



CGI BUSINESS
CONSULTING

VERS UNE ACTION PUBLIQUE DURABLEMENT RÉSILIENTE

Santé, éducation, emploi, logement





SOMMAIRE

Avant-propos	03	
I.	Trois enseignements d'une résilience partielle	04
a.	La qualité des services publics concentrée sur les activités « essentielles »	04
b.	La continuité des services maintenue grâce au soutien massif de l'État	05
c.	L'efficacité des services assurée dans l'urgence par les « premières lignes »	07
II.	Trois freins à la résilience complète de l'action publique	8
a.	Des organisations encore trop peu agiles	8
b.	Des systèmes d'information encore trop peu sécurisés	10
c.	Des services encore trop peu centrés sur l'usager	12
III.	Trois leviers pour une action publique durablement résiliente	14
a.	Aller au bout de la transformation organisationnelle et managériale	14
b.	Conduire à terme la transition numérique intelligente	17
c.	Déployer partout les démarches centrées sur les usagers en captant les innovations d'usages	18
	La blockchain sociale, futur désirable de la résilience ?	19
	Remerciements	20

AVANT-PROPOS



En 2021, le mot « résilience » a été sur toutes les lèvres. S'il y a bien une personnalité qui l'incarne par nature, c'est Marc Thiercelin. Nous l'avons rencontré. Il nous livre sa vision inspirante de la résilience et son expérience, fondées sur une passion découverte en 1970 et qui ne l'a plus jamais quitté : la navigation et la course au large, entre terres et mers.

Plus de 50 ans au contact de la vie et des océans ne se font pas sans subir des chocs majeurs. **Il est des événements qui ne laissent d'autre choix que d'être résilient.** Devenir subitement orphelin de père à l'âge de 10 ans, ainé d'une fratrie de trois enfants élevés par une mère seule. Ou être projeté en mer inconscient à l'âge de 30 ans à cause d'un coup de bôme à la tête, puis hélitreillé trente minutes plus tard après une noyade de stade 4, de l'eau plein les poumons.

La vie est jalonnée de ces chocs inattendus. Par exemple, lorsque l'on dévie de sa route pour partir à la recherche d'un navigateur canadien porté disparu en plein Pacifique dans une mer déchaînée, sans succès. Ou encore, lorsqu'il s'agit d'affronter la mise à mal d'un partenariat financier historique en raison de la crise du Covid-19, mettant fin à un important projet de transmission des savoirs sportif, pédagogique et social dans lequel on est très engagé à la fois comme skippeur, parrain et professeur.

L'important, c'est d'aller de l'avant, de surmonter. En rejoignant dès l'âge de 14 ans l'enseignement technique avec le rêve de devenir luthier. En quittant à 17 ans l'école Boulle, prestigieuse école d'art parisienne, pour obtenir son diplôme d'école de voile. Ou en remontant sur un bateau après avoir passé plus de 1 000 jours à rechercher des financements et 7 ans après avoir été déclaré cliniquement mort pendant quelques instants, malgré la désapprobation du corps médical, pour finir sur la deuxième marche du Vendée Globe 1997 et déjouer ainsi tous les pronostics.

Face à ces différents défis, personnels, humains et professionnels, la guérison seule n'est pas une option ; il est impossible de retourner à l'état qui précédait le choc, de réparer complètement ce qui a été brisé. Toutefois, il est possible d'embarquer avec soi ses expériences et les leçons tirées des épreuves vécues, et de continuer sa navigation. De supporter

les chocs et de poursuivre son développement, malgré les cicatrices.

Il ne faut jamais hésiter à sortir des sentiers battus pour vivre sa passion et donner le meilleur de soi, sur mer comme à terre, sur tous les plans ; que l'on soit à différents stades de sa vie, étudiant, amateur de voile, navigateur et entrepreneur, lorsqu'on se lance dans des projets innovants d'envergure en créant par exemple très tôt sa propre école de voile, seul et sans caution. **Si l'audace**

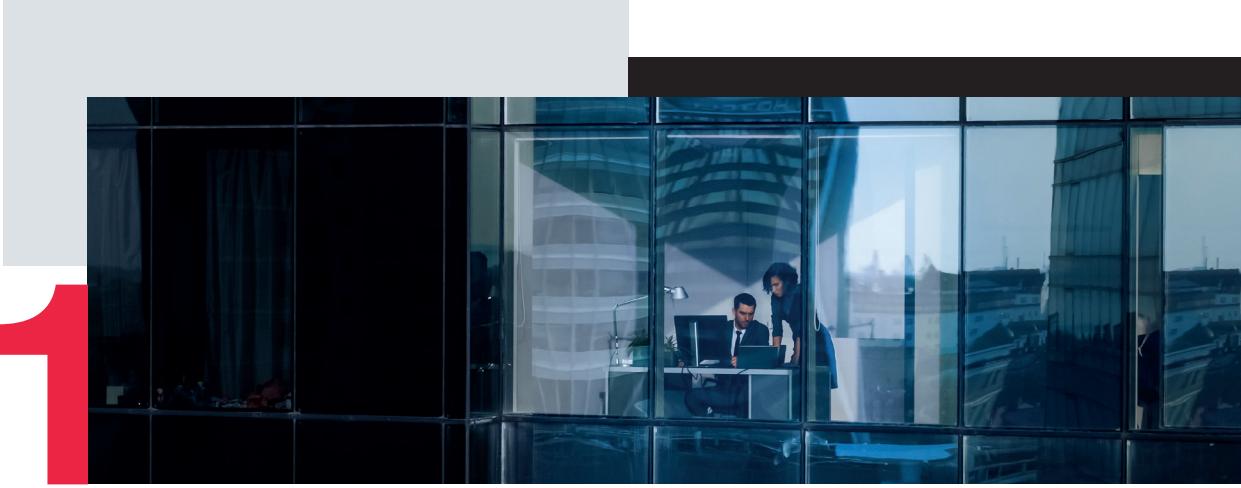
est le moteur qui nous propulse toujours plus loin et nous pousse à entreprendre des projets toujours plus innovants et engagés, c'est la résilience qui nous permet de les mener à bien.



La résilience, c'est finalement la capacité qu'ont les individus à encaisser les chocs sans se laisser abattre, à tirer profit de chaque expérience pour apprendre et s'améliorer en pensant en permanence à « l'après ». **Penser « demain » est un point clé de la résilience.**

Ruminer le passé ou déplorer le présent ne permet pas de mobiliser l'énergie nécessaire pour avancer. Ce qui permet de puiser en soi-même la force de dépasser n'importe quelle épreuve et de se relever après n'importe quelle épreuve, c'est d'être résolument tourné vers l'avenir et d'avoir toujours des projets et des objectifs ; c'est de poursuivre sa navigation, toujours.

