



serda  
conseil



# RAPPORT GOUVERNANCE DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE, DES DATAS ET DE L'IA



2025

14ème  
Rapport  
annuel



# SOMMAIRE

---

---

INTRODUCTION ET REMERCIEMENTS

p. 03

---

EXECUTIVE SUMMARY

p. 05

---

PARTIE 1 :  
LE BAROMÈTRE DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE

p. 07

---

PARTIE 2 :  
LES STRATÉGIES POUR LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION  
NUMÉRIQUE

p. 13

---

PARTIE 3 :  
LES ATTENTES ET LES PROJETS

p. 20

---

PARTIE 4 :  
LES SUJETS ÉMERGENTS EN 2025 : DATA, KM ET IA

p. 33

---

PARTIE 5 :  
L'OUTILLAGE DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE

p. 39

---

PARTIE 6 :  
LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION RESPONSABLE

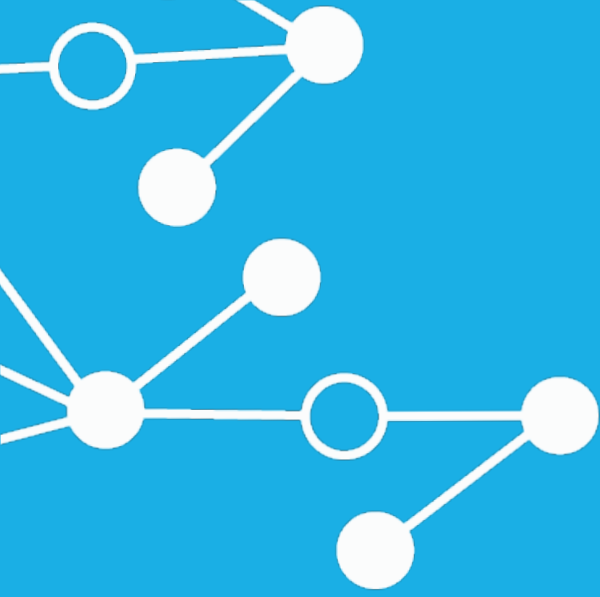
p. 48

---

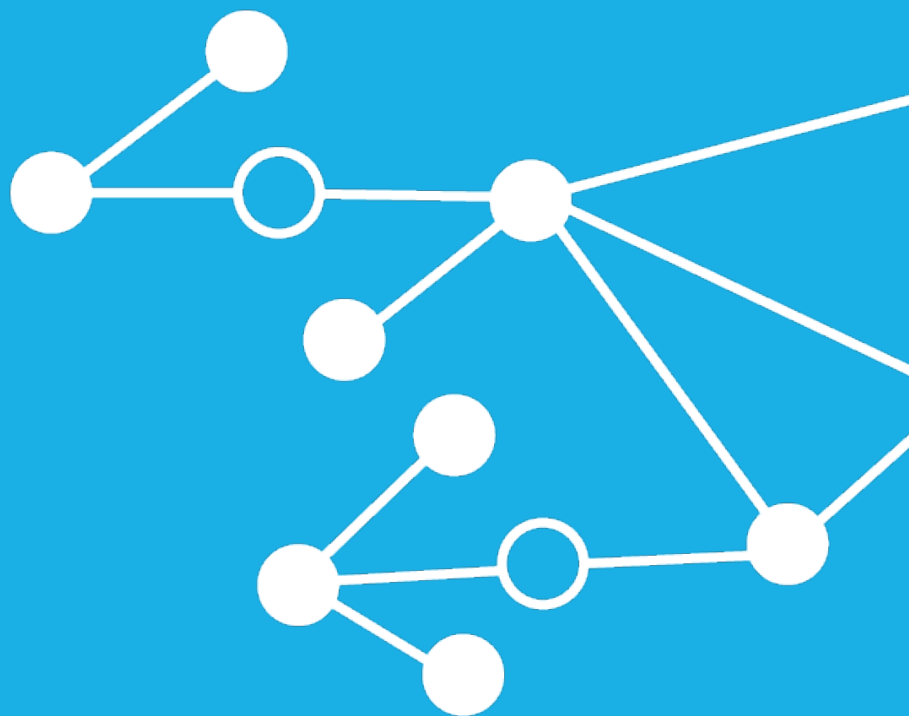
ANNEXE - LE PROFIL DES RÉPONDANTS

p. 55

---



# INTRODUCTION ET REMERCIEMENTS



# INTRODUCTION ET REMERCIEMENTS

Vous avez été nombreux à contribuer : **un grand merci à tous ceux qui**, une fois encore, ont pris le temps de répondre aux 40 questions de notre baromètre inédit et original sur la Gouvernance de l'information numérique.

Grâce à vos réponses et à vos commentaires, nous publions cette année **le 14e rapport sur la Gouvernance et cette publication attendue coïncide sur une année exceptionnelle, la 40e année de Groupe Serda-Archimag.**

Avec 15 ans d'enquêtes auprès de plus de 3000 organisations publiques et privées, de tous secteurs et tailles confondus, en interrogeant à la fois des professionnels de l'information, des représentants de métiers aussi différents que le marketing, la communication, le juridique, la qualité, les ressources humaines, les finances et évidemment les systèmes d'information et le numérique, nous sommes en mesure de partager avec vous à la fois les enjeux, les besoins, la parole des utilisateurs et de mesurer les évolutions en matière de transformation digitale.

En 2025, le tableau qui se présente à nous met au coeur de la Gouvernance de l'information les data, l'intelligence artificielle, l'ECM, et l'archivage électronique ;

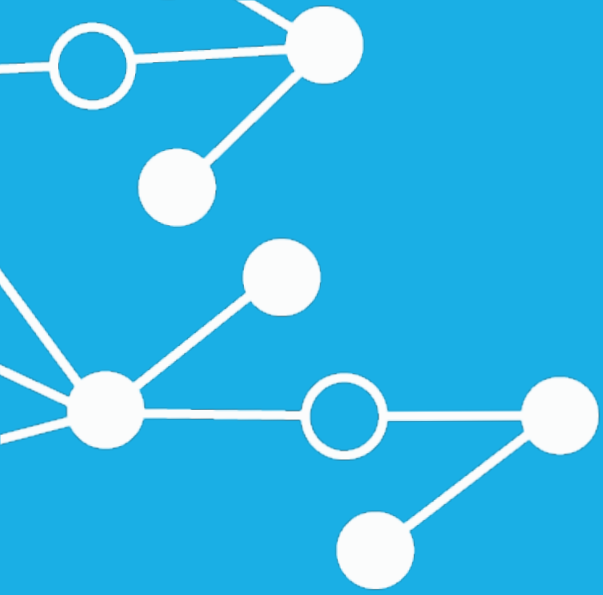
elle met l'accent sur la gestion des risques de plus en plus prégnants au coeur des organisations et pointe le besoin d'accompagnement du changement pour faciliter chacune des étapes de la transformation ; **76 % des répondants disent d'ailleurs que l'accompagnement est nécessaire, voire critique, pour permettre aux collaborateurs de s'approprier les nouveaux usages, collaborateurs qui donnent de la voix pour réclamer plus de simplicité et d'efficacité dans les nouveaux usages.**

Côté nouveauté, l'IA s'installe à tous niveaux, et elle est de mieux en mieux acceptée dans les environnements de travail ; pourtant, il reste beaucoup à faire pour rassurer les équipes, d'autant plus que beaucoup n'ont pas reçu de formation sur le sujet.

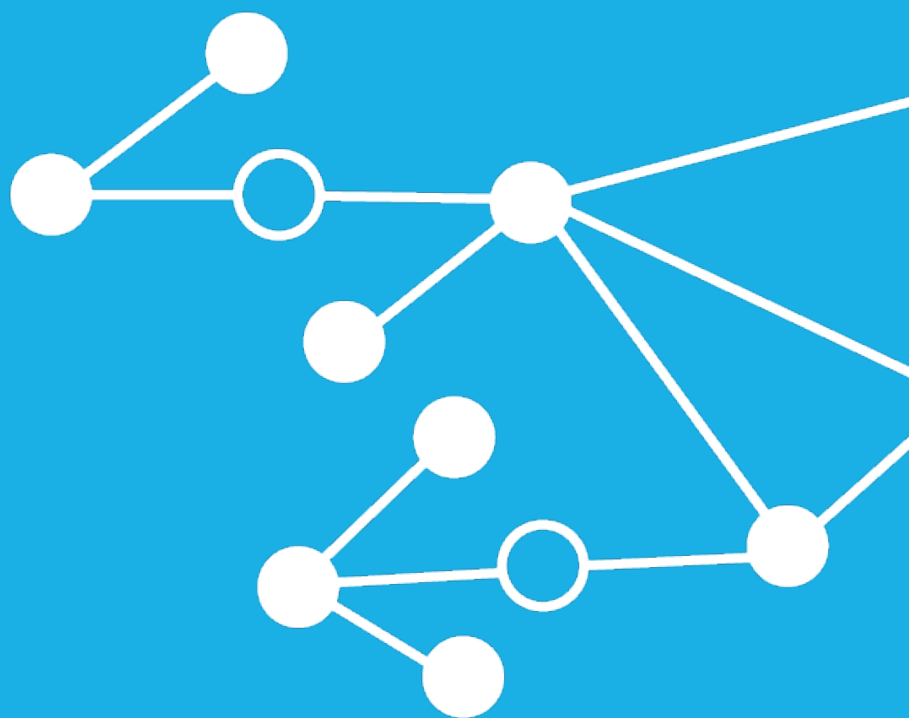
**Nous vous souhaitons une excellente lecture du 14e rapport de la Gouvernance de l'information numérique et espérons qu'il vous éclaire sur les enjeux et vous permette de vous benchmarker ou de développer vos programmes de Gouvernance au sein de vos organisations.**

Caroline Buscal  
Consultante experte  
Directrice Serda Conseil





# EXECUTIVE SUMMARY





## EXECUTIVE SUMMARY

Les résultats 2025 de l'enquête Gouvernance de l'information numérique mettent au centre du jeu les questions d'IA, de data, et les réponses aux besoins immédiats des utilisateurs, comme le besoin d'avoir : "un point d'accès unique aux gisements d'informations", "une réduction du nombre d'applications", ou "plus d'accompagnement pour s'approprier les nouveaux usages", etc.

Les résultats montrent aussi que nous sommes entrés dans une période fortement contrainte en termes financiers, d'où des alertes sur les budgets en cette année 2025. Ces alertes étaient moindres lors des années précédentes. Elles traversent aujourd'hui tous les programmes de transformation digitale. Ainsi, pour 1 répondant sur deux à notre enquête, 48 % exactement, "le budget est un frein en 2025", et ce résultat est commun à tous les secteurs d'activité.

À l'analyse des résultats de cette année, on constate que la majorité des entreprises souhaite adopter des démarches plus pragmatiques, centrées sur des résultats factuels et visibles rapidement, quitte à les étirer dans le temps.

Il y a aussi de bonnes nouvelles, et notamment le fait que la Gouvernance de l'information numérique continue de progresser dans les entreprises et organisations publiques ; elle s'installe durablement en tant que cadre de référence et de sécurité pour lutter contre la fragilité des informations numériques ; la maîtrise de risques est devenue l'un des principaux enjeux :

- > **66 % reconnaissent la maîtrise des risques comme un enjeu majeur de la GI pour la 2e année consécutive**

Le cœur d'un programme de Gouvernance de l'information se centre aujourd'hui sur les données :

- > **pour 44 %, les data sont au cœur de la GI (en croissance continue depuis 4 ans, +5 % par rapport à 2024)**
- > **pour 75 %, la perte des données et des documents est la conséquence première du risque en matière de sécurité des informations numériques**

L'obésité des informations (infobésité) est toujours

plus pesante sur le quotidien de tous, collaborateurs comme décideurs, à laquelle s'ajoute le sentiment partagé d'être "suréquipé", ce qui a pour conséquence une réelle dispersion en termes de gisements de données.

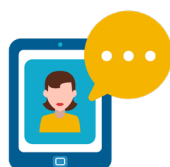
- > **Pour 70 % des répondants, le volume croissant d'informations et de documents internes à gérer est la problématique n°1.**

Elle a pour conséquence la perte de temps liée à la recherche de cette même information. S'y ajoutent, pour 39 % des répondants, les informations externes en forte augmentation.

- > **90 % plébiscitent un accès simplifié et un point d'accès unique aux données de leur organisation, et**
- > **69 % une réduction du nombre des applications existantes**

Et l'intelligence artificielle, après son entrée fracassante en 2024, confirme son installation au cœur de la Gouvernance de l'information

- > **10 % l'incluent déjà comme un actif évident, bien que ce soit encore un sujet émergent**

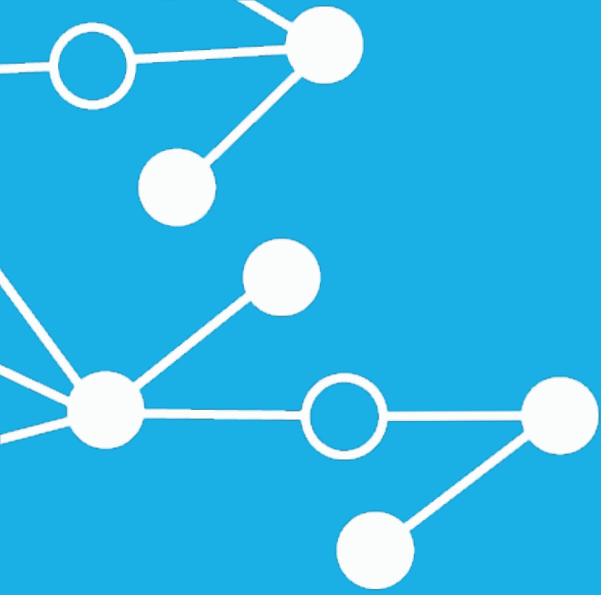


### BAROMÈTRE 2025 :

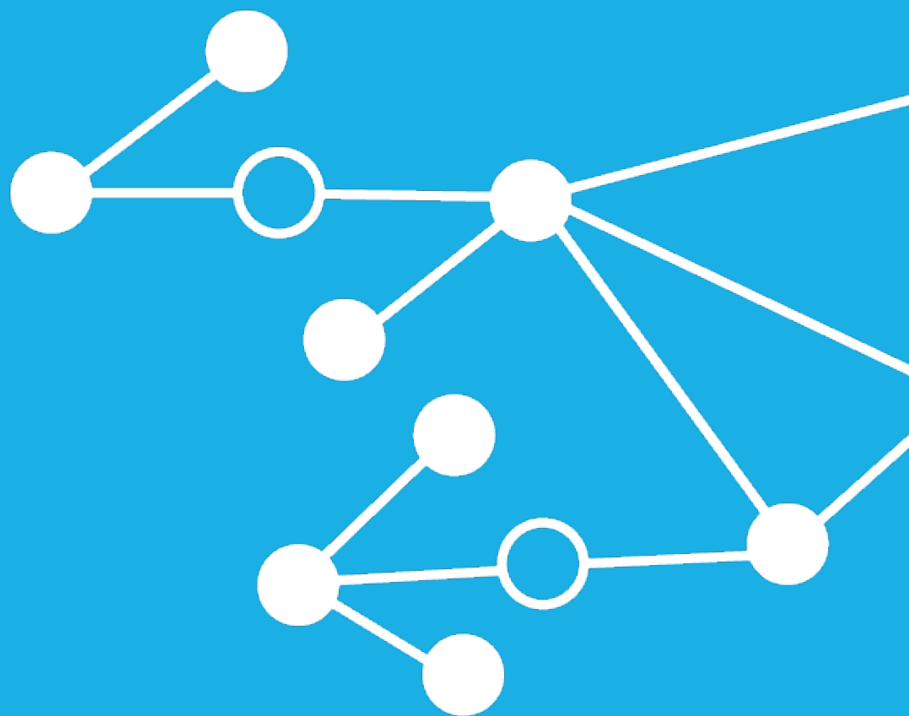
**78 % de réalisations en cours ou prévues en matière de projet de GI en 2025 (soit 3 points de plus en 1 an).**

Rappelons qu'en 2014, nous proposons la définition suivante en matière de gouvernance de l'information qui nous paraît aujourd'hui encore très adaptée : **"stratégie et organisation en matière d'information numérique, de documents et de données, nécessaire au bon fonctionnement des organisations et entreprises"**.

Depuis plus de 10 ans, nous avons également ouvert les débats pour que la Gouvernance porte en soi la nécessité de gérer les grands enjeux de la planète ; nous les avons qualifiés ainsi : épuisement des ressources, pollution, changement climatique... ces enjeux sont plus que jamais d'actualité, les programmes de GI en portent dorénavant l'empreinte.



# PARTIE 1 : LE BAROMÈTRE DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE

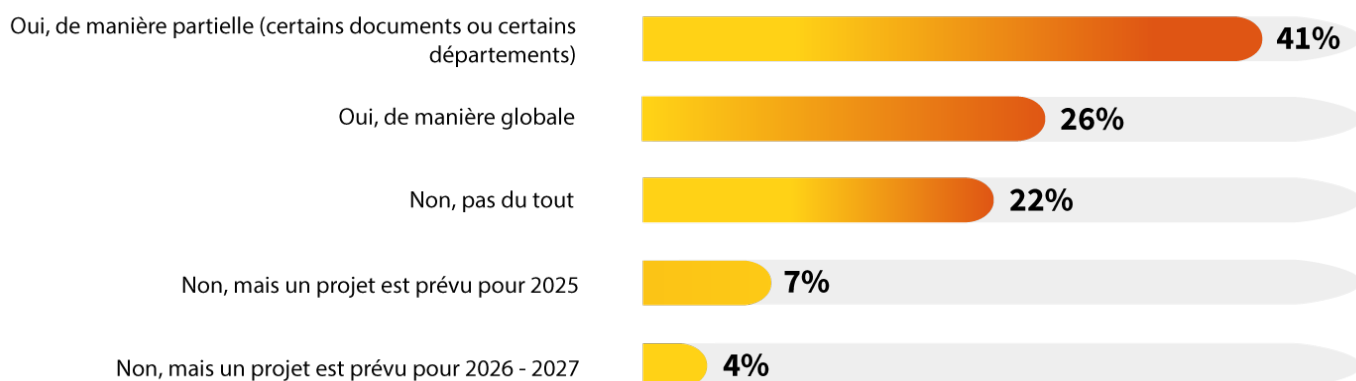


# PARTIE 1 : LE BAROMÈTRE DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE (GI)

1. La dynamique de progression des **projets de Gouvernance de l'information numérique** prévus sur cette année est forte : 7 % de plus qu'en 2024. Et il y a plus de 22 % des organisations qui ne prennent pas

position (-3 points), voire qui ne se déclarent toujours pas concernées par des projets de gouvernance de l'information numérique.

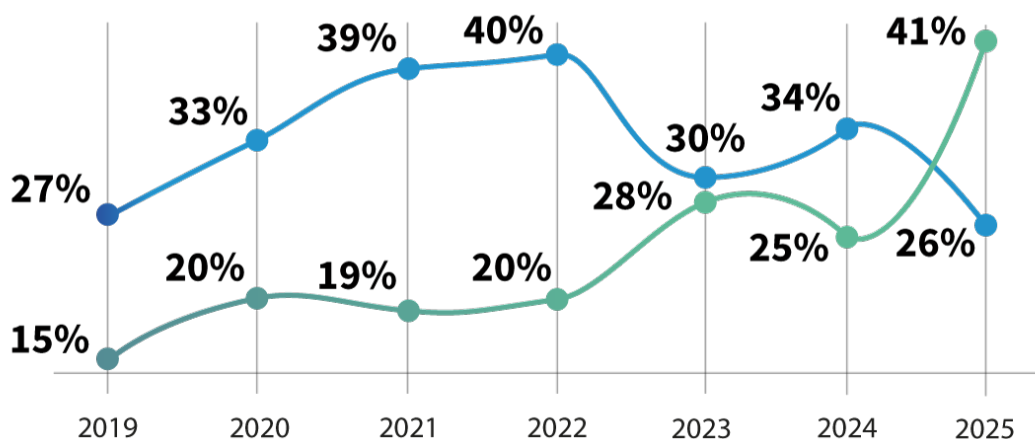
## Votre organisation a-t-elle mis en place une gouvernance de l'information ?



2. En deuxième indicateur de tendance, le baromètre de la GI suit plus particulièrement la progression en matière de **choix de modèles de déploiement** pour les organisations depuis 6 ans. Les courbes se croisent et

c'est le modèle partiel qui continue sa progression depuis quelques années, l'emporte largement, et, pour la première fois, qui passe devant le modèle "global" qui, jusque là, dominait.

## Baromètre des organisations sur 6 ans, qui ont mis en place une Gouvernance de l'information numérique mettant en évidence la part du modèle global et du modèle partiel



● modèle global ● modèle partiel



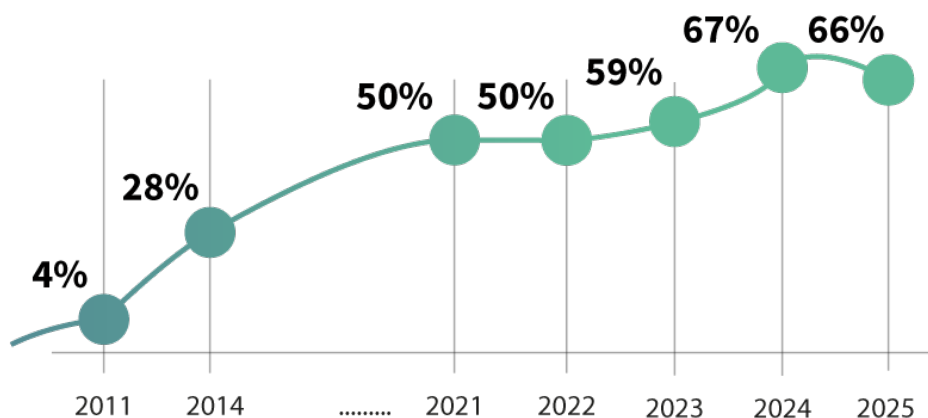
La tendance du secteur public à adopter le modèle partiel s'est encore renforcée : + 4 points, soit 37 %. A contrario, le modèle global recule nettement dans tous les secteurs d'activité. Faut-il analyser ce recul aussi en

lien avec la baisse des budgets, qui nécessitent pour toute organisation de faire des choix en termes d'investissement et d'axes de travail privilégiés.

3. 3e indicateur suivi, celui de la "Maîtrise des risques" : il reste haut placé et se stabilise à quasi son niveau de 2024 : 66 % contre 67 % en 2024. Il s'installe comme un enjeu essentiel en matière de gouvernance de l'infor-

mation, le cadre de la cybersécurité qui se développe dans tous les secteurs, et le renforcement des réglementations dans le domaine (exemple NIS2) viennent appuyer ce besoin de maîtrise des risques.

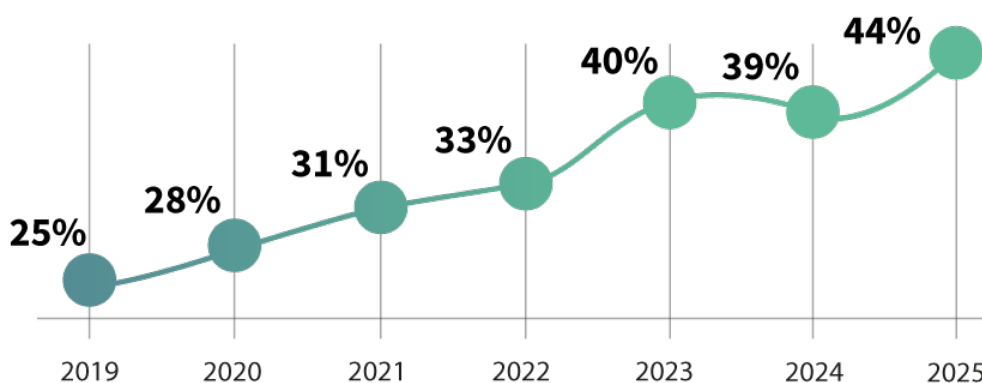
### Enjeu de la maîtrise des risques documentaires



4. La place des data dans le cadre de la Gouvernance de l'information numérique est le 4e indicateur majeur : sa progression confirme que les data sont installées durablement au cœur des programmes depuis ces dernières années.

Pour 44 % (soit 5 points de plus en 1 an) des organisations en France, les données sont évidemment centrales pour toute Gouvernance, et elles concernent tous types de données : structurées, non structurées, semi-structurées, qualitatives, quantitatives, en temps réel, agrégées, techniques, sensibles, personnelles, métadonnées, ...

