InfoGov@STIB
Discovery Session

Il a été observé dans différentes sociétés que parfois de belles initiatives internes visant à augmenter la maturité de la gouvernance de l'information tombaient ensuite en désuétude pour aboutir à de l'information déconnectée de tout ownership et perdant en qualité. Peut-être devrions-nous nous souvenir de ce que Jean Monnet disait:

"Rien n'est possible sans les hommes,
rien n'est durable sans les institutions"

Et vous, quelle est votre expérience en InfoGov ? Quelles sont les instances (ou InfoBodies) qui rendent durables et efficaces la gestion de l'information dans votre organisation ?

C'est à ce propos que nous avons eu le plaisir d'échanger avec Géraldine Van der Stichele (SVP Operations), Béchir Tahanti (Head of General Staff) et Eric Auquière (Corporate Information manager) un jour de juin 2022. Échange d'autant plus passionnant que la STIB mène une initiative en gouvernance de l'information depuis quatre années déjà.

A propos de la STIB

Géraldine V - On n'imagine pas toujours le scope complet des activités de la STIB : il y a son rôle en tant que planificateur des transports publics, en tant que développeur des infrastructures de transport et en tant qu'opérateur. Dans son rôle de développeur, la STIB investit actuellement environ 500 €millions chaque année sur la région bruxelloise. Au total, il y a trois cents métiers à la STIB et plus de 10.000 collaborateurs. L'organisation est principalement structurée autour de 5 divisions (Finance&Services, Human Resources, Sales, Marketing&Network, Operations et Transport Systems) dont certaines activités sont supportées par le département "General Staff".

Béchir T - Le département General Staff fournit des méthodes et services de mise en cohérence du fonctionnement des différentes divisions comme la gestion de projet, la sécurité, la qualité, l'innovation, la gestion des connaissances et la gouvernance de l'information. L'équipe est là pour fournir la fondation commune « all STIB » sur laquelle toutes les équipes peuvent développer leurs activités spécifiques. Pour toutes ses missions, le département est composé d'une trentaine de collaborateurs. Il faut donc bien définir les priorités pour éviter l'éparpillement. L'équipe General Staff pense pour après-demain, clarifie le cadre commun et inspire.

InfoGov@STIB

Exquando - Qu'est-ce qui a déclenché la démarche infoGov à la STIB ?

Eric A - En 2016, un audit a été organisé pour évaluer la maturité du système de management de la qualité. La gestion de l'information était alors identifiée comme un risque important. Il y avait des risques de perte et de fuite d'information, de perte de productivité, de non-conformité et de pénalités, de bad buzz et de pertes de connaissance.

Exquando - Comment avez-vous développé l'initiative infoGov ?

Eric A - A la suite de l'audit, nous avons été voir la direction générale avec une proposition de mise en place d'une gouvernance de l'information. Avec son accord, nous avons mis une nouvelle cellule en place devenue aujourd'hui l'Information Office. C'est cette équipe qui, à la manière d'une constituante, a mis en place les institutions qui constituent la gouvernance de l'information au sein de la STIB.

L'information Office était à l'origine constitué de Eric Auquière, Sylvie Delberghe, Christian De Neef, Magali Ventat et Gaëtan Dhont. Coralie Ognibene et Clothilde Fouss sont venues compléter l'équipe plus récemment.

La première institution est l'*Information Governance Board* (IGB) qui a pris en charge le pilotage de l'initiative. L'IGB se réunit brièvement tous les 2 mois depuis 2017. Il est composé du sponsor, du responsable de l'Information Office, d'un représentant par division et d'un représentant de l'IT. On a également créé un *Information Governance WorkGroup* (IGW) qui est composé de représentants de chaque direction et qui se réunit mensuellement. Les membres ont à la fois un rôle d'évangélisation et de remontée des difficultés du terrain, ils travaillent sur la préparation des projets qui sont proposés à l'IGB.

Une des missions de l'IGW a été de définir la politique informationnelle qui spécifie entre autres les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information, les règles de conservation et celles pour la gestion de la confidentialité de l'information ainsi qu'un règlement de gestion documentaire (convention de nommage, métadonnées, revue des documents, etc.).

Dans les rôles qui ont été introduits se trouvent notamment le *Local Information Manager*, personne responsable d'assurer la bonne gestion de l'information d'une entité et l'*Information Owner*, personne responsable de toute décision relative à une information précise tant au niveau de son contenu (information proprement dite) que de son contenant (support et espace où est entreposée l'information).

Les institutions de la Gouvernance de l'Information à la STIB

Exquando - Nous constatons avec intérêt que vous avez mis en place des *information owners* ; c'est pour nous aussi un rôle essentiel dans les démarches en gouvernance de l'information. Comment évaluez-vous les résultats de l'initiative ?

