



La Gouvernance de l'information numérique dans les organisations

7eme rapport annuel

- Partie 1

Avril 2018 -

407 services publics, entreprises privées
et associations

25 sujets déclinés en 120 questions





Sommaire

PARTIE 1 : Parution le 23 avril 2018

- 1. Le baromètre Gouvernance de l'information numérique**
- 2. L'enquête Gouvernance de l'information numérique**
- 3. L'état des lieux**
- 4. Les attentes et projets**
- 5. La gestion des données et leur intégration dans la gouvernance**

PARTIE 2 : Parution 15 mai 2018

- 6. L'outillage de la Gouvernance de l'information**
- 7. En conclusion**
- 8. Annexe : description de l'échantillon**
- 9. A propos de SERDALAB**
- 10. Le Groupe Serda : 4 activités**

SERDA Conseil et SerdaLab du groupe SERDA/ ARCHIMAG publient leur 7ème rapport de la Gouvernance de l'information numérique.

Rappelons que depuis 2011, nous menons une enquête annuelle auprès d'organisations de tous horizons, ce qui permet à la fois d'analyser les défis de la Gouvernance de l'information numérique, sa progression, mettre en perspective des évolutions tant organisationnelles que technologiques, et identifier les nouvelles tendances et les nouveaux sujets susceptibles d'intégrer le périmètre concerné par la Gouvernance.

- La typologie des 407 répondants se répartit en terme de fonction, entre des profils de décision tous métiers confondus (direction générale, direction juridique ou financière,...), de responsabilité au niveau des systèmes d'information (DSI, chefs de projets informatiques) et des fonctions orientées professionnels de l'information. Sont apparus aussi des répondants apportant de nouvelles fonctions : responsable maîtrise de l'information, responsable de la Gouvernance documentaire et archivage et responsable dématérialisation.
- Cette ouverture qui s'élargit d'année en année sur les fonctions métier des organisations (juriste, chef de projet informatique, responsable marketing, transformation digitale, etc.) permet aussi d'affiner les enjeux et de vérifier la progression des travaux mis en œuvre pour répondre aux défis de la Gouvernance de l'information numérique. Le succès de l'enquête ne se démentit pas et permet d'autant plus d'assurer la qualité des réponses et de vérifier les tendances liées aux enjeux de la Gouvernance numérique. **« Effet Macron » ou pas, la part des répondants du secteur public a doublé, on passe de 18% à 35%.**

Méthodologie

L'enquête a été menée via un questionnaire de 120 sujets administré en ligne en février 2018. **407 organisations publiques et privées** y ont répondu. Les chiffres publiés dans ce rapport sont issus de tris à plat et de tris croisés permettant de comparer les résultats en fonction des variables suivantes : tailles et secteurs des organisations, profils de répondants, classement des réponses,....

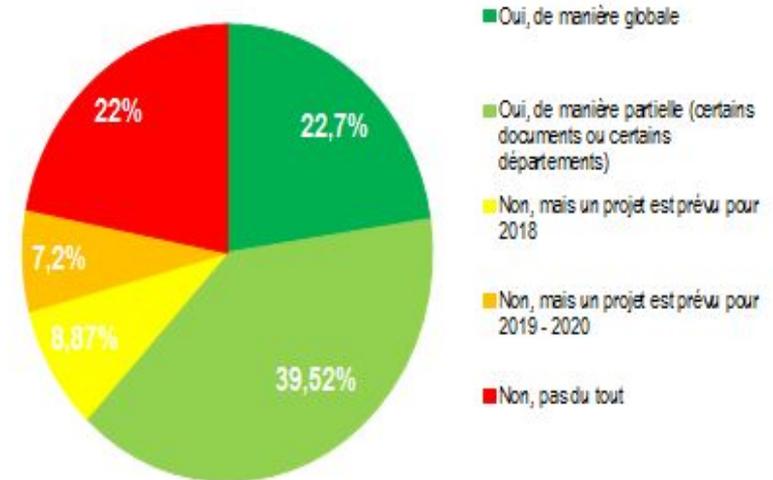
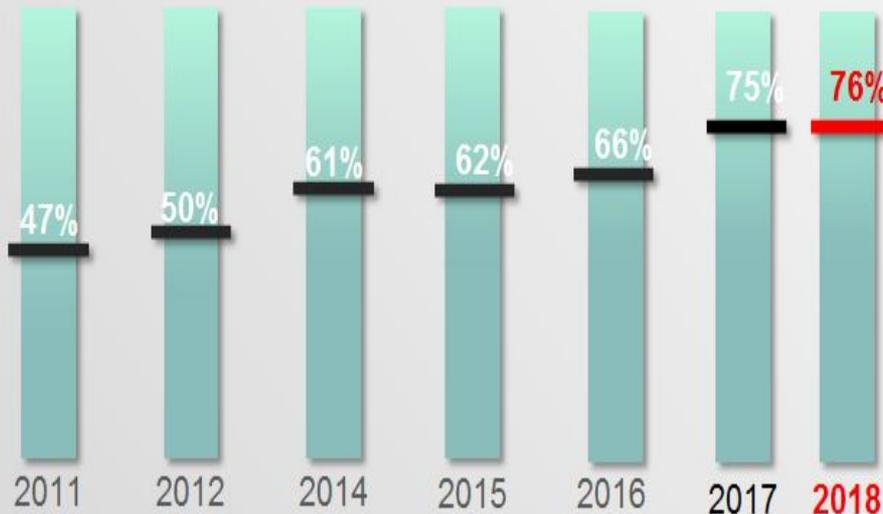


1. Le baromètre Gouvernance de l'information numérique

Le seuil de 75% des organisations qui prévoient ou ont mis en place une démarche de Gouvernance de l'information numérique est dépassé d'un point. Il y a visiblement un cap de 25% d'organisations qui n'entrent pas dans la démarche, et qui sera sans doute difficile à passer. **Toutefois la démarche globale qui concerne 22,7% des organisations continue de progresser (20% en 2017 et 15% en 2016).** Ce résultat traduit une véritable marche en avant et démontre une attitude d'entreprise plutôt volontariste pour équiper tous leurs métiers et structures.

Pour ceux qui sont en cours de mise en œuvre, 46 % ont adopté une démarche plus partielle, active ou en cours de démarrage, et 7,2% ont un projet à court terme (8% en 2017).

Le Baromètre 2018 est en légère hausse mais voit se ralentir la marge de progression !





2. L'enquête de Gouvernance de l'information

Notre enquête annuelle répond à une série de grandes questions :

Les enjeux de la gouvernance de l'information numérique

- Les priorités en matière d'accès à l'information
- Les freins en matière de mise en place
- Le rôle des dirigeants
- Les problématiques liées à la gestion de l'information

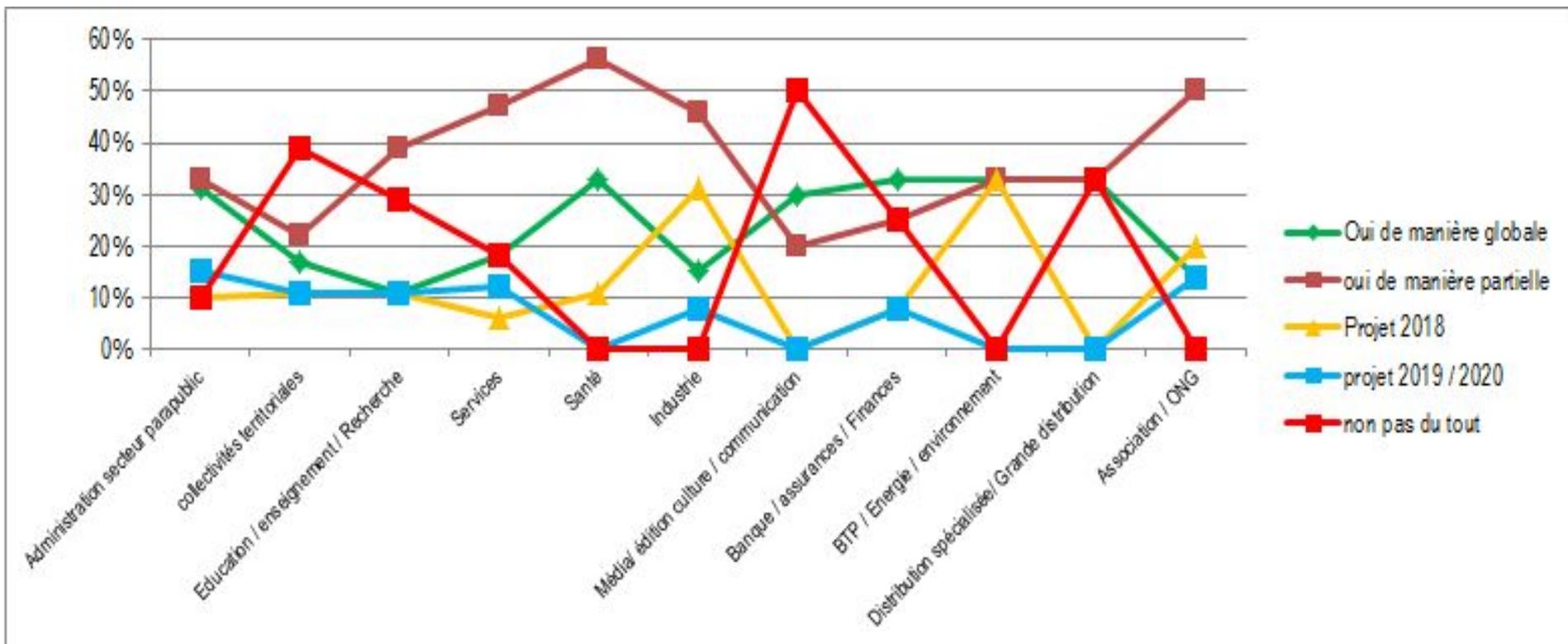
Les attentes de la gouvernance de l'information numérique