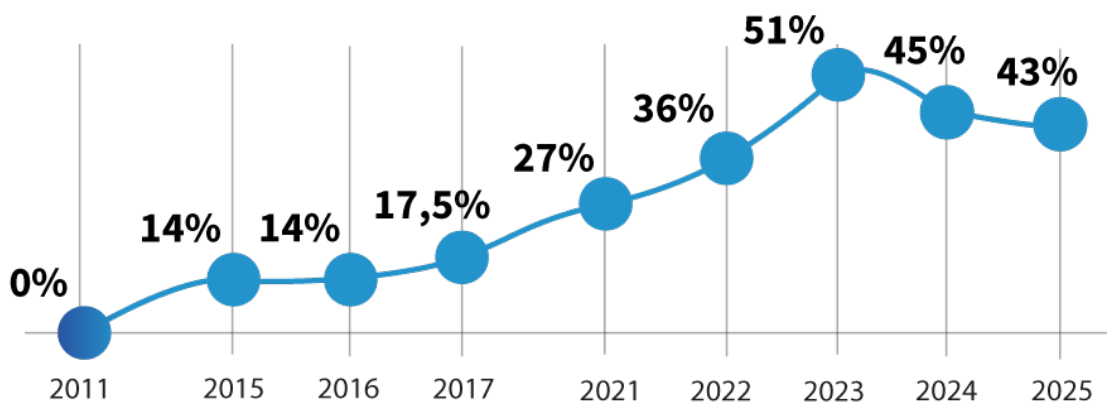
### Place des datas dans un programme de Gouvernance



5. Un indicateur est en recul, celui de la **signature électronique** ; c'est le sujet qui depuis 2 ans, marque le plus le pas en 2025 comme en 2024 avec une inclinaison de la courbe de croissance (43 % en 2025 et 45 % en 2024 contre 51 % en 2023), jusque-là sur une dynamique forte les années précédentes. La recherche de nouveaux équipements en signature électronique ne

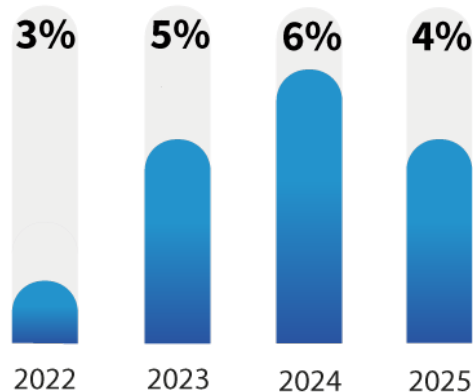
relève plus d'un programme de transformation digitale, mais s'inscrit plutôt dans une démarche de renouvellement ou d'harmonisation en termes de solutions. Un certain nombre d'entreprises ont de multiples solutions de signature électronique et veulent aujourd'hui harmoniser avec une solution unique.

### Signature électronique



6. Indicateur de Gouvernance responsable, celui du **bilan carbone dans le domaine du numérique** et qui englobe le sujet dématérialisation, déjà effectué : il reste faible, c'est la grande déception du baromètre. **C'est même un euphémisme de dire que cela tarde à décoller dans toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées.** On n'identifie aucune dynamique sur les deux dernières années.

### Bilan carbone sur le numérique



La répartition entre secteurs confirme même le recul de toutes les organisations : on perd des points autant dans le public que dans le privé. Ce qui n'est pas une bonne nouvelle et reste très en deçà des obligations en matière de réalisation de bilan carbone et de manière plus générale, de responsabilité environnementale.

7. L'intelligence artificielle est le nouveau sujet entrant en matière de Gouvernance de l'information numérique et nous proposons de nouveaux indicateurs permettant de suivre son développement :

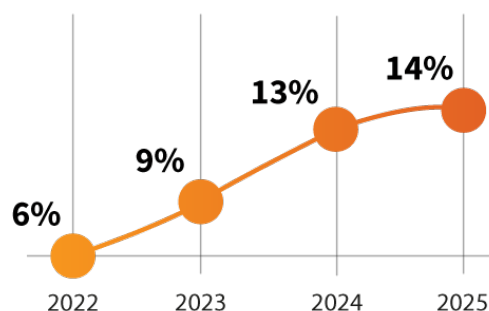
- Place de l'IA dans la Gouvernance de l'information numérique. Le chiffre reste à hauteur des 10 %, mais présage d'une croissance rapide au vu des projets annoncés, soit 15 % pour les années 2025-2026.

### L'Intelligence Artificielle



Associer GED/ECM et IA est un axe fort des projets déjà réalisés pour 14 % des **organisations répondeantes**, et si on ajoute la part des projets annoncés (projets engagés et prévus), le taux atteint **50 % pour 2025**.

Part des projets dits «réalisés» concernant les systèmes d'ECM s'enrichissant de fonctions d'intelligence artificielle



## 7. Dernier indicateur de mesure : celui des investissements numériques

Au vu du contexte international qui s'est installé maintenant depuis 3 ans et qui est anxiogène (on nous parle quotidiennement de guerres, de crise énergétique, de crise climatique, de cybercriminalité, etc.) et renforcé par une crise politique et économique au niveau national, nous avons choisi depuis 3 ans de mesurer l'impact supposé ou réel de ce double contexte pour analyser dans quelles mesures les investissements numériques sont impactés dans les organisations.

Au vu des résultats 2025, on ne peut nier un réel impact du côté du contexte national ; en effet, pour 49 % des répondants cette année, contre 56 % en 2024, les prévisions en matière d'investissements numériques pour les organisations sont jugées stables, voire en hausse ; le pourcentage de ceux qui voient les budgets d'investissement numérique en baisse augmente : +7 points par rapport à l'année dernière ; il passe de 10 %

à 17 % ; on s'installe dans un monde en crise à la fois économique, sociale, politique, et les budgets liés à la transformation numérique en subissent aussi les conséquences.

À noter la part des investissements identifiés comme en hausse de 13 %, contre 17 % en 2024, et plus spécifiquement de 19 % dans le secteur public ; de par notre expertise en matière de projet de GI, on sait que le secteur public continue d'avancer en matière de transformation des métiers : il fonctionne à partir de programmes pluriannuels permettant d'investir sur 3 à 5 ans.

**À l'heure où nous rédigeons ces lignes (mars 2025), on ne mesure pas toutes les conséquences de la situation actuelle d'un point de vue économique ; car, même si la loi de finances pour 2025 a été adoptée en France, il reste de nombreuses zones d'incertitude, notamment sur les droits de douane, par exemple.**





# GOVERNANCE DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE EN 2025

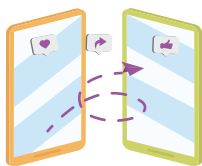
## 14ème rapport Serda Conseil / Archimag

### MATURITÉ DES ORGANISATIONS EN GOUVERNANCE DE L'INFORMATION

**1** organisation sur **4** seulement a mis en place une **gouvernance globale** de l'information



Pour **80 %** des répondants, le principal enjeu, et de loin, est **l'accès et le partage** de l'information et des connaissances



Pour **66 %** des organisations, la **maîtrise des risques** représente le 2ème enjeu le plus important



### LES UTILISATEURS ATTENDENT DE LA SIMPLIFICATION ET DU COLLABORATIF

**91 %** plébiscitent un **point d'accès unique** aux données et documents de leur organisation



**41 %** des répondants déclarent une **absence de partage pénalisante** et de modes de travail collaboratifs



**69 %** veulent une **réduction** du nombre **d'applications** existantes

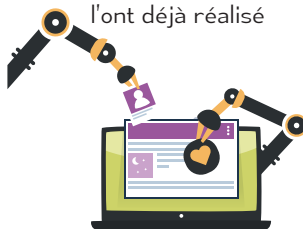


### LES INCONTOURNABLES

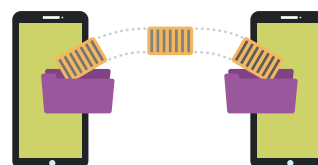
**Budget contraint**  
**48 %** des répondants citent l'absence de budget nécessaire pour une bonne gouvernance



**Numérisation intelligente**  
**40 %** des répondants ont un projet dans les 2 ans, et **28 %** l'ont déjà réalisé



**L'archivage électronique** est devenu un incontournable, avec **35 %** des organisations équipées et **45 %** en cours ou prévu.

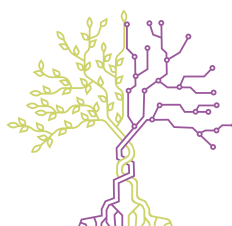


### LES ÉMERGENTS : DATA, PLANÈTE, INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

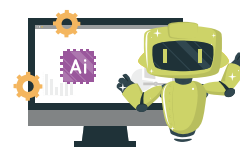
**Data**  
**44 %** incluent la **gestion des datas** dans leur gouvernance, et **39 %** le prévoient



**Bilan Carbone**  
**4 %** de précurseurs ont effectué un **bilan carbone du numérique**



**Intelligence artificielle**  
**13 %** des organisations ont déjà réalisé un projet GED/ECM autour de l'IA, et **50 %** prévoient un projet dans les 2 ans



#### SERDA CONSEIL

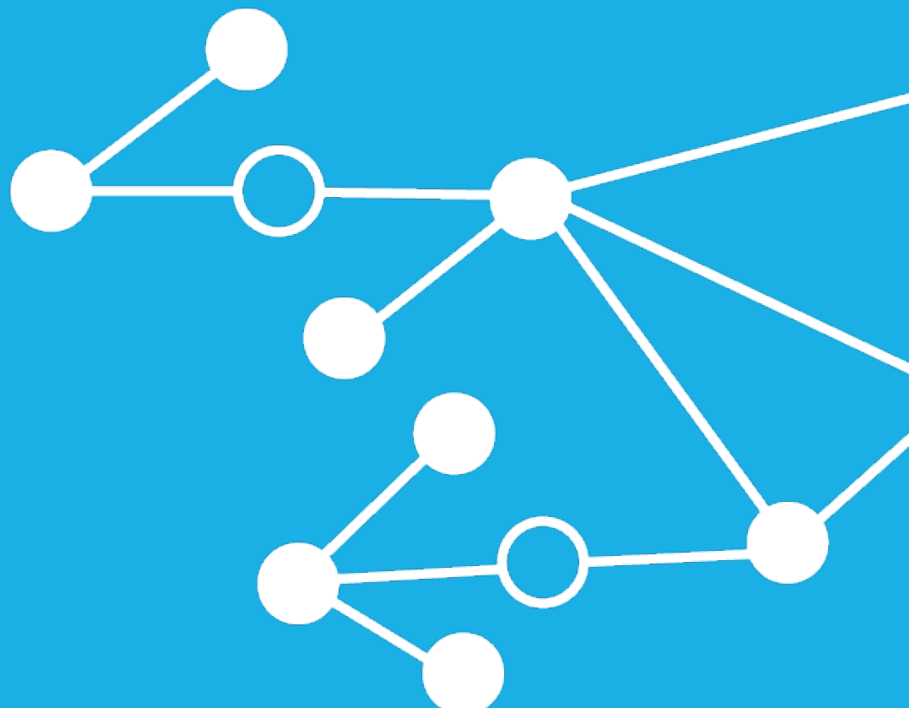
Expert des projets de digitalisation, de gestion électronique de documents, de systèmes d'archivage électronique et de plateformes collaboratives. Plus de 1800 projets menés aussi bien dans le secteur public que privé. [www.conseil.serda.com](http://www.conseil.serda.com)

#### ARCHIMAG

Le magazine et l'écosystème de la bonne organisation de la mémoire et du savoir. Archimag participe à de nombreuses enquêtes afin d'éclairer ses lecteurs sur l'apport et les usages des technologies dans leur métier. [www.archimag.com](http://www.archimag.com)



# PARTIE 2 : LES STRATÉGIES POUR LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE

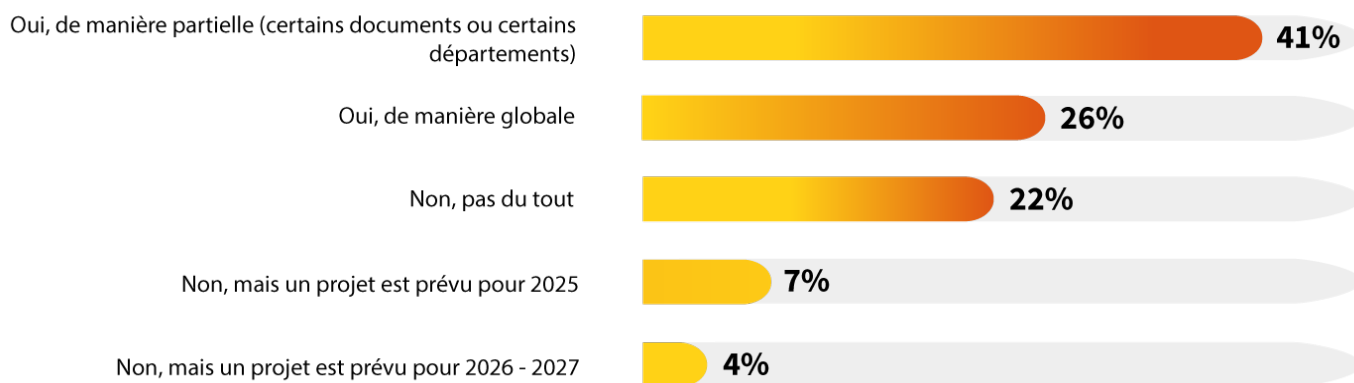


## PARTIE 2 : LES STRATÉGIES POUR LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE

En 2025, les projets de Gouvernance de l'information numérique repartent de l'avant, avec une progression de 3 points par rapport à 2024, année où les projets avaient marqué le pas ; on note toutefois seulement un point de plus sur la démarche "globale" et 8 points supplémentaires sur la démarche "partielle" ; les or-

ganisations font visiblement le choix du pragmatisme en adoptant une démarche majoritairement partielle ; elles font le choix d'avancer en s'appuyant sur des expérimentations en termes de changement numérique, par métier, par fonction, par domaine, et de construire phase après phase leur programme de mise en œuvre.

### Votre organisation a-t-elle mis en place une gouvernance de l'information ?



L'expérience que nous avons des programmes de Gouvernance de l'information nous conforte dans les effets positifs de cette démarche, car elle permet notamment de valoriser les résultats atteints pour un projet de GI, et de les donner à voir à travers des retours d'expériences et des cas d'usage ; ce qui facilite souvent une meilleure adhésion des métiers et des fonctions, tout en s'appuyant sur une road map unique, avec comme réussite les résultats cumulés de chaque projet ou étape.

Il existe toutefois un écart entre les secteurs public, privé et associatif ; en 2025, les choix de gouvernance globale sont de 30 % pour le privé, contre seulement 21 % dans le secteur public ; **la vraie dynamique vient plutôt du type de démarche "démarche partielle" qui est adoptée pour 46 % des répondants du secteur privé ou annoncée pour 2026** (en effet, aucun nouveau projet n'est annoncé en 2025 dans le secteur privé) ; **tous ces chiffres illustrent parfaitement l'ambiance générale de morosité, voire d'inquiétude qui règne actuellement dans beaucoup d'organisations.**

**La dynamique cette année est à chercher du côté du secteur public, avec 41 % des répondants qui expriment des engagements, dont 12 % de nouveaux projets dès 2025.**

Le choix du modèle adopté est un excellent révélateur de la manière dont nos organisations conduisent le changement ; pour beaucoup, il s'agit de privilégier l'encadrement en priorité de certaines fonctions ou de certains métiers, souvent en réponse à des contraintes réglementaires (le domaine financier, par exemple, en 2025 et 2026, du fait du déploiement annoncé de la facturation électronique, celui des Ressources humaines également, car de plus en plus se déploient des réorganisations avec une gestion RH intégrée (c'est-à-dire une organisation qui repose sur la gestion simultanée de la carrière et de la paie des agents, s'étendant à la gestion de la formation, de la maladie et jusqu'à la gestion de la retraite).

De plus, le recours à l'intelligence artificielle dans nombre de métiers joue un effet d'accélérateur, notamment dans le secteur de la santé où, jusque-

là, la progression du numérique restait plus lente que dans d'autres secteurs.

## LES PRINCIPAUX ENJEUX DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE

La question sur les enjeux principaux reste essentielle, c'est le véritable "baromètre" pour la Gouvernance de l'information numérique au sein des organisations ; si la position de "l'accès et du partage de l'information et des connaissances" reste dominante d'année en année, elle renoue en 2025 avec un score de 80 % et trône toujours la première marche du podium, tous secteurs d'activité confondus.

**En deuxième place et toujours en forte augmentation depuis quelques années, on trouve la question de la maîtrise des risques en termes de gestion de l'information, des documents et des données.**

Si cet enjeu est devenu essentiel, voire critique, il semble s'installer durablement à la deuxième place avec un score de **66 %, soit 9 points de plus sur 2 ans**, le contexte général et notamment toutes les questions de cybercriminalité auxquelles nos organisations sont confrontées régulièrement, ne font que renforcer la recherche de solutions qui vont apporter des réponses à cet enjeu devenu essentiel dans tous les secteurs.

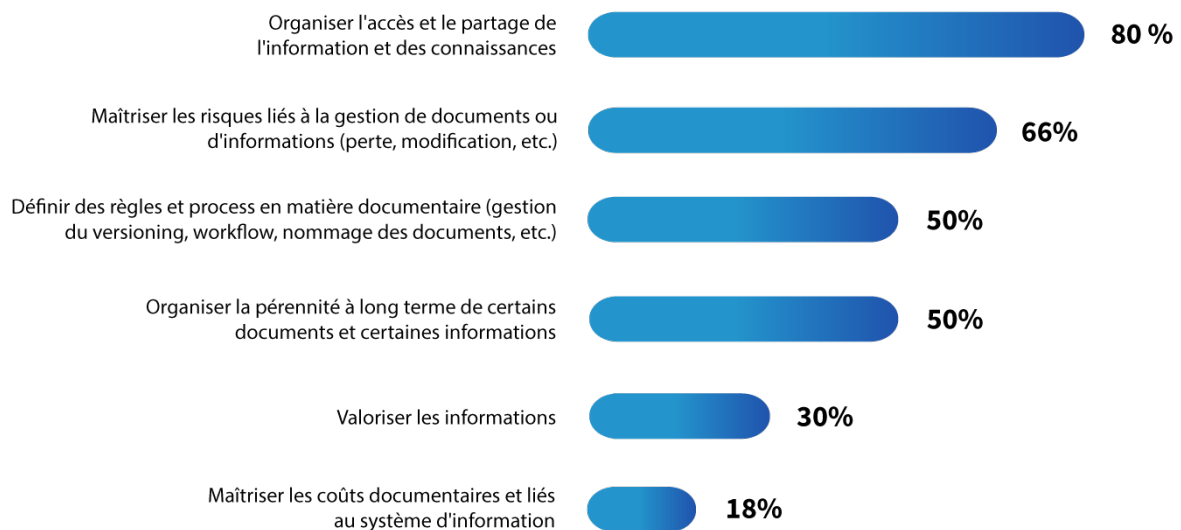
Quelques chiffres : selon le Rapport annuel sur la cyber-

criminalité 2024, publié par le ministère de l'Intérieur, **les atteintes numériques ont augmenté de 40 % sur les cinq dernières années et concernent les citoyens, les entreprises, notamment les PME et les institutions publiques.** Cette progression constante s'explique notamment par l'élargissement des usages numériques dans tous les aspects de la société, mais aussi par une professionnalisation accrue des cyber-criminels.

Autres chiffres qui illustrent le contexte général actuel : **l'ANSSI rapporte qu'entre le 8 mai 2024 et le 8 septembre, on a dénombré 548 événements de cybersécurité** affectant des entités en lien avec l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.

Comment s'étonner alors que les programmes de Gouvernance de l'information numérique dans les organisations deviennent le cadre de référence, voire de sécurité, dans lequel s'inscrit l'ensemble des choix numériques de nos organisations, tous métiers et toutes fonctions confondus.

### Parmi les enjeux suivants, quels sont les trois plus importants, selon vous, dans une gouvernance de l'information numérique ?



“Maîtriser les coûts documentaires et liés au système d’information” connaît un bond en avant de 9 points, **se multiplie par + de 2** ; cela confirme l’actualité économique du moment qui oblige les entreprises et les organisations à diminuer leurs charges et à maîtriser leurs coûts et inscrivent les projets dans des budgets contraints.

“Définir des règles et process en matière documentaire” reste en 3e place ex aequo avec “Organiser la pérennité à long terme de certains documents et certaines informations”.

Toutes ces réponses sont cohérentes avec le sentiment de maturité du sujet “Gouvernance de l’information numérique” dans les organisations, et son attendu de cadre de sécurité de l’information numérique jusqu’aux termes de ces usages, y compris le volet conservation et archivage.

Les autres segments de la question sont restés stables sur les dernières places, notamment le sujet de la “**valorisation des informations**” qui ne bouge pas ; le “**passage au 100 % numérique**” continue de **reculer lentement à hauteur de 9 %** cette année : ce n’est plus un enjeu, c’est considéré dorénavant comme une étape parmi d’autres dans un programme de Gouvernance de l’Information.

Dans les mentions complémentaires qui nous ont été partagées, l’accent est mis par les répondants à l’enquête sur 2 aspects ; tout d’abord, l’importance d’embarquer les équipes à travers de la communication, de la formation, ou toute forme de sensibilisation ; on connaît l’importance de l’accompagnement du changement dans la réussite d’un projet. On y reviendra dans un autre chapitre, car cela est pointé du doigt de plus en plus par les répondants.

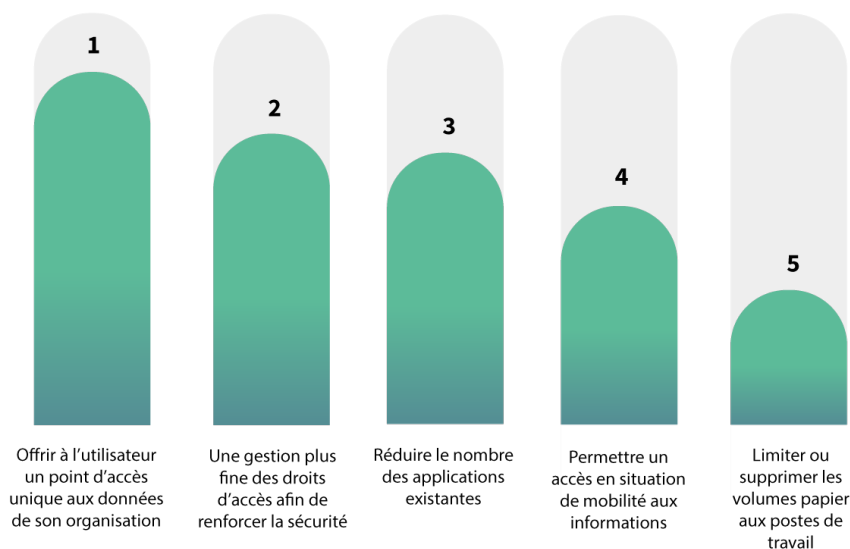
Une autre mention pointée du doigt la sécurité des informations et des données, notamment au niveau des sujets sensibles, comme celui des brevets.

Cela fait écho à l’une des actualités du moment concernant le cambriolage dont a été victime la Faculté de médecine de Paris, fin janvier 2025, concernant le vol de disques durs contenant des recherches sensibles dans des bureaux des laboratoires de recherche du CNRS. “En forçant les portes de quatre laboratoires, ils ont mis la main sur des unités centrales d’ordinateurs, les démontant pour extraire des disques durs, lesquels contenaient des données liées à des recherches scientifiques en cours et à des brevets. Ils savaient exactement ce qu’ils voulaient »

## LES PRIORITÉS DE LA GOUVERNANCE DE L’INFORMATION

Cette question donne la parole aux utilisateurs que nous sommes tous en matière de système d’information numérique ; les réponses sont en parfaite cohérence avec les enjeux vus précédemment et plébiscitent à la fois des facilités de partage des informations tout en exigeant un cadre de sécurité renforcé en termes d’accès au système de gestion.

Selon vous, quelles seraient les priorités en matière d’accès à l’information par l’utilisateur ?  
Classez les éléments ci-dessous de 1 à 5 (1 étant l’élément le plus prioritaire, 5 le moins prioritaire)





Les taux de réponse confortent le sentiment d'efficacité qui semble être la ligne directrice de 2025 au sein des entreprises et des organisations publiques.

Priorité à l'expérience utilisateur et lui **“Offrir un point d'accès unique aux données de son organisation, cette réponse** continue de progresser et gagne 5 points de plus cette année, on est à 90 % des répondants qui en font une priorité.

Ensuite, l'aspect sécurité progresse aussi à travers la réponse plébiscitée de **“gestion plus fine des droits d'accès” avec + 9 points**, c'est bien le deuxième enjeu, et il est en forte augmentation par rapport à 2024, et + 17 points en 2 ans ;

L'exaspération des utilisateurs se ressent à travers le classement des réponses ; en mettant en 3e place **“réduire le nombre d'applications existantes”** à hauteur de 69 %, soit 5 points de plus qu'en 2024, ils pointent la multiplication des solutions à laquelle ils sont confrontés quotidiennement et se plaignent de l'éparpillement des données de travail, car ils y voient une perte de temps et d'efficacité au quotidien.