Géraldine V - Il est souvent difficile d'impliquer les personnes exerçant des métiers très opérationnels sur des sujets génériques comme la gestion de l'information. Comment motiver le responsable d'un dépôt, quand il a des soucis concrets dans son quotidien liés à la maintenance d'un équipement ou à un planning à mettre à jour ? Le problème est de développer et de maintenir la connexion entre la base commune proposée par les équipes de General Staff et les métiers du terrain et de toujours mettre en évidence le « *what's in it for me ?* ».

Eric A - Le résultat principal à mes yeux est la prise de conscience partagée qui s'est opérée à tous les échelons et dans toutes les divisions de la STIB du rôle de chacun dans la gestion de l'information, cette ressource essentielle de l'organisation. Actuellement avec les instances et responsabilités installées, nous gérons la migration vers Office 365 de manière cohérente et contrôlée, pas seulement la migration technologique mais aussi et surtout la migration des millions de documents qui se trouvent sur les file system, les sites SharePoint et dans Documentum. Les *Local Information Managers* et les *Information Owners* jouent un rôle essentiel dans cette migration.

Béchir T - Sans gouvernance de l'information, nous n'avons pas de processus clair, pas de qualité de données, il était important pour nous de construire un cadre complet et cohérent pour nos services.

Exquando - Actuellement, vous avez développé des infoBodies (l'IGB et l'IGW) dont les rouages fonctionnent plutôt en top-down et qui répondent bien à la problématique de la gestion des risques liés à la circulation de l'information. Que pensez-vous d'organiser des groupes d'utilisateurs, non seulement pour structurer la remontée des problèmes du terrain mais aussi pour éventuellement déléguer à ces derniers une partie du pouvoir de décision ?

Géraldine V - Il est vraiment important pour nous d'être sur le terrain et de remonter les informations du terrain. La STIB a par ailleurs adopté la méthode Lean Six Sigma d'amélioration continue qui valorise les remontées du terrain. La tâche est énorme avec les multiples métiers qui ont tous des besoins très différents. Cette idée de User Group pourrait être une excellente idée pour venir compléter les travaux de l'IGW. Cela permettrait aussi que les politiques soient bien discutées, comprises et mises en place dans chaque entité dont nos dépôts.

Les 9 principes de la gestion de l'information à la STIB

Exquando - Justement, en matière d'infoGov, il y a toujours des discussions sur le sens du mot information. A la STIB, parle-t-on de data ou de documents, ou des deux ?

Béchir T - Le monde change très vite. Au départ de l'initiative, il y a 4 ans, on ne parlait pas encore de "data" comme on en parle aujourd'hui. L'approche était donc très orientée document même si la policy est plutôt générique et parle d'information structurée et non structurée. Aujourd'hui, la data a un peu supplanté le document dans les approches "info" et la STIB est occupée à l'inclure dans ses démarches et objectifs.

Eric A - Les différents départements ont accepté que la politique en matière de gestion documentaire soit faite de manière transversale. Pour les data, c'est un peu plus compliqué car il existe déjà de nombreuses compétences dans les départements et la connaissance business est vraiment fondamentale. Par ailleurs, les niveaux de maturité sont très différents. La mise en place d'une gouvernance transversale est donc moins évidente. Mais nous restons résolument optimistes, les lignes sont clairement en train de bouger.

Exquando - En continuant avec l'idée des groupes d'utilisateurs, on pourrait imaginer en avoir plusieurs vu la taille de l'organisation et la diversité de ses métiers. En imaginant un groupe de travail par domaine ou par département, on regrouperait des personnes partageant les mêmes objectifs, les mêmes métiers, le même vocabulaire, la même information. Et ce serait normal qu'on y discute à la fois des documents et des data.

Béchir T - Ce serait en effet logique. Au départ, en 2017, on avait imaginé qu'une seule personne aurait pu résoudre le challenge de l'infoGov, et ce, même à temps partiel. On s'est vite rendu compte que c'était illusoire, et les ressources de l'équipe ont été étendues dans les limites de nos moyens. Aujourd'hui, tout le monde a pris conscience de l'importance et des volumes d'information échangés jusqu'à souffrir d'infobésité. Nous allons donc devoir mettre en place les moyens et faire évoluer la gouvernance associée pour faire face à un problème dont l'ampleur ne cesse de croître.

Exquando - L'ISO vient de publier la norme 24143 qui donne des définitions et concepts en matière de gouvernance de l'information. On y lit entre autres que :

> *"The current global digital transformation increasingly demands greater transparency, accountability, data protection, security, interoperability and information sharing within and between organisations. Organisations often struggle with implementing consistent and comprehensive systems to store, retrieve, share and analyse information."*

Béchir T - Tout à fait d'accord avec ce constat. En fait, la transformation, si elle est provoquée par les nouvelles technologies digitales, n'est pas tellement digitale, elle est d'abord humaine, organisationnelle et culturelle.