- Les activités documentaires concernées
- Les défis à relever pour les entreprises, administrations et collectivités territoriales
- Les moyens
- L'état d'avancement des projets
- La gestion des datas et leur place dans la gouvernance de l'information

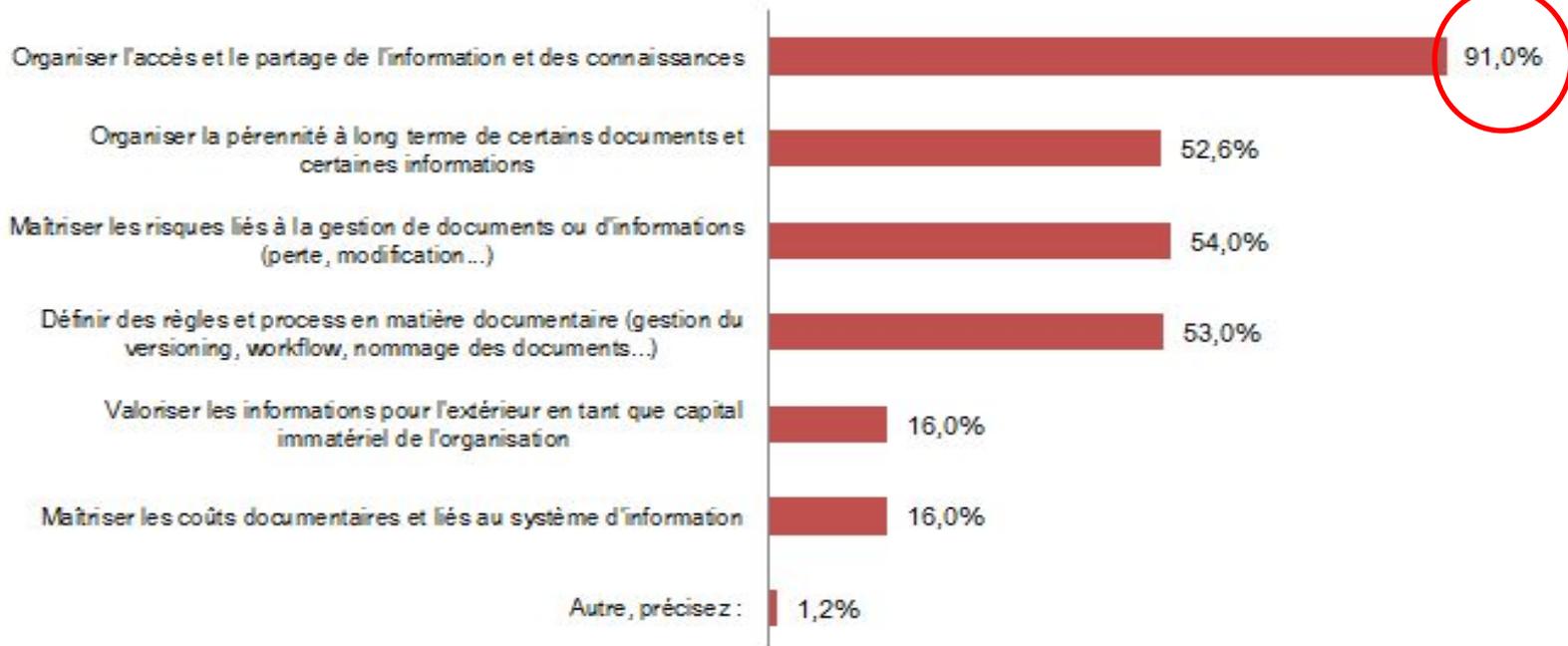
3. L'état des lieux 2018 : évolutions sectorielles

Les projets 2018 / 2019 prévus sont surtout du fait du **secteur public** et traduisent la volonté de rattraper le retard d'autant plus porté au niveau de la volonté politique.

Malgré cela, le secteur des collectivités territoriales comme celui de l'Education / Recherche et le secteur Média restent largement en retard ; 39% des collectivités ne prévoient aucun projet dans les 3 ans, et 29% au niveau Education / Recherche. Les secteurs industriels en revanche sont les plus porteurs en matière de projets... **Le secteur privé en général maintient son avance.**



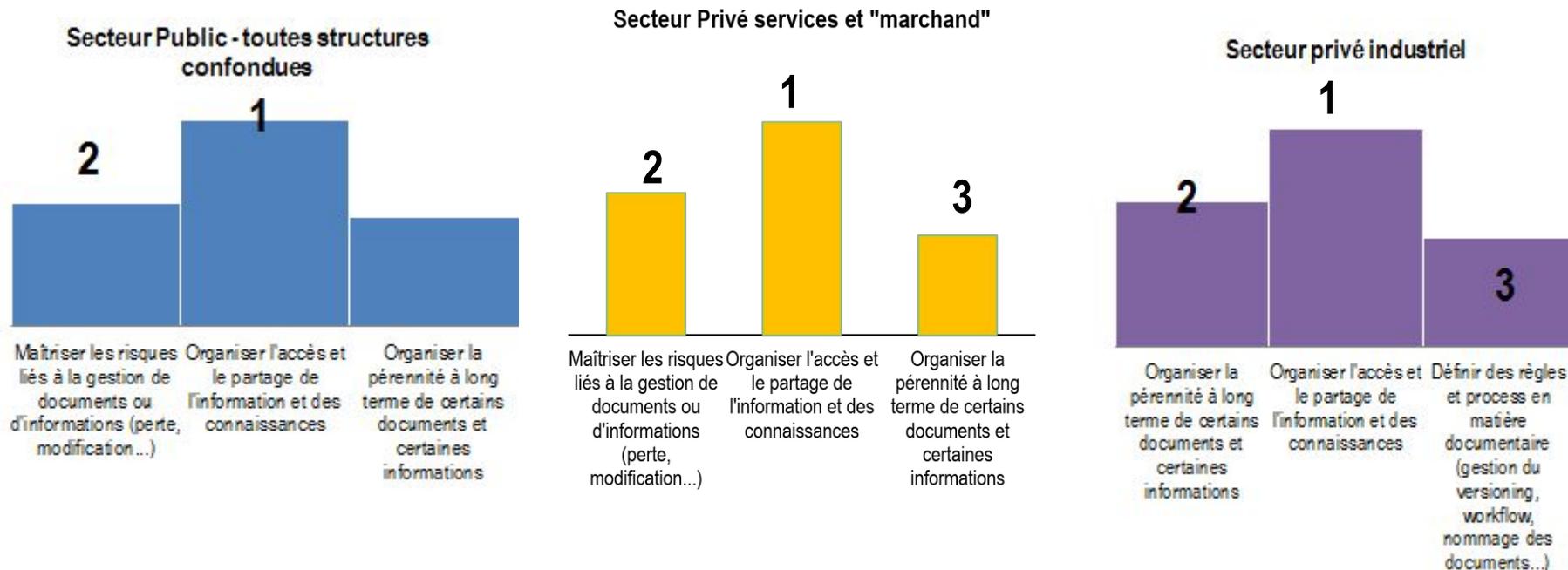
3. Etat des lieux : les principaux enjeux



Tous secteurs confondus, la première marche du podium est toujours occupée par « l'accès et le partage » c'est-à-dire par les attentes quotidiennes des utilisateurs, avec une augmentation de 6 points. Un tiercé se positionne en niveau 2, car l'enjeu de la pérennité est rattrapé par l'enjeu de définir les règles et process en matière documentaire (+ de 9 points), et la maîtrise des risques devient le deuxième enjeu et gagne 5 points en 1 an.

La valorisation des informations pour l'extérieur a très nettement reculé, - 16 points (de 32 à 16%) ; cette position en fort recul est symptomatique des priorités. **Plus que jamais, il s'agit pour toutes les organisations de coordonner 2 grands enjeux : organiser le partage tout en maîtrisant les risques.**

3. Etat des lieux : le palmarès de chaque secteur

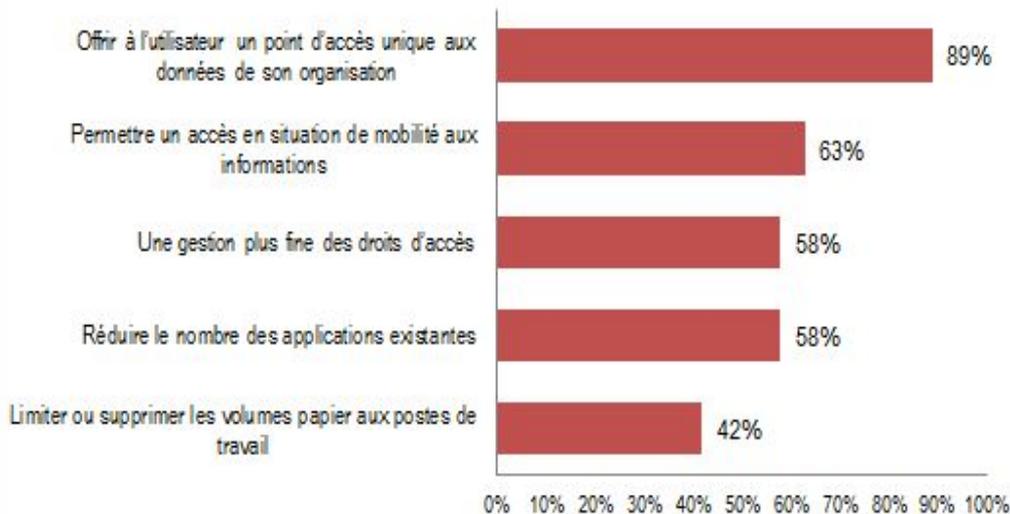


Chaque secteur d'activité a son propre podium. Si la première marche du podium est toujours occupée par « l'accès et le partage », c'est-à-dire par les attentes quotidiennes des utilisateurs, en revanche la « maîtrise des risques liée à la gestion des documents et des informations » à savoir le risque de perte ou de ne plus pouvoir accéder à une information, quel que soit son support, connaît un positionnement de plus en plus élevé et rejoint le podium dans 2 cas sur 3.