**La mobilité** est en baisse, passant de 55 à 47 % (moins 8 points) à travers la réponse **“permettre un accès en situation de mobilité”** ; deux explications derrière cette baisse : on peut considérer qu'en 2025, ce qui devait être accessible à distance l'est dorénavant ; on pense notamment à la gestion des notes de frais, des bulletins de paie ... et n'oublions pas aussi qu'en 2024, de nombreuses entreprises ont demandé désormais à leurs employés de revenir partiellement ou complètement au bureau, ce qui pèse moins sur la demande

d'accès en mobilité.

**“Limiter ou supprimer les volumes papier aux postes de travail”** occupe la dernière place en termes de priorité ; ce n'est plus un sujet, le score reste stable, mais bas : 15 %, avec une baisse de 20 points en 2 ans.

Qu'on soit manager, décideur ou collaborateur, les priorités se rejoignent, elles sont même à égalité cette année ; elles pointent avant tout vers des besoins de simplification et de mise en sécurité des informations et des accès, et expriment une demande de contrôle renforcé.

La vraie différence porte sur **“réduire le nombre des applications existantes”** qui est un sujet pour 63 % seulement des décideurs et managers, **mais que les collaborateurs plébiscitent de leur côté à hauteur de 76 % (soit 13 points de plus que pour les managers), et avec une progression de plus de 10 points en 1 an.**

**La sécurité en 2025 est donc bien au cœur de tous les débats sur la gestion de l'information numérique, on vient de le voir, à travers la demande d'une gestion plus fine des accès qui est devenue un sujet essentiel.**

Notre expérience de pilotage de projets de transformation numérique dans de grandes organisations nous confronte de plus en plus à des situations où la plateforme numérique de données et de documents en cours d'implantation, par exemple dans une Direction de Ressources humaines, est requalifiée en cours de projet en “SIE” pour Système d'Information Essentiel avec des niveaux d'exigence, notamment d'accès, fortement renforcés (double authentification ...).

Le sujet sécurité est à prendre en compte dans tous ces aspects ; basé sur une étude mondiale menée auprès de plus de 800 décideurs en matière d'informatique et de sécurité et de plus de 6 000 employés travaillant à distance, le « Wolf Security Lifecycle Report » de HP met en lumière les implications significatives en matière de cybersécurité liées à l'absence de sécurisation des appareils à chaque étape de leur cycle de vie. Il révèle notamment que la sécurité des plateformes est souvent négligée, affaiblissant ainsi la position en matière de cybersécurité. Les équipes informatiques conservent souvent les appareils en fin de vie par crainte de ne pas avoir effacé toutes les données sensibles, ce qui pose des risques supplémentaires.

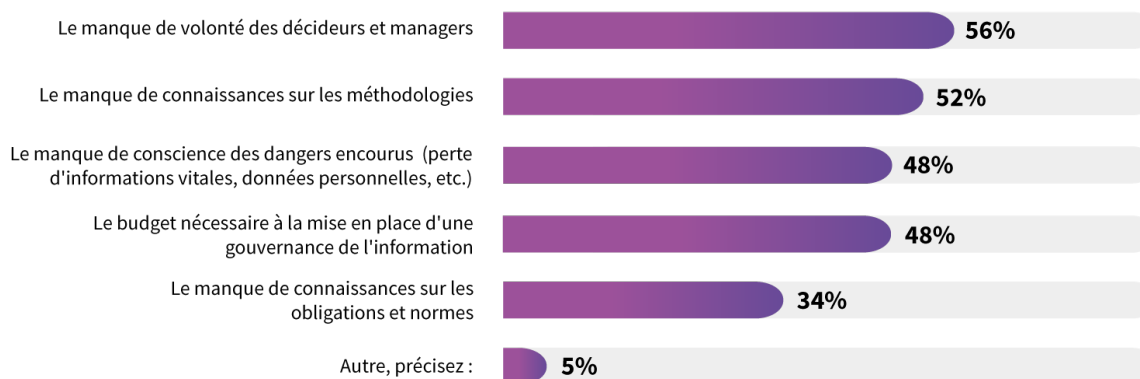
En France, que dit la CNIL à ce propos ? Elle s'appuie sur les résultats des 3 dernières années, qui montrent de nombreux manquements en matière de « mesures de sécurité informatique et de politique de gestion des habilitations parfois inadaptées », notamment face aux vols de données personnelles bancaires, de santé ou chez des opérateurs téléphoniques. Elle a présenté le 16 janvier dernier son plan stratégique pour les années 2025 à 2028. Ce plan comporte quatre grands axes relatifs à l'intelligence artificielle, aux droits des mineurs ainsi qu'à la cybersécurité et aux usages numériques du quotidien.

## LES FREINS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DE L'INFORMATION

Les réponses à la question sur les principaux freins ont évolué cette année vers notamment **“un manque de volonté des décideurs et des managers”** qui gagne 2 points, et qui va de pair avec le gel ou la baisse du **“budget nécessaire à la mise en place d’une gouvernance de l’information”** ; c’est le frein essentiel cette année, il se place pour la 1ère fois en tête et a **augmenté de 7 points** ; il est à plus de 10 points en

2 ans. On le sait, de nombreuses organisations, tous secteurs confondus, ont mis sur pause des projets en cours ou ont décalé sur 2026 des pans entiers de leur transformation numérique ; l’instabilité politique en France, associée aux inquiétudes économiques plus mondiales, ne permet pas un cadre serein pour lancer des programmes de Gouvernance.

### S'il n'y a pas de projet de gouvernance de l'information dans votre organisation, quels sont, d'après vous, les principaux freins ?

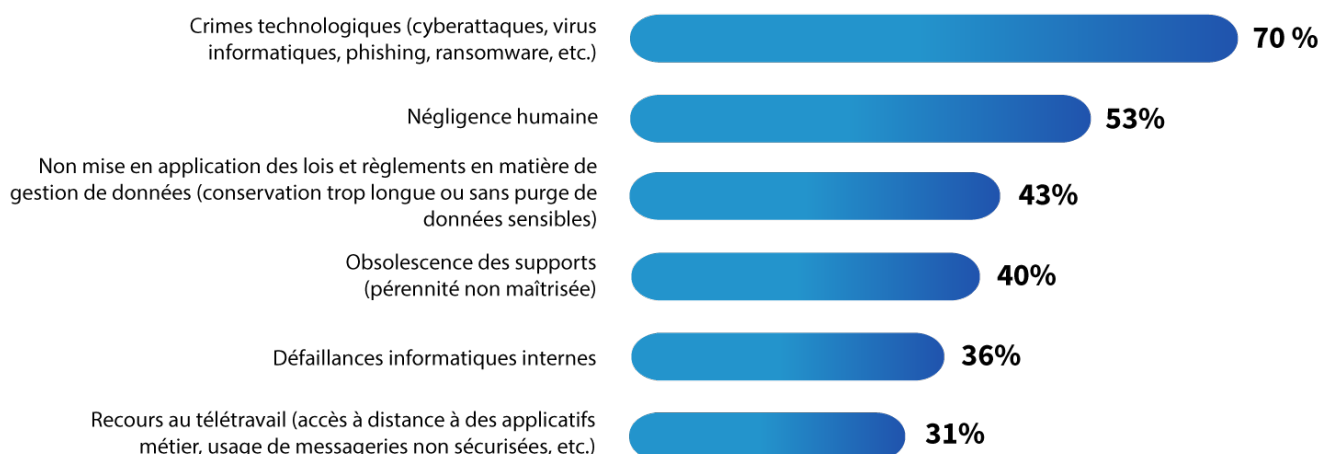


Seule note positive de cette question, le recul de 9 points du “manque de conscience des dangers encourus, comme la perte d’informations, qui passe sous la barre des 50 % (de 57 % à 48 % des répondants en 2025).

Nos organisations dépendent de plus en plus forte-

ment du numérique, que ce soit pour un acte d’État civil, un bulletin de paie ou un dossier médical dans un hôpital... C’est pourquoi “Gouvernance de l’information numérique” et “Gestion des risques” sont depuis plusieurs années des sujets interdépendants de notre enquête ; et la lecture des résultats de cette année le confirme.

### Quels sont les principaux risques en matière de sécurité des informations numériques dans votre organisation ? (5 réponses maximum)



Si les résultats sont globalement stables, nous avons introduit pour le questionnaire 2025 la mention d'un nouveau type de risque "**usage de solutions d'intelligence artificielle (IA)**" qui est pointé par **21 % des répondants**. Chez Serda Conseil, nous pensons que, dans les années à venir, la perception de l'IA va continuer à osciller entre risque et enjeu au service des utilisateurs ; on surveillera donc de près cet indicateur qui, pour le moment, porte en soi une dose certaine d'inquiétude quant à ses usages, sa portée, le risque représenté pour certains métiers.

À ce titre, le risque est plus identifié dans le secteur privé, **25 % contre 18 %** dans le secteur public, au regard des profils de nos répondants et de leur appartenance à un secteur d'activité.

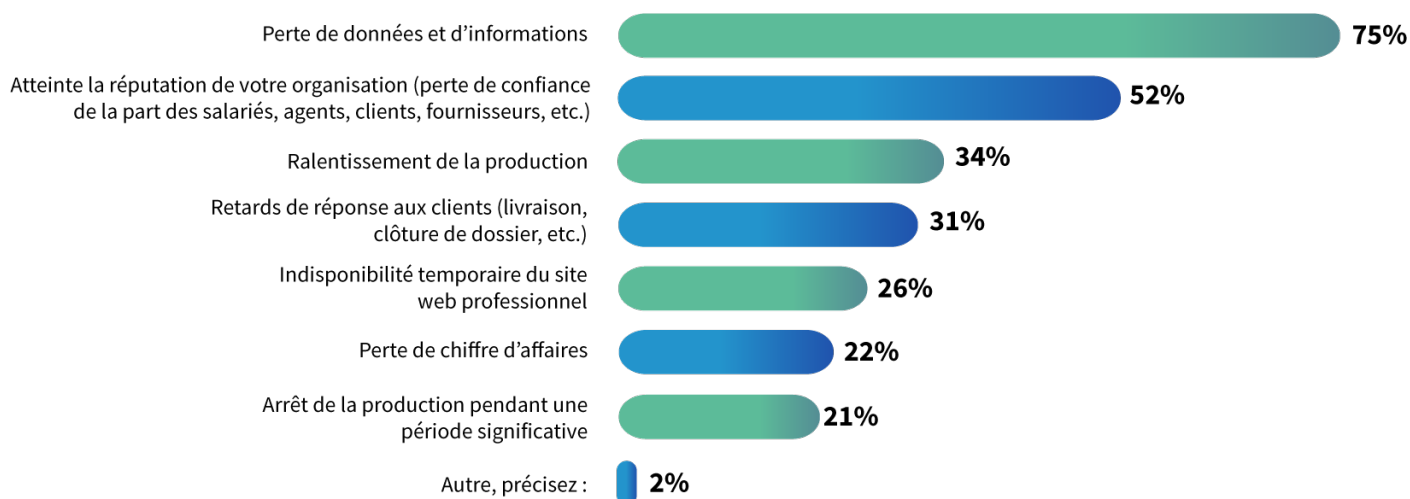
Bien que les crimes technologiques (cyberattaques, virus informatiques, phishing, ransomware...) restent en 1ère position, les résultats de l'enquête donnent à voir une réelle diminution des risques liés aux défaillances internes (baisse de 8 points en 2 ans), idem pour la mention "pas de datacenter de secours" et "redémarrage de sauvegarde trop long (- 4 points) ; les DSI ont axé leurs interventions sur la sécurité des informations numériques depuis quelques années et cela a été bénéfique.

Scores stables pour "**la négligence humaine**", qui arrive toujours en 2e place dans ce classement des risques, à hauteur de 53 % et qui en dit long sur le sentiment d'insécurité avec lequel travaillent les équipes dans les entreprises comme les organisations publiques ; également pour la "**non mise en application des lois et règlements en matière de gestion de données**", à hauteur de 43 % ; c'est à prendre comme une alerte, notamment en matière de données personnelles.

Les effets négatifs concrets liés aux risques donnent à voir de l'état d'esprit dans lequel se trouvent les organisations tous secteurs confondus face aux risques en matière de sécurité numérique. **Rien de nouveau en 2025.**

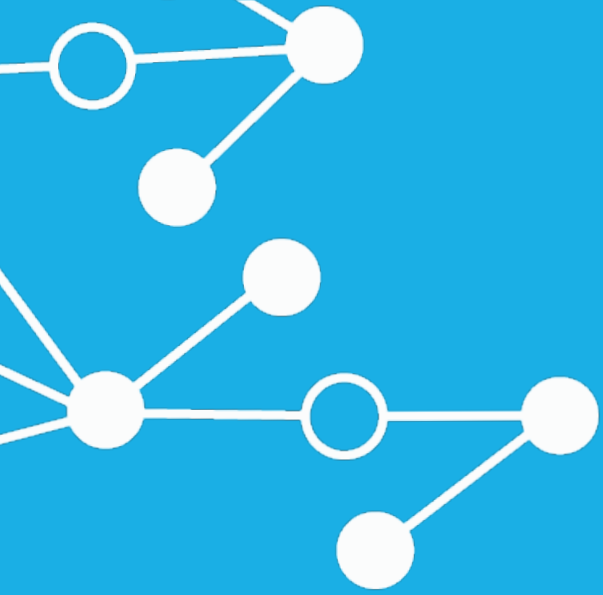
Quant aux effets négatifs des risques, le classement reste stable, mais les écarts se creusent. C'est le cas de "**la perte de données et d'informations**" **75 %** (contre 77 % en 2024) qui est de très loin le leader. Non seulement il garde la 1ère place, mais surtout il se place à 13 points de plus devant le 2e effet négatif "**atteinte à la réputation de votre organisation (perte de confiance de la part des salariés, des agents, des clients, des fournisseurs, etc.)**" : **52 % (en baisse de 4 points / 2024)**.

### Quels sont, selon vous, les effets négatifs concrets de ces risques dans votre organisation ? (3 réponses maximum)

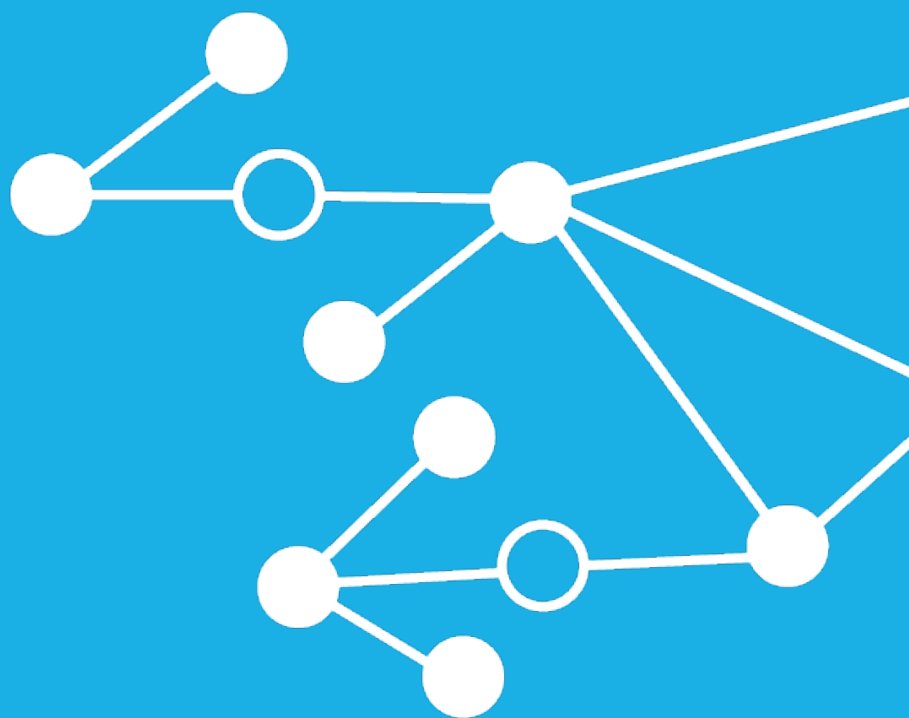


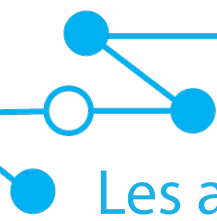
Ce qui augmente : "**le ralentissement de la production**" passant de 29 à 34 %, soit + 5 points et la "**perte de chiffre d'affaires**" (+6 points) ; tout cela indique que l'on s'installe dans une ambiance de crise économique, et que la priorité est donnée aux résultats concrets.

Autre risque cité par nos répondants, c'est celui de la "**non conformité**" ; il est pointé du doigt par certains de nos répondants dans le cadre des verbatims comme effet négatif lié aux risques encourus par les organisations.



# PARTIE 3 : LES ATTENTES ET LES PROJETS





## Les attentes et les projets

Ce chapitre concerne un autre volet majeur de l'enquête à savoir celui sur les problématiques identifiées comme majeures dans les organisations.

2025 n'est pas une année de bouleversement et il n'y a pas de grand changement en tête du classement, mais les résultats analysés modifient le scoring et le classement du milieu de tableau, qui était resté stable depuis plusieurs années.

### PROBLÉMATIQUES LES PLUS IMPORTANTES ET PRISE DE CONSCIENCE

Parmi les problématiques de gestion de l'information suivantes, quelles sont les cinq plus importantes dans votre organisation ?



On note que les 3 premières problématiques conservent leur place dans le classement et que les écarts se réduisent :

◆ « **Le volume croissant d'informations et de documents internes à gérer** » reste leader et loin devant les autres : **70 %**. Il est à la même hauteur que 2024 ; et il voit arriver **“le volume croissant des informations externes”** qui lui, est en croissance de 8 points, passant de 31 à 39 %.

◆ La réponse en deuxième place **“Perte de temps liée à la recherche d'information”** se stabilise autour des 58 % ; il a toutefois progressé de 4 points en 1 an.

◆ **“L'éparpillement des solutions de gestion de contenus”** reste à hauteur de 49 % contre 46 % en 2024 et 48 % en 2022. Cette place maintenue dans le temps rejoint un des résultats précédents sur les priorités pour les utilisateurs qui demandent la rationalisation des applications et un accès unique.

◆ La problématique en plus forte augmentation depuis 2 ans concerne **“les exigences réglementaires et normatives de plus en plus fortes”** ; elle atteint 38 %.

**Les verbatims** de nos répondants mettent en évidence également les notions de **charge mentale qui pèse sur les collaborateurs du fait de l'infobésité interne et externe** ; ils mettent l'accent également sur l'absence d'harmonisation des règles de gestion de l'information qui génère un fort éparpillement des canaux de distribution ; cela pèse sur le quotidien des collaborateurs ou managers et rejoint la notion de charge mentale.

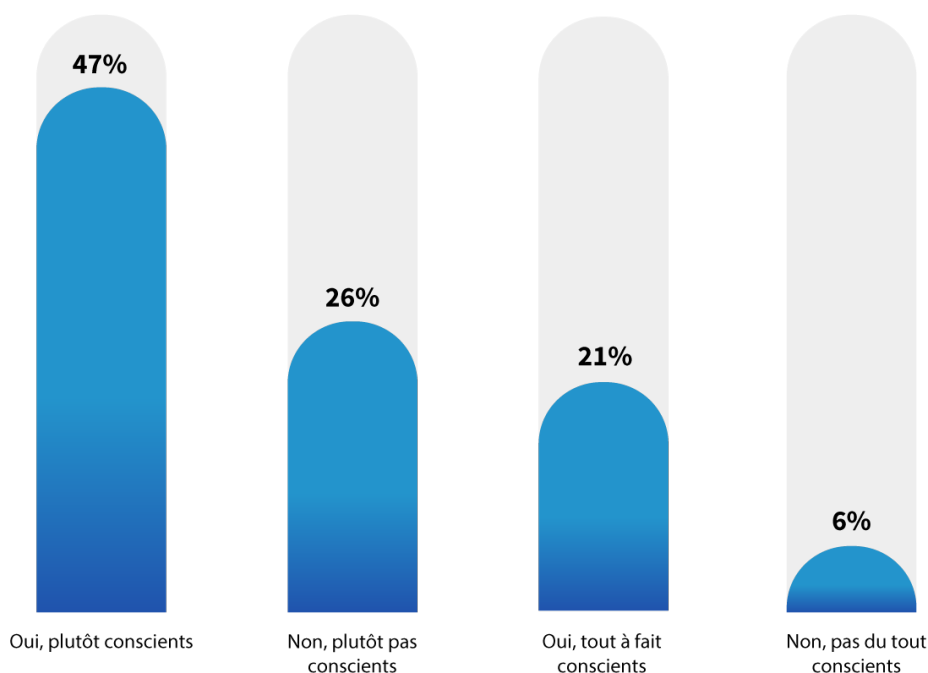
Le résultat en matière de prise de conscience des dirigeants en matière de gouvernance de l'information numérique est relativement stable après une forte croissance amorcée depuis 2019.

**68 %** des dirigeants ont conscience ("plutôt conscients" ou "tout à fait conscients") des implications de la gou-

vernance de l'information sur l'efficacité de leur organisation.

Reste toutefois un tiers des répondants (32 %) qui ont le sentiment que **le top management n'en a pas conscience**, ce qui est un résultat élevé, mais c'est ce que nous observons souvent chez Serda Conseil.

### Vos dirigeants sont-ils conscients qu'une bonne ou mauvaise gouvernance de l'information numérique peut avoir des implications sur l'efficacité de l'organisation ?

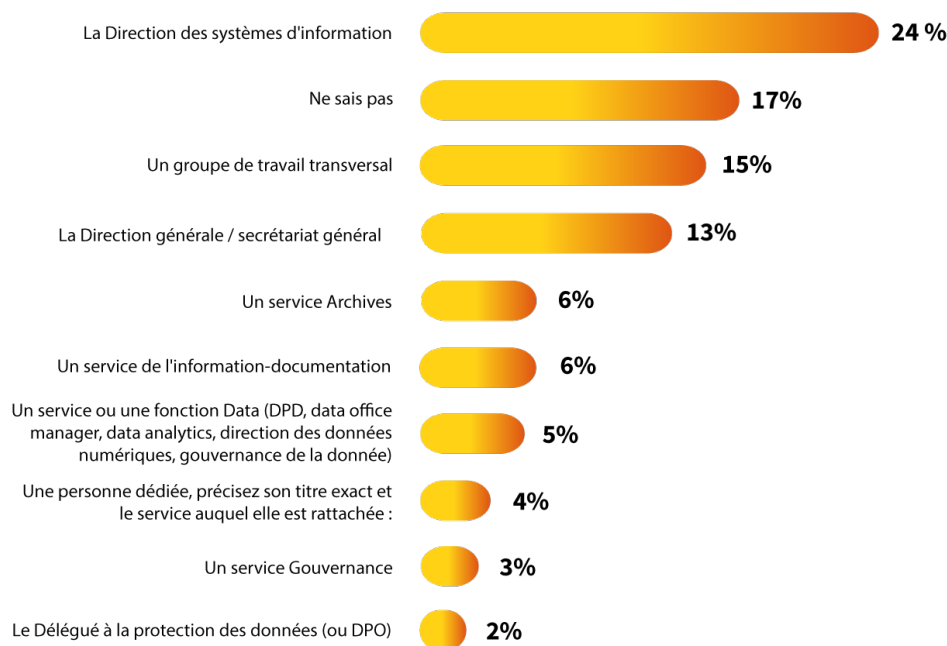


## QUI PILOTE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE ?

Le pilotage de la Gouvernance de l'information numérique donne le sentiment d'être éparpillé et relativement instable. Sur les 3 dernières années, la DSI et la DG ont été souvent à égalité. En 2025, le pilotage passe à la Direction des systèmes d'information pour 24 % des répondants, et la DG recule ; visiblement, l'approche a changé dans les organisations. Là où précédemment on analysait encore la faisabilité, on est maintenant passé au stade de la mise en œuvre et c'est évidemment confié aux directions de système d'information qui embarquent de plus en plus le numérique ; cela rejoint aussi la statistique de départ qui positionne des programmes de GI dans 78 % des organisations.

**Chez Serda Conseil, nous pensons que la priorité donnée aux DSI est logique, elles sont à la manœuvre pour les étapes de réalisation ;** toutefois, nous rappelons toute l'importance de garder un haut niveau de sponsoring, notamment celui de la Direction générale pour maintenir le cap stratégique du programme. Les ressources techniques métier (info-doc, archivistes,...) et les spécialistes des data (DPO, DPD, ...) s'installent comme des ressources légitimes pour enrichir la Gouvernance.