Géraldine V - C'est en effet un challenge colossal, il faut se rendre compte de la réalité du terrain : la STIB, ce sont notamment ces milliers de chauffeurs qui montent dans leur bus, leur métro ou leur tram à toute heure de la journée ; le tout a été planifié à l'avance pour que cela fonctionne comme un ballet où chacun et chacune d'entre eux ont reçu de leur dépôt un itinéraire avec des arrêts minutés. Dans les coulisses, il y a des urgentistes qui s'affairent dans tous les sens pour remplacer les absents et pallier aux incidents techniques de dernière minute afin que le spectacle ait lieu et soit rejoué parfaitement et en continu pour les centaines de milliers d'utilisateurs des transports publics de la région bruxelloise. Le tout, en respectant les règles de sécurité et les règles syndicales et en synchronisation avec les autres acteurs du transport public. Si on peut passer d'une montre mécanique à une montre digitale en un tour de main, on imagine à peine la difficulté de transformer ce ballet, fait de tonnes de métal qui

roulent et qui embarquent chauffeurs et passagers, sans en perturber l'harmonie et sa permanence de service. Si l'on perçoit l'immense difficulté d'un côté, on perçoit aussi bien les immenses opportunités qu'offrent les solutions digitales par ailleurs. En résumé, c'est trouver la voie entre l'immédiateté du digital et la planification des équipements lourds.

Exquando - Voici la chaîne de valeur ajoutée telle que nous la représentons habituellement.

Les premières étapes de la chaîne de valeur ajoutée de l'information permettent de résoudre les problèmes de qualité et de sécurité de l'information. Chaque membre du personnel doit veiller à gérer l'information suivant les politiques développées. Par contre, dans les dernières étapes, il s'agit de croiser et de traiter l'information et de représenter le résultat de ces traitements pour assister la prise de décision. Ici de nouveaux métiers, et peut-être un nouvel "infoBody" pourraient voir le jour pour réaliser ces traitements et représentations de manière efficace et durable. Nous parlons dans ce cas d'*information factories*.

Béchir T et *Géraldine V* - Nous partageons entièrement cette logique. Ces *information factories* pourraient être organisées par métier. Probablement qu'une Document Control Factory pour le bureau d'études de la division Transport System permettrait de gérer de manière plus efficace et sereine la gestion de la documentation des projets afin de livrer les projets selon le planning et dans les budgets.

Les perspectives

Exquando - Quelles sont vos priorités pour les années à venir ?

Géraldine V - A quoi ressemblera la STIB dans 5 ou 10 ans ? Comment son offre aura-t-elle évolué et comment travaillera-t-elle en partenariat avec les autres opérateurs du transport ? Quels métiers, quelles compétences seront nécessaires pour le personnel ? Encourager ces changements et gérer la transformation humaine qui résulte de la transformation digitale.

Béchir T - Faciliter l'acceptation des outils et des processus digitaux au sein des différents métiers. La transformation digitale apporte ses outils, ses données, ses nouveaux processus ; le tout est fédérateur. Tous les collègues comprennent que cette transformation est nécessaire. Nous continuons à expliquer les gains pour chacune des parties prenantes à utiliser les nouvelles technologies, smartphone et autres, afin de répondre aux dernières inquiétudes. La transformation est plus large que digitale.

Eric A - Avoir un premier cas où les data et les documents sont gérés et gouvernés de concert, par exemple dans le cadre de la gestion des équipements. J'aimerais aussi que l'on puisse améliorer le pilotage du terrain à partir d'une gestion améliorée des data.

Exquando - Pour conclure notre entretien, nous avions envie de vous parler Open Data et responsabilité sociétale (RSE). C'est un autre aspect de la gouvernance de l'information. Des entreprises comme Kering et EDF ont déjà des portails où ils publient le coût environnemental de leurs activités dans le cas de Kering, et la production de CO2 par kW/h dans le cas d'EDF. Que pensez-vous de communiquer sur l'effet CO2 des transports publics en utilisant une plateforme OpenData ?

Géraldine V - Oh si vous me lancez sur le sujet de la responsabilité sociétale, on sera encore là demain ! Mais oui bien sûr, cela fait partie de notre ADN !

Exquando - Géraldine, Béchir, Eric, nous vous remercions pour cet échange très intéressant, et ressortons enrichis d'avoir pu échanger et découvrir plus en profondeur les racines et les valeurs de votre programme de Gouvernance de l'Information que vous avez mis en place en un temps record et avec des moyens mesurés. Nous vous souhaitons une bonne continuation dans ce parcours de transformation !

A propos d'Exquando

Exquando aide ses clients à devenir des organisations où

- Chacun sait dans quel système déposer les documents et les données qu'il gère
- Les informations sont en ordre, complètes, sécurisées et à jour
- Chacun sait comment et où trouver l'information dont il a besoin

Pour accompagner cette transformation, Exquando a développé l'IMC (InfoSystem Model Canvas) qui est un framework permettant une coopération efficace et efficiente de tous les professionnels concernés par la gestion de l'information en appui de la réalisation des objectifs stratégiques des organisations.
https://infogov.exquando.com

Pour cette Discovery Session, Exquando était représenté par Marc Ansoult (CEO), Marie-Christine Moreels (Administratrice indépendante) et Hugues Dethienne (Consultant stratégie et organisation).