En ce qui concerne le secteur privé industriel, l'enjeu de la pérennité des informations et documents occupe la deuxième place, dans un univers de plans, de données techniques... Cet enjeu est en cohérence avec leurs productions d'information, les difficultés rencontrées sur les questions de dé-commissionnement des gisements d'information, et les contraintes réglementaires auxquels ils sont soumis (30 ans domaine de la construction, 60 ans domaine de l'environnement).

3. Etat des lieux : les priorités 2018

Les priorités en matière de gouvernance



On peut résumer le résultat de ce graphique à l'expression « Il est urgent de simplifier » ou plus spécifiquement dans le cadre du secteur public par « dites-le moi une fois ».

Les utilisateurs plébiscitent les résultats suivants en terme de priorité : l'unicité des accès aux gisements de données (+ 5 points) et la mobilité ;

Les utilisateurs appellent aussi de leurs vœux une meilleure maîtrise de la gestion de leurs droits d'accès (+ de 7 points) à la fois pour cibler leurs recherches et garantir la sécurité des données.

Ces réponses traduisent de manière globale la progression des modes et postes de travail en mode « digital ». Autrement dit, les caractéristiques des besoins des « digital workers » que sont dorénavant les users dominant le classement des réponses en matière de priorité et viennent nourrir la dynamique des projets de Gouvernance de l'information numérique.

La priorité de limiter voire supprimer les volumes papier pour la seconde année consécutive se positionne à la 5eme place (42% contre 43% en 2017). A travers cette position, dernière du classement des priorités, cela met en évidence que les répondants ne se sont pas encore suffisamment emparés du sujet ; ce qui est paradoxal alors qu'on plébiscite, à travers la notion de mobilité, des accès aux informations facilitant le développement du télétravail, de l'usage des tiers lieux, et de modes de travail collaboratifs...



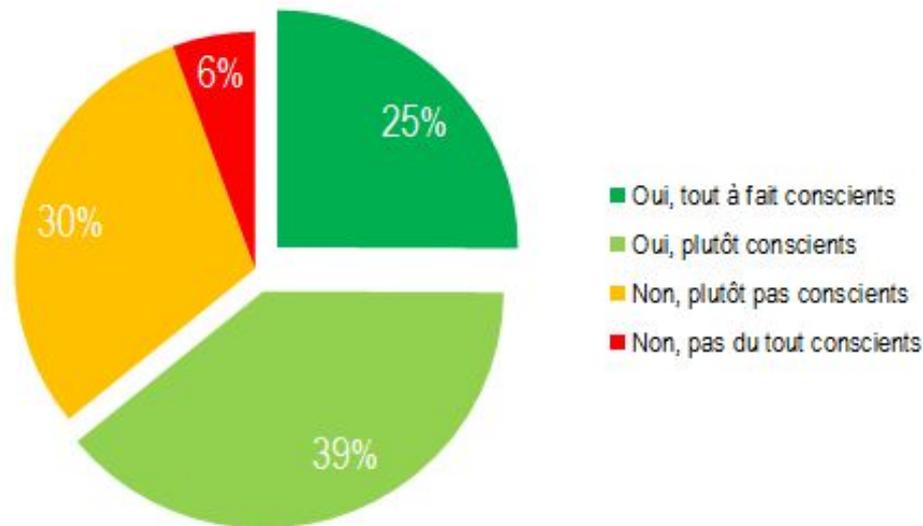
3. Etat des lieux : les freins ressentis



Le classement des principaux freins reste stable d'année en année ... Il est toujours marqué par la difficulté, y compris au stade de la mise en œuvre, du **manque de volonté affiché par les décideurs et managers**. Pourtant le résultat se tasse, moins 15 points en 1 an ; ainsi un équilibre apparaît, qui prend en compte aussi bien les aspects de méconnaissance de méthodologies que de prise de conscience progressive de risques et d'aspects économiques. La mise en œuvre des projets de Gouvernance se heurte aussi à ces écueils : sponsoring de direction, estimation des investissements en ressources et financement nécessaires, et modalités de mise en place – compétences / méthodologies / normes / ... ce qui ralentit les avancées. De plus apparait un effet GDPR – mise en œuvre du Règlement sur les données personnelles - avec le positionnement plus fort en 2 du frein que représente le manque de conscience des dangers encourus : + de 7 points en 1 an.

Les répondants évoquent également des facteurs plus structurels comme « le manque de ressources internes », « le manque de temps » mais aussi les outils proposés qui sont « en perpétuelle évolution et donc ne facilitent pas le choix, ... ».

3. Etat des lieux et rôle des dirigeants



Une réelle difficulté pointe à travers toutes les réponses, et notre propre expérience de consulting le confirme : il s'agit de la complexité à conduire des projets de nature transversale, à faire passer les messages sur les enjeux (le contexte favorable y compris réglementaire) et à animer les instances permettant de prendre des décisions structurelles. Il ne faut pas non plus négliger la difficulté de faire collaborer des spécialistes de différents secteurs d'une même organisation, pour les emmener vers un programme unifié de gouvernance de l'information numérique.

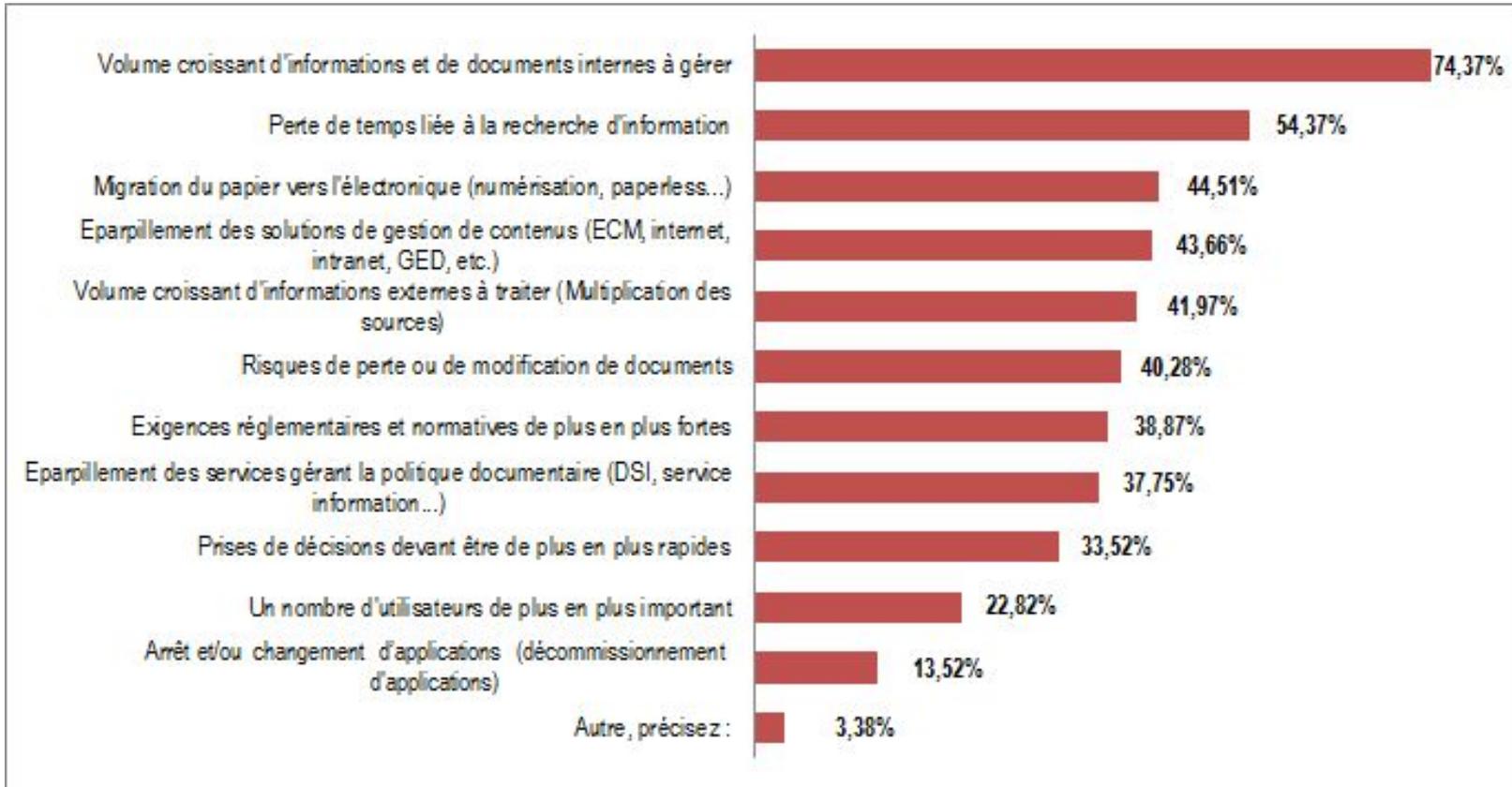
La réelle prise de conscience des enjeux de la Gouvernance de l'information numérique reste complexe. 64 % seulement des dirigeants en ont conscience « tout à fait » ou « plutôt conscient » soit - 4 points en 2018 par rapport à l'année dernière. La question de la capacité à faire passer les messages voire à convaincre reste une des difficultés auxquelles sont confrontés les répondants.