01



TROIS ENSEIGNEMENTS D'UNE RÉSILIENCE PARTIELLE

Les réponses apportées par l'action publique à la crise sanitaire dans les domaines de *la santé, de l'éducation, de l'emploi et du logement* ont assuré la **résilience partielle face au choc**. En effet, les services publics ont connu une **dégradation importante** de la qualité de service aux usagers, impactant profondément leur quotidien. Néanmoins, ils se sont montrés **suffisamment résilients** pour ne pas subir de dommages irrémédiables sous l'effet de deux facteurs : une mobilisation massive de l'État et des individus.

→ a. La qualité des services publics concentrée sur les activités « essentielles »

La crise sanitaire a pris de court l'ensemble des services publics, provoquant une dégradation de la qualité de service, voire une **interruption complète de service** dans certains secteurs en impactant significativement la qualité de vie des usagers.

Les universités et les écoles ont été submergées, ne disposant pas des outils nécessaires à la traduction numérique des enseignements, provoquant une interruption totale de l'enseignement dans certains établissements. L'interruption a été plus marquée au sein des établissements publics que privés, révélant le **fossé numérique persistant** dans le secteur public. Cette situation qui s'est rapidement dégradée a révélé voire provoqué un appauvrissement des conditions d'enseignement et un fort retard dans les courbes d'apprentissage¹. L'impact a été significatif sur **l'ensemble des activités les plus étroitement en contact avec le public**, telles que les activités culturelles et récréatives dont 56% des sociétés ont été à l'arrêt selon l'INSEE².

Dans le même temps, la dégradation des services a été marquée par **la concentration des efforts sur les activités dites « essentielles »**. Le secteur de la santé en est un exemple marquant avec l'interruption temporaire des interventions médicales dites « non-prioritaires », le report des opérations et des consultations planifiées. L'interruption des activités non essentielles a par ailleurs engendré une chute brutale des services marchands et a provoqué de fortes baisses de l'emploi salarié industriel et de l'emploi intérim (-30% de contrats intérim en mars 2020 puis -60% en avril 2020³).

De manière générale, **la difficulté des services publics d'assurer l'accompagnement de proximité des usagers** pendant la crise sanitaire a dégradé leurs conditions de vie. 30% des travailleurs ont déclaré un état de santé altéré en janvier 2021 contre 25% dans l'édition 2019 de l'enquête

« Conditions de travail » de la DARES. Parallèlement, le confinement a cristallisé les inégalités en matière de logement, exposant de manière significative les conditions des foyers les plus précaires. La Fondation Abbé Pierre a par exemple relevé que 14% des Français ont connu des difficultés de logement en mars 2020.

Enfin, cette tendance forte à la dégradation des services publics a été marquée par **l'accentuation des disparités régionales** : les régions ont dû subir des chocs spécifiques en fonction de leur structure d'emploi, de l'âge de leur population, de son état de santé, de son niveau de richesse, de son niveau d'accès au numérique et à l'éducation⁴, etc. Un des exemples les plus marquants, souligné par l'OCDE est l'accès au haut débit, nécessaire à la bascule rapide vers le télétravail en période de confinement. Dans les zones rurales, un ménage sur trois en moyenne n'a pas accès au haut débit.

« Un révélateur des carences de notre système », membre de l'équipe enseignante de l'Université de Cergy-Pontoise

« La crise a été tout d'abord un déclencheur, un révélateur des carences de notre système dans son ensemble. Pris de court, nous avons été confrontés à une misère sociale de nombreux étudiants. L'Université a tenté d'y pallier en sortant de son cadre d'action pour venir en aide aux plus vulnérables : nous avons distribué des repas gratuits, appuyés ceux qui se retrouvaient sans logement, etc. »

1- Recovering lost learning : What can be done quickly at scale, UNESCO COVID-19 Education Response, Juin 2021

2- L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés, INSEE Première, n° 1830, décembre 2020.

3- Crise du COVID 19 – Impacts inédits sur le travail temporaire et mesures envisagées dans le cadre des plans de relance, Communiqué de Presse Prism'Emploi, juin 2020, Lien

4- La crise du COVID-19 fait ressortir des disparités régionales croissantes sur les plans sanitaire et économique, OCDE, novembre 2020, Lien

→ b. La continuité des services maintenue grâce au soutien massif de l'État

Afin de contenir la pente risquée de dégradation des services, l'État a mis en place **des mesures de soutien exceptionnelles et durables** qui ont permis d'assurer jusqu'ici la **résilience partielle** des services publics. Le plan « France Relance » de 100 milliards d'euros, déployé autour de l'écologie, la compétitivité et la cohésion, vise à s'inscrire de manière pérenne dans la continuité des mesures de soutien qui ont été prises en réaction immédiate au choc pandémique. Il est possible d'illustrer ce constat de continuité et de résilience de l'action publique pour chacun des quatre secteurs d'activités étudiés dans cette revue thématique.



Santé : En dépit d'un retard critiqué en matière de fournitures médicales (masques, blouses pour les professionnels,) l'État a assuré une **mobilisation financière forte** pour le secteur, notamment hospitalier, comme le démontrent notamment les mesures issues du Ségur de la Santé organisé en urgence avec le plan de modernisation et de refinancement des hôpitaux en France. Parallèlement, l'accent a été mis sur **le renforcement de l'autonomie industrielle et sanitaire** de la France en matière d'industries de santé. 460 millions d'euros sont mobilisés dans le cadre d'appels à manifestation d'intérêt destinés à la filière santé. Un régime d'aides dérogatoires a été mis en place afin de faciliter la mobilisation de la chaîne de fabrication de vaccins et de thérapies innovantes à court terme et visant à reconstruire le tissu industriel pharmaceutique français à plus long terme⁵.



Éducation : Si, au cours de la crise, l'éducation et l'enseignement n'ont pas bénéficié d'aides massives directes, **plusieurs dispositifs ont été mis en place pour appuyer les étudiants** et absorber le choc (repas à 1€, augmentation du plafond des prêts garantis par l'État, ...). Le Plan de relance comprend aujourd'hui plusieurs axes sur ce volet afin de développer la capacité de résilience du secteur et de soutenir les familles et étudiants en situation les plus précaires : transformation numérique de l'enseignement, allocation de rentrée scolaire, etc.



Emploi : Le « soutien massif et rapide à l'emploi » du ministère du travail tout au long de la crise sanitaire (chômage partiel, prêt garanti par l'État, aides aux secteurs les plus touchés) a été récemment salué par la Cour des comptes, soulignant **la « réactivité » des mesures d'urgence**, notamment l'activité partielle, qui a bénéficié de « moyens financiers considérables (33,8 milliards d'euros prévus en 2020) »⁶.



