



Pour un numérique ouvert, sobre et responsable au service de l'humain

**Livre blanc du SDM – Associations - Collectivités
Édition 2026**

Sébastien Boutry, Directeur

Avant-propos

Depuis plus de quinze ans, le SDM accompagne des organisations engagées dans leurs usages du numérique.

Cet accompagnement se déroule sur le long terme, en tenant compte en permanence des personnes, de la gouvernance et de la transmission. Il prend diverses formes : réflexion en amont, mise en place d'outils, formation des équipes, hébergement de services, soutien continu.

Au fil des décennies, nous avons collaboré avec un grand nombre d'organisations aux profils, aux ressources et aux enjeux divers . Cette grande variété de contextes nous a permis de développer une expertise de terrain solide, et surtout une certitude : le domaine du numérique ne se limite jamais à des considérations techniques.

Il touche à la manière de travailler ensemble, de décider, de transmettre, de protéger les personnes et de faire vivre un projet collectif dans le temps. Lorsqu'il est bien pensé, il peut soutenir l'engagement et renforcer la confiance. En revanche, s'il est imposé, il peut engendrer de la dépendance, de la complexité et des vulnérabilités à long terme.

Dans ce contexte, le SDM privilégie des solutions numériques ouvertes, documentées et pérennes. Ces solutions permettent aux organisations de mieux comprendre ce qu'elles utilisent, de garder la main sur leurs données et de faire évoluer leurs choix dans la continuité . Ce positionnement n'est pas d'un dogme, mais est né des expériences ,. Il est fondé sur des critères de responsabilité, de durabilité et de maîtrise, éprouvés sur le terrain.

Ce livre blanc est né de ces années d'accompagnement et de nombreux échanges avec des équipes engagées. Il ne propose ni modèle unique ni solution toute faite. Il invite à prendre du recul et à replacer le numérique à sa juste place : celle d'un outil au service de l'humain et du projet collectif.

Sébastien Boutry

Fondateur et directeur – SDM

Édition 2026

1. L'humain avant les outils

Le numérique transforme profondément les modes de travail et nécessite un choix d'outils en prise avec les objectifs collectifs, soutenant la coopération et clarifiant les responsabilités au sein des organisations.

L'humain doit être placé au centre du processus pour garantir une adoption réussie.

Le numérique est souvent abordé comme un ensemble de solutions techniques : logiciels, plateformes, infrastructures, services en ligne.

Pourtant, dans la réalité des organisations, il agit bien au-delà de la technique. Il transforme en profondeur la manière de travailler, de coopérer, de décider et de transmettre.

Choisir un outil numérique, ce n'est jamais un acte neutre.

C'est introduire une manière particulière de faire, un rythme, des règles implicites, des contraintes et parfois des dépendances. Ce sont les personnes qui vivent ces choix au quotidien: bénévoles, salariés, agents, élus, responsables associatifs ou territoriaux.

Placer l'humain au centre du numérique n'est donc pas une intention abstraite. C'est un choix structurant, qui engage la responsabilité de l'organisation dans la durée.

Le numérique n'a de sens que s'il soutient le projet collectif de l'organisation. Il doit rester un moyen, jamais une finalité.

Un numérique aligné avec l'humain permet de renforcer la coopération plutôt que l'isolement, de sécuriser la transmission plutôt que la dépendance à quelques personnes clés, de clarifier les responsabilités plutôt que de les diluer, et de soutenir l'engagement plutôt que de l'épuiser.

2. Des organisations humaines, vivantes et contraignantes

Les organisations d'intérêt général reposent sur des personnes diverses aux profils et temporalités variés.

Le numérique, s'il n'est pas pensé globalement, crée souvent des inégalités et du désordre.

Un système numérique responsable doit tenir compte des contraintes réelles tout en clarifiant les rôles et sécurisant la continuité face aux changements d'équipes ou de mandats.

Les organisations qui se consacrent à l'intérêt général ont un trait commun : leur nature profondément humaine.

Elles reposent sur des personnes engagées, aux profils variés, aux responsabilités différentes, et aux temporalités parfois très éloignées. Cette richesse humaine est une force. Elle est aussi une source de complexité qu'il serait illusoire d'ignorer.