La prise de conscience s'améliore dans le secteur public (55% soit 4 points de + par rapport à 2017) et reste relativement stable côté secteur privé (74%).

Restons toutefois prudents : la perception des répondants, surtout ceux appartenant à la catégorie des métiers de « l'infodoc », peuvent fausser le taux de réponse, par leur non accès aux instances de décision dans leur organisation.



3. Etat des lieux et problématiques liées à la gestion de l'information



A chaque organisation de bien définir et structurer les problématiques auxquelles la Gouvernance de l'information doit répondre. Car devant une échelle de causes aussi variées, il est nécessaire de conduire en amont une analyse des problématiques que l'on rencontre et pouvoir ainsi d'autant mieux construire la démarche et le périmètre en accord. Le contraire ne serait pas efficace.

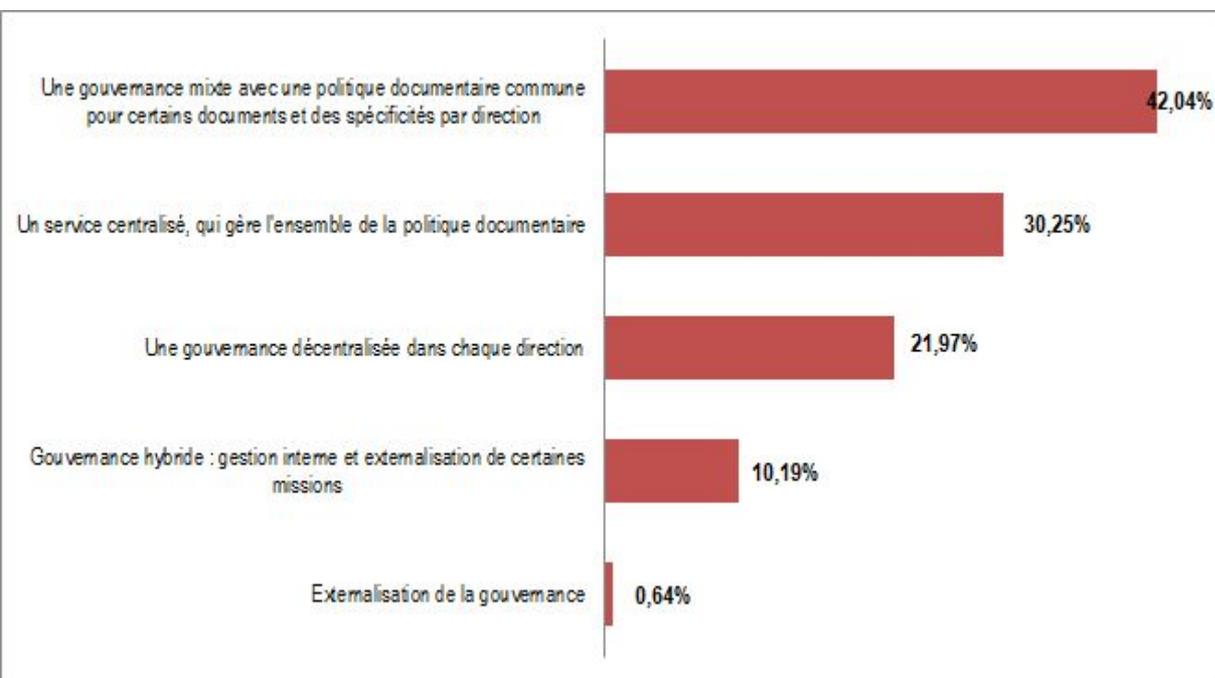


3. Etat des lieux et problématiques liées à la gestion de l'information (suite)

- Il y a un net décrochage dans les écarts entre le positionnement des problématiques ; ainsi le trio de tête reste relativement identique et inclut le nouveau positionnement de la problématique de la migration du papier vers l'électronique.
- Le « volume croissant d'informations et de documents internes » reste prioritaire. Il augmente encore sa position de leader, et a même pris 9 points en 1 an, loin devant les autres problématiques : $\frac{3}{4}$ des répondants jugent cette problématique prioritaire. A contrario, la question des volumes d'informations externes recule fortement, passant de la 3eme à la 5eme position (- 7 points). Cette situation nouvelle confirme le quotidien des utilisateurs qui sont soumis avant tout à l'incapacité de gérer et rechercher les documents et informations internes du fait de l'éparpillement des points d'entrée et des gisements. Cette situation est renforcée par la position de l'éparpillement des solutions qui gagne 5 points de plus cette année, soit 10 points en 2 ans ; cette situation fait d'ailleurs écho aux priorités en matière de Gouvernance de l'information numérique. Les attentes sont de réduire le nombre d'applications, et même d'en changer (+ 2 pts).
- Les exigences réglementaires et normatives sont de plus en fortes, qui passent de 33 à 39%, soit 6 points d'augmentation.

3. Etat de lieux et modèles de Gouvernance

A la question du modèle de Gouvernance adopté ou à adopter, celui **d'une Gouvernance mixte domine** mais de manière moins forte ; il est même stable d'une année à l'autre (42% en 2018 contre 45% en 2016 et 2017), et est challengé de plus en plus par la part croissante du recours à une gouvernance incarnée dans un service centralisé (plus de 8 points en 1 an, soit de 22% en 2017 à 30% en 2018). La gouvernance décentralisée continue son recul de 9 points en 3 ans, ce qui n'est pas surprenant car entre un modèle défini et la réalité de la mise en œuvre, on rencontre souvent des changements de pilotage qui s'appuient sur un organe plus central, moteur de la progression et qui active des relais (instances, groupes ou personnes) sur les sites, dans les directions ou métiers. A noter enfin, le recours à un mode de fonctionnement hybride reste stable et un mode ponctuellement utilisé.

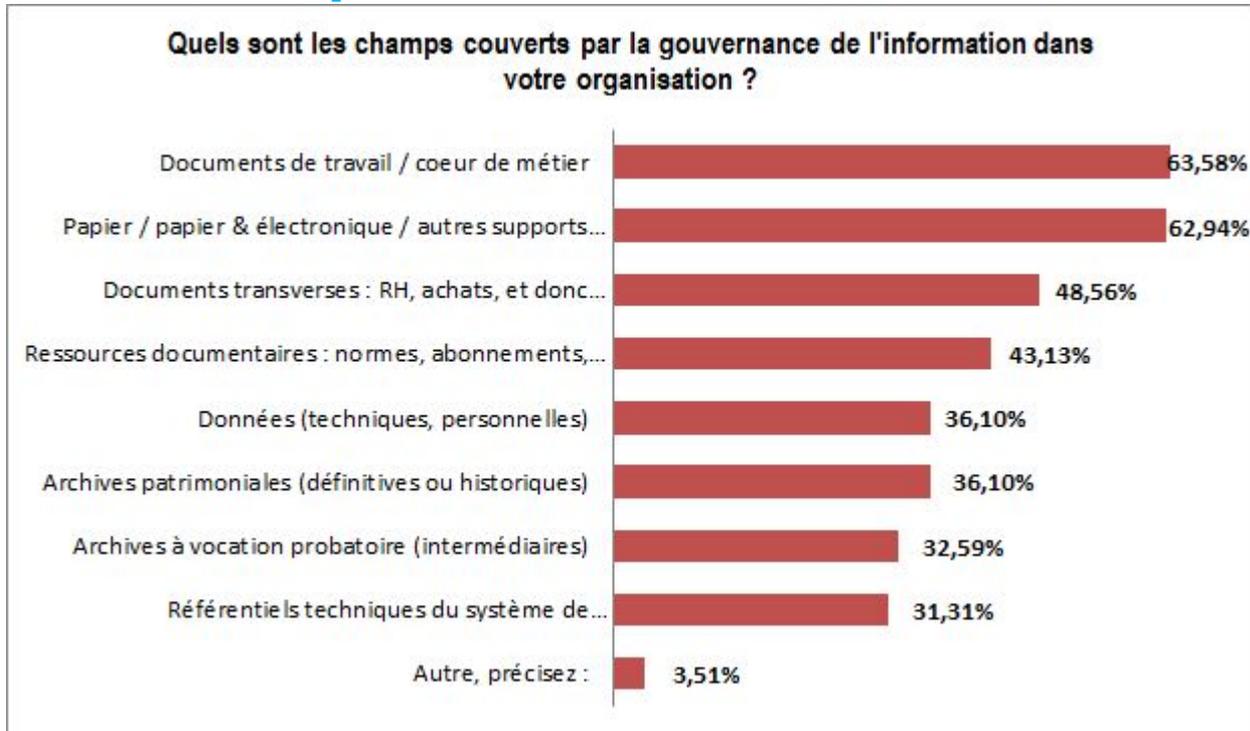


Dans le secteur public, la dominante reste le choix d'une gouvernance décentralisée alors que le secteur privé privilégie une gouvernance de plus en plus centralisée. Au sein d'une organisation fonctionnant en silo, il sera difficile de mettre en place une organisation décentralisée ou très centralisée. Là aussi, à chaque organisation de choisir son modèle en fonction de sa culture.