Logement : Le **soutien aux salariés** fragilisés par la crise sanitaire a été **effectif et massif**. Une aide exceptionnelle de 150€ par mois renouvelable pendant 6 mois a été proposée jusqu'au 31 juillet à plus de 100 000 ménages impactés par le choc pandémique, afin qu'ils puissent régler leur loyer ou leur crédit immobilier⁷. En application du Plan de relance ont été débloqués 2 milliards d'euros pour la rénovation des logements privés ; 500 millions d'euros pour la rénovation du parc social ; 100 millions d'euros sur deux ans pour mettre à l'abri les personnes en situation de grande précarité, avec l'objectif de construction de 250 000 logements sociaux en deux ans.

Il est donc certain que l'État a engagé des moyens inédits pour maintenir à flot ces secteurs clés de la cohésion sociale du pays et prévenir tout risque majeur de « résiliation » des services publics et des usagers concernés. La résilience partielle de l'action publique est en partie due à ce soutien massif, comme à la mobilisation et à l'adaptation des acteurs au quotidien.

5- Voir <https://www.economie.gouv.fr/soutien-aux-industries-de-sante-dans-lutte-contre-covid-19#>

6- Préserver l'emploi : le ministère du travail face à la crise sanitaire, Rapport de la Cour des Comptes, Juillet 2020, lien

7- Voir <https://www.actionlogement.fr/aide-urgence-logement>

→ c. L'efficacité des services assurée dans l'urgence par les « premières lignes »

Au-delà de l'appui exceptionnel de l'État, l'action publique a été en capacité de maintenir un niveau certain d'efficacité et de service aux usagers grâce à l'**engagement important** des personnels de terrain, de manière générale du « front office » (gestionnaires de scolarité, personnels hospitaliers en première ligne, personnels d'organismes HLM, etc.) et des citoyens eux-mêmes.

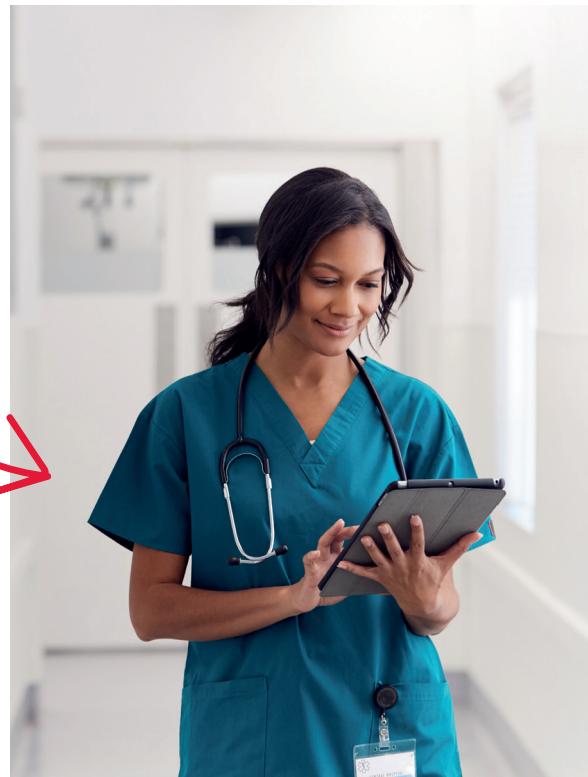
Cet engagement s'est accompagné d'une **évolution très rapide des modes d'organisation du travail** avec la mise en place du télétravail qui a pour beaucoup, et notamment les cadres et le « front office », élargi les heures de travail. Il s'est également traduit par la mise en œuvre de **processus plus fluides et de procédures plus flexibles** pour s'adapter au travail à distance et à la disparition momentanée de la proximité physique avec les usagers.

Les personnels de santé, bien qu'entraînés à la mobilisation d'urgence lors de plans blancs⁸, n'étaient pas préparés à un choc aussi violent qui dure dans le temps. À cet égard, c'est leur **mobilisation continue** qui a permis de courir le marathon et de traverser le tunnel de la crise, souvent au détriment du respect des rythmes de repos et de l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle. Si la crise sanitaire a mis en évidence des carences majeures, notamment en matière de stocks et de ravitaillement en équipements de protection individuelle, il est nécessaire de rappeler **la rapidité et l'efficacité du système de soins à se mobiliser**, de manière relativement coordonnée,

notamment entre médecine de ville et hôpitaux et entre les métropoles et les territoires suivant les logiques propres à une organisation neuronale⁹. Cette mobilisation continue a également été observée dans l'ensemble des autres secteurs : mobilisation des enseignants pour assurer la continuité de service dans l'éducation, efforts importants déployés pour délivrer la garantie Visale à Action Logement, distribution massive d'aides via les personnels de Pôle emploi, etc.

Force aussi est de constater que les initiatives palliant les déficits d'approvisionnement voire d'organisation sont venues de la **société civile** grâce à un élan de solidarité notable de particuliers à l'échelle nationale : confection de dispositifs de protection à la maison ou réorientation de chaîne de production, déstockage de lots de masques et gels hydro-alcooliques dans des PMI-PME, dons divers. Le constat d'inadaptation des processus en place, valables pour des situations de fonctionnement « normal », a conduit à la prise d'initiatives individuelles qui se sont avérées **décisives pour la résilience même partielle** des systèmes.

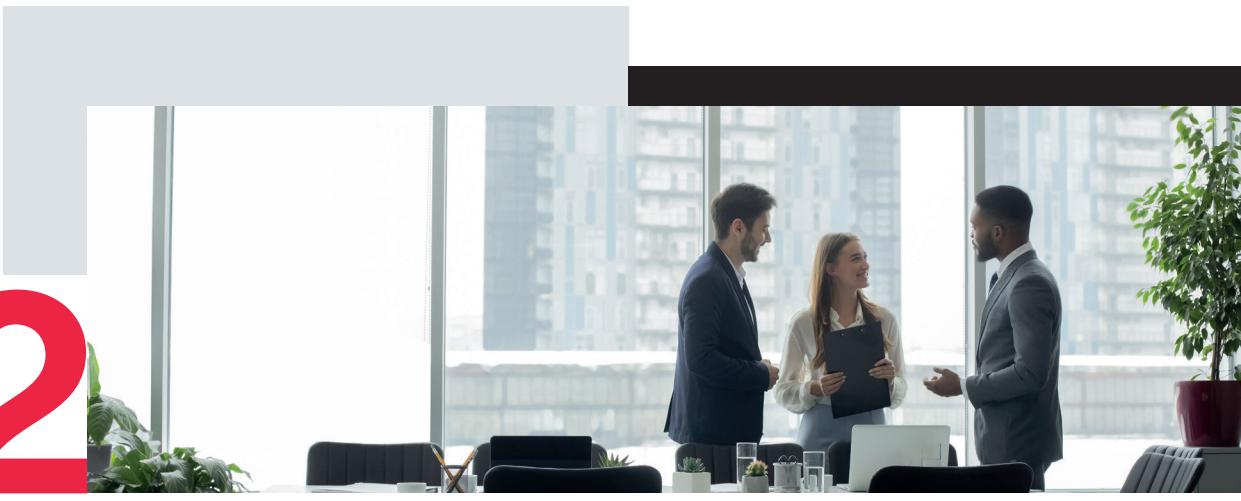
Si le soutien massif de l'État et l'engagement parfois sans mesure des professionnels et des citoyens ont permis jusqu'ici de surmonter le choc pandémique et d'atteindre une certaine forme de résilience sociale, la crise a aussi joué le rôle de **révélateur de carences majeures des outils de l'action publique**, auxquelles il va s'agir de remédier.