Contrairement à certaines structures marchandes, ces organisations ne fonctionnent pas dans un cadre homogène ou stabilisé. Elles sont vivantes, en évolution permanente, et contraignantes, car soumises à de multiples réalités humaines, institutionnelles et matérielles.

Dans une même organisation coexistent souvent : des personnes élues ou désignées pour un temps donné, des professionnels chargés de la mise en œuvre quotidienne, des bénévoles engagés selon leurs disponibilités, des agents soumis à des cadres réglementaires précis, des responsables appelés à transmettre leur rôle.

Ces personnes ne partagent pas le même rapport au temps : certaines sont présentes quotidiennement, d'autres ponctuellement ; certaines s'inscrivent dans la durée, d'autres pour un mandat ou un projet limité.

Le numérique traverse ces réalités sans toujours les prendre en compte. Lorsqu'il est pensé pour un seul type d'usage ou de profil, il crée des déséquilibres : surcharge pour certains, exclusion silencieuse pour d'autres.

Dans de nombreuses organisations, le numérique ne résulte pas d'un projet global. Il s'est construit par couches successives : un outil choisi pour répondre à une urgence, un autre pour un nouveau besoin, puis un troisième pour pallier une difficulté apparue en cours de route.

Chaque choix, pris isolément, peut être pertinent. Mais l'accumulation produit souvent une dispersion des informations, une multiplication des comptes et des accès, une dépendance à des personnes "qui savent", une difficulté croissante à transmettre et à faire évoluer les pratiques.

À terme, cela engendre de la frustration, une perte de confiance dans les outils, un sentiment de désordre, et une charge mentale accrue pour les personnes les plus investies.

Un numérique pensé à partir des réalités humaines permet au contraire de clarifier les rôles et les responsabilités, distinguer les espaces de travail, de suivi et de décision, rendre les informations accessibles sans dépendre d'une personne clé, et sécuriser la continuité malgré les changements d'équipes ou de mandats.

Reconnaître que les organisations sont contraintes n'est pas un aveu de faiblesse. C'est au contraire une condition de lucidité : les contraintes de temps, de budget, de disponibilité ou de compétence sont réelles.

Un numérique responsable ne cherche pas à les nier, mais à composer avec elles : des choix réalistes, des outils proportionnés, des règles compréhensibles, et une attention constante aux personnes les plus exposées à la charge numérique.

3. Gouvernance numérique : décider ensemble et dans la durée

Le numérique influence profondément les fonctions stratégiques des organisations, mais est souvent traité comme une simple affaire technique.

Une gouvernance numérique claire permet de rendre visibles et discutables les choix concernant l'utilisation du numérique, en clarifiant les responsabilités et les règles, plutôt que de créer une couche supplémentaire de restrictions.

Elle favorise la distinction des espaces de travail, de suivi et de décision, garantissant ainsi la continuité et la transmission efficace des connaissances au fil du temps.

Le numérique est encore trop souvent abordé comme une question technique, laissée à des spécialistes ou traitée à la marge des décisions stratégiques.

Dans les faits, il structure profondément la manière dont une organisation fonctionne, décide et se rend responsable.

Choisir un outil numérique, organiser des accès, définir des usages ou des règles de conservation de l'information sont autant de décisions de gouvernance, qu'elles soient explicites ou non.

La gouvernance numérique consiste à rendre visibles, discutables et assumables ces choix.

Un système numérique détermine concrètement qui a accès à l'information, qui peut la modifier, la valider ou la diffuser, où se prennent les décisions et ce qui est conservé ou oublié.

Même lorsqu'aucune règle formelle n'existe, une gouvernance est déjà à l'œuvre, souvent de manière implicite : accès hérités sans réflexion, décisions prises hors des outils de travail, informations clés détenues par quelques personnes, responsabilités floues.

Mettre en place une gouvernance numérique ne signifie pas créer une couche supplémentaire de règles. Il s'agit avant tout de mettre des mots sur des pratiques existantes. Cela suppose de se poser collectivement des questions simples, mais structurantes : quels sont nos outils essentiels, à quoi servent-ils réellement, qui décide de leur évolution, qui est responsable de quoi, comment les décisions sont tracées et transmises.

Un des enjeux majeurs est la clarification des espaces. Dans de nombreuses organisations, tout se mélange : travail quotidien, échanges informels, suivi des actions, décisions structurantes.