## Qui pilote la gouvernance de l'information ?



Autre acteur installé depuis plusieurs années : le **“groupe de travail transversal”** qui **fluctue d’année en année entre 12 et 15 %**. C’est effectivement une pratique répandue et c’est plutôt une bonne pratique à notre expérience.

Elle est répandue, notamment dans le secteur public, pour piloter des programmes de gouvernance d’information numérique qui ont vocation à couvrir l’entièreté des activités de toute une organisation. C’est aussi un gage de pilotage suffisamment participatif pour permettre d’identifier les attentes et les risques à l’échelle d’un organisme. Sa composition est essentielle et, très souvent, elle permet de donner la parole à certains métiers, y compris sur des choix stratégiques.

Côté secteur privé, le trio permettant le pilotage de la gouvernance se répartit de la manière suivante :

- 1/ la Direction des systèmes d’information à hauteur de 27 %,
- 2/ la Direction générale à hauteur de 21 %,
- 3/ Un service transversal à hauteur de 14 %

On note que, dans le secteur privé, tout projet de Gouvernance de l’information reste à la hauteur des directions générales ou d’un service dit de “Gouvernance” dédié au programme de transformation digitale d’une

organisation ; par ailleurs, les services métier de type service archives ou service de l’information - documentation n’existent pas toujours.

Côté secteur public, le classement est assez différent :  
1/ un groupe de travail transversal à hauteur de 21 %, qui voit la place des métiers installés dans les instances projet,

- 2/ la Direction des systèmes d’information à hauteur de 18 %,
- 3/ le service “archives” à hauteur de 10 %,

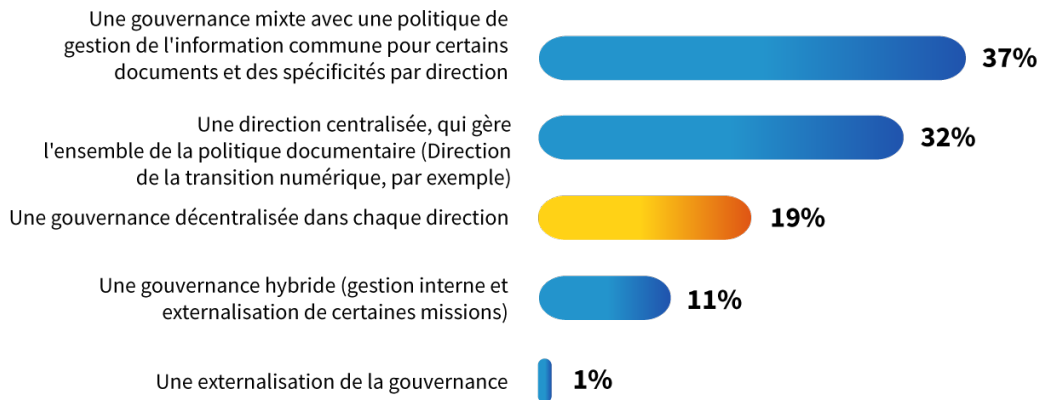
## QUELS MODÈLES POUR ORGANISER LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE ?

La stratégie du management de toute organisation influe nécessairement sur le choix du modèle d’organisation de la Gouvernance de l’information numérique qui sera adopté ; ce n’est pas un choix neutre, car il peut s’installer dans la durée.

Les choix s’équilibrent entre les 2 modèles majoritaires, celui de la **“Gouvernance mixte pour une politique documentaire commune pour certains documents et prenant en compte des spécificités par direction”** qui **déccline** depuis quelques années, et a même perdu 7 points en 1 an ; et celui du modèle de la **“Direction centralisée qui gère l’ensemble de la politique de la gouvernance de l’information”**, qui se stabilise autour de 30 - 32 % depuis 2 ans. L’écart entre les 2, qui était de 9 points il y a encore un an, s’est réduit à 5 points.

Ce deuxième modèle n'est plus privilégié que par 1 répondant sur 4 (26 %) dans le secteur privé et associatif.

### Quelle est l'organisation de la gouvernance de l'information dans votre entreprise ?



En revanche, un 3e modèle progresse, celui qui privilégie la décentralisation c'est-à-dire **“une gouvernance décentralisée dans chaque direction”** ; il est en hausse de 3 points, passant de 16 à 19%. L'écart se creuse avec le modèle **“hybride - gestion interne et externalisation de certaines missions**, qui reste en retrait : **11 %** en 2025, soit 8 points d'écart.

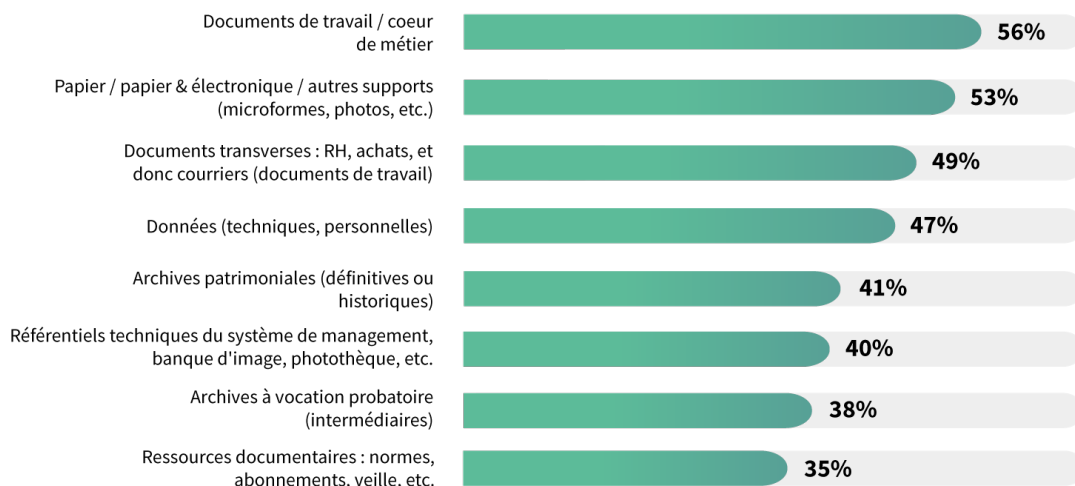
Quant au modèle d'externalisation de la Gouvernance, il n'est pas à l'ordre du jour ; en dessous de 1 %.

**Chez Serda Conseil, nous pensons que le choix d'un modèle n'est pas non plus définitif, il va de pair avec la recherche d'un management plus efficace, plus sécurisé** ; il permet de mesurer les niveaux d'engagement non seulement des directions, mais aussi de toutes les parties prenantes en termes de stratégie de l'information numérique, notamment au regard des métiers ou des fonctions sensibles, comme les ressources humaines, la gestion des contrats etc. Certaines organisations prennent le risque d'aboutir à des modes de fonctionnement très localisés et au détriment d'un pilotage plus central.

### LES CHAMPS COUVERTS : TOUS LES ACTIFS NUMÉRIQUES DE L'ORGANISATION

L'ambition de la Gouvernance de l'information numérique a depuis quelques années affiché son objectif : couvrir tous les actifs numériques d'une organisation (données, documents métiers, documents des fonctions transverses, tous supports, archives à vocation probatoire, etc.), et ce n'est avec l'arrivée de l'IA que cette ambition sera revue à la baisse. Au contraire, elle ne fait que la renforcer pour être efficace.

#### Quels sont les champs couverts par la gouvernance de l'information dans votre organisation ?





Le podium est très stable en termes de scoring et de position : la première place est occupée “définitivement” par **“les documents de travail / cœur de métier” (56 %)**, reléguant les questions de support en deuxième place **“papier / papier & électronique et autres supports”**.

Ces 2 premiers champs couverts rattrapent les **documents des fonctions support** : **“RH, achats, contrats, courriers...”**. (49 %)

**La position centrale pour une organisation des datas se confirme ; qu’elles soient techniques, personnelles, liées à une ou plusieurs activités, leur préoccupation les positionne comme un champ à part entière de la Gouvernance de l’information à couvrir : 47 %, soit 6 points de plus qu’en 2024.** Les datas sont aussi des actifs numériques, leur dimension est devenue stratégique ; dans les verbatims de la question, certains nous parlent même de **“gouvernance des data”** comme pour mettre en évidence ce champ plus nouveau, mais essentiel de la Gouvernance de l’information.

**Chez Serda Conseil, nous pensons que tous les traitements et problématiques liées à la maîtrise des données s’installent dorénavant dans les questions de gouvernance, et la question des données personnelles ne faiblit pas, d’autant que les sanctions sont de plus en plus à l’ordre du jour en cas de manquement aux obligations.** Nous vous renvoyons aux dernières sanctions décidées par la CNIL qui se veulent de plus en plus lourdes d’un point de vue financier.

Dernier élément qui conforte cette évolution du champ de la date : la progression des **“référentiels techniques”** qui gagnent 5 points et sont cités par 40% des répondants.

Tous ces résultats confortent notre engagement Conseil depuis 4 ans d’une gouvernance de l’information numérique ambitieuse et qui marque clairement sa volonté de couverture globale : des documents aux datas en s’étendant à l’IA, qu’elles soient techniques, administratives, financières, personnelles, de reporting, ... et s’adresse à tous les métiers et fonctions.

Les “archives qu’elles soient à vocation probatoire” ou patrimoniales se stabilisent entre 38 et 41 %. Leur position reste identique à l’année dernière. Elle met en évidence leur importance dans un contexte plus en plus réglementaire de conformité, de transparence et de préservation des données et documents importants pour toute organisation.

### Toujours plus de réglementations ?

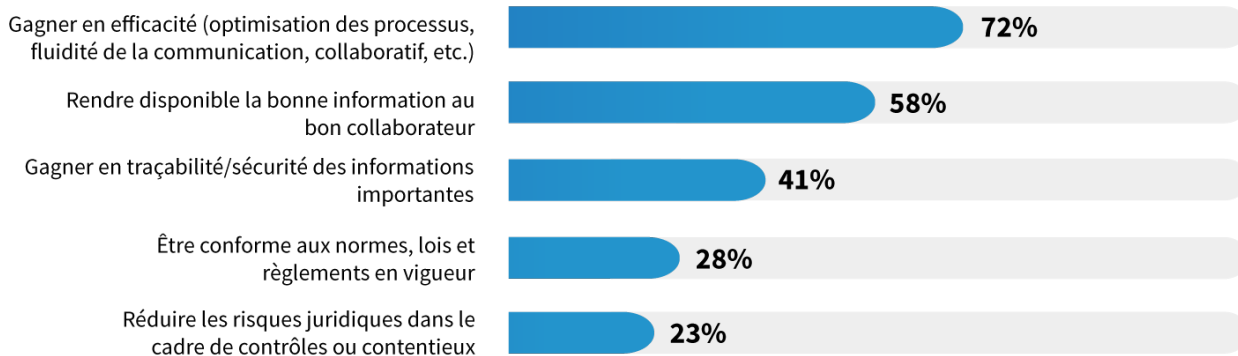
**Chez Serda Conseil, nous pensons que la macro-tendance est d’aller vers la simplification.**

Cette tendance pourrait probablement à terme impacter les Gouvernances de l’information mises en place tant au niveau de leur organisation que des solutions déployées. Et dans le même temps, le déploiement des IA va permettre un suivi et un contrôle accru, le tout orienté vers la réduction des risques majeurs. En synthèse, les nouveaux outils de la Gouvernance de l’information s’articulent entre une simplification et une augmentation de l’usage des IA.

## LES PRIORITÉS : EFFICACITÉ, EXPÉRIENCE UTILISATEUR, TRAÇABILITÉ

On peut les résumer avec ces 3 termes qui définissent une grande partie des résultats de l’enquête sur la Gouvernance de l’information 2025, et sont confortés et illustrés dans les verbatims des contributeurs.

### Quelles sont vos trois principales attentes en matière de gouvernance de l’information ?



**Efficacité** > la position de leader de cette question est occupée par **“Gagner en efficacité”** pour **72 %** des répondants, soit 9 points de plus qu’en 2024 et même 2023

**Expérience utilisateur** > la deuxième place est occupée par des attendus majeurs des utilisateurs à savoir : **“Rendre disponible la bonne information au bon collaborateur”**, 58 %, soit 7 points de plus en 1 an, et 15 points en 2 ans

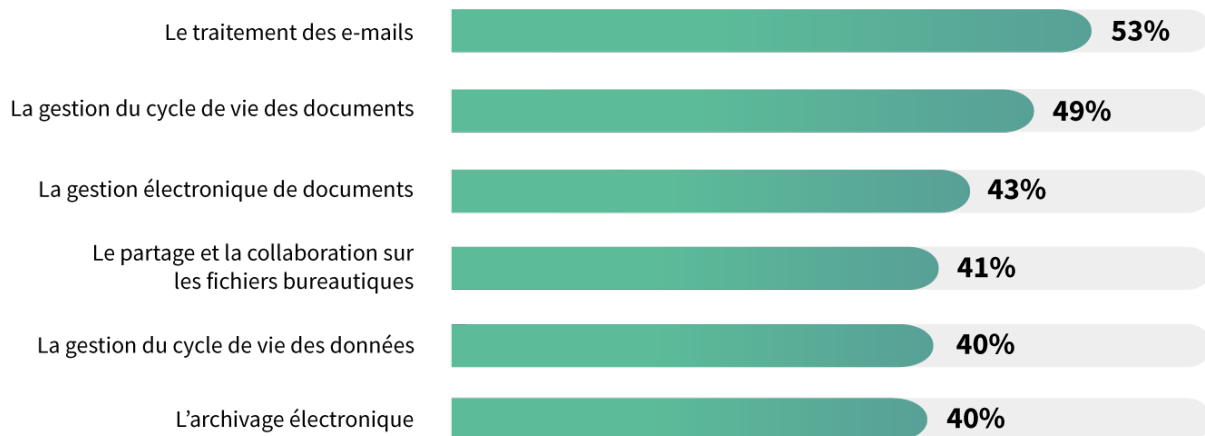
**Traçabilité** > En 3e place, **“gagner en traçabilité et sécurité pour les informations importantes”**, qui a perdu toutefois 7 points ; cette réponse est suivie par :

**“Être conforme aux normes, lois et règlements”** pour 28% et **“la réduction des risques juridiques”** à hauteur de 23 %, stabilisés sur 2 ans. On peut dire que le volet conformité est de plus en plus identifié comme cadre de référence.

**Chez Serda Conseil, nous pensons que la traçabilité, avec ses normes et outils de contrôle, sont des sujets traités et gérés en “backoffice” par les experts (IT, archivistes, DPO, RSSI, etc.).** L’expérience utilisateur se doit d’être la plus fluide possible pour une efficacité maximale. Là encore, l’IA est une des réponses d’actualité et les technologies ne manquent pas pour y répondre.

## QUELLES SONT LES ACTIVITÉS LES PLUS CRITIQUES ET SENSIBLES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DE L’INFORMATION NUMÉRIQUE ?

Parmi les activités suivantes, quelles sont les cinq qui posent le plus de problèmes en matière de gouvernance de l’information ?



La gestion des messages électroniques, à savoir **“le traitement des e-mails”**, apparaît comme un cas désespérant, car d’année en année il n’y a aucune amélioration (53 % en 2025 contre 50 % en 2023).

**Chez Serda Conseil, nous militons pour un usage plus modéré de la messagerie, qui est toujours le premier vecteur d’informations dans les organisations.** Cette réduction de son usage se traduit mécaniquement par un gain en efficacité au regard des nouveaux outils de digital workplace, de plateforme d’échanges, de numérisation intelligente suivie de workflow de distribution et de SE,... etc. associés à l’IA, y compris générative. Un usage plus récurrent, notamment pour le partage des informations (je vous

rappelle que c’est l’enjeu n°1 de la Gouvernance de l’information) avec ces types d’outillages qui permettraient de fluidifier les échanges et apporteraient plus de sobriété numérique dans nos pratiques ! Nous n’y sommes toujours pas.

En 2e place, on trouve dorénavant le sujet de **“la gestion du cycle de vie”** pour **49 %** concernant les documents, à suivre celle du cycle de gestion des données qui les rattrape **40 %** ; donc, pour quasi un répondant sur 2, la question du cycle de vie et ses conséquences en termes d’accès encadrés, voire restreints, et du sort final, notamment en termes de purge, deviennent des préoccupations majeures.

Chez Serda Conseil, nous remarquons que cette question reste critique pour de nombreuses organisations. Souvent d'ailleurs la gestion maîtrisée du cycle de vie sur des supports physiques comme les documents papier n'a pas su être transposée efficacement sur le numérique.

Dorénavant, la question concerne non seulement les archivistes, mais aussi tous les métiers de la data : délégué à la gestion des données, data chief officer, etc.

Les 3 sujets suivants s'équilibrent : ils concernent la "gestion électronique de documents" (qui a repris 6 points), au coude à coude avec la "gestion des fichiers collaboratifs" (41 %) et "l'archivage électronique", (à hauteur de 40 %, soit + 6 points en 2 ans) mis en place dans beaucoup d'organisations ou en

cours de déploiement ; souvent des sujets restent insuffisamment instruits, comme ceux sur les contenus, les profils d'habilitations, les niveaux de partage, de gestion, de conformité et de purge.

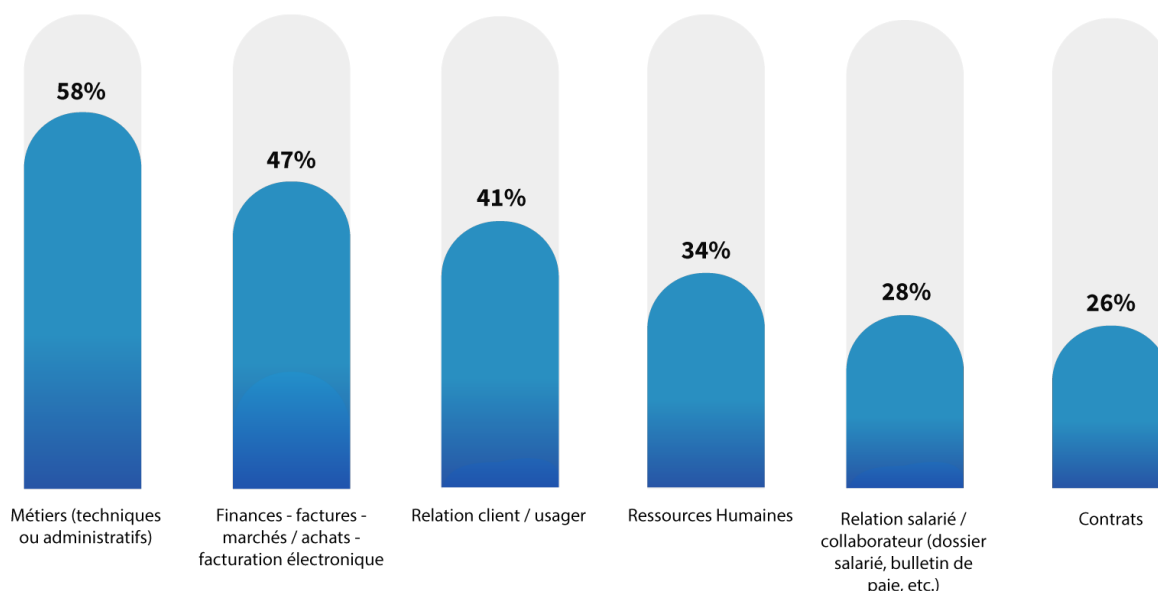
Les autres propositions sont sur un axe descendant : que ce soit la gestion des archives papier, les programmes de numérisation pour des flux ou des stocks, tous reculent ; cela est de moins en moins une préoccupation des organisations, peut-être encore de certaines fonctions ou métiers.

Chez Serda Conseil, le constat est encore aujourd'hui sans appel : l'hybridité est majeure et le papier et la numérisation, même en baisse constante, restent un axe de progrès dans la plupart des organisations qu'elles soient privées ou publiques.

## LES PROCESSUS PRIORITAIRES

En 2025, les répondants privilégient les métiers (techniques ou administratifs) pour 58 % en termes de priorités de besoins utilisateurs. Le sujet des finances/factures/marchés - achats comme processus de la Gouvernance de l'Information recule de 11 points et perd la 1ère place ; rappelons que le calendrier de la facture électronique a été décalé en 2024 de 2 ans.

Dans votre organisation, quels sont les trois processus prioritaires pour la gouvernance des données et documents dématérialisés ?



Les autres processus restent au même niveau et gardent le même ordre ; la **“relation client / usager”** reste à **41 %** et les processus des ressources humaines restent stables entre 34 et 28 %. Ces résultats s’alignent parfaitement avec les préoccupations actuelles, notamment au niveau des collectivités et des administrations qui mettent le numérique au service d’une Gestion de la Relation Usager ou Citoyen qui soit optimisée.

La Gestion Relation Usager (GRU) ou Citoyen (GRC) est un sujet essentiel dans de nombreux services publics. Elle désigne l’ensemble des processus mis en œuvre pour optimiser via le numérique, un, le traitement des demandes des usagers/citoyens vers ses services et, deux, sa communication vers ces mêmes usagers/citoyens. Toutes les collectivités, dans leurs diverses compétences, lui trouvent un véritable intérêt, certes proportionnel à l’importance de la population qu’elles doivent gérer. Mais plus globalement, le constat est clair pour tout le monde : elle propulse la relation usager/ citoyen dans une toute nouvelle dimension. En 2025, on est encore loin du compte, que ce soit en termes de service rendu, d’accessibilité, de sécurité des données partagées, et en conformité avec le RGPD notamment ; enfin, nombre de services administratifs ne sont pas suffisamment accompagnés pour travailler dans ce cadre.

À noter, dans les verbatims des répondants, plusieurs commentaires qui portent sur le **traitement de dossiers médicaux nativement numériques ou numérisés** partiellement ou totalement.

Dans le cadre des prestations d’accompagnement de Serda Conseil, le constat est celui d’un sujet à la fois complexe, lourd à traiter du fait des volumes en présence (rappelons que pour certains hôpitaux, on calcule en centaines de milliers de dossiers et en millions de documents) et souvent insuffisamment encadré en termes de programme : mettre en place une chaîne de numérisation ne suffit pas, nous rappelons le besoin de convention de numérisation, d’outillage de stockage et d’archivage, la place de la signature électronique, le cycle de vie de ces données qui est très encadré par la réglementation. Là encore, l’IA fait l’objet de nombreux tests ou POC (proof of concept) avec des déploiements réussis.

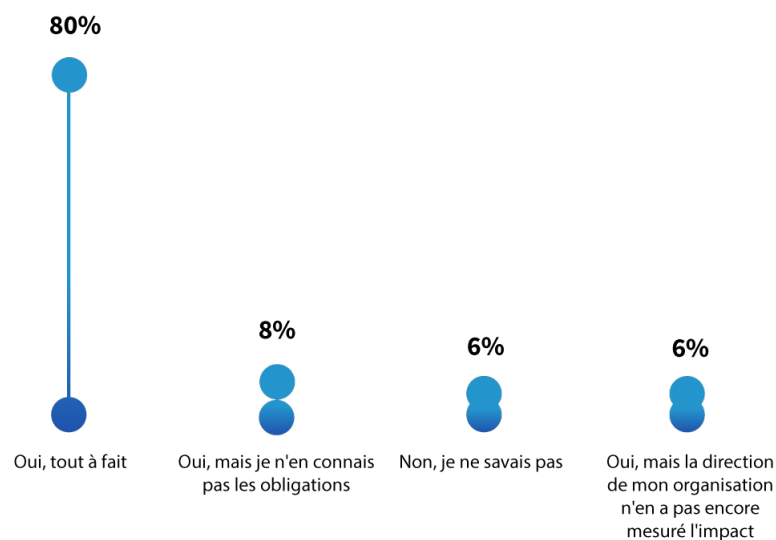
## LES MOYENS MIS EN ŒUVRE

### Le rôle central du Règlement général sur la Protection des données

Comme pour mettre un peu plus en évidence la place occupée dorénavant par les data, le poids des réponses sur la place du “Règlement général sur la Protection des données” est éloquent : pour 80 % des répondants, il s’agit du référentiel de référence.

Chez Serda Conseil, notre conviction est que le RGPD devient progressivement l’épine dorsale de la gouvernance de l’ensemble des données, avec un besoin marqué des organisations de rester à jour sur toutes les évolutions en matière de conformité.

Le référentiel relatif à la protection des données à caractère personnel (RGPD) est applicable depuis le 25 mai 2018. Vous sentez-vous concerné-e par ce référentiel (par rapport à la taille de votre organisation, du type de données personnelles que vous détenez, etc.) ?