8- « Inscrit dans la loi depuis 2004, le plan blanc est un plan spécifique d'urgence sanitaire et de crise pour planifier la mise en œuvre rapide et rationnelle des moyens indispensables en cas d'afflux de victimes dans un établissement hospitalier » (ARS PACA, octobre 2020).

9- Voir notre précédente revue thématique Crise sanitaire : (r)évolution de nos systèmes de santé ?, juin 2020.

02



TROIS FREINS À LA RÉSILIENCE COMPLÈTE DE L'ACTION PUBLIQUE

Dans chacun des quatre secteurs d'activités, la crise a révélé des **défauts de performance** de l'action publique dont les origines remontent à l'avant-crise et dont les symptômes relèvent de matrices d'analyse commune. Trois freins à une résilience plus complète de l'action publique peuvent être avancés sous forme de **macro-constats** : les organisations auraient eu besoin de davantage d'efficience, les systèmes d'information d'une meilleure robustesse et la gestion des usagers d'une plus grande efficacité.

→ a. Des organisations encore trop peu agiles

Les carences organisationnelles soulevées par les acteurs de la crise au sein des administrations publiques, portent notamment sur les modes de fonctionnement et le pilotage des activités de service.

La crise a révélé que le pilotage de l'action publique **ne permet pas d'objectiver et d'optimiser de façon efficiente la gestion d'une réponse sur-mesure ou contextualisée, locale ou spécifique, à une situation de crise**, le plus souvent faute d'outils de pilotage et d'accompagnement adaptés. En effet, en matière de gestion administrative, le pilotage dont les managers publics disposent est essentiellement celui de la masse salariale.

Les administrations ne disposent encore que de très **peu d'indicateurs de performance « intelligents »** au sens d'intelligence de la donnée, justifiant **une stratégie de réponse** et la formalisation incidente de feuilles de route¹⁰. Certaines administrations ont parfois recours à des indicateurs susceptibles de créer des externalités négatives, comme par exemple le nombre

de notes par direction produites à l'attention du niveau central, créant une surproduction en volume sans pour autant augmenter la valeur du niveau de qualité ou de maturité de la réponse. De surcroît, l'optimisation ou la consolidation des outils de pilotage peut être encore perçue comme une méthode de contrôle plutôt qu'un gain d'efficience, dans une logique de moyens et non d'impacts au sens de l'évaluation des politiques publiques.

Le choc pandémique a mis en évidence la (fr)agilité d'organisation et de management : **les évolutions des pratiques et des modes de fonctionnement, effectués dans l'urgence, n'ont pas toujours été objectivés, analysés et améliorés**. Par exemple, dans les cas où l'agilité « imposée » l'a été sous la contrainte des événements, sans en calibrer ni en organiser les modalités, et où la mise en place du télétravail a été prolongée sans adaptation refléchie des modes de fonctionnements induits.



« Nous avons été confrontés aux limites de nos propres capacités » - Christophe Dagues, Directeur du Pôle Transformation et Qualité de la Faculté de Santé de l'Université de Paris

« Nous avons été confrontés aux limites de nos propres capacités en matière d'agilité face au changement. Un événement d'une telle ampleur nécessite une adaptation rapide et nos systèmes organisationnels n'étaient pas équipés pour pouvoir supporter le changement sans dommages. C'est grâce à la mobilisation des agents et des enseignants, parfois au détriment de leurs conditions de travail, que l'interruption de service a pu être limitée. Il est primordial de renforcer nos systèmes administratifs pour les rendre aptes à supporter et s'adapter à ce type de crises. »

10- En application de la stratégie gouvernementale de Placer l'ouverture des données, des algorithmes et des codes sources au cœur de la stratégie d'amélioration du service public et du débat public, voir circulaire n° 6264/SG du 27 avril 2021. Voir aussi notre revue thématique Santé et Logement social : les nouvelles frontières de la donnée et de ses usages, juin 2021.



Le défi de l'organisation agile : retour d'expérience de CGI Business Consulting

Une agence de santé publique fait face à des enjeux de performance de ses processus d'autorisation et de surveillance, dont le fonctionnement impacte de nombreux acteurs économiques et universitaires, privés et publics. Ces enjeux sont accentués par la contrainte budgétaire publique qui baisse les marges de manœuvre sur les ressources. En parallèle, l'agence doit s'intégrer à un environnement réglementaire européen entraînant de nouvelles obligations de transparence des données et des processus de travail.

Parmi les objectifs à atteindre, celui de traduire dans l'organisation et les processus internes les évolutions profondes du rôle de service public de l'agence : transparent, réactif, tourné vers l'extérieur, collaboratif en interne, en inter-agences et interministériel et modernisant son pilotage et sa gestion. Pour cela, l'organisation à définir doit être plus agile, c'est-à-dire plus lisible, définissant des points de contact clairs et simplifiant les circuits et les interactions avec les interlocuteurs externes.

L'intervention de CGI a consisté, à cette fin, en un diagnostic participatif avec une approche concrète sur le terrain, une analyse fonctionnelle fine missions/moyens, la finalisation de la cible organisationnelle et l'élaboration de la trajectoire de déploiement, co-construites pour faire émerger les projets. La nouvelle organisation a été définie puis mise en œuvre sans heurts et elle a recueilli l'assentiment de la majorité des personnels.