Une gouvernance numérique claire permet de distinguer les espaces de travail opérationnel, de suivi et de coordination, et de décision et d'arbitrage.

La gouvernance numérique ne peut pas reposer sur une seule personne "qui sait". Une gouvernance saine repose sur des responsabilités identifiées, des rôles partagés, des règles compréhensibles, et une capacité à transmettre.

Une gouvernance pensée pour le temps long facilite les passations, sécurise les transitions, préserve la mémoire collective, et évite de repartir de zéro à chaque changement.

4. Protéger les personnes et la confiance

Les données manipulées par les organisations d'intérêt général ont un impact direct sur la vie des personnes, nécessitant ainsi une protection rigoureuse pour maintenir la confiance et préserver la relation de long terme.

Une sécurité numérique durable repose sur des règles claires et partagées, limitant l'exposition inutile aux risques et assurant une responsabilité collective dans la gestion des données.

Les organisations engagées au service de l'intérêt général manipulent des données qui touchent directement aux personnes : identité, coordonnées, engagements, parcours, situations personnelles, décisions collectives.

Derrière chaque donnée, il y a une réalité humaine. Protéger les données n'est donc pas seulement respecter un cadre juridique ou répondre à une obligation réglementaire. C'est avant tout protéger des personnes et la relation de confiance qui les lie à l'organisation.

Une donnée n'est jamais neutre. Lorsqu'elle est mal protégée, mal utilisée ou mal comprise, elle peut exposer inutilement une personne, rompre un lien de confiance, fragiliser une relation construite parfois sur plusieurs années, et mettre en difficulté l'organisation.

La sécurité numérique est parfois présentée sous un angle anxiogène. Dans les organisations humaines, elle prend tout son sens lorsqu'elle est reliée à la confiance : confiance des membres, des bénéficiaires, des administrés, des partenaires.

La protection des données repose d'abord sur des règles compréhensibles et partagées : qui a accès à quelles informations, pour quels usages, pendant combien de temps, dans quels espaces.

Lorsque les règles sont implicites, les personnes improvisent — et l'improvisation est souvent la principale source de risque.

Une approche responsable consiste à limiter l'exposition : ne collecter que les données utiles, éviter les doublons et les stockages dispersés, limiter les accès, organiser ce qui est actif et ce qui ne l'est plus.

La sécurité ne peut pas reposer sur une seule personne; une sécurité durable repose sur une responsabilité partagée, une compréhension collective des enjeux, et des pratiques cohérentes dans le quotidien.

5. Archivage opérationnel et mémoire

L'archivage est souvent vu comme une tâche secondaire, alors qu'il joue un rôle central dans la capacité d'une organisation à se souvenir et à agir sur le long terme.

Un archivage efficace clarifie les responsabilités, simplifie les espaces de travail, réduit la charge mentale, et assure une transmission cohérente entre les équipes successive.

Dans de nombreuses organisations, l'archivage est perçu comme une obligation administrative, une tâche secondaire ou un problème à remettre à plus tard.

Il est souvent confondu avec une simple accumulation de fichiers, de dossiers ou de sauvegardes.

Pourtant, l'archivage joue un rôle central : il conditionne la capacité d'une organisation à se souvenir, comprendre, transmettre et agir dans la durée.

Un archivage bien pensé n'est pas un poids supplémentaire. Il est au contraire un outil de stabilité et de continuité, au service des personnes et du projet collectif.

Toute organisation repose sur une mémoire : décisions prises, orientations choisies, projets menés, relations construites, erreurs évitées ou répétées. Lorsque cette mémoire n'est pas structurée, elle repose sur les personnes — ce qui crée une dépendance à quelques individus clés.

L'archivage opérationnel ne consiste pas à tout conserver indifféremment. Il repose sur une logique simple : conserver ce qui permet d'agir et de comprendre. Un archivage utile permet de retrouver rapidement une information fiable, comprendre le contexte d'une décision, éviter de refaire ce qui a déjà été fait, et faciliter la prise de décision.

Un des enjeux majeurs est de clarifier ce qui est actif, ce qui est conservé, et ce qui peut disparaître. Sans cette distinction, tout devient "important" et plus rien ne l'est réellement. Cette clarification simplifie les espaces de travail, réduit la charge mentale, limite l'exposition des données sensibles, et renforce la fiabilité de l'information.