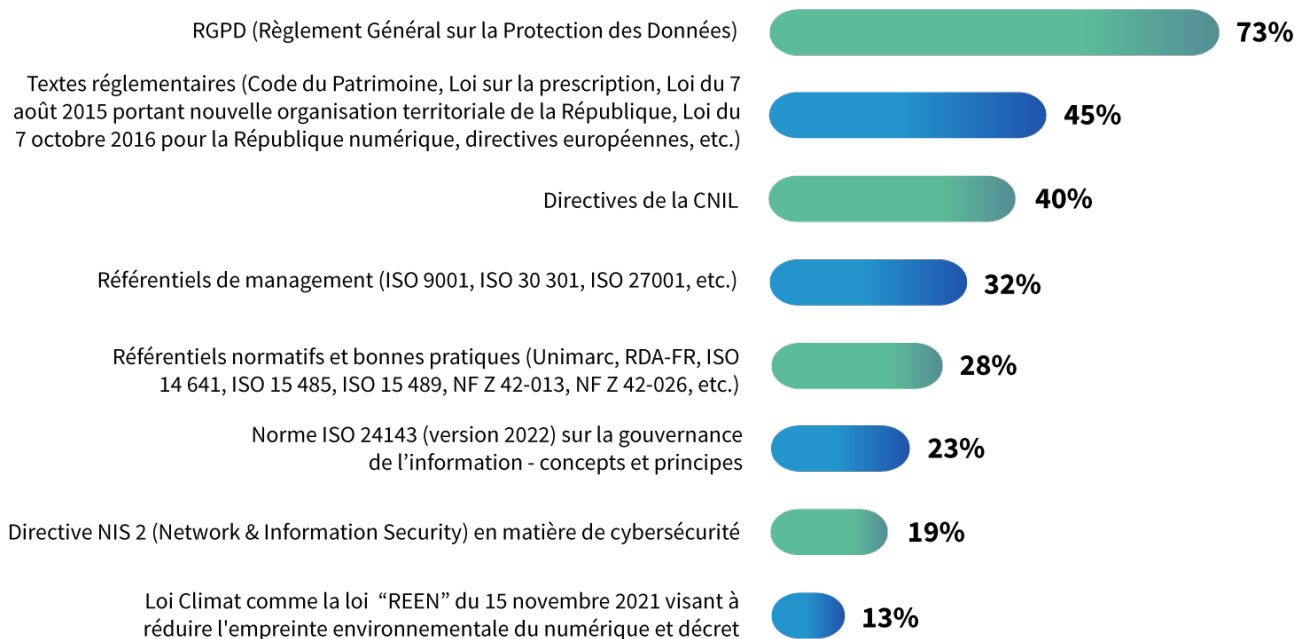


Le tableau des règlements et autres référentiels sur lesquels s’appuie une Gouvernance de l’information est assez disparate, le “RGPD” restant considéré comme essentiel (73 %), les autres référentiels d’appui se retrouvent à distance ; c’est le cas pour **“les textes réglementaires”** (45 %), **“les directives de la CNIL”** (40 %), en fort recul, ce qui est surprenant au vu du poids de plus en plus important des sanctions dispensées, suivis des différents référentiels et normes, dont la norme récente **ISO 24143 sur la Gouvernance de l’information**. Elle est valorisée de 10 points en 2 ans et reste aujourd’hui à hauteur de 23 % (2 points de plus qu’en 2024).

Le bilan de la CNIL 2024 montre une forte augmentation du nombre de mesures adoptées ; le nombre total de sanctions prononcées est passé de 21 en 2022 à 42 en 2023, puis à 87 en 2024 pour un montant de 55 212 400 euros d’amendes cumulées. La CNIL a également prononcé 180

mises en demeure et 64 rappels aux obligations légales, ce qui est sans précédent pour ce type de mesures. Au total, la CNIL a prononcé 331 mesures correctrices.

## Quels sont les référentiels d'appui que vous utilisez ?



Nouveau référentiel que nous avons voulu inclure cette année, il s'agit de la Directive NIS 2 (Network & Information Security) en matière de cybersécurité. Elle se positionne d'entrée de jeu comme un référentiel d'appui pour 19 % des répondants.

**Qu'est-ce que la directive NIS2 ?** C'est la directive actualisée de l'Union européenne en matière de cybersécurité qui vise à améliorer la législation globale de la cybersécurité dans l'UE. Cette directive est un ensemble de réglementations et d'exigences en matière de cybersécurité applicables à un large éventail d'organisations dans l'Union européenne, y compris les opérateurs de services essentiels, les fournisseurs de services numériques, les fournisseurs de technologies critiques et les entités de l'administration publique. Elle s'appuie sur la directive NIS précédente de 2016 en élargissant son champ d'application, en introduisant des exigences plus strictes et en renforçant les mesures d'exécution. Bien que la

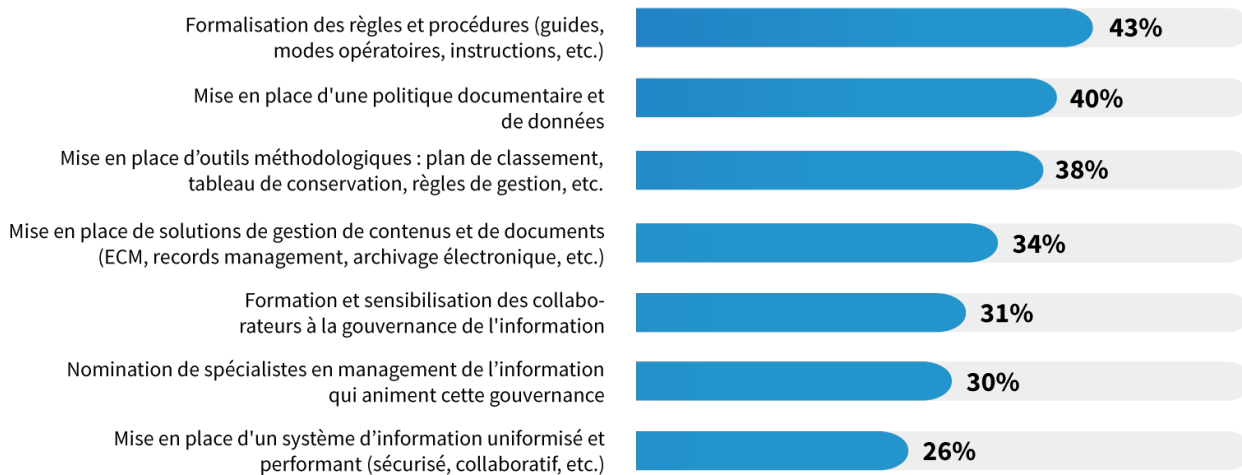
directive NIS2 soit axée sur l'UE, elle s'applique également aux entreprises qui ne sont pas basées dans l'UE et qui fournissent des services essentiels à l'économie européenne. Ces principaux objectifs sont les suivants : 1/ Établir un ensemble standard d'exigences en matière de cybersécurité dans tous les États membres de l'UE. 2/ Élargir le champ d'application de la directive pour couvrir davantage de secteurs et d'entités. 3/ Introduire des obligations de déclaration d'incidents et des mesures d'application plus strictes. 4/ Promouvoir une meilleure collaboration et un meilleur partage de l'information entre les États membres.

## QUELS MOYENS POUR LA MISE EN ŒUVRE ?

En termes d'équipement à mettre en œuvre, 2025 fait la part belle à l'équipement humain : **“disposer de règles formalisées” (41 %)**, **“mettre en place une politique documentaire et de données” (40 % soit 10 points de +)**, **“nommer des spécialistes en management de l'information”(30 % soit 5 points de +)**, **“sensibiliser et former les collaborateurs” (31 % soit 3 points de +)**, ....Pour compléter ce tableau, la place de la **“mise en place de solutions de gestion de contenus et de documents (ECM, RM, archivage électronique, ...)”** recule dans le classement à la 4e place tout en restant à 34 %.

Nos répondants nous alertent sur l'importance des modes opératoires comme garants de la bonne intégration des nouveaux usages et des nouvelles solutions.

### Quels sont les moyens que votre organisation a mis en œuvre pour obtenir une bonne gouvernance de l'information ?



**Chez Serda Conseil, nous pensons qu'un programme de Gouvernance de l'information n'est pas uniquement un projet de solutions technologiques, c'est aussi un plan stratégique de transformation numérique d'un métier ou d'un ensemble de métiers, voire d'une organisation, qui impacte les modes de travail, les usages, les pratiques et nécessite de faciliter cette évolution en accompagnant les personnels concernés.**

À notre expérience, on sait toute l'importance de disposer de compétences adaptées, de former les équipes à mieux les assimiler et les impliquer, et les accompagner pendant les phases de transition pour éviter tout risque de retour en arrière ou de démotivation ou perte de repère. Un programme d'accompagnement au changement est bien à déployer pour garantir

l'atteinte des objectifs. Chez Serda Conseil, nous avons développé des kits prêts à l'emploi qu'on peut consulter ici :

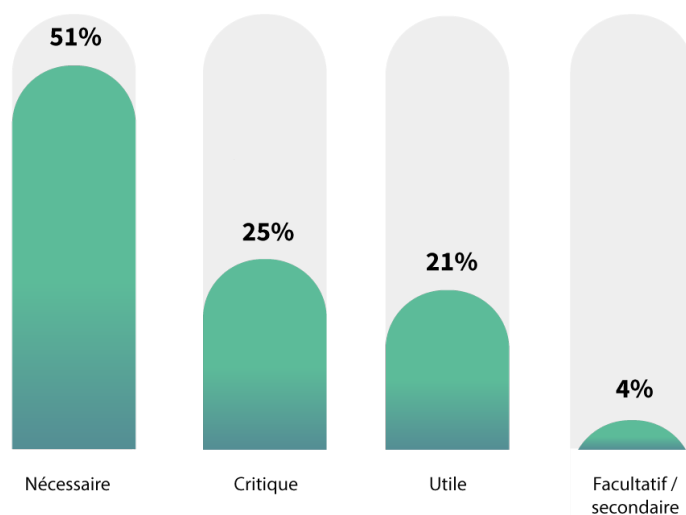


des retours d'expérience comme le programme inter-ministériel OCTO consultable ici :



D'ailleurs, les répondants à la question portant spécifiquement sur l'accompagnement du changement confirment ce point en alertant sur l'importance de ce même **accompagnement et expriment comme "critique" voire "nécessaire" le fait d'être accompagné, à hauteur de 76 %**. Ceux qui l'estiment simplement "utile" représentent 21 %, et secondaire moins de 4 %.

### L'accompagnement au changement vous semble :



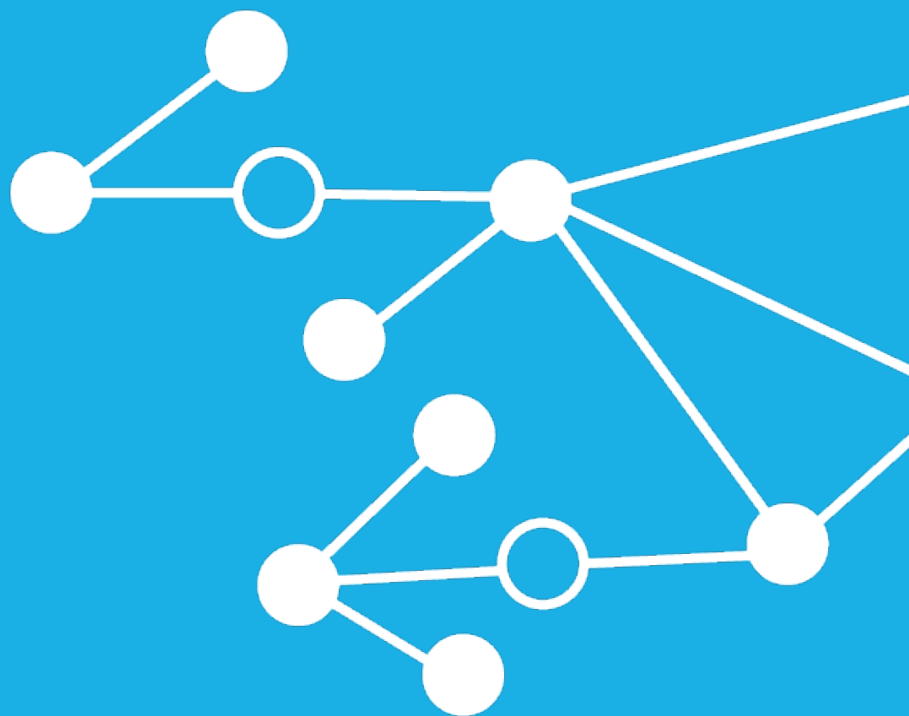
C'est aussi pour **38 % des répondants (10 points de plus en 2025) un des sujets le plus souvent externalisés** sous forme de prestation de service, permettant ainsi de travailler sur mesure des plans de communication et de formation.

Bien au-delà de simples sessions de formation, il s'agit de déployer des programmes pédagogiques adaptés selon les profils des équipes, selon leurs compétences et les tâches qu'ils ont à réaliser. La communication fait partie intégrante du plan d'accompagnement pour faciliter l'embarquement des équipes et garantir la réussite du programme.





# PARTIE 4 : LES SUJETS ÉMERGENTS EN 2025 : DATA, KM ET IA



## Les sujets émergents en 2025 : DATA, KM et IA

Les programmes de Gouvernance de l'information numérique ne cessent d'année en année de s'enrichir de volets ou d'outillages nouveaux. Nous les qualifions régulièrement de **"sujets émergents"**, car ils font partie intégrante de notre baromètre.

Ainsi, 3 sujets nous interpellent plus particulièrement, la gestion des data, le management des connaissances (ou "KM") et l'installation de l'IA au cœur des programmes numériques.

En priorité, et confirmée depuis ces dernières années, la place des données et de leur cycle de gestion est au cœur de la Gouvernance de l'information numérique pour près de 83 % des répondants (4 points de plus qu'en 2024) ; elle est totalement fondue dans tous les programmes de GI et est en passe de se positionner

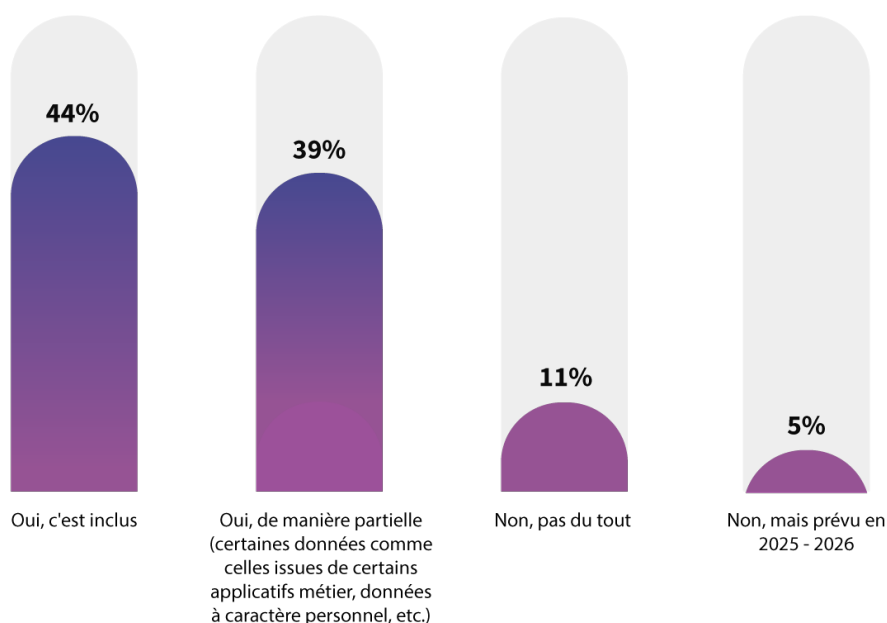
en leader sur tout autre actif numérique.

**La donnée devenant le cœur, c'est "oui" pour 83 % des répondants**, avec une inversion entre la 1ère et la 2e place au profit de "oui c'est inclus" de manière générale (+5 points) et même taux de réponse pour "oui de manière partielle" (39 %).

La part du "non pas du tout" ne bouge pas ... toujours 11 % d'irréductibles.

Côté secteurs, entre le public et le privé, on distingue la 1ère place toujours occupée par le **"oui de manière partielle" pour le public "42 %" contre 38 % pour le "oui c'est inclus**, alors que **dans le privé c'est l'inverse : 50 % plébiscite le "oui c'est inclus" contre 39 % de "oui de manière partielle"**.

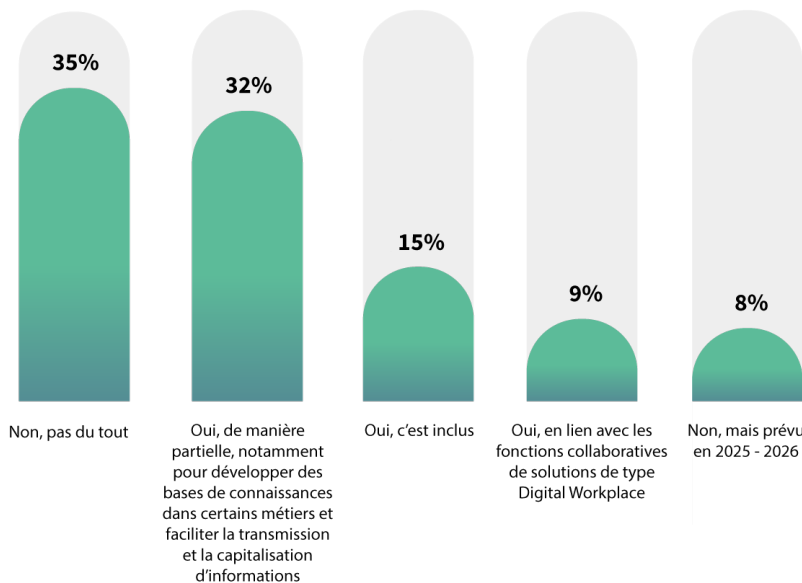
La gestion des données est-elle entrée dans le champ de la gouvernance de l'information au sein de votre organisation ?



**Deuxième sujet plus émergent, le KM ou "gestion des connaissances"** reste en recherche de positionnement au sein de la Gouvernance de l'information. Cela reste toujours un champ en devenir au sein de la GI ; en effet, le KM n'est considéré comme inclus à la GI pour 32 % des répondants **"oui de manière partielle" et "oui c'est inclus" pour 15 %** ; il se développe surtout dans certains métiers dans un objectif de capitalisation et de transmission ;

les fonctions collaboratives, absolument nécessaires pour partager les connaissances, augmentent : **on passe de 5 à 9 %, avancée** qui reste timorée malgré l'enjeu défini comme prioritaire de partage et de facilité d'accès aux informations.

La gestion des connaissances, "le KM" (Knowledge Management), entre-t-elle dans le champ de la gouvernance de l'information au sein de votre organisation ?



Son développement est à suivre dans les prochaines années.

## L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE

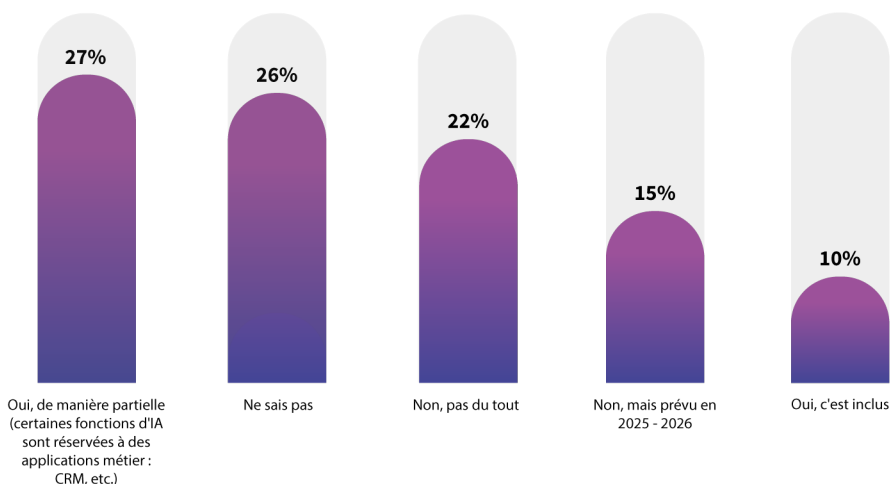
Après une entrée fracassante en 2024 dans la gouvernance de l'information, l'intelligence artificielle (IA) joue un rôle de plus en plus essentiel, en apportant des solutions à différentes étapes, notamment en ce qui concerne la gestion, l'analyse ou la protection des données au sein des organisations.

C'est pourquoi une série de 5 questions a été intégrée à l'enquête pour mesurer auprès de nos répondants leur compréhension, leur approche et leurs attendus en matière d'IA, et de permettre d'envisager l'avenir de la GI en s'appuyant sur les usages actuels et à venir de l'intelligence artificielle.

**Chez Serda Conseil, nous pensons que l'intelligence artificielle a toute sa place dans la Gouvernance de l'information.** Nos prestations au profit des organisations publiques comme privées et les répondants à notre enquête confirment que l'intelligence artificielle doit trouver sa place pour chaque besoin.

**On passe de 43 % à 52 % de répondants qui confirment que c'est inclus** (en global, partiel ou à venir en 2025-2026): "oui de manière partielle" 27 % (soit 9 points de plus par rapport à 2024) soit un total de 9 points supplémentaires et on passe la barre des 1 répondant sur 2 qui se positionne clairement sur la place de l'IA.

Au sein de votre organisation, l'intelligence artificielle a-t-elle sa place dans la gouvernance de l'information numérique ?