3. Etat des lieux 2018 – que doit-on en retenir ?

Si les écarts de mise en œuvre entre des fonds documentaires cœur de métier et des documents transverses se resserrent, la couverture des champs concernés en 2018 intègre largement la question des supports aujourd'hui multiples pour une même information ou un même dossier de travail. Que l'on soit une collectivité instruisant des dossiers de subventions, de délibérations, une société de services préservant les contrats clients, ou une société industrielle (brevets, plans et autres productions techniques), tous plébiscitent en priorité une approche de gestion centrée sur les informations issues des processus de travail.



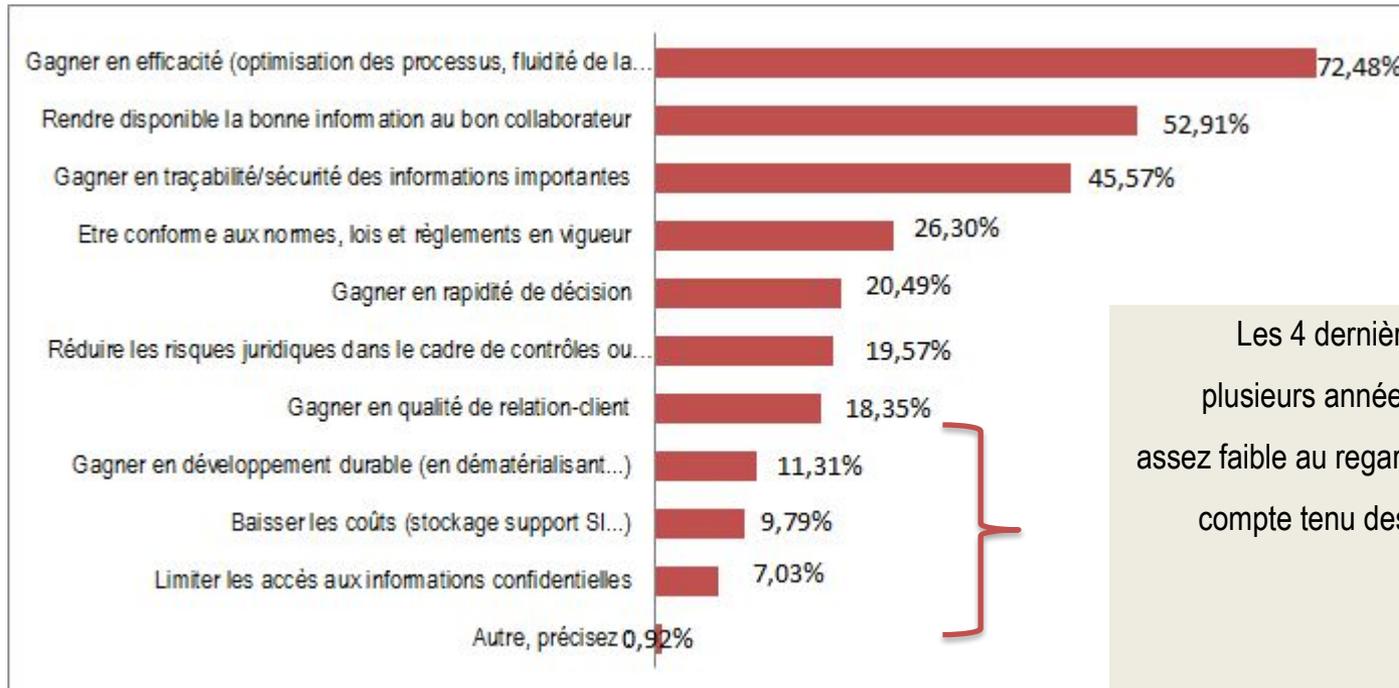
La Gouvernance de l'information numérique progresse et c'est une bonne nouvelle. Le contexte normatif et réglementaire « effet RGDP » pèse sur les réponses et se traduit également par un enjeu de plus en plus fort de maîtrise des risques et de gestion de la pérennité des informations et documents prioritairement internes. Levier essentiel : une meilleure gestion des droits d'accès et une harmonisation des gisements d'informations par le recours à une meilleure urbanisation des systèmes apparait en toile de fond comme réponses majeures à l'enquête 2018.



4. Les attentes en matière de Gouvernance de l'information numérique

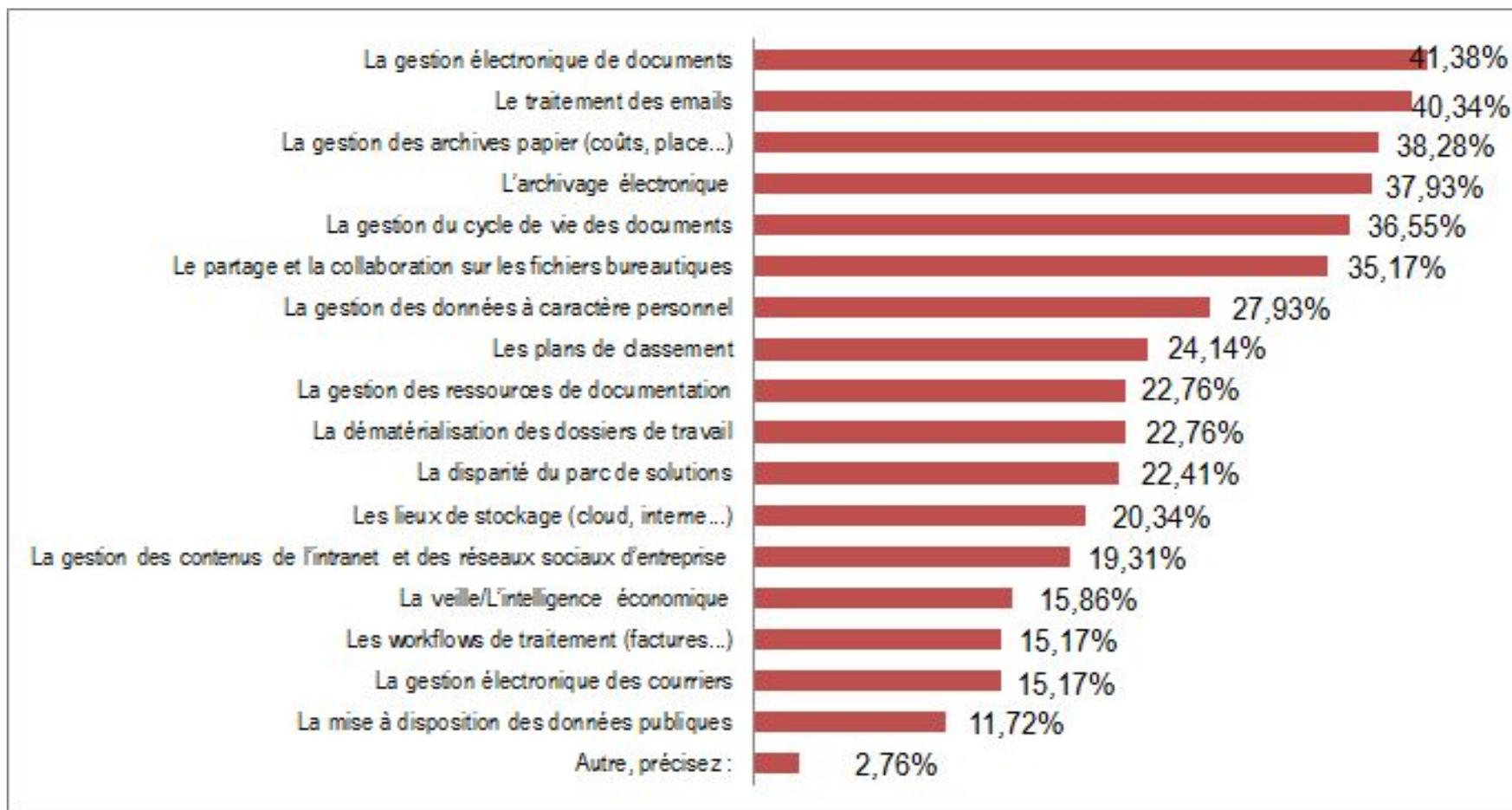
Les premières préoccupations continuent d'augmenter, notamment « **gagner en efficacité** » ; en revanche, il y a progression très forte sur l'axe « **gagner en traçabilité et sécurité des informations importantes** » qui gagne en effet 7 points en 1 an . Cela est à mettre en parallèle des autres items qui appartiennent également à la famille de « gestion des risques » et qui augmentent progressivement comme « réduire les risques juridiques » + 5 points, « conformité aux normes, lois et règlements en vigueur » qui gagne même 7 points en 1 an. En 2012, « la conformité aux réglementations et normes » stagnait à 13 %.