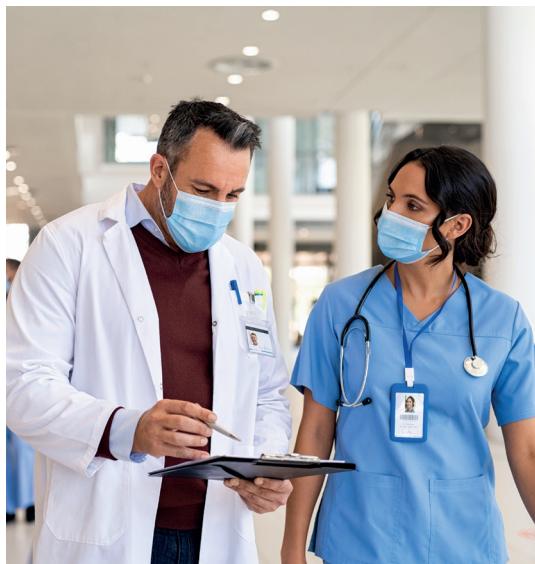


→ b. Des systèmes d'information encore trop peu sécurisés

Nombre d'agents n'ont pas eu les moyens de maintenir une continuité d'activité en raison de l'**absence de matériel** adéquat au sein de leur domicile, et dans certains cas, ils n'ont tout simplement pas été en capacité de (télé)travailler pendant plusieurs semaines, en particulier lors du premier confinement de mars à juin 2020. Quant aux infrastructures réseaux, certains établissements n'ont pas toujours pu se hisser à la hauteur des besoins. En témoigne notamment l'incapacité de certaines universités à tenir les examens en ligne dans leurs murs.

La crise sanitaire a donc conduit nombre de décideurs publics à fixer dans l'urgence **de nouvelles priorités** aux Directions des Systèmes d'information. Les premières d'entre elles ont été de fournir des équipements permettant d'assurer le travail à distance, et de rendre plus robustes les infrastructures réseaux pour remédier aux multiples urgences opérationnelles.

Au-delà de l'aspect matériel et de fonctionnement a minima, plusieurs systèmes d'information ont **subi des cyberattaques entraînant la fuite de données personnelles des usagers**, notamment dans les établissements hospitaliers. Le 15 septembre 2021, l'AP-HP révélait ainsi que 1,4 million de personnes avaient été concernées par une cyberattaque massive avec comme conséquence le vol de données nominatives issues de laboratoires de biologie médicale exploitant des tests de dépistage dans le cadre du contact tracing. Là encore, le choc sanitaire a joué un rôle de révélateur et d'accélérateur en faveur d'une **résilience plus complète** des moyens de l'action publique. Les établissements hospitaliers sont désormais tenus d'agir dans le prolongement des mesures du plan de relance, suivant une logique de contre-choc qu'illustrent ces mesures¹¹.



« Les hôpitaux ne croyaient pas trop à la menace »
Guillaume Poupard, Directeur général de l'Anssi¹²

Fin 2019, le CHU de Rouen avait subi une attaque cyber de grande ampleur qui l'avait contraint à fonctionner en mode dégradé pendant plus de 10 jours. « Cela faisait un moment que l'Anssi travaillait avec le ministère de la santé pour en faire plus, mais on n'y arrivait pas car on nous disait que ça allait coûter cher, que c'était compliqué et qu'il y avait d'autres priorités. Avant l'épidémie de Covid-19 et la vague de rançongiciels, les hôpitaux ne croyaient pas trop à la menace. Ils avaient mieux à faire avec leur argent lors des arbitrages, ce qui se comprend. [...] D'un côté, cet outil réglementaire ne laisse pas le choix aux établissements, de l'autre, le plan de relance amène des financements et des compétences [...] Au départ, je défendais plutôt l'idée d'un accompagnement, je pensais qu'il fallait éviter un big bang. En fait, c'était une erreur. »

11- <https://www.gouvernement.fr/un-plan-a-1-milliard-d-euros-pour-renforcer-la-cybersecurite>

12- Conférence de presse le 8 septembre au Forum international de cybersécurité (FIC) qui s'est tenu à Lille du 7 au 9 septembre 2021.

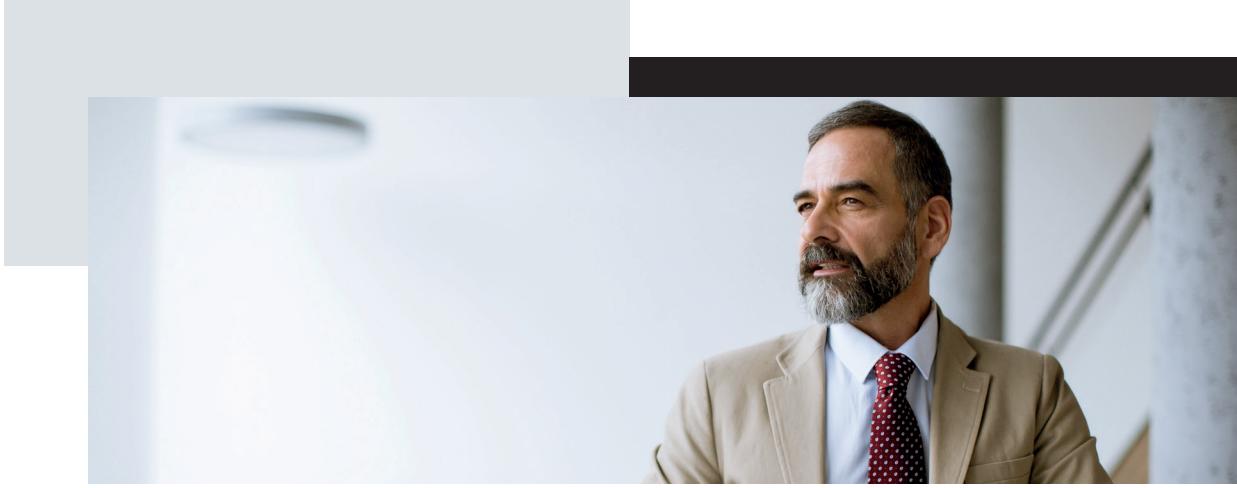


Le défi des systèmes d'information sécurisés : retour d'expérience de CGI Business Consulting

Un opérateur de santé se mobilise pour définir, et mieux organiser la résilience et la gestion de crise cyber au sein de son organisation, suite aux dernières attaques dont il a été victime en 2019. L'intervention de CGI s'intègre dans le post mortem réalisé après ces attaques pour sécuriser ses systèmes sur l'ensemble de ses activités : recherche, enseignement, santé des populations et des personnes et développement de l'innovation, présence à l'international.

CGI a mis en œuvre plusieurs activités dans ce but, en particulier la réalisation d'un état des lieux avec analyse du post mortem existant, et la définition de l'organisation IT/Cyber. L'intervention a permis la réalisation d'une procédure globale de gestion de crise IT/Cyber incluant les critères de déclenchement de la cellule de crise modélisés sur un arbre de décision, et la réalisation de fiches réflexes sur des scénarii identifiés au préalable en fonction de leur occurrence et de leur criticité sur le réseau de l'opérateur : fuite de données, compromission de l'AD, ransomware et phishing.





→ c. Des services encore trop peu centrés sur l'usager

Les attentes exprimées par les usagers du service public (patients, parents et élèves, étudiants, bénéficiaires de dispositifs d'aide à l'emploi et au logement) ont pu se trouver en **réel décalage** avec la capacité de l'action publique à fournir un certain nombre de services.