## LES DOMAINES DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION POUR LESQUELS L'IA SEMBLE UTILE

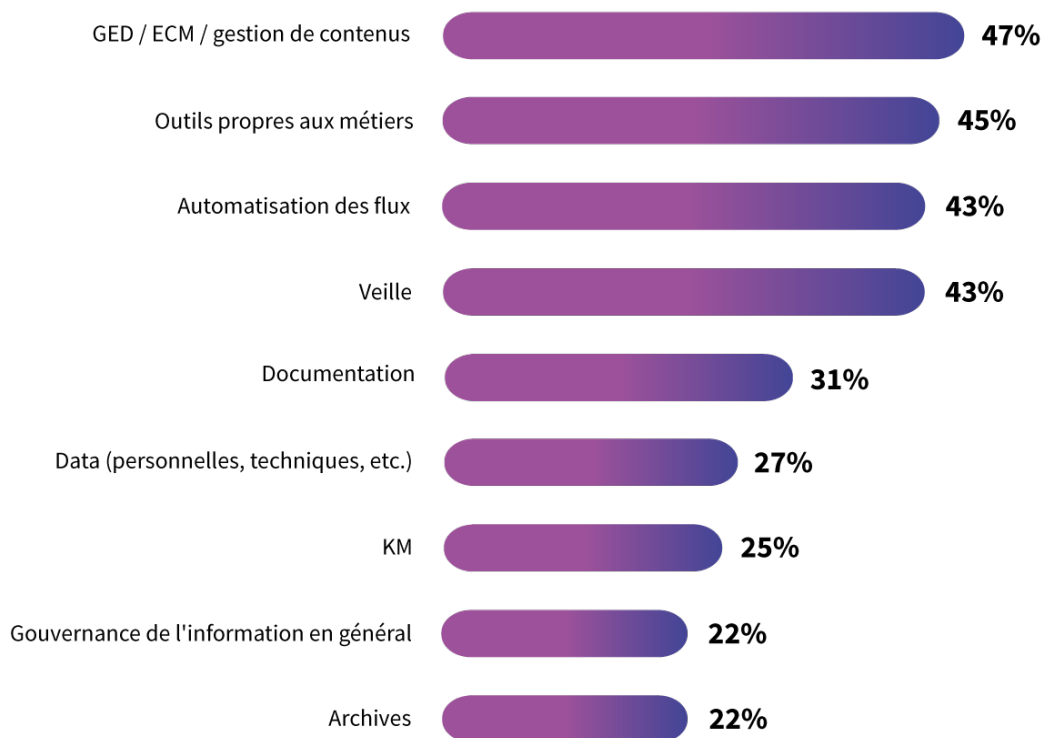
Il s'agit d'étudier plus précisément les domaines de la Gouvernance de l'information dans lesquels l'intelligence artificielle peut, dès à présent, être identifiée comme utile : 4 domaines se détachent fortement et se mesurent quasiment au même niveau ; par ailleurs l'ordre est complètement modifié :

- ◆ **GED et ECM en 1er, pour 47 %** des répondants, taillonnés par les outils propres aux métiers qui intègrent de plus en plus des fonctions IA (ex les SIRH, les DPI, ...) : on sait que des fonctions d'IA sont déjà embarquées ou en cours de développement dans les solutions éditeurs, notamment par l'automatisation de processus et l'amélioration de l'analyse de l'information et des ressources disponibles au sein d'une organisation.
- ◆ **Automatisation des flux suit de près la GED et ECM, pour 43 %** des répondants. Cela correspond notamment à l'automatisation des flux de travail, des flux documentaires, leur personnalisation ou la prise en charge de tâches répétitives.
- ◆ **Veille pour 43 % des répondants** : en effet l'IA est

vécue comme un accélérateur pour tout ce qui est accès, sourcing, mais aussi traitement des informations (analyse automatisée des données, analyse sémantique, traduction, production de résumé, surveillance de sources). Plus surprenant, le domaine **de la documentation est loin derrière, il est cité seulement par 31 % des répondants.**

- ◆ **Outils propres aux métiers pour 45 %** des répondants ; cette mention qui n'apparaissait pas il y a 1 an est venue prendre la 2e place en matière de domaines concernés, et a sans doute eu un effet de redistribution sur les autres domaines.
- ◆ **Les sujets KM et archives restent en retrait, 25 % et 22 %**. Côté archives, il y aurait pourtant beaucoup à gagner en explorant des fonctions d'intelligence artificielle intégrées au domaine de l'archivage, ne serait-ce que pour l'indexation automatique, la reconnaissance de contenus, la classification de documents, l'analyse sémantique, la traduction, etc.
- ◆ **Les data** comme domaine spécifique pour intégrer de l'IA, **à hauteur de 27 %**

En matière de gouvernance de l'information, quels sont au sein de votre organisation les domaines où l'intelligence artificielle semble utile ? (en sélectionner 4 maximum)



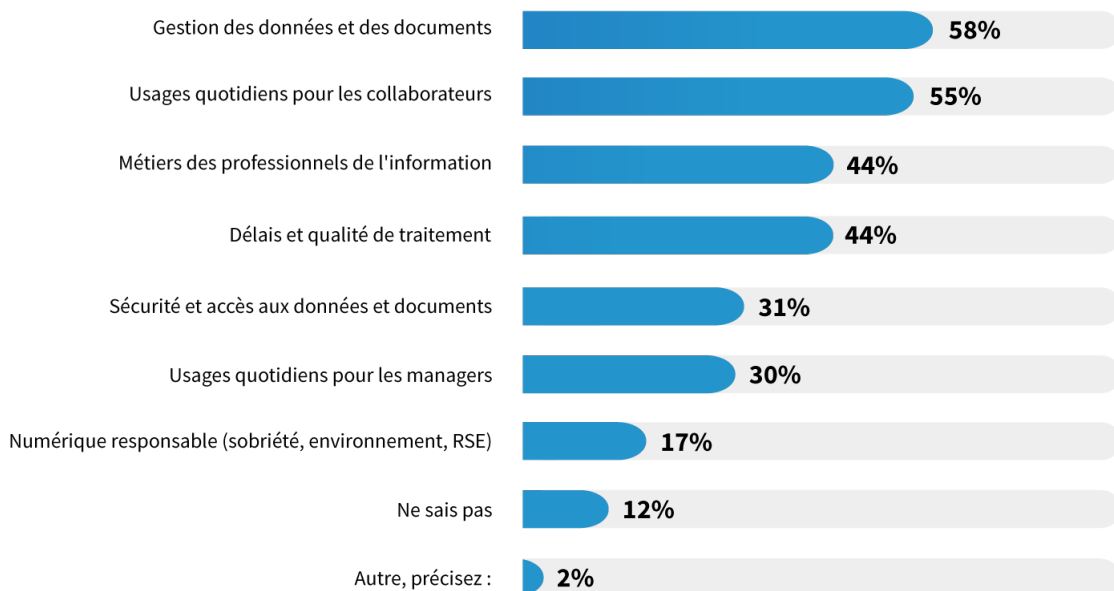
## IMPACT DE L'IA SUR LES PRATIQUES ACTUELLES

La question suivante permet d'approfondir les impacts attendus de l'IA. Par rapport à 2024, l'ordre est totalement modifié ; prenons le cas des **“délais et la qualité du traitement”**, qui était en pôle position en 2024, à hauteur de 54 %, il descend à la 4e place et a perdu 10 points.

En 1ère place, on trouve dorénavant **“la gestion des données et des documents”** (repérage, lutte contre la fraude,...) **avec + de 9 points** (passant de 51 % à 58 % et en prenant la tête du classement).

Suivi de près, en 2e place par : **les “usages quotidiens pour les collaborateurs”** qui passent **de 39 à 55 %, soit + 16 points** ; on y voit évidemment l'installation quotidienne d'outils comme Gemini, ChatGPT ou Mistral AI dans nos espaces de travail. Ils ont pris leur place comme assistants pour aider notamment à la rédaction ou à la traduction de texte, pour des réponses automatisées ou des briefs, et nous les activons le plus souvent possible.

L'intelligence artificielle est une évolution majeure qui a ou aura un impact en priorité sur les pratiques de : (en sélectionner 4 maximum)



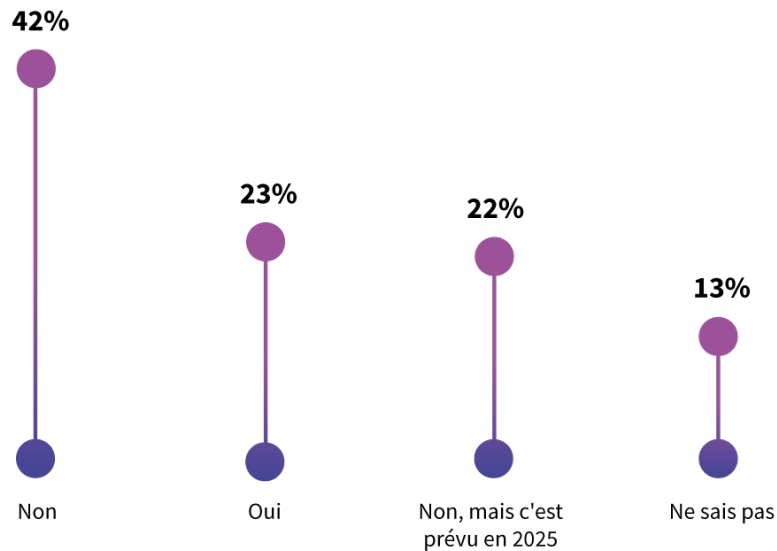
On note aussi que l'IA chamboule les pratiques des professionnels de l'information (44 %), avec parfois un sentiment négatif, comme nous le disent certains répondants dans les verbatims en utilisant la formule “impact négatif”.

Les préoccupations en matière de sécurité ont en revanche largement reculé de 13 points.

**Chez Serda Conseil, nous pensons qu'il est urgent pour les organisations, et pour ne pas se laisser dépasser par les pratiques de leurs collaborateurs, de se saisir du sujet pour mieux en mesurer les avantages, les limites et être en capacité de prendre en compte les questions éthiques, de confidentialité et de sécurité lors de l'utilisation de l'IA dans tous les domaines de la GI.**

C'est pourquoi les réponses à la question suivante portant sur l'encadrement au niveau des usages par les collaborateurs, nous intéressent fortement : on constate qu'actuellement, cela reste **“non formalisé” pour 42 % des répondants**, mais qu'une démarche allant dans ce sens s'installe pour un total de **45 % : “oui” pour 23 % et “non mais c'est prévu en 2025” pour 22 %**.

Existe-t-il un encadrement spécifique des usages de l'IA dans votre organisation ?  
(type charte éthique, groupe ad hoc, etc.)

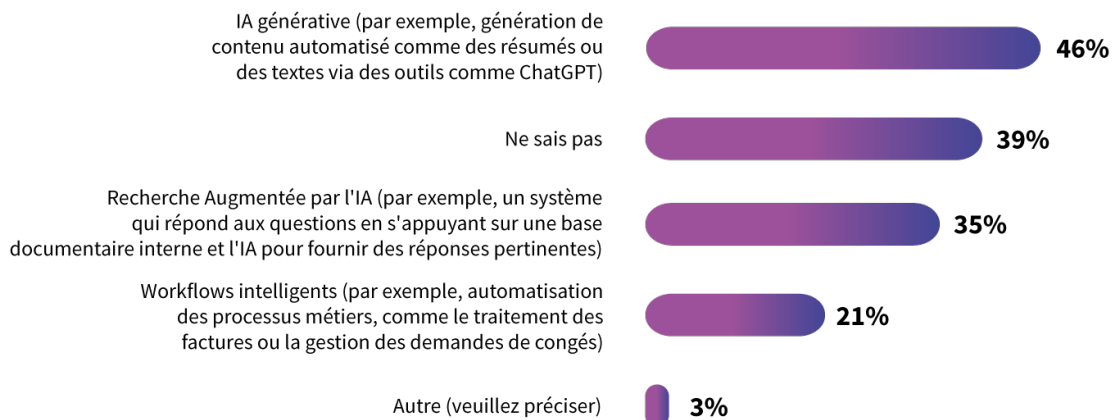


Enfin, et c'est une information essentielle, **1 projet sur 2 concerne l'intelligence artificielle générative dans les organisations.**

Nous constatons donc que le sujet de **“l'intelligence artificielle générative”** est actuellement celui qui donne lieu à la plus grande majorité de projets dans les organisations (**46 %**), avec 11 points d'avance sur le sujet de la **“recherche augmentée”** (35 %) ou de **l'automatisation notamment par des workflows** (21 %).

Enfin 39 % n'ont pas de visibilité sur les types de projet concernés par l'IA.

Au sein de votre organisation, s'ils existent, les projets d'intelligence artificielle sur les données internes concernent :

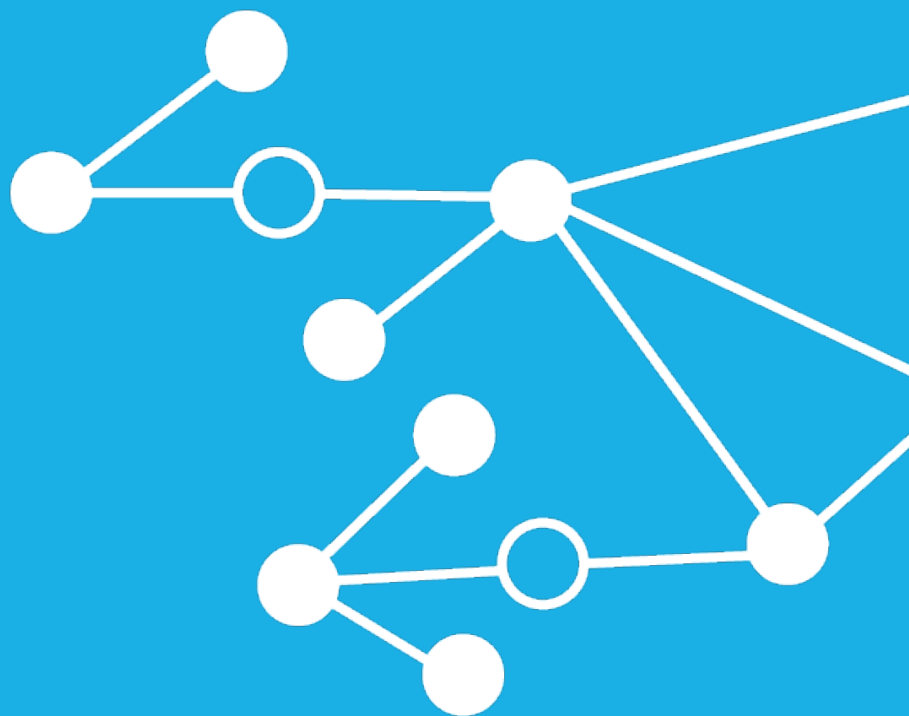


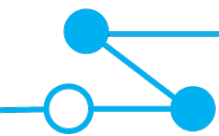
A noter : l'IA générative représente **53 % des projets** dans le privé, contre **41 %** dans le public, une avance de 12 points !

Même chose pour les **“workflows intelligents”** : ils représentent **27 % des projets au niveau du privé contre 16 % dans le public.**



# PARTIE 5 : L'OUTILLAGE DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE





# L'outillage de la Gouvernance de l'information numérique

Un des volets majeurs de l'enquête porte sur l'outillage disponible, quelles que soient les étapes de gestion de l'information numérique, tant en termes de fonctions, de règles, que de solutions technologiques pour permettre le traitement de l'ensemble des flux quels qu'ils soient :

→ entrants, c'est-à-dire correspondant à tout ce qu'une organisation reçoit au quotidien de l'extérieur (mails, courriers, documents déposés sur plateforme ou site... dans le cadre de ses activités)

→ circulants et sortants, à savoir tout ce qui circule en réponse aux instructions métier sous la forme de mails, data, documents... au sein d'un métier ou entre métiers, avec vocation à instruire une action jusqu'à sa réalisation ou décision, et qui embarquent à

ce titre des processus d'instruction, de validation, voire de signature ; notamment pour ce qui est émis vers des parties prenantes externes, tels que ses usagers, clients ou encore partenaires

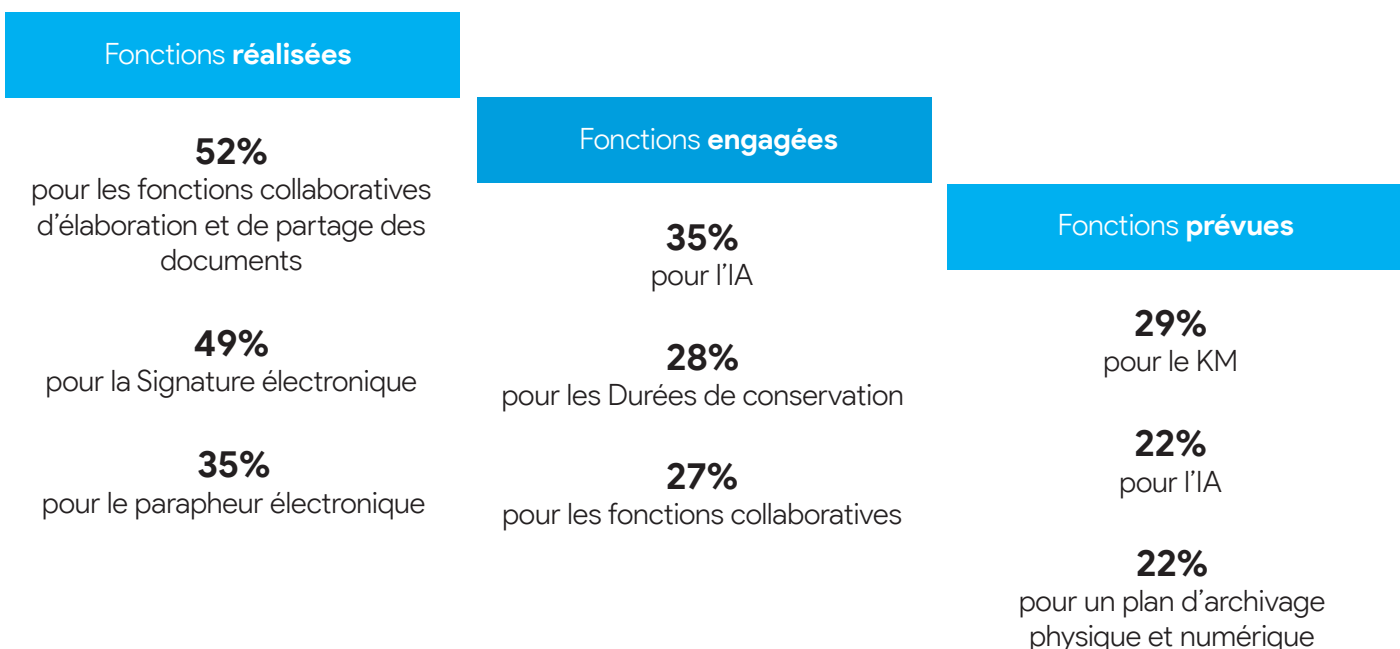
→ de gestion et de conformité, à savoir ce qui correspond aux données ou aux documents classés ou archivés

Cette année, les aspects budgétaires, notamment d'investissements, étant critiques, on doit s'attendre à ce que les choix faits par les organisations en matière d'outillage répondent avant tout à des besoins prioritaires en lien avec des questions d'efficacité, de conformité et de sécurité.

## PROGRESSION DES FONCTIONS ET DES RÈGLES

Pour faciliter la lecture des réponses aux questions portant sur les sujets d'outillage, nous avons fait le choix de donner à voir les sujets cités en majorité qui correspondent à des étapes de réalisation, d'engagement ou sont en prévision. Cela permet d'identifier les grandes tendances 2025.

Le résultat de cette année place en pôle position les **“fonctions collaboratives, d'élaboration et de partage des documents”** et la **“signature électronique”** autour de **52 %**, et 27 % sont en cours, **ce qui démontre la grande maturité du marché, et c'est le plus faible chiffre de “non prévu”**.

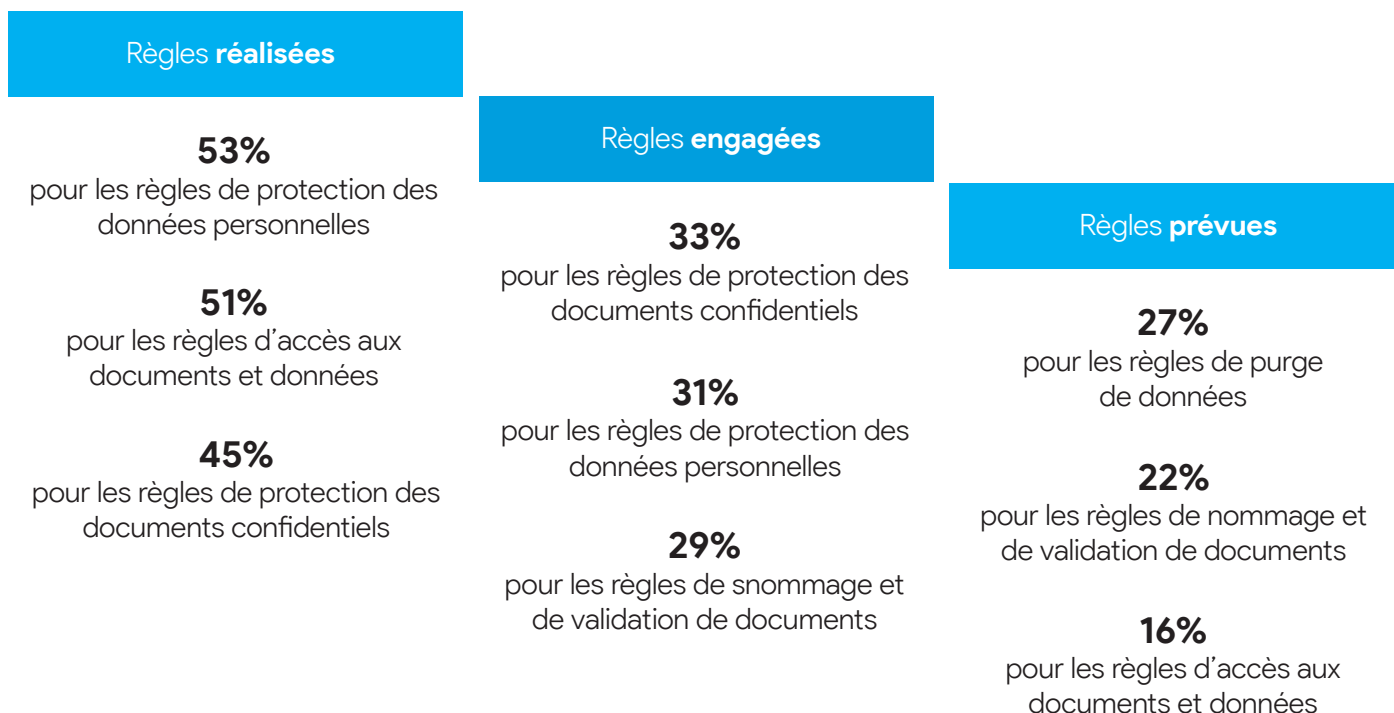




S'il y a déjà une grande majorité de "réalisé" sur certaines fonctions, comme la "signature électronique" ou les "fonctions collaboratives", on est encore loin d'une couverture complète ; on le voit notamment pour toutes les fonctions qui vont faciliter le partage et la collaboration, qui continuent à être inscrites dans les programmes d'engagement "**27 % pour les fonctions collaboratives**".

Sans surprise, l'**IA** qui est le sujet en croissance exponentielle, s'invite dans toutes les prévisions : **35 % en cours d'engagement** et 22 % en prévisionnel, soit un total de **57 % des projets** de fonctions sur lesquels travaillent les organisations ; rappelons qu'en terme de "réalisé", l'IA était à **4 % en 2024 et est passée à + de 9 % en 2025**. C'est donc le sujet le plus dynamique qui a émergé réellement que depuis 2 ans. Cela va vite, très vite !

Et quelles avancées au niveau des règles de gestion ?



**Sécurité et conformité** irriguent largement le tableau des règles en cours d'installation et de déploiement ; la meilleure illustration porte sur les "**règles de protection des données personnelles**" : 53 %, soit + de 10 points en 1 an.

La recherche d'efficacité au quotidien, déjà pointée précédemment, se traduit de nouveau ici à travers la croissance "**des règles d'accès aux données**", qui ont gagné 8 points en 1 an et les "règles de protection et de nommage", qui ont pris 6 points ; À venir aussi, les "**règles de purge**", qui ont pris 6 points en 1 an, et qui sont le 1er champ de règles prévues en 2025.

Toujours sensible, la règle de purge au niveau des applications métier, mais également des systèmes de gestion, comme les espaces serveurs ; pour 80 % des répondants, c'est un chantier qui n'est pas abouti. Nous le renvoyons également au sujet de "cycle de vie des documents et des données", dont on a noté la forte progression dans les préoccupations en matière de Gouvernance de l'information, ce qui vient alimenter les difficultés rencontrées en matière d'élaboration de règles de purge.

**Chez Serda Conseil, tous nos retours d'expérience d'accompagnement identifient que la définition du cycle de vie des documents, comme des données, est un chantier fondamental qui contribue à la conformité de son organisation.**

Il concerne tous les types de données : données personnelles, techniques, administratives, financières, juridiques,...

De multiples sources d'informations sont à exploiter pour définir à la fois les indicateurs de référentiel à suivre, les délais de prescription à appliquer dans le cadre des traitements et de la conservation, et les éléments déclencheurs, notamment en termes d'application de sort final, qui, pour plus de 85 % des cas, aboutissent à une purge numérique ou à une destruction physique.

Le référentiel essentiel : les durées de conservation et RGPD du secteur public et du secteur privé, publiées sur le site d'Archimag.

Le 31 janvier 2024, la CNIL a prononcé une sanction de 100 000 euros à l'encontre de la société PAP pour ne pas avoir respecté ses obligations en matière de durées de conservation des données et de sécurité des données.

## L'OUTILLAGE DES FLUX

Pour donner une meilleure lecture en matière d'avancée pour les solutions technologiques, nous segmentons en 3 graphiques distincts les réponses, selon les

flux entrants, les flux collaboratifs et circulants, et les flux de gestion et conformité.

### En ce qui concerne les flux entrants

Pour donner une meilleure lecture en matière d'avancée pour les solutions technologiques, nous segmentons en 3 graphiques distincts les réponses, selon les

flux entrants, les flux collaboratifs et circulants, et les flux de gestion et conformité.

#### Avancées sur les flux entrants réalisées

**27,5%**

Numérisation et Capture / OCR, LAD, RAD

**26%**

gestion électronique de courrier (GEC)

**26%**

Plateforme de veille

**20%**

Portail ou plateforme de services

#### Avancées sur les flux entrants engagées

**27,5%**

Numérisation et Capture / OCR, LAD, RAD

**20%**

Portail ou plateforme de services

**18%**

GEC ou gestion électronique de courrier

**11%**

Plateforme de veille

#### Avancées sur les flux entrants prévues

**17%**

Portail ou plateforme de services

**17%**

GEC ou gestion électronique de courrier

**12%**

Plateforme de veille

Le premier équipement vers lequel s'orientent nombre d'organisations correspond à ce qui relève de la chaîne de numérisation et de capture : **28 % ont déjà réalisé leurs projets de numérisation et capture ; il existe toutefois autant de projets engagés, soit un total de 55 %** ; il s'agit souvent, soit d'un premier équipement, soit d'un renouvellement, soit d'un enrichissement en terme de fonctions, notamment en complément de LAD/RAD, l'arrivée de fonctions spécialisées dans la détection de fraude documentaire ; les banques, assurances, mutuelles sont les premières utilisatrices et le même sujet intéresse de plus en plus des secteurs comme le logement, le contrôle d'aides versées, etc. L'IA vient notamment enrichir les chaînes de capture et apporte une forte valeur ajoutée en termes d'efficacité dans les traitements, mais aussi de sécurité.