A noter toutefois la progression constante même si elle est faible de « gagner en rapidité de décision » dans le secteur privé, comme si le temps devenait toujours de plus en plus critique pour accomplir ses fonctions.



Les 4 dernières attentes restent stables depuis plusieurs années, entre 7 à 18%, donc de niveau assez faible au regard des enjeux. Cela reste étonnant compte tenu des interrogations tant en matière de confidentialité, qu'économique ou de développement durable.

4. Les attentes : les défis pour les organisations

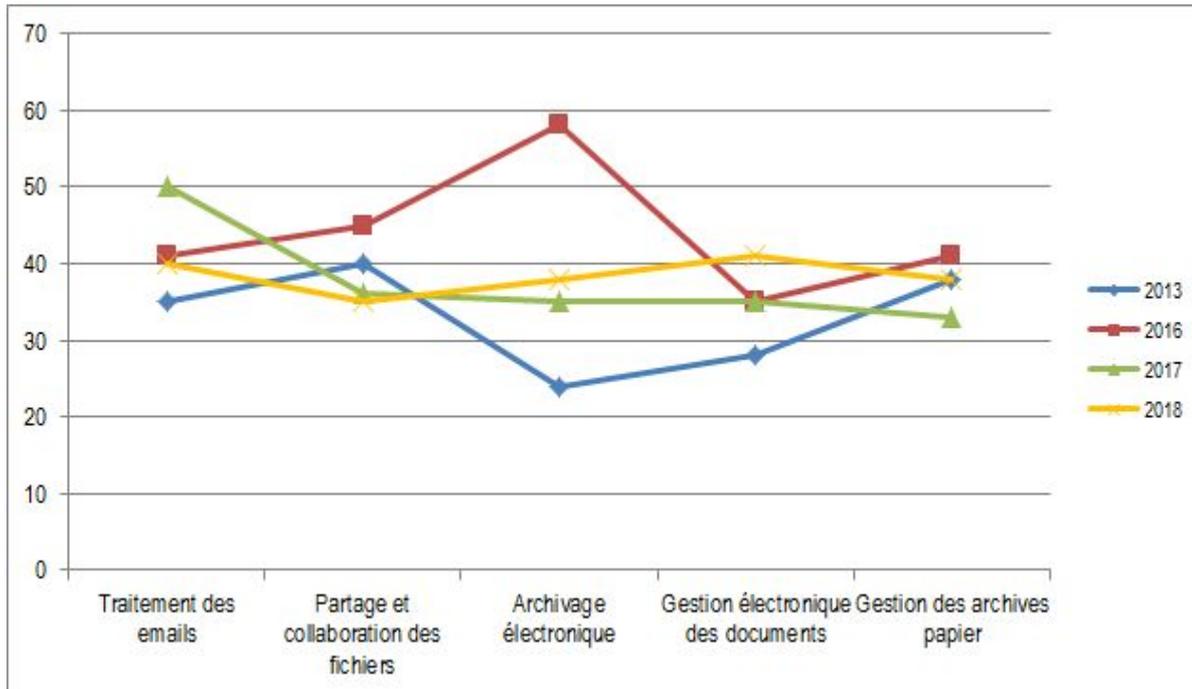


En haut du graphique apparaissent les activités posant le plus de problèmes en matière de gouvernance de l'information. Des attentes qui s'orientent aussi vers la recherche de solutions, GED, archivage électronique, apportant des réponses fonctionnelles sur l'ensemble des étapes du cycle de vie. A ce titre l'archivage électronique progresse de 3 points, et cela depuis 3 ans, et traduit en terme plus technique la problématique de maîtrise des risques identifiée en terme d'enjeu lié à la Gouvernance de l'information numérique. Zoom sur le défi que représente les données à caractère personnel qui passe de l'avant-dernière place à la 7^{ème}, et de 17 à 28% de problématique rencontrée.



4. Les attentes : les défis pour les organisations

Le résultat 2018 renforce les préoccupations des utilisateurs et met en évidence à travers les 6 premiers « défis » plébiscités par les répondants, le sentiment d'éparpillement des ressources et la complexité au quotidien du fait des supports : il y a évidemment de plus en plus d'électronique, et la place de n°1 est occupée pour la 1ère fois par la gestion électronique de documents (7 points de + qu'en 2017), à traduire en tant que **GED de dépôt pour les fichiers et répertoires, et GED collaborative comme espace de travail et de production documentaire permanent pour tous les métiers**. Le traitement des mails reste aussi une préoccupation forte d'année en année ; les questions de volumes de mails, de modalités de gestion / classement / archivage / intégration ou pas dans les outils métier, ...semblent toujours pour beaucoup sans réponse ; le résultat montre aussi qu'il y a encore du papier dans les organisations : la préoccupation constante en matière de « gestion des archives papier » se place dans le trio de tête et l'illustre parfaitement.



Pourtant un sentiment de régulation domine en 2018 entre les 5 sujets : le schéma ci-contre montre l'évolution des 4 problématiques majeures depuis 2013.

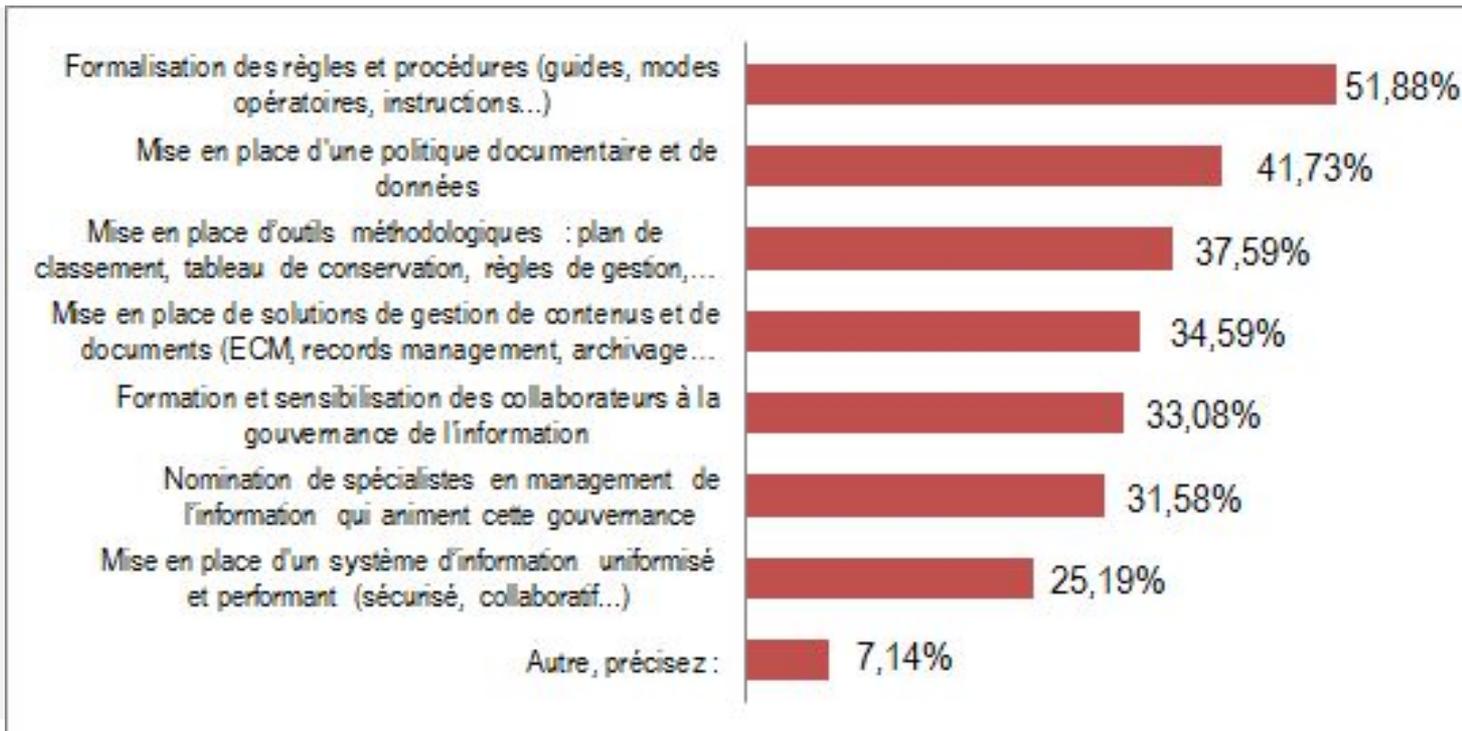
On constate qu'en 2016 : la préoccupation se focalisait sur l'archivage électronique ; l'année suivante, c'est le traitement des emails qui pose le plus de problème. On peut relier ces écarts à l'actualité, montrant tantôt des quantités de emails dévoilés à la presse ou des dossiers d'assurés non sauvegardés et disparus.