Par exemple, les établissements d'éducation dans leur grande majorité ne disposaient pas des outils, organisations, compétences parfois, qui leur aurait permis d'accompagner la conséquence immédiate du choc pandémique : la fermeture complète des interactions physiques et le redéploiement contraint des manières de fournir des prestations d'enseignement à distance, synonymes d'un changement fondamental des pratiques éducatives.

Plus globalement, la gestion des usagers a été opérée **en mode top-down**, avec une communication de crise

régulière et maîtrisée et ce, malgré une part non négligeable d'improvisations sur le terrain face à la violence et à l'ampleur du choc pandémique. Les tendances d'avant-crise valorisaient les démarches *bottom-up* de design de politiques et de services publics dont l'une des avancées majeures a été le principe Dites-le-nous une fois (DLNUF)¹³. Il apparaît qu'une réponse forte et « descendante » de la puissance publique, est apparue indispensable pour prioriser l'efficacité - minimale mais effective - de son action, au détriment sans doute de la qualité et de la proximité aux usagers. Preuve, s'il en fallait, que la crise peut être là aussi un **accélérateur de résilience durable** des services publics, à condition de s'appuyer sur des relais de terrain afin d'objectiver, de professionnaliser, de calibrer et d'accompagner les changements de pratiques.

13- <https://www.numerique.gouv.fr/services/guichet-dites-le-nous-une-fois/>



Le défi d'un service centré sur l'usager : retour d'expérience de CGI Business Consulting

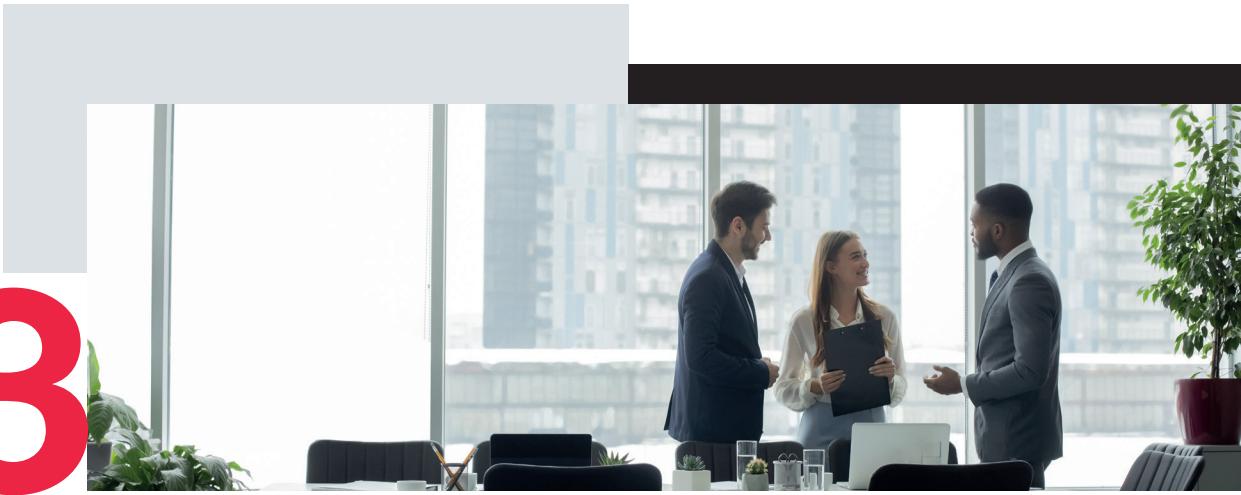
En préfiguration de la fusion des régions, pour concevoir le service public de demain avec une nouvelle relation État/usagers, le projet VIOTTE a vu le jour en 2015. Lauréat du Fonds de Transformation de l'Action Publique pour une contribution de 1,8 M€, le projet FTAP – Pôle Bisontin est l'occasion de réinterroger l'offre de service à l'usager, de proposer des pratiques innovantes aux agents, et de relever le défi d'un développement. Le projet implique une organisation visible dédiée à l'usager (physique, téléphonique et numérique), ainsi qu'une simplification d'un grand nombre de démarches et un accompagnement au numérique des usagers et des agents de l'État.

Parmi les objectifs à atteindre : parvenir à une simplification et une dématérialisation d'au moins 40% des démarches usagers réalisées par les 6 entités du futur pôle, réinventer un accueil physique et numérique mutualisé et innovant permettant d'améliorer l'expérience des usagers des services de l'État en région.

CGI a mis en œuvre plusieurs activités dans ce but, parmi lesquelles l'organisation d'un Hackathon « Simplifions les démarches usagers » lors de la Semaine de l'Innovation publique, l'initialisation de la simplification de trois démarches usagers en atelier de co-construction, l'identification précise des besoins et des attentes des administrations et des agents pour le futur accueil. L'intervention a notamment permis d'identifier des quick-wins permettant d'atteindre rapidement et facilement le seuil des 40% attendu par le FTAP.



03



TROIS LEVIERS POUR UNE ACTION PUBLIQUE DURABLEMENT RÉSILIENTE

Au vu de ces constats, il importe de mener à bien trois chantiers pour donner à l'action publique **la capacité véritable de s'adapter aux chocs futurs** : transformer jusqu'au bout les organisations autour de principes de subsidiarité, de responsabilité et d'accompagnement ; exploiter pleinement la donnée intelligente pourachever la transition numérique ; déployer partout des parcours usagers recréant des liens de confiance.



« Le service public peut être un grand atout »
François de Villeroy de Galhau¹⁴,
Gouverneur de la Banque de France

« Le service public peut être un grand atout pour notre pays, plutôt que ce poids lourd et passiste qu'on décrit trop souvent (...) À condition d'être en mouvement et non en conservation, ouvert sur l'économie et la société et non replié derrière ses procédures et ses guichets (...) Nous croyons pouvoir dire sans prétention que le service public peut réunir quatre vertus : innovant dans ses missions, performant dans sa gestion, visible pour nos concitoyens, attractif pour ses agents (...) Un meilleur service public doit être rendu au meilleur coût. »

→ a. Aller au bout de la transformation organisationnelle et managériale

Trois **principes** guident la réalisation de ce premier chantier : la **subsidiarité**, pour que l'action publique soit opérée à l'échelon le mieux adapté aux besoins des citoyens ; la **responsabilité**, pour que chaque acteur soit pleinement reconnu contributeur des résultats et des impacts de l'action publique, dans une logique collaborative ; l'**accompagnement** visant à embarquer toutes les parties prenantes dans la traduction opérationnelle des changements.