Quant à la **"GEC"**, sa progression se situe essentiellement au niveau des taux de réalisé / prévu : **26 %, avec une belle progression sur les 4 dernières années** : de 12 à 26 % et un taux qui se maintient tant sur les

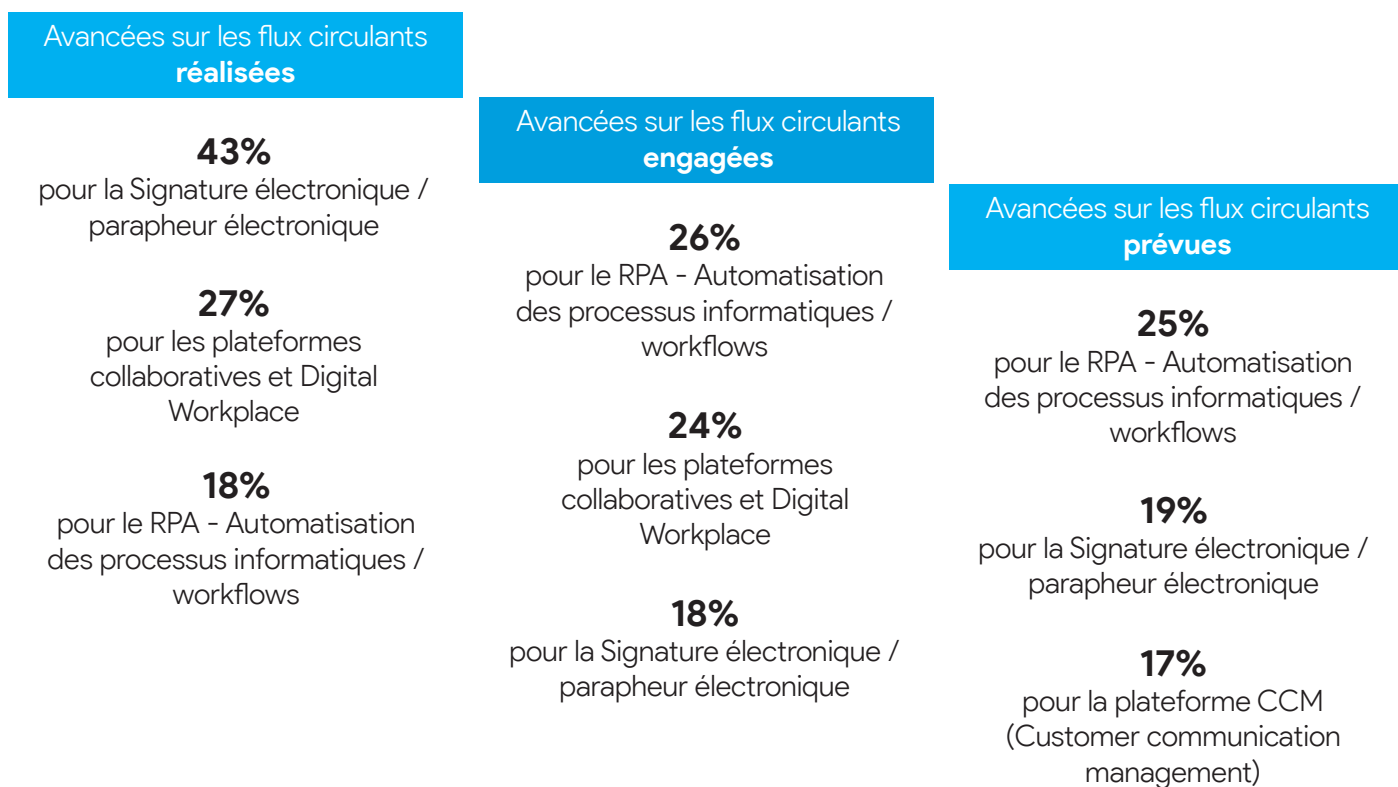
projets engagés que prévus (18 % +17 % = 35 %) ; cela confirme la bonne tendance du marché de solutions de GEC et le nombre important de projets en cours ou annoncés, avec une répartition entre secteur public de projets réalisés de 32 % (collectivité, administrations territoriales, établissements publics) et secteur privé 17 %.

On note une progression également du côté de la réalisation des projets de portail ou de plateforme de services : avec 20 % de "réalisé", autant en "engagé", et 17 % "prévu". C'est la traduction de la mise en œuvre d'espaces permettant de fédérer, soit des contenus ou des services (plateforme), soit de faciliter des accès sous la forme de porte d'entrée unique (portail). Pour rappel, c'est une des demandes des utilisateurs que nous avons mise précédemment en évidence !

À noter que le secteur public a fortement investi sur ce sujet dans les dernières années et facilite ainsi les échanges avec les usagers toutes activités confondues (exemple : permis de conduire, carte grise, dossier de bourse, etc.).

## En ce qui concerne les flux collaboratifs et circulants

Depuis 2024, la progression la plus notable concerne le **RPA** et la mise en œuvre de solutions d'automatisation de processus. Elle continue sur sa lancée en 2025, avec **51 % à la fois projets engagés et prévus**, contre 18 % de réalisés.



La **“signature électronique”**, qui a cédé depuis 2 ans sa place de leader en matière de projet engagé ou prévu, continue sa démocratisation, avec **37 % de projets engagés ou prévus, contre 43 % de “réalisés”**. À ce rythme, d’ici 2 à 3 ans, toutes les organisations seront équipées. Viendront alors des sujets de simplification, d’harmonisation entre les équipements choisis : on voit déjà apparaître ce type de préoccupations par des entreprises qui constatent le suréquipement de certains

métiers (plusieurs types d’outils, des tarifications différentes, des niveaux de signature inadaptés...) et qui souhaitent réinterroger les besoins réels en signature électronique et les offres du marché.

On note aussi l’augmentation de projets aboutis pour tout ce qui relève des plateformes collaboratives et autres digital workplaces, qui est passé **de 27 % de projets aboutis** et toujours 24 % de projets en cours.

## En ce qui concerne les flux de gestion et la conformité

Il y a toujours des sujets de **“GED/ECM et gestion de contenu”**, en termes d’outillage, même si, pour **39 % des répondants, ce sont des projets “réalisés”** ; toutefois, ils sont 31 % à citer des projets “engagés et 10 % de “prévus” ; on y voit les phases actuelles de renouvellement d’équipements (décommissionne-

ment d’anciennes GED, reprise de documents et de données, mise en place de solution transversale pour limiter les GED verticales...) ou des choix d’aller vers de nouvelles solutions porteuses de nouvelles fonctions plus orientées automatisation : RPA ou IA.

### Avancées sur les flux de gestion et de conformité **réalisées**

**58%**

Archivage physique

**39%**

GED / ECM et gestion de contenu

**36%**

Coffre fort numérique

**35%**

Archivage électronique / SAE

### Avancées sur les flux de gestion et de conformité **engagées**

**31%**

GED / ECM et gestion de contenu

**30%**

GED / ECM Ressources Humaines

**26%**

Records management

**24%**

Archivage électronique / SAE

### Avancées sur les flux de gestion et de conformité **prévues**

**26%**

GED / ECM et IA

**23%**

Records management

**21%**

Archivage électronique / SAE

On trouve **l’archivage électronique/SAE** en pointe ; car, si on dénombre 35 % de projets dits “réalisés” (soit 10 points de plus en 1 an) , **45 % sont au stade de l’engagement, voire du prévisionnel** ; c’est un axe porteur : on note sa forte dynamique ; il est porté notamment par le secteur public.

**L’archivage physique** est installé pour 58 % des répondants ; en revanche, on note la forte part de projets engagés ou prévus qui concernent le **“records mana-**

**gement”, 26 % en engagé et 23 % en prévisionnel**, soit presque 1 organisation sur 2 qui met au coeur de ses priorités le sujet de la conformité et du cycle de vie (2 volets essentiels du records management).

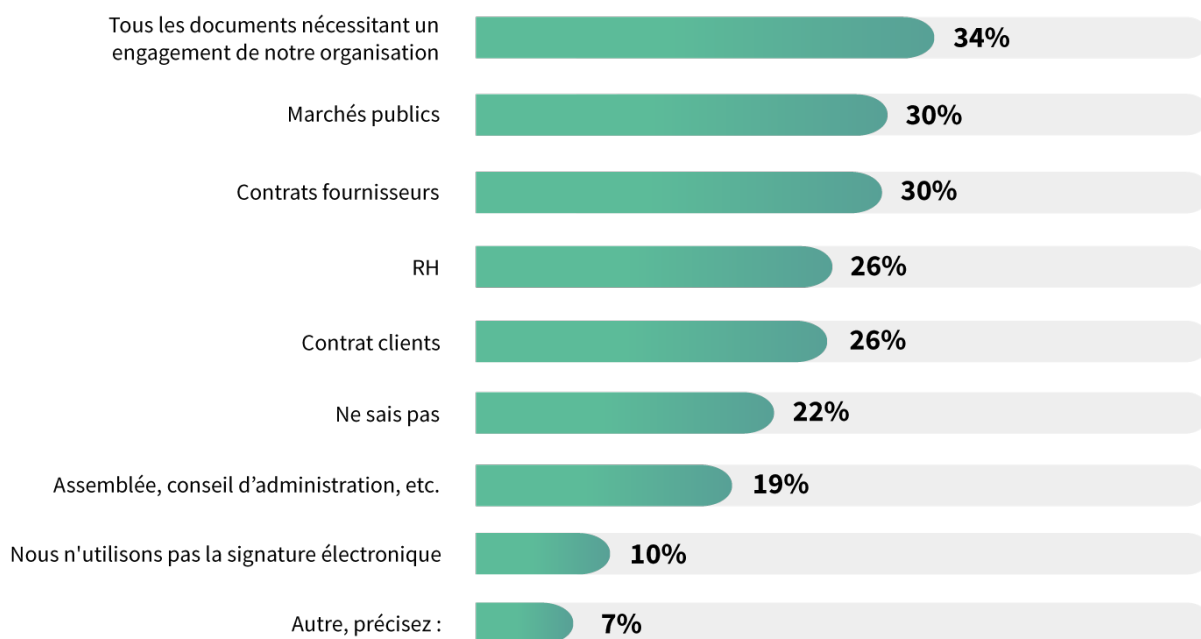
Le sujet du **coffre-fort numérique** est installé : 35 % de projets faits (+3 points en 1 an) ; a contrario, le score est assez faible en termes de projets engagés ou prévus (19 %). Car si le CFN a connu une forte croissance ces dernières années, il est désormais stabilisé.

## LES USAGES DE LA SIGNATURE ÉLECTRONIQUE

On a déjà évoqué la grande maturité atteinte au niveau des usages de la **signature électronique** depuis 2 ans, qui, après une période 4 ans de forte croissance, est désormais stabilisée. 2025 le confirme et accélère même la démocratisation des usages de la SE.

C'est ce que nous disent les réponses de cette année et positionnent à la 1ère place et à hauteur de **34 %** des répondants un usage de la SE pour **“tous les documents nécessitant un engagement de la part de son organisation”**, + 7 points par rapport à 2024 (et même 14 points en 2 ans), et un bond sur le podium des usages.

### Quels sont vos usages en termes de signature électronique ? (5 réponses maximum)



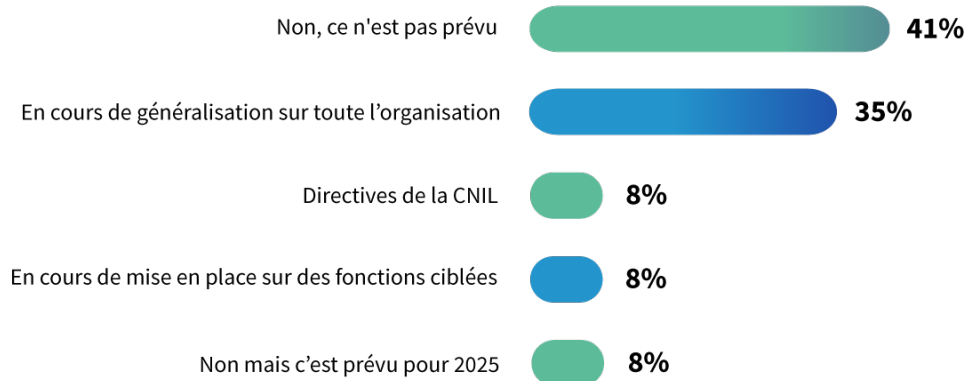
Il n'y a plus que 10 % des organisations qui affirment “ne pas utiliser la signature électronique” (- 7 points par rapport à 2024).

On peut dire que le déploiement de la signature électronique est une réussite, car en moins de 5 ans, on est passé de moins de 20 % des organisations équipées à un marché mature. Reste à vérifier que les collaborateurs intègrent bien dans leurs pratiques, non seulement l'application de la SE, mais prennent en compte le cadre de conservation, et notamment pour ce qui est de la signature qualifiée le dépôt des éléments de preuve dans un SAE.

Complémentaire à la signature électronique, notamment dans le secteur public, les usages du “parapheur électronique” font l'objet d'une attention particulière ces dernières années, mais restent limités aux fonctions d'élu, de cabinet, de direction générale, de secrétariat général, ou de métiers spécifiques, comme les marchés, la gestion des contrats ou les ressources humaines.

Pour près de **60 % des répondants, le parapheur électronique est soit une réalité en place, soit en cours de déploiement**, pour des fonctions spécifiques, ou de généralisation (8 % soit 2 points de plus qu'en 2024).

## L'usage de parapheur électronique est-il en place au sein de votre organisation ?



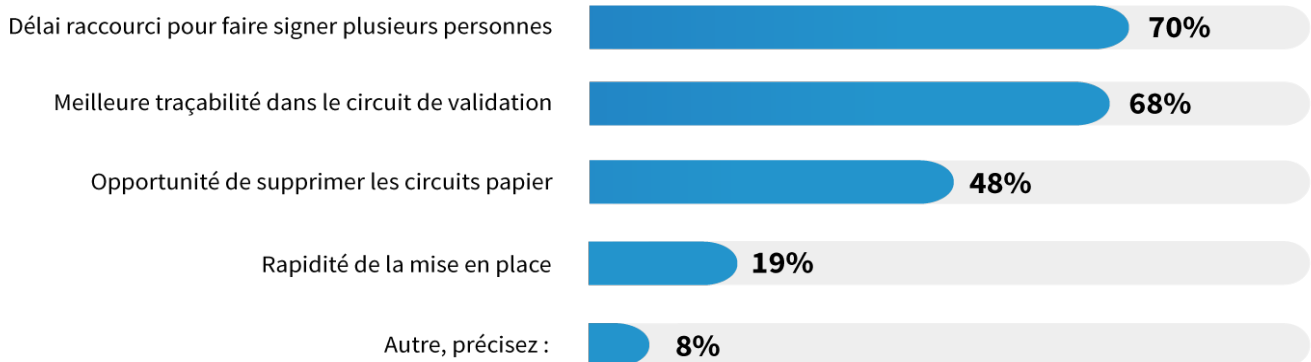
Le parapheur s'est donc imposé dans le secteur public, principalement comme la solution qui permet de faciliter les cycles d'approbation et de validation ; il fonctionne de pair avec la signature électronique, et nombre de solutions sur le marché proposent la double réponse.

En termes d'avantages, deux éléments s'équilibrent : on attend du parapheur qu'il soit un accélérateur pour

les étapes de validation et de signature ("**délais raccourcis de signatures par plusieurs personnes**" pour 70 %, et toujours indispensable à la "**meilleure traçabilité dans le circuit de validation**" pour 68 %).

Quant à l'idée de "**supprimer les circuits papier**", elle continue de faire son chemin pour une organisation sur 2 en 2025 (**48 %**) et **intègre le dispositif nécessaire aux projets de zéro papier**.

## Quels sont, selon vous, les avantages d'un parapheur électronique ? (3 réponses maximum)



Le parapheur est dorénavant un outillage installé et intégré à une politique de confiance numérique et qui renforce l'efficacité et la sécurité des transactions.

Du côté des sociétés, on note l'apparition des start-up autour de l'IA, d'entreprises avec d'importants apports financiers, comme d'entreprises avec des besoins financiers plus réduits. Ces volets financiers ne préjugent bien sûr pas de leur espérance de vie respective.

**Chez Serda Conseil, nous observons, avec les équipes d'Archimag et les retours d'expérience de nos accompagnements, le marché des solutions, les innovations des éditeurs et intégrateurs, et enfin le dynamisme et les besoins de nos clients publics comme privés.**

---

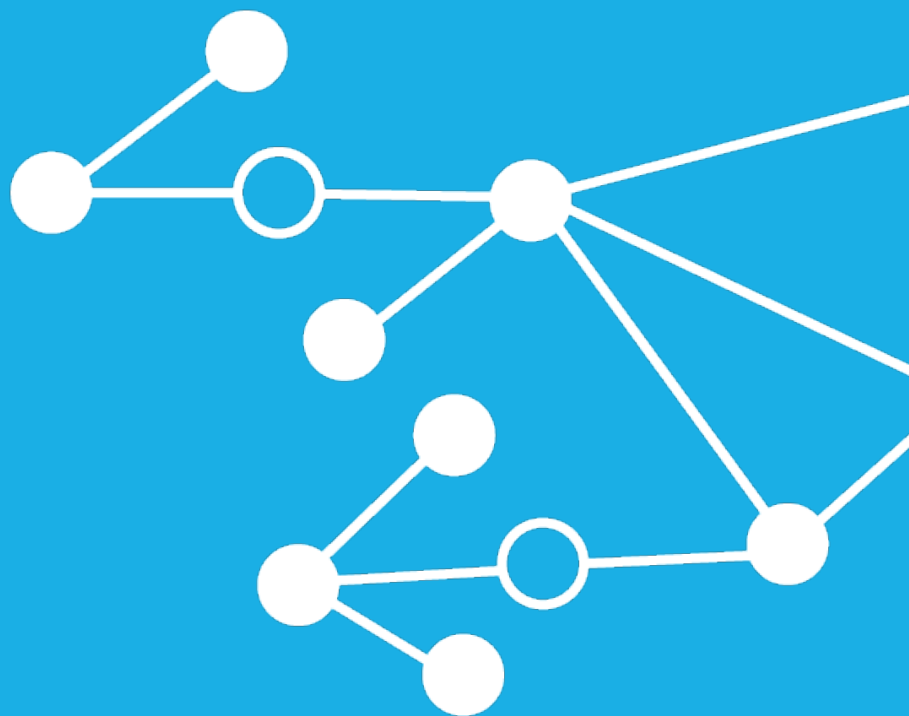
L'interopérabilité et la modularité sont aujourd'hui essentielles pour que l'architecture applicative réponde aux règles de Gouvernance de l'information et pour qu'elle soit en capacité d'évoluer au fur et à mesure des déploiements.

Les expressions de besoins pour l'acquisition des solutions dans le cadre des consultations et des contractualisations sont à consolider, précisément pour que les architectures soient parfaitement adaptables pour répondre aux évolutions et montée à l'échelle.

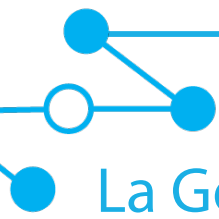
**Chez Serda Conseil, dans le cadre d'accompagnements pour réduire les coûts des architectures existantes et pour réduire les coûts de fonctionnement, nous militons pour des solutions qui soient en capacité de réduire la charge d'exploitation notamment dans un contexte de mutualisation de services (saas, cloud dans les entreprises privées, ou architecture mutualisée pour plusieurs collectivités dans le cas d'EPCI, Agglomération et leurs adhérents, etc.).**



# PARTIE 6 : LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION RESPONSABLE







# La Gouvernance de l'Information Responsable

La Gouvernance de l'information Responsable, alliant transition numérique et écologique, ambitionne de transporter, produire ou stocker des données et documents de manière numérique sous le prisme respectueux de l'environnement, tout en tenant compte des stocks et flux encore présents dans les organisations. Une organisation en zéro papier n'existe pas encore, mais toutes les organisations sont sur le chemin.

Forts de l'engagement de Groupe Serda-Archimag, avec l'adoption, en qualité de pionnier du modèle de la Perma-entreprise.

L'impact de la Gouvernance de l'Information sur l'environnement est au coeur du pilotage des projets d'accompagnement de nos clients.

**Chez Serda Conseil, nous avons coutume de dire qu'il est indispensable de mener de front la digi-**

**talisation en progressant vers le zéro papier, et de décliner la GI dans le cadre vertueux du Numérique Responsable.**

Le Référentiel Serda Conseil et Coopérative Carbone La Rochelle (version 2024) est là pour partager en open source les données de mesures.



**C'est pourquoi nous interrogeons depuis 5 ans les organisations sur ce volet majeur de la Gouvernance de l'information, et force est de constater que le sujet n'est non seulement pas en place, mais peine à se déployer.**

**LES OBLIGATIONS DES ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS : EN FRANCE :** Rappelons qu'il existe en France un cadre réglementaire important et très actuel, dont les publications les plus importantes datent de 2021 et 2022 ; il s'agit de la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 Climat et Résilience qui ancre l'écologie dans la société, et la loi REEN (n°2021-1485 promulguée le 15 novembre 2021, ainsi que son décret d'application du 29 juillet 2022) qui vise à Réduire l'Empreinte Environnementale du Numérique (abrégiée REEN).

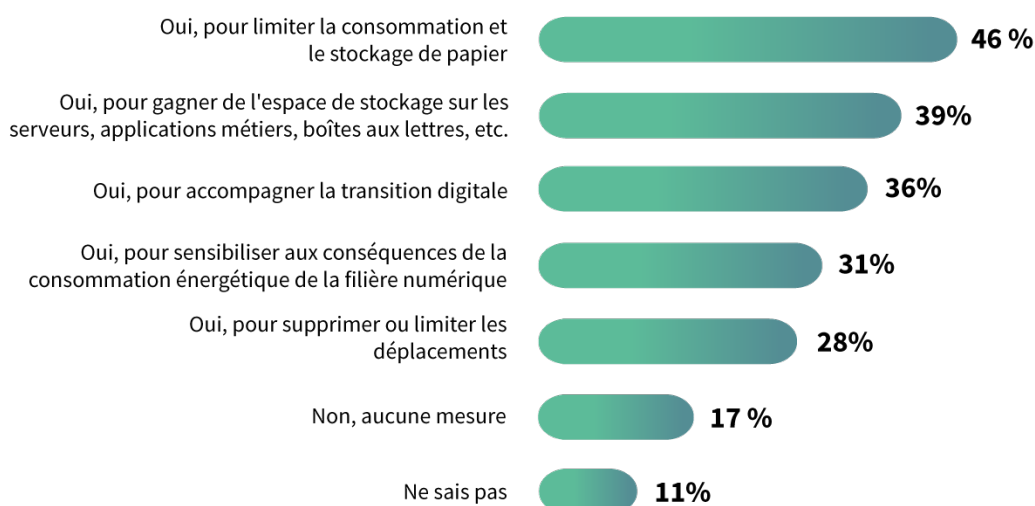
**LES OBLIGATIONS SPÉCIFIQUES EUROPÉENNES POUR LE SECTEUR PRIVÉ EN MATIÈRE DE DONNÉES EXTRA FINANCIÈRES :** Applicable depuis le 1er janvier 2024, la directive européenne Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) fixe de nouvelles normes et obligations de reporting extra-financier. Elle concerne les grandes entreprises et les PME cotées en bourse. Ce reporting porte sur les données ESG : Environnementaux, Sociaux et Gouvernance, et est donc plus large que les différentes lois nationales des différents pays européens.

Nous avons interrogé en premier lieu l'existence ou non de mesures concrètes pour inciter à une dématérialisation plus écologique au sein des organisations.

La 1ère réponse porte sur la **"limitation de la consommation et du stockage papier"**, qui est à hauteur de 46 % ; c'est donc toujours la première mesure prise pour rendre la Gouvernance de l'information plus responsable. Cela démontre, s'il en était encore besoin, que le papier existe bel et bien encore dès qu'on évoque la Gouvernance de l'information.

Elle est suivie de près par le **"gain en stockage sur les serveurs, applications métier,..."** : qui baisse légèrement à **39 %** des organisations (-3 points par rapport à 2024).

## Y a-t-il dans votre organisation des mesures pour rendre la gouvernance de l'information plus "responsable" ?



Après avoir cherché à gagner de la place, que ce soit physiquement ou numériquement, c'est **“l'accompagnement de la transition digitale”** qui est positionnée à la 3e place (1 place gagnée par rapport à 2024, mais restant au même niveau de réponses : **36 %**).

Le sujet de la **“sensibilisation aux conséquences de la consommation énergétique de la filière numérique”** reste un axe de travail pour **31 %** ; il retrouve le taux de 2023, ce qui confirme la pause pratiquée sur ce sujet par les organisations due au contexte économique.

Les autres mentions évoluent : **“oui pour supprimer ou limiter les déplacements”** est à 28 %, car cette

mesure positive pour la planète est aussi source d'économies immédiates de fonctionnement pour de nombreuses organisations.

Enfin, la mention de **“aucune mesure”**, qui a fortement baissé ces 3 dernières années, se stabilise dorénavant à hauteur de 17 %.