4. Les attentes : les moyens pour une Gouvernance efficace

Les outils méthodologiques toujours leaders, comme la « formalisation des règles », gardent le cap et progressent même de 3 points. Dans le même ordre d'idée, la mise en place d'une politique documentaire et de données (+ 11 points en 2018) et celle des outils méthodologiques (+6 points) augmentent. La mise en place de solutions de gestion de contenus et de documents (ECM, GED, GED collaborative,...) reste sur le même niveau de répondants, mais se voit doublée par la mise en œuvre d'actions de transfert de savoirs faire, ...A ajouter certaines réponses issues de « Autres » : la mise en place de référentiels de gestion de données, la mise à jour de règles plus que la mise en place,.. qui viennent renforcer le besoin d'outils documentaires prioritairement aux solutions. Et puis, pour certains; le ressenti que « rien » ne se passe dans leurs organisations.

A noter également le maintien comme une forte attente de la « mise en place d'une politique documentaire » et des moyens d'accompagnement du changement : formation, sensibilisation, outillage, ...stables autour de 28 à 30 % pour les 3. Ce sont autant de moyens qui alliés les uns aux autres permettent aux utilisateurs de s'approprier les changements.

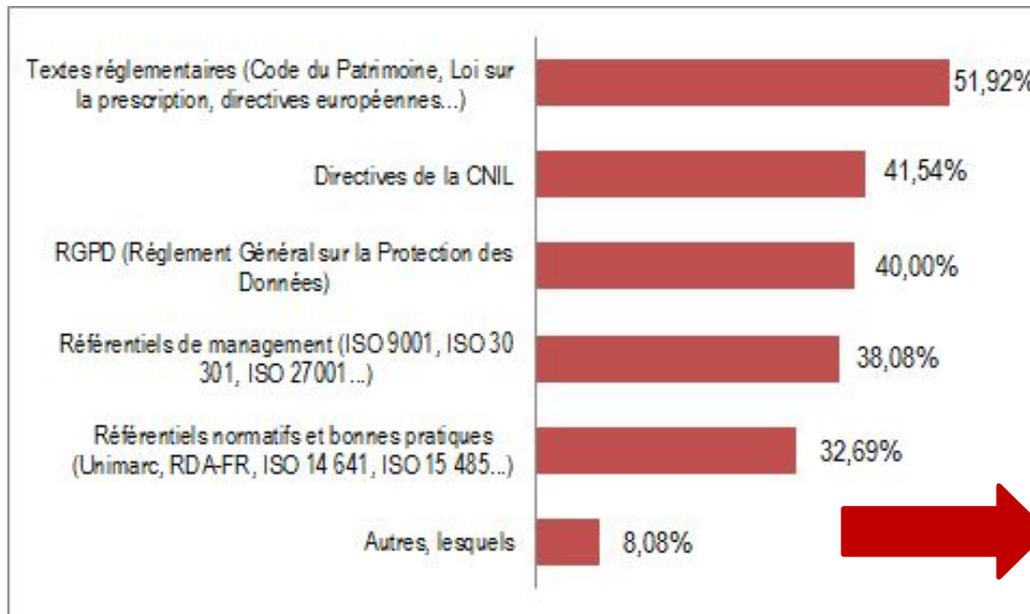




4. Les attentes en matière de Gouvernance de l'information numérique

A noter l'entrée majeure que prend le RGPD ou référentiel général de protection des données (40%), qui les années précédentes était sous le libellé des directives de la CNIL. Le renforcement réglementaire sur le sujet de la Gouvernance de l'information et les évolutions des textes comme la redéfinition de la notion d'archives au niveau du Code de Patrimoine en 2016 pèsent davantage.

Les retours d'expérience issus des projets que nous menons montrent qu'effectivement la mise en œuvre d'une politique de Gouvernance se construit en s'appuyant sur une plateforme reconnue de gestion pour les informations et documents métier supports, documents de travail et engageants. Une plateforme unique est souvent considérée comme le moyen de faire appliquer, dans les pratiques professionnelles de chacun, ces nouveaux modes de gestion issus de la Gouvernance de l'information.



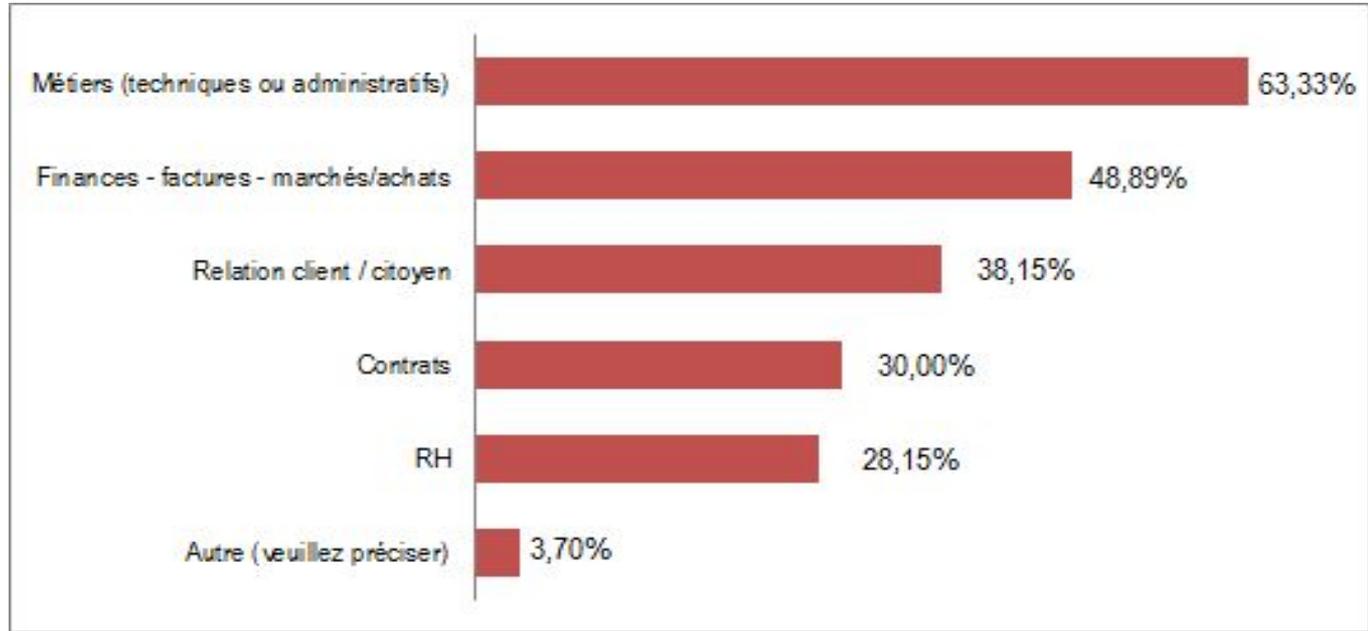
A ce stade de l'analyse des moyens attendus, une autre catégorie apparaît. Elle relève plus de celle des « référentiels d'appui » sur lesquels on va construire et maintenir la politique de Gouvernance de l'information numérique. Si le secteur public priorise les textes réglementaires, le privé privilégie les référentiels de management.

La part des « autres » est importante (8%), et recouvre essentiellement des Bonnes Pratiques internes et un fort sentiment de connaissance partielle.



4. Les attentes en matière de Gouvernance de l'information numérique : processus prioritaires au niveau dématérialisation

Nouvelle question 2018



Nous avons souhaité approfondir la question des process prioritaires afin de bien gouverner les données et documents dématérialisés. Mes process métiers se placent en 1^{er} (63%) et mettent ainsi en évidence la place qu'occupe la dématérialisation lors des travaux de réengineering de processus. De même la dématérialisation des factures, marchés, achats est en place ou en cours de réalisation pour près de la moitié des répondants, PSV2 – dématérialisation des factures – emprise de CHORUS sur la dématérialisation de la chaîne comptable. Le RPA, ou robotisation des processus, fait son apparition.

28% des répondants plébiscitent la dématérialisation des dossiers et données des services de RH – Ressources Humaines.



4. Les attentes : qui pilote la Gouvernance de l'information numérique ?

Parmi les fonctions pilote identifiées, la Direction Générale est talonnée par la DSI (20% soit 3 points de + en 2018), mais reste leader en terme de pilotage ; à notre expérience, la DG devrait davantage avoir un rôle de sponsor et en revanche déléguer à un représentant le pilotage d'un programme de gouvernance de l'information numérique (+ 1 point). Est-ce un effet complémentaire de la question sur la prise de conscience des décideurs, qui non seulement valident ainsi le besoin de mettre en œuvre une Gouvernance, mais prennent aussi la main ? Cette évolution est un signe de dynamisme qui met en évidence à la fois le besoin d'un pilotage transverse et à la fois « à forte valeur ajoutée »... A distinguer toutefois dans le secteur public, le pilotage reste l'apanage en priorité de la DSI avec un groupe de travail transversal



