.T. (2004). *Information Nation : Seven Keys to Information Management Compliance*, AIIM, Silver Spring, MD (2nd ed. 2009).
- Kampffmeyer U. (2007). *Governance, Risk Management and Compliance*, GRC, Hamburg.
- Kooper M.N., Maes R. and Roos Lindgreen E.E.O. (2011). On the governance of information: introducing a new concept of governance to support the management of information, *International Journal of Information Management*, vol. 31, n° 3, p. 195-200.
- Krugly D. (2012). *The seven deadly sins of information governance*. [Les sept péchés capitaux de la gouvernance de l'information], 5 October, <http://ediscoveryinsight.com/2012/10/the-7-deadly-sins-of-information-governance>
- Lageschulte P. and Van der Wal K. (2012). *Using COBIT to Support Records Governance and Management*, paper presented at ARMA Chicago 2012, Chicago, IL, September 23-25.
- Lederman P.L. (2012). Getting buy-in for your Information Governance Program, *Information Management Journal*, vol. 46, n° 6, p. 34-37.
- Pugh H. (2012). Daten vernichten: Warum es so schwierig ist. *Wirtschaftsinformatik und Management*, H.4/2012, p. 44.
- Seidman D. (2011). *How: Why How We Do Anything Means Everything*, 2nd ed., Wiley, Hoboken, NJ.
- Shore S. (2000). *Wright : coercive accountability*, in Strathern, M. (Ed.), *Audit Cultures. Anthropological Studies in Accountability, Ethics and Academy*, Routledge, London.
- Shute W. (2012). Information Governance takes center stage in 2013 : spotlight shines on IG pros. *Information Management Journal*, vol. 46, n° 6, p. 22-25.
- Soares S. (2011). *Selling Information Governance to the Business*, MC Press, Ketchum, ID.