



REX SERDA - Déployer la Gouvernance de l'Information dans une organisation nationale et locale

A quel moment une organisation devrait-elle se préoccuper de sa gouvernance de l'information ? La réponse est : en permanence ! Si c'est loin d'être le cas, c'est souvent à l'occasion d'un renouvellement d'outil que la question se pose. Mais comment gérer la multiplicité des complexités humaines, techniques, réglementaires, migrations pour un bénéfice clarifié ?

Le retour d'expérience que nous allons vous présenter est celui d'un établissement qui délivre une mission de service public. Statutairement, les données et documents ont pour partie un caractère public et pour l'autre un caractère privé. Ce point est important car il va conditionner des cycles de vies différents et des modalités de contrôle également spécifiques. Au plan organisation et ressources humaines, il y a un niveau national en même temps qu'un niveau local qui permet de mailler le territoire.

Il y a 2 ans, un constat est partagé par les opérationnels, les managers et la direction : les GED sont vieillissantes et en grande partie obsolètes (Hyparchive, Documentum, etc.), des dispositifs d'archivage physique ne sont pas complétés avec leur pendant électroniques alors même que les flux et stocks sont au fur et à mesure des années de plus en plus importants et nombreux en volumes.

Dans ce cadre, le programme des besoins techniques et fonctionnels est formalisé, les consultations sont lancées et les solutions, le plus souvent en mode SaaS ou en mode Cloud, sont choisies et contractualisées.



Des moments de grande solitude !

A partir de ce moment-là, avec ce qu'on peut nommer "les moments de grande solitude", les questions se posent comme : on commence par quoi ? Sur quel périmètre opère-t-on ? Quelles applications faut-il décommissionner en premier ? Quelles données migre-t-on ? Et comment gérer le changement ?

C'est dans ce contexte souvent partagé dans beaucoup d'organisations en pilotage des transformations que la gouvernance de l'information se pose comme LE FIL ROUGE indispensable pour guider les décisions et leur donner du sens.

4 clés pour déployer efficacement la gouvernance de l'information

Cartographie et gradation du risque, gouvernance, solutions techniques, communication-animation sont les 4 clés pour garantir l'efficacité maximum du déploiement de la Gouvernance de l'information.

Etape 1 : cartographie des fonds documentaires

Première action qui a été engagée : la cartographie. Elle couvre évidemment les fonds documentaires qui sont par nature redondants ou probablement pas dans les versions stabilisées, mais pas que !

Elle comprend également

- **Les catalogues de cas d'usage** (quels besoins, quelle pratique, quel résultat attendu, quelle amélioration attendue). C'est également à cet endroit que s'évaluent les risques.
- **La catégorisation des ensembles documentaires** (l'équivalent des classes en matière de records management), des traitements documentaires, des cycles de rétention, des règles d'accès à chaque étape, des besoins en matière de signature (incluant les délégations).
- **L'identification des gisements** : de nombreuses GED, des serveurs Windows aux répertoires multiples, des archives (notamment les PST pour les messageries), les bases de données des applications métiers, les disques externes, les clés USB, et bien d'autres encore. Ce REX montre qu'ils sont parfaitement multiples et quasi ingérables / ingérés dans la configuration existante.



Etape 2 : une gouvernance pilotée par la DGS - Direction générale des Services

Le sujet a interpellé nécessairement la direction générale des services. C'est à ce niveau qu'a été retenu d'être portée la gouvernance de l'information. La GI est ensuite relayée au niveau managérial d'un comité de pilotage ad hoc dont le rôle est d'arbitrer les choix fonctionnels et techniques comme organisationnels.

Au-delà, une organisation en trois ensembles :

- Le pilotage au plan national avec une équipe complète pour 1/animer les réseaux transverses et en régions (GED, SAE, etc.), 2/ administrer la clé de tout, à savoir les jeux nationaux de métadonnées obligatoires (référentiels structurants) et 3/ l'évolution des solutions techniques et fonctionnelles (GED, portail, SAE, signatures électroniques, etc.).
- Le pilotage au plan local avec les référents qui ont été organisés et qui sont animés par le national. Au programme pour les référents : coaching des nouveaux, appui aux migrations, remontée et avis sur les évolutions, maintien des jeux de métadonnées locales, etc.
- Les auditeurs. Qu'ils soient internes ou externes, ils contribuent à assurer le maintien régulier de l'ensemble système. Ils interviennent en cycle annuel ou triennal pour évaluer les réponses aux exigences formalisées dans le cadre de la politique de la GI. Ici, les actions sont délivrées par les contrôleurs internes qui sont rodés aux méthodes et aux techniques d'audit et d'évaluation. Le Système de GI reste avant tout un Système de Management !

Etape 3 : les solutions techniques et services rendus

Les choix fondamentaux ont été faits : externalisation de l'architecture infra et technique et des applications des portails, GED, collaboration, archivage électronique à vocation probatoire, et signature électronique selon les 3 niveaux en conformité Eidas. Les sujets qui ont été traités dans cette troisième action l'ont été en termes d'architecture (quelle solution porte quelle fonction et quel périmètre) et de migration (on démarre quoi en priorité).

Le premier sujet a permis d'acter le principe que c'est la GED qui porte l'ensemble des outils de recherche unifiée, de gestion du cycle de vie de bout en bout (de la réception à la suppression de la donnée/document au terme de sa conservation), de description (conformité et validation des jeux de métadonnées utilisés) et le recours aux signatures électroniques programmées. C'est le SAE qui porte ensuite les fonctions de conservation (on gère ici les AIP ou paquets d'archivage au sens OAIS/ISO14721).



C'est cette complexité qui a été gérée au quotidien : dimensionnement des ressources des datacenter et des réseaux, connecteurs à développer entre les différentes solutions techniques, le tout en lien avec les utilisateurs et leur cas d'usage.

C'est la conception de la GI qui a permis de préserver le fil rouge tout au long des 2 années de projet.

Etape 4 : communication et on-boarding

La dernière action et non des moindres : l'embarquement de l'ensemble des équipes (et du management bien évidemment) via la communication et la formation. Pour répondre au principe : ne jamais sous-estimer l'importance des freins dès qu'il y a le moindre changement. C'est le challenge qui a été relevé et la communication a joué son rôle déterminant : vidéos, création du logo pour le changement, tutoriels, séminaires design thinking pour les référents, formations et accompagnement personnalisé.

Des budgets conséquents mais adaptés

Tout cela a un coût et les budgets ont été conséquents : l'étude et la mise en oeuvre ont coûté, les développements et la mise en route des nouveaux acteurs également, les migrations qui ont permis de décommissionner des applications ont également nécessité des enveloppes financières. Au final, les commissionnements comme les nouvelles organisations d'exploitation des données et documents ont pour résultats des pratiques plus fluides, des actions plus rapides et pertinentes, un recentrage des équipes SI vers les tâches de pilotage et d'évolutions orientées utilisateurs (et non vers l'exploitation / MCO) et enfin la réduction du risque opérationnel (pertes de données, conformité des données, PCA en parfaites capacités...), juridique (notamment le RGPD) et financier (simplification et homogénéisation entraînant la réduction des coûts de gestion).

N'hésitez pas à nous contacter pour tous vos projets de dématérialisation, nous serons ravis vous renseigner !



Caroline BUSCAL

Manager Serda Conseil

Caroline.buscal@serda.com

Tel : 06 60 68 63 16



Pierre FUZEAU

Directeur Général Serda

Pierre.fuzeau@serda.com

Tel : 06 63 74 92 50