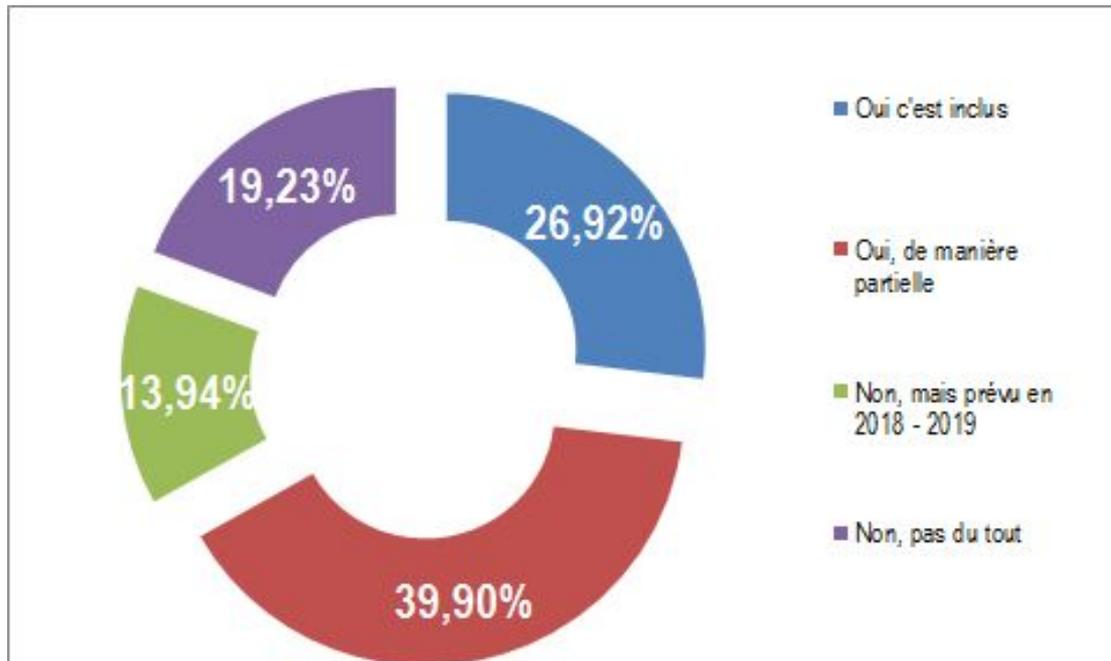
A noter que le service « Info-doc » perd du terrain, ce qui n'est pas une bonne nouvelle, au bénéfice du service « archives » qui gagne 1 point et du service « qualité » qui reste présent.

En bas de tableau, reste le correspondant CNIL ou son successeur le DPO, insuffisamment associé à toutes ces démarches. Enfin les directions de ressources humaines restent absentes du pilotage ce qui pose question sur la bonne compréhension des enjeux humains (transformation des métiers, télétravail, mobilité,...) qu'induisent la transition numérique appuyée sur une Gouvernance de l'information.



5. La gestion des données et leur intégration dans le programme de Gouvernance

Les répondants sont partagés quant à l'intégration de la gestion des données au sein de La Gouvernance de l'information ; La position « oui c'est inclus » passe de 24 à 27% , et pour 40% « oui de manière partielle » soit une progression de 3 points en 1 an. On note que la part d'irréductibles reste élevée : 20%. Ce résultat est inquiétant à l'heure où les messages d'information sur la mise en œuvre immédiate (25 Mai 2018) du RGDP dans les organisations, se multiplient. On note également que la moitié des répondants à l'ensemble des questions de l'enquête n'ont pas pris position sur le sujet des données ; c'était déjà une tendance relevée les années précédentes. C'est donc un sujet en devenir et qui tarde à se transformer.



Par ailleurs le secteur public reste en retard sur le sujet. Seulement 59% des répondants l'intègrent dans la Gouvernance, contre + de 74% du secteur privé et des associations et ONG.

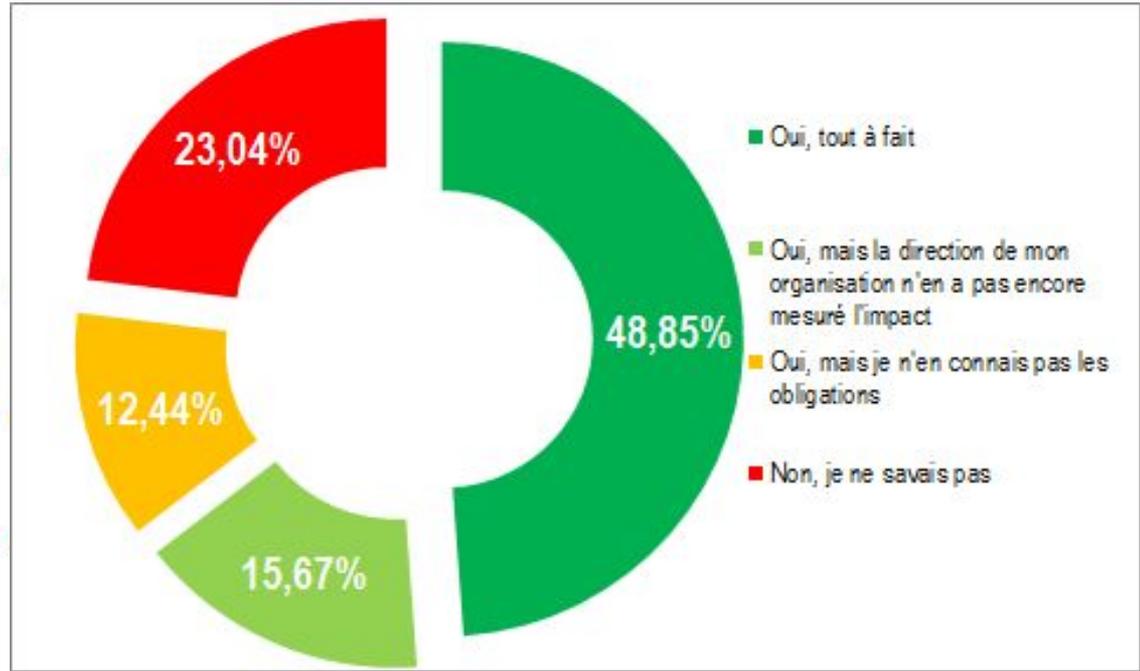
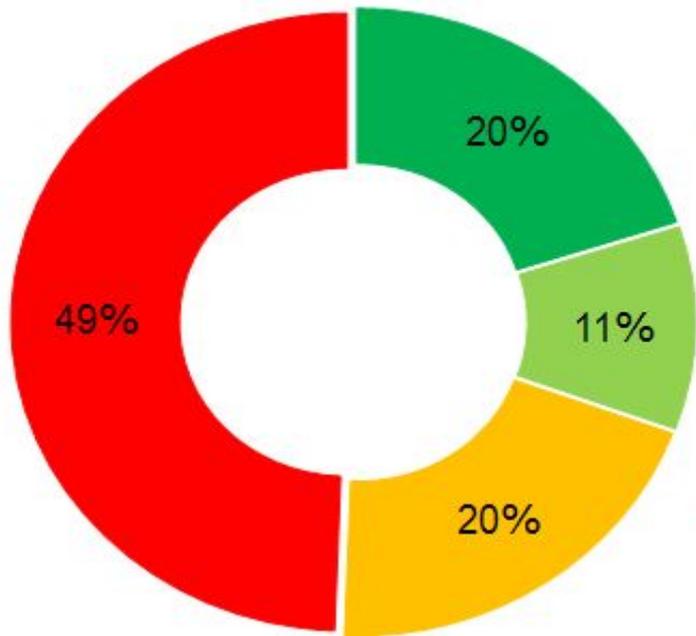




5. La gestion des données et leur intégration dans le programme de Gouvernance

La dernière question de l'enquête 2018 a porté sur le niveau de connaissance concernant le nouveau référentiel relatif à la protection des données à caractère personnel (RGPD) applicable à partir du 25 mai 2018. On peut mesurer la progression en moins d'un an ; on est passé de 49% des répondants disent ne pas être au courant à 23 % seulement. **Ceux qui estiment être tout-à-fait au courant est passé de 20% à 49%.** La prise de conscience est là, mais est-ce suffisant ? Dans une autre question sur la mise en œuvre, 32% des répondants déclarent n'avoir strictement rien fait. 22% ont mené une campagne de sensibilisation en interne, et 20% ont nommé un DPO –Data Protection Officer.

2017  2018





Fin de la 1ère PARTIE

PARTIE 2

**“ L’Outillage de la Gouvernance
“ est à paraître en mai 2018**

[\[cliquer ici si vous souhaitez la recevoir\]](#)



Serda Conseil fait partie du Groupe Serda

Serda Conseil

AMOA, Audit, Diagnostics, AMOE, MOE
accompagnement au changement et pilotage
de projet

www.serda.com

Serda Formation

Plus de 100 formations
Formations inter et sur mesure

www.formation.serda.com

4 pôles

Archimag

Le mensuel de référence dans le domaine des
technologies de l'information.

www.archimag.com

serdaLAB

Laboratoire d'étude du groupe Serda, réalise
des études de marché (multiclients et sur-
mesure), livres blancs..

www.serdalab.com

Les compétences projet de Serda Conseil



AMOA et Change management

- Communication
- Formation
- Tutoriels
- Audit
- Conseil



MOE Solutions de dématérialisation et digitalisation

- Capture acquisition
- Gestion de courriers (GEC)
- Gestion électronique de documents (GED)
- Gestion des archives physiques et électroniques (SAE)



Clientèle Publique (45%)

- Nationale
- Ministères Minefi, Intérieur, Services Premier Ministre
- Collectivités territoriales : ville, CD, CR, CA, CC,...
- EPIC, Musées
- CH universitaires, départementaux



Clientèle privée (55%)

- Hachette
- Cardif, BPCE, Crédit agricole, Ardian
- Betc groupe Havas,
- DCNS, Roche France, Lilly,
- Maif, Cnp, Axa



Vos contacts

Pierre FUZEAU

pierre.fuzeau@serda.com

01 44 53 45 03

Caroline BUSCAL

caroline.buscal@serda.com

01 44 53 45 07