Plusieurs **propositions** peuvent être mises en œuvre :

- **Se fixer un cap et des jalons stratégiques :** décliner de manière plus systématique et régulière les objectifs nationaux/gouvernementaux à l'échelle locale des structures et des établissements en constituant pour chacun d'eux un projet autour d'une trajectoire cible et de plans d'action associés. Établir une

trajectoire offre la possibilité, d'une part aux décideurs de pouvoir piloter l'activité par les écarts potentiels à celle-ci et de fédérer autour d'objectifs communs, d'autre part aux collaborateurs de se situer dans un ensemble cohérent. À titre d'illustration, Pôle Emploi décline depuis 2015 14 indicateurs stratégiques déterminés avec l'État et l'Unedic à l'échelle de chaque agence. « La mise en place d'une démarche de performance comparée permet d'évaluer les résultats de chaque agence, classée dans un des dix groupes de comparaison en fonction de son contexte socio-économique. Le dialogue de performance avec les régions s'appuie chaque année sur l'appréciation de leurs résultats. »¹⁵

14- François Villeroy de Galhau, Gouverneur de la Banque de France, audition à l'Assemblée nationale, 20 octobre 2021.
15- <https://www.acteurspublics.fr/articles/misso-yoon-nous-avons-pris-le-parti-detrempe-acteur-de-notre-transformation-1>

• **Renforcer le pilotage opérationnel** : au niveau des établissements, il s'agit d'adopter plus résolument une logique de maîtrise des coûts et de performance opérationnelle pour assurer le meilleur usage des deniers publics. La mise en place d'indicateurs de performance et de qualité de service permet notamment de **réaliser les bons arbitrages budgétaires**. Au niveau des équipes, il s'agit d'identifier, suivre et piloter quelques indicateurs ciblés afin que les managers soient réellement en mesure de déterminer les manques à gagner, de simplifier les procédures, d'appuyer les agents dans la clarification de leurs objectifs opérationnels avec leur hiérarchie.

• **Déconcentrer les leviers managériaux** : responsabiliser les chefs/responsables de services afin de leur attribuer une plus grande autonomie et de leur permettre d'adapter les pratiques, méthodes, procédures aux particularités locales et de terrain. Cette proposition vise également à s'assurer que les directions centrales investissent leur **rôle d'harmonisation, de pilotage, de valorisation et d'orientation** dans une logique de subsidiarité. « Cette confiance, c'est aussi celle que nous avons renouvelée depuis 2012 vis-à-vis des échelons régionaux et locaux en accroissant, dans un profond mouvement de déconcentration, leurs marges de manœuvre sur le plan budgétaire et opérationnel afin de territorialiser davantage l'action de Pôle emploi. La fongibilité des dépenses d'intervention, et la possibilité de déroger à des critères nationaux pour financer des dispositifs locaux, illustre cette ambition. »¹⁶

• **Gagner en agilité** : il importe désormais à chacun dans son organisation d'être en capacité de **gérer l'imprévu** en continu et de gagner en performance

opérationnelle par l'optimisation de la chaîne de valeur dans une approche Lean adaptée au secteur public. L'un des déterminants de l'organisation agile est d'assurer en priorité le fonctionnement optimal et la performance des processus de gestion administrative et support, en relation avec l'exigence de maîtrise des coûts par mutualisation fonctionnelle ou automatisation voire externalisation des tâches à moindre valeur ajoutée.

• **Développer le management par projet** : tirer les enseignements de la crise sanitaire qui a mis en exergue le besoin de nombreux décideurs publics d'être en **capacité de répondre plus rapidement et plus efficacement** aux plans de transformation ministériels, par exemple celui du système de santé et d'organisation des soins. Cette proposition peut être appliquée à la gestion des équipes (suivi des activités, partage des objectifs pour leur donner un sens collectivement et individuellement, partage des bonnes pratiques pour assurer un niveau de qualité de traitement homogène des dossiers) aussi bien qu'à la gestion des projets (management par objectifs et par les risques, partage des échéances et des rôles et responsabilités de chacun).

• **Accompagner les personnels** : former et soutenir les opérationnels, notamment ceux qui se sont mobilisés et distingués comme **membres des « premières lignes** » face au choc pandémique, pour les aider à monter progressivement en responsabilités, à valoriser des évolutions de pratiques et à saisir des opportunités professionnelles, à choisir un parcours professionnel au sein de la fonction publique ou ailleurs.



« Il faut repenser notre manière de prévoir et de se préparer à l'incertitude »

François Perret, Directeur général de Pacte PME, ambassadeur à l'intéressement et à la participation, fondateur de l'Institut Anaxagore

« C'est la première fois dans la période contemporaine que la prévision économique se heurte au facteur exogène qu'a été cette crise sanitaire. Cette situation nous contraint à repenser les outils de prévision pour intégrer l'incertitude radicale, ainsi qu'à développer des disciplines et nouveaux schémas éducatifs permettant de préparer les nouvelles générations à être en capacité de gérer les imprévus. L'enseignement de la gestion de crise et le décloisonnement des disciplines et des compétences peuvent concourir à ce nouvel objectif. Parallèlement, nous devons consolider et développer nos dispositifs de gestion de crise eux-mêmes, certes plus robustes qu'auparavant grâce aux efforts déployés durant la crise sanitaire, mais qui bénéficieraient d'une réflexion plus large sur l'accélération des prises de décision, la revalorisation de la parole des experts et le raccourcissement des cycles décisionnels. »



L'impératif d'excellence opérationnelle dans le secteur public

La pression sur les moyens et leur adéquation avec le niveau de service attendu par les usagers des services publics remet au centre du débat la question de la performance opérationnelle. Le management public, longtemps réticif à parler trop ouvertement de « performance », est désormais plus clairement mis au défi d'agir sur le sujet.

Les leviers de cette performance sont relativement connus : organisation des services, pilotage optimisé, indicateurs pertinents, juste mobilisation des expertises et des ressources humaines, usage des innovations technologiques (assistants conversationnels, télé-opérations, automatisation, intelligence artificielle, etc.), rationalisation budgétaire et de la politique d'achats.

Inspirée des méthodes Lean, la « chasse » aux excès et gaspillages – qui tend à revenir sur le devant de la scène en contexte post-Covid 19 – conduit à redéployer les efforts et les moyens sur des priorités identifiées dans une logique globale d'amélioration de la qualité de service. L'enjeu est de trouver des gains tangibles sur les opérations. Sa criticité va s'accroître à mesure que les aides et moyens exceptionnels déployés dans le cadre de la relance vont progressivement s'amenuiser puis disparaître. Avec des missions plus diverses et complexes et des ressources humaines et financières plus limitées, l'action publique n'a pas d'autre choix que de gagner en excellence opérationnelle.

Être en capacité d'exécuter la stratégie de l'organisation en s'appuyant de la manière la plus efficiente sur les équipes, les organisations et les outils : l'approche de CGI s'attache, via une étude de la cartographie des chaînes de valeur de l'organisation (orientée Lean Management) et en cohérence avec sa stratégie, à identifier les leviers d'optimisation qui permettent de réaliser rapidement des progrès sur le triptyque Qualité / Coûts / Délais et à accompagner leur mise en œuvre.