L'archivage est un levier essentiel de transmission : entre bénévoles et salariés, entre agents et élus, entre équipes successives.

Sans mémoire accessible, chaque transition devient un recommencement coûteux.

L'archivage reflète enfin des choix de gouvernance : ce qui mérite d'être conservé, ce qui doit rester accessible, ce qui doit être protégé.

6. Sobriété numérique et responsabilité écologique

Bien que perçu comme immatériel, le numérique repose sur des ressources physiques dont l'impact environnemental nécessite une démarche de sobriété volontaire et responsable.

En privilégiant le discernement et la longévité des équipements, cette approche réduit non seulement l'empreinte écologique, mais améliore aussi l'efficacité et le bien-être des utilisateurs.

Le numérique est souvent perçu comme immatériel. Pourtant, il repose sur des réalités très concrètes : infrastructures, équipements, énergie.

Chaque outil, chaque donnée stockée, chaque service sollicité a un impact réel.

Aborder la sobriété numérique ne consiste pas à culpabiliser. Il s'agit de prendre conscience des effets de nos choix numériques et de les inscrire dans une démarche de responsabilité.

Le numérique mobilise de l'énergie, du matériel et des ressources. La multiplication des outils et la course aux fonctionnalités ont un impact direct sur la consommation et le renouvellement des équipements.

La sobriété numérique relève du discernement : avons-nous réellement besoin de cet outil supplémentaire ? Ce stockage est-il encore utile ? Cette complexité est-elle justifiée ?

Réduire le nombre d'outils, lorsque c'est possible, clarifie les pratiques, facilite l'appropriation, limite les doublons, et réduit les besoins de formation.

La responsabilité écologique concerne aussi les équipements : prolonger la durée de vie, favoriser le réemploi, éviter les renouvellements prématurés.

Ces choix réduisent l'empreinte carbone, maîtrisent les coûts et stabilisent les usages.

Un numérique plus sobre est souvent plus respectueux des personnes : moins d'outils, moins de dispersion, moins de charges mentales, plus de temps pour l'essentiel.

La sobriété s'inscrit dans une démarche progressive : clarifier les usages, réduire l'inutile, organiser les données, et faire des choix cohérents dans le temps.

7. Maîtrise économique et soutenabilité dans le temps

L'investissement numérique dépasse largement le prix affiché en mobilisant des ressources humaines et financières durables qui imposent une vision à long terme.

Choisir des solutions soutenables et prévisibles permet de limiter les coûts cachés tout en garantissant un environnement de travail plus serein et stable.

Le numérique est souvent présenté comme une solution rapide et flexible. Dans les faits, il engage les organisations dans des choix économiques de long terme, parfois sans que cela soit clairement formulé.

Pour les associations, les collectivités et les acteurs du bien commun, l'enjeu n'est pas de "payer moins", mais de maîtriser ce que l'on engage dans la durée : financièrement, humainement et organisationnellement.

Le coût d'un outil numérique est souvent réduit à son prix affiché. Or, la charge réelle dépasse largement cette ligne budgétaire : temps d'adaptation, formation répétée, gestion des évolutions, ajustements organisationnels, migrations subies.

Les modèles d'abonnement peuvent être adaptés, mais ils posent des questions structurantes : que se passe-t-il lorsque les tarifs évoluent ? peut-on renoncer facilement ? les données sont-elles récupérables ? les usages peuvent-ils continuer sans rupture ?

Les organisations ont besoin de prévisibilité : visibilité à moyen et long terme, capacité à expliquer les choix, cohérence avec les moyens disponibles.

Un numérique soutenable est un numérique dont les coûts sont compréhensibles, les évolutions anticipables, et les charges humaines prises en compte.

Dans certains cas, investir dans des solutions maîtrisées permet de réduire les coûts cachés, limiter les ruptures, éviter les migrations imposées et préserver la stabilité des usages. Il ne s'agit pas d'autonomie à tout prix, mais de choisir en conscience ce qui doit être maîtrisé et ce qui peut être délégué.

Lorsque les charges sont prévisibles, les équipes travaillent plus sereinement, les décisions sont mieux comprises et la transmission est facilitée.