**Ces chiffres restent alarmants sur le faible engagement concret des organisations tous secteurs confondus et le retard pris dans la mise en place de mesures concrètes** au regard des obligations réglementaires, que ce soit au niveau du secteur public comme privé.

Rappel réglementaire > article 35 de la loi dite “REEN” : [...] I.-Les communes de plus de 50 000 habitants définissent, au plus tard le 1er janvier 2025, une stratégie numérique responsable qui indique notamment les objectifs de réduction de l'empreinte environnementale du numérique et les mesures mises en place pour les atteindre. [...] La stratégie numérique responsable fait l'objet d'un bilan annuel dans le cadre du rapport sur la situation en matière de développement durable prévu à l'article L. 2311-1-1 du code général des collectivités territoriales.

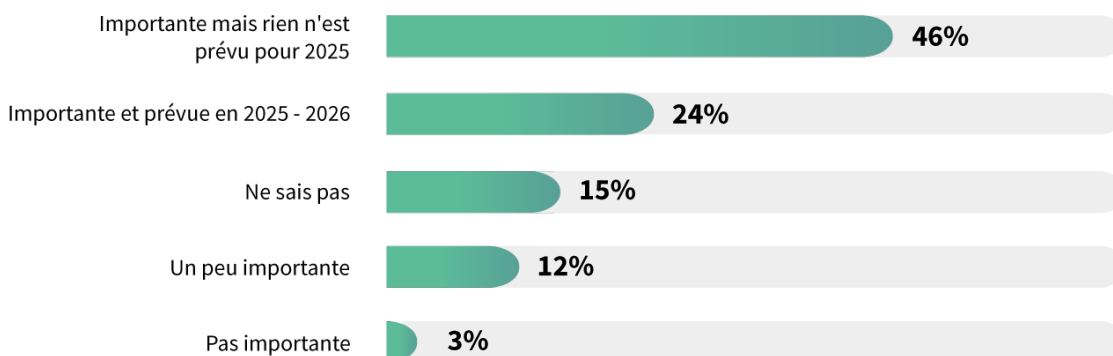
[...] Le présent I est applicable aux établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre regroupant plus de 50 000 habitants.

[...] III.-Le I entre en vigueur le 1er janvier 2025.

En introduisant une question sur la prise de conscience en matière de mesure du bilan carbone sur le numérique au sein des organisations, nous souhaitons mesurer la prise de conscience de l'importance de cet enjeu et sa progression.

Les chiffres ci-dessous permettent de confirmer que cela progresse : **“Importance mais rien n’est prévu pour 2025”** = 46 % soit + 11 points en 1 an, mais est mis sur pause par beaucoup d’organisations **“Important et prévu en 2025 - 2026”** = 24 % contre 38 % en 2024 (-14 points !).

Selon vous, la démarche de mesure du bilan carbone sur le numérique est :



L’importance de la démarche est ressentie comme telle par **70 %** de nos répondants (même chiffre que 2024). Par ailleurs, la mention **“important mais rien n’est prévu”** est en 1ère position, ce qui n’est pas un bon signal et reflète l’inertie des organisations malgré les obligations réglementaires et la pression de la RSE. Ces chiffres concernent l’ensemble des secteurs d’activité, autant publics que privés.

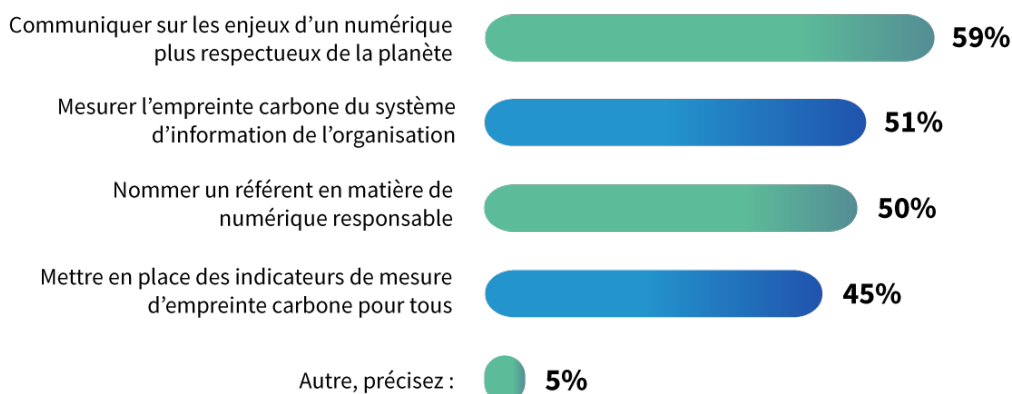
On a 15 % de répondants affichant une non compréhension de l’importance de la démarche : 12 % pour **“un peu important”** et 3 % pour **“pas important”**. Si nous additionnons les “je ne sais pas”, cela fait tout de même **un total de 30 % qui sont peu ou pas concernés**, soit le même taux qu’en 2024.

### QUELS SONT LES ÉLÉMENTS QUI POURRAIENT STRUCTURER UNE DÉMARCHÉ DE GOUVERNANCE DE L’INFORMATION PLUS «RESPONSABLE» ?

La **“communication sur les enjeux du numérique”** est le vecteur premier de la démarche, pour 59 % des répondants (soit 1 point de plus) et se positionne en 1ère place, loin devant la **“mesure de l’empreinte carbone du système d’information”** (51 %) ou la **“désignation d’un référent en matière de numérique responsable”** (50 %).

On constate que le **stade de l’acculturation en termes de sobriété numérique n’est toujours pas dépassé** dans de nombreuses organisations. **Tout reste à faire** : communication, incarnation (essentielle pour un sujet aussi nouveau), définition de mesures pour donner à voir de la réalité en matière d’empreinte carbone du numérique et mise en place d’actions concrètes comme des indicateurs de suivi.

Selon vous, quels seraient les éléments qui pourraient structurer une démarche de dématérialisation plus "responsable" ? (3 réponses maximum)

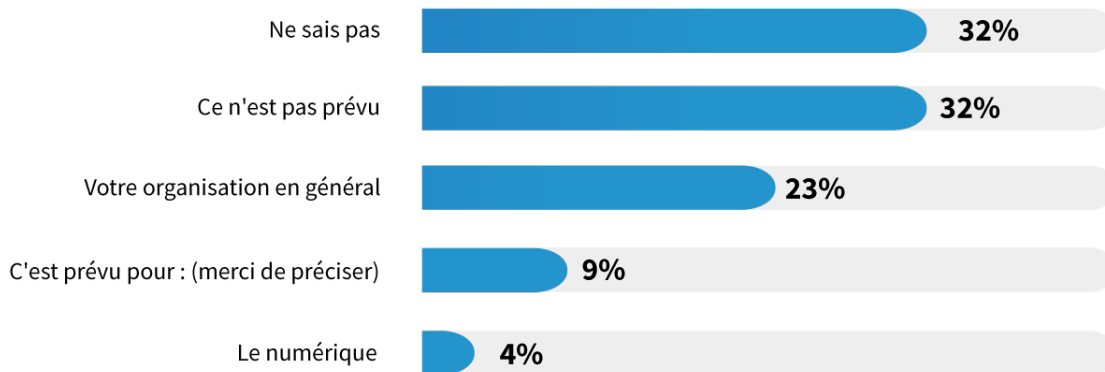


**Du côté des verbatims des répondants :** beaucoup témoignent encore être au stade de la prise de conscience : “Développer l’accompagnement de tous”, “conduire des actions de formation”, “donner des objectifs précis et atteignables et les challenger”, “mettre l’accent sur la communication des bonnes pratiques” et “intégrer la dimension dans les choix logiciels et la conception des applications internes”.

## BILAN CARBONE : FAIT OU PRÉVU ?

À la question sur la réalisation ou non de bilan carbone au sein des organisations, les réponses laissent à penser que cela n’est pas un sujet mature. Pour un tiers, “ce n’est pas prévu” (32 %) et 32 % “je ne sais pas”, ce qui représente un total de **64 % des répondants qui ne disposent d’aucun élément.**

Vous avez effectué ou fait effectuer, au sein de votre organisation, un bilan carbone sur :

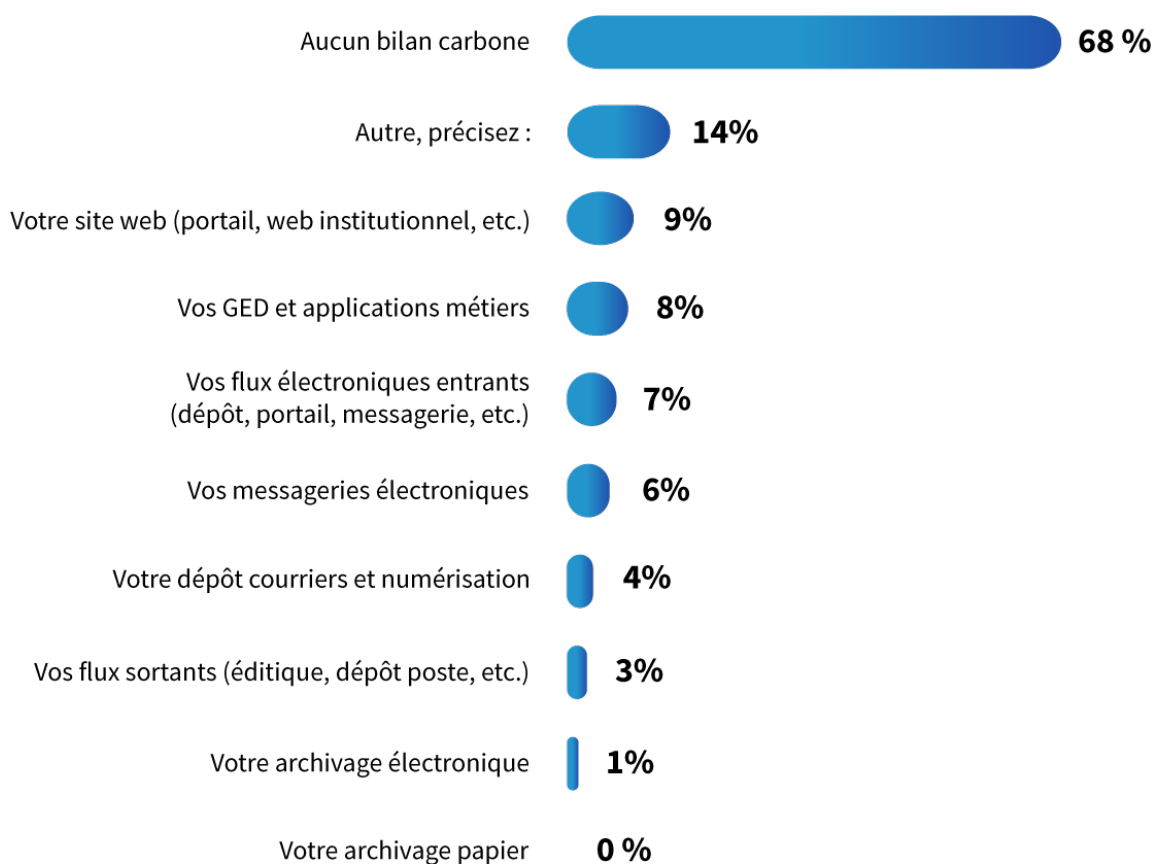


Le fait de savoir si son organisation a fait ou non un bilan carbone “en général” a reculé de 3 points en 1 an (23 % au lieu de 26 %), et le bilan carbone centré sur le numérique stagne à un taux très faible de **4 % seulement**, à égalité que l’on soit du secteur public ou privé.

**Seule note positive, le prévisionnel est encourageant : 9 % (soit multiplié par 2 en 1 an)**

Nous avons été plus loin : nous avons interrogé la portée du bilan carbone conduit dans les organisations et l’avons mis en rapport avec différents volets constituant la dématérialisation.

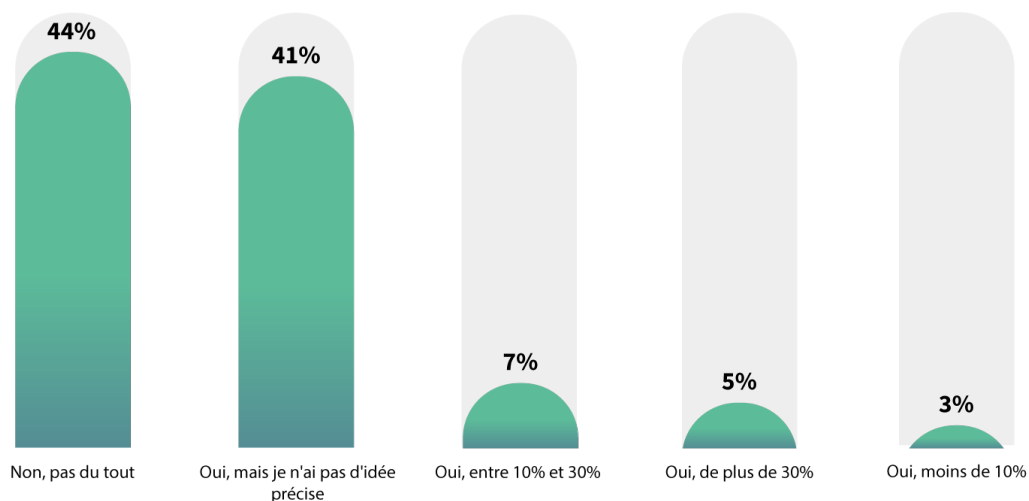
## Vous avez effectué un bilan carbone de :



**La mention “aucun bilan carbone” est malheureusement restée haute en taux de réponse : 68 % en 2025 ;** et tous les résultats concernant des bilans carbone sont embryonnaires (site web, messageries, GED et applications métier, flux entrants, flux sortants, archivage, ..), ce qui est alarmant et à rapprocher des chiffres publiés sur le site de l'ADEME, qui mesure le poids du numérique dans l'Empreinte carbone à hauteur de 4,4 % en France en 2025.

La dernière question de ce chapitre sur le numérique responsable porte sur des **objectifs de réduction en matière d'empreinte carbone à se fixer** ; c'est une question installée depuis 3 ans et **la grande majorité des répondants est toujours dans l'inconnu à ce propos, ce qui démontre par ailleurs l'absence de clarification de ces mêmes objectifs dans les organisations et le manque d'information**. 41 % n'ont pas d'idée précise et 44 % n'ont pas d'objectifs de réduction d'empreinte carbone.

Si oui, en général, vous êtes-vous fixé des objectifs de réduction de votre empreinte carbone ?



Chez Serda Conseil, nous pensons qu'une Gouvernance responsable de l'information numérique commence là où s'arrêtent les actions minimales, comme allonger la durée de vie des matériels, changer son hébergement de data pour un datacenter plus écoresponsable, avoir des pratiques de type cleaning up day numérique, car ces actions sont utiles, mais largement insuffisantes.

Les accompagnements de Serda Conseil témoignent que le minimum de sensibilisation est encore insuffisant. La mesure des émissions (ou bilan carbone) n'est pas effectuée (4 % ! autant dire "rien" !). À partir de ce stade, aucune objectivation n'est possible, donc aucun résultat tangible n'est démontrable.

Le contexte politique et économique actuel ne facilite sans doute pas cette évolution, mais l'urgence climatique est là pour rappeler que le politique et l'économie sont ponctuels et cycliques et que la planète a un cycle infiniment plus long à prendre en compte. La norme ISO consacrée à Gouvernance de l'information (ISO24143) prend en compte la dimension "développement durable" dans la liste des ses objectifs.

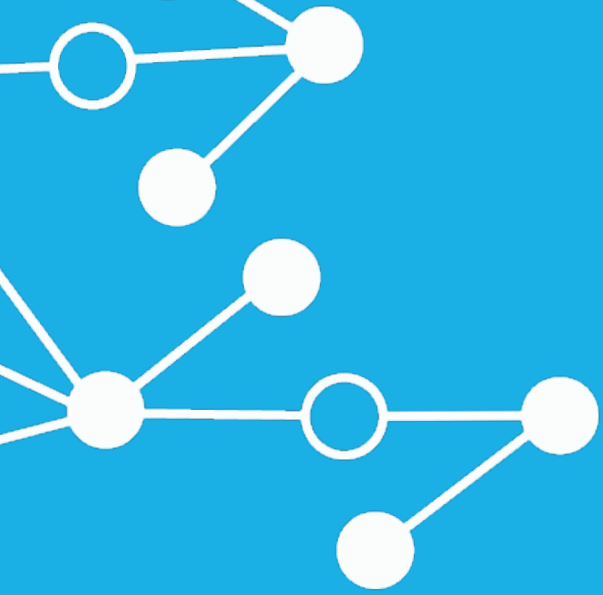
**N'oublions pas que les retours d'expériences démontrent que l'optimisation et la simplification des processus ont un double résultat : un gain économique et parallèlement un gain écologique (coefficient d'un archivage électronique versus une messagerie, soit 305 fois d'émissions de eCO2 pour l'archivage électronique, par exemple).**

Pour en savoir plus :

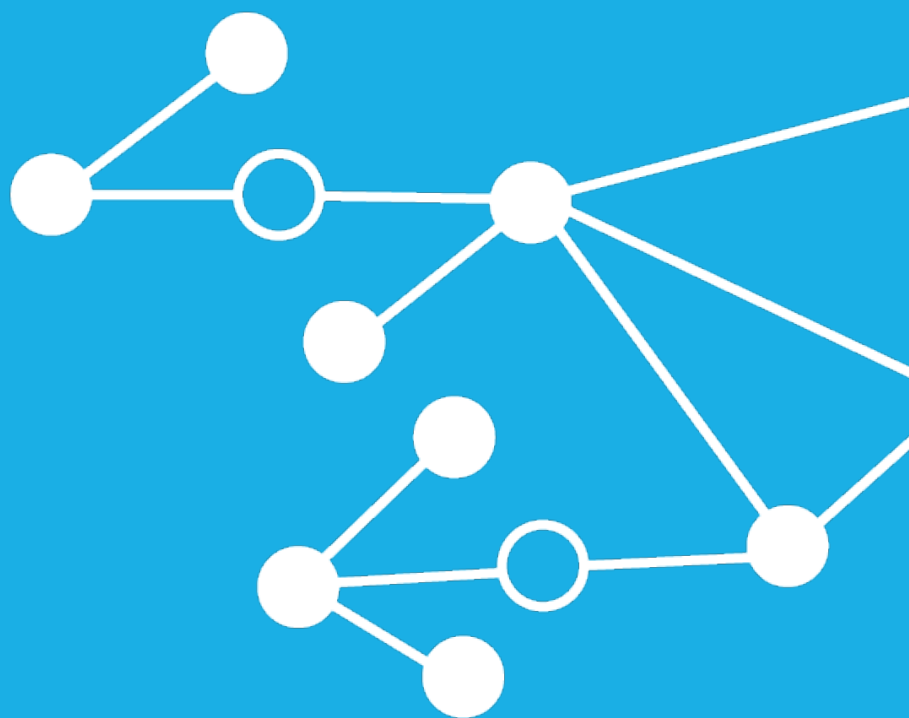


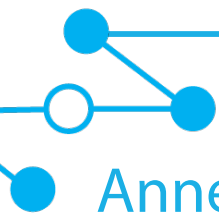
Il est d'autant plus urgent de mettre en place les actions de réduction que l'IA, technologie hyper émissive, est déployée dans chaque processus de la GI.

En conclusion : évitons la communication (ou "green washing"), et engageons immédiatement les actions de mitigation et de réduction.



# ANNEXES



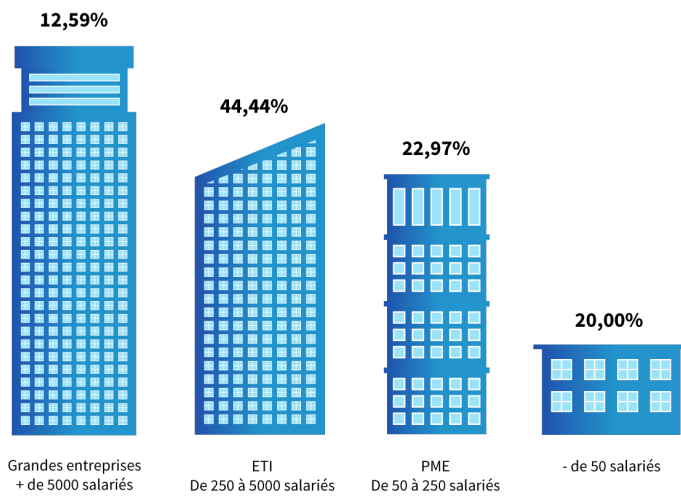


# Annexes

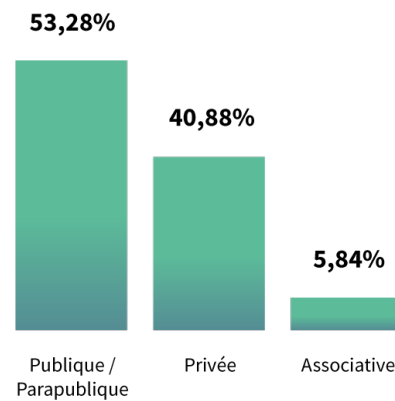
Profils de nos répondants sur la base de 4 questions essentielles :

- Taille organisation
- Part public / privé / ONG
- Le profil des répondants
- Secteur d'activité

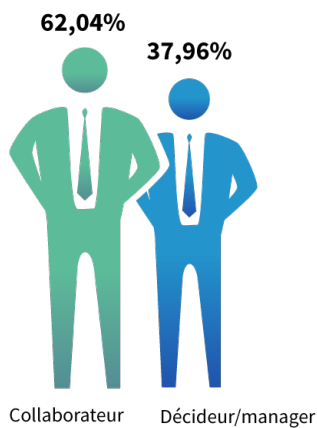
## Quelle est la taille de votre organisation ?



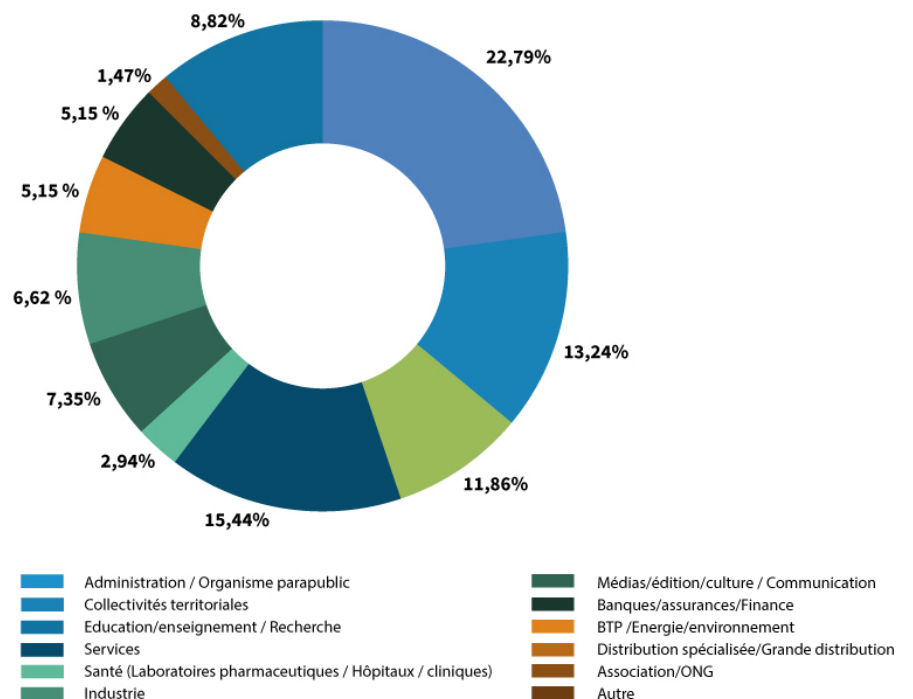
## Vous travaillez dans une organisation ...



## Vous occupez un poste de ...



## Quel est le secteur d'activité de votre organisation ?





# Vous avez besoin d'un partenaire de confiance pour vous accompagner dans vos projets ?

Depuis plus de 40 ans, **Serda Conseil** se positionne en tant qu'expert indépendant en matière d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage. Nous accompagnons les organisations publiques et privées dans leur **transition digitale**. Nos consultants sont experts dans leurs domaines pour vous accompagner dans vos projets de **dématérialisation, GED, signature électronique et archivage électronique**.

Découvrez aussi notre référentiel des **21** indicateurs de la dématérialisation responsable. Un outil innovant et exclusif qui vous permettra de mesurer les émissions de CO2 de vos projets numériques.





Caroline BUSCAL  
06 60 68 63 16  
caroline.buscal@serda.com



Pierre FUZEAU  
06 63 74 92 50  
pierre.fuzeau@serda.com

[conseil.serda.com](http://conseil.serda.com)  
[formation-serda.com](http://formation-serda.com)  
[archimag.com](http://archimag.com)