8. Reprendre la main sur le rythme du numérique

L'évolution rapide et imposée des outils numériques peut devenir une source d'épuisement et de désorganisation pour les équipes si elle n'est pas maîtrisée.

Reprendre le contrôle sur le rythme et le choix des fonctionnalités permet d'assurer une transition fluide, de préserver le sens des missions et de redonner de la sérénité au travail collectif.

Le numérique évolue vite : nouvelles fonctionnalités, mises à jour fréquentes, changements d'interfaces.

Dans les organisations engagées, ce rythme imposé peut devenir une source de fatigue, de désorganisation et de perte de sens.

Reprendre la main sur le rythme du numérique, ce n'est pas ralentir par principe. C'est choisir quand et comment le changement a lieu, en tenant compte des personnes qui vivent ces changements au quotidien.

Quand les outils évoluent sans que l'organisation ait la main, les habitudes doivent être réappries et les procédures deviennent obsolètes.

Ce n'est pas le changement qui fatigue le plus, c'est le fait de ne pas pouvoir le choisir.

Maîtriser ses outils permet de reprendre une dimension essentielle : le temps. Décider du moment des mises à jour, tester avant de déployer, différer un changement, accompagner au bon moment : cela redonne de la respiration aux équipes.

Reprendre la main, c'est aussi décider des fonctionnalités plutôt que les subir : prioriser ce qui sert réellement la mission, éviter la complexité inutile.

Le rythme des outils relève pleinement de la gouvernance : qui décide ? comment informe-t-on ? qui accompagne ? comment prend-on en compte les retours ?

Un changement réussi est annoncé, expliqué, accompagné, documenté.

Cette approche réduit résistances, erreurs, contournements et usure numérique, et elle renforce la transmission.

9. La place de l'IA : une intégration humaine, éthique et maîtrisée.

Loin d'être une finalité, l'intelligence artificielle doit demeurer un levier au service de l'humain, fondé sur la transparence des données, la clarté des besoins et le respect du rythme des équipes.

Une démarche progressive et responsable est essentielle pour transformer la promesse technologique en un soutien concret, juste et cohérent avec les missions d'intérêt général.

L'IA n'est pas une finalité. Elle doit rester au service de l'humain, et non se substituer à lui.

Les promesses d'efficacité doivent être examinées avec prudence : une technologie peut aussi déplacer la charge, complexifier les pratiques, créer des dépendances. La première responsabilité est de clarifier les attentes : quel problème ? Pour qui ? Avec quels impacts humains ?

L'IA peut soutenir : retrouver de l'information, faciliter l'accès à la connaissance interne, aider à la synthèse, améliorer l'accessibilité, soulager des tâches répétitives.

L'enjeu est de libérer du temps pour l'humain, pas de créer une nouvelle pression.

La question centrale est celle des données : quelles données sont utilisées ? où sont-elles traitées ? qui y a accès ? peut-on expliquer clairement ces usages ?

Une intégration éthique suppose gouvernance claire, règles explicites, transparence, capacité à dire non, expérimentation progressive.

L'IA est souvent associée à l'accélération. Or, l'intégration doit respecter le rythme des équipes, les capacités d'appropriation, et les temps de formation et de discussion. Une posture éthique se construit dans la durée : évaluation régulière, écoute, ajustement, responsabilité collective.

Le SDM accompagne une approche progressive : clarification des besoins, identification des usages pertinents, analyse des impacts, réflexion sur la maîtrise des données, formation et accompagnement.

Conclusion

Mettre l'humain au centre du numérique, c'est choisir la confiance plutôt que la contrainte, la transmission plutôt que l'accumulation, et la responsabilité plutôt que la dépendance.

C'est aussi accepter de regarder le numérique pour ce qu'il est : un ensemble de choix, qui peuvent être subis ou construits, et qui engagent la vie des organisations sur le long terme.

Le SDM accompagne ces choix avec une approche progressive, réaliste et exigeante : partir des personnes, clarifier la gouvernance, sécuriser la continuité, maîtriser le rythme et les coûts, et intégrer l'innovation — dont l'IA — sans renoncer aux missions humaines.

Sébastien Boutry, Directeur – SDM

<https://sdm-it.com>

contact@sdm-it.com