→ b. Conduire à terme la transition numérique intelligente

La crise sanitaire a révélé la nécessité d'achever rapidement la transition numérique des services publics et de donner aux outils informatiques et digitaux la pleine capacité à fournir aux bénéficiaires de l'intelligence et une résilience durable. Qu'il s'agisse de combler le retard ou d'accélérer le mouvement de bascule, plusieurs propositions peuvent être avancées.

• **Accélérer le rattrapage digital** : dans chacun des quatre secteurs d'activités, nombre d'organisations ont pris depuis quelques années **le tournant de l'innovation numérique et de la donnée intelligente** : la création de l'Agence du Numérique en Santé¹⁷, la création de la Direction du Numérique pour l'Education¹⁸, pour accompagner la transformation numérique de ces deux secteurs, l'ouverture d'Emploi Store par Pôle Emploi pour agréger l'ensemble de ses 270 services, le déploiement des programmes digitaux d'Action Logement (la plateforme AL'in a notamment permis le dépôt d'1,5 million de dossiers et a été visité plus de 14 millions de fois depuis sa création en 2018). Pour autant, **il reste encore beaucoup à faire en termes de digitalisation des processus métier** pour gagner en efficacité et en qualité de service. À titre d'exemple, en matière d'enseignement, l'innovation pédagogique est un levier de démultiplication de la qualité d'apprentissage avec la mise en place de Smart Schools ou de Campus numériques. Les fonctions support et de gestion de l'enseignement peuvent également gagner de manière significative en efficacité par une digitalisation beaucoup plus poussée d'activités telles que l'automatisation des tâches dites récurrentes, la signature électronique, le suivi de dossiers via la mise à disposition d'espaces partagés, etc.

• **Sécuriser les outils et les systèmes** : la vision de la sécurité comme une gestion centrée sur la confidentialité est **nécessaire mais pas suffisante**. Trois autres dimensions sont à prendre en compte : la disponibilité, qui vise à garantir l'accès au moment où on en a besoin ; l'intégrité, qui consiste à préserver la donnée de la corruption ou de la perte ; l'imputabilité, par laquelle il importe de savoir qui recueille, accède, modifie et supprime la donnée¹⁹. Par ailleurs, la tendance est de privilégier une réponse technique à un cas d'atteinte à l'intégrité de la donnée. Or, la plupart des cas les plus spectaculaires de brèches de sécurité ont pour origine une imprudence ou une maladresse humaine. Ceci entraîne le besoin de sensibiliser les personnels sur la **sensibilité des données** qu'ils produisent, stockent ou exploitent.

• **Mettre en place des solutions informatiques capables de plus rapidement s'adapter aux évolutions des besoins métiers** : un certain nombre de SI s'avèrent peu aptes à s'adapter aux nouveaux besoins des organisations dans des environnements marqués par l'incertitude croissante et par des changements très rapides. Il s'agit de **rééquilibrer la balance** entre les besoins des établissements et la consommation de ressources pour y arriver le plus efficacement possible, tout en maîtrisant ses risques.

• **Assurer l'accès au matériel numérique pour tous** : la fourniture d'équipements numériques et la consolidation des infrastructures réseaux sont un **prérequis** pour achever la transition numérique. Il s'agit pour cela d'auditer la qualité des infrastructures et de calibrer les priorités techniques en mesure de supporter les modes de fonctionnement dont certains sont de plus en plus nomades. C'est par exemple l'un des objets du cadre d'interopérabilité des systèmes d'information de santé suivi par l'Agence du Numérique en Santé (ANS), référentiel permettant de délivrer les services socles et d'exploiter in fine les données sur les plateformes numériques de santé.

• **Faire converger les transitions écologique et numérique** : la crise sanitaire a mis en évidence un besoin de « durabilité » et de liens sociaux, qu'ils soient de visu ou à distance. De manière générale, les organisations sont confrontées aux attentes grandissantes de l'opinion publique de concilier leurs impératifs de compétitivité et d'innovation avec les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. La valorisation des circuits courts et l'utilisation intensive des moyens de visio-conférence ont incité de nombreuses organisations à réinterroger leur modèle de développement numérique. **On assiste aujourd'hui à un paradoxe** : recourir à des services digitalisés doit s'accorder avec le besoin d'alléger l'impact de nos actions sur la planète, impacts numériques inclus, dans une perspective de décarbonation massive à horizon de 10 ans. Dans le prolongement des approches Green IT, il s'agit de repenser la stratégie numérique des organisations pour trouver un équilibre entre les solutions digitales en matière de services et les externalités qu'elles peuvent engendrer sur le plan écologique et même éthique, en privilégiant les choix d'investissement dans les solutions à la fois écoresponsables – réduisant l'empreinte carbone – et à la hauteur des besoins et objectifs métiers.

17- <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000039645543>

18- <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043688564>

19- La méthode d'Expression des Besoins et Identification des Objectifs de Sécurité (EBIOS) permet de s'assurer de la prise en compte de tous ces aspects à travers l'établissement de scénarii qui sont ensuite déclinés en une série d'exigences.

[https://www.ssi.gouv.fr/guide/ebios-2010-expression-des-besoins-et-identification-des-objectifs-de-securite/#:~:text=La%20m%C3%A9thode%20EBIOS%20\(Expression%20des,ISO%2027001%2C%2027005%20et%2031000.&text=Elle%20permet%20d'appr%C3%A9cier%20et,d'information%20\(SSI\).](https://www.ssi.gouv.fr/guide/ebios-2010-expression-des-besoins-et-identification-des-objectifs-de-securite/#:~:text=La%20m%C3%A9thode%20EBIOS%20(Expression%20des,ISO%2027001%2C%2027005%20et%2031000.&text=Elle%20permet%20d'appr%C3%A9cier%20et,d'information%20(SSI).)

→ c. Déployer partout les démarches centrées sur les usagers en captant les innovations d'usages

Le **repli constraint** du service public pendant la pandémie et le constat adjacent de **distanciation** entre ce service et les usagers ont pu entraîner une dégradation de la qualité de service. Le troisième levier de résilience durable de l'action publique est donc la **montée en maturité des parcours usagers**, notamment en **captant les innovations d'usages** afin de renforcer les liens de confiance et de proximité avec le service public, mais aussi de gagner en qualité et en performance. Plusieurs propositions peuvent être formulées.

- **Systématiser l'innovation centrée sur les besoins des usagers dans la conception des parcours et des politiques publiques** : la stratégie Innovation santé 2030 prévoit de « simplifier et clarifier les processus existants pour les accélérer en identifiant les cas d'usages prioritaires avec l'écosystème. »²⁰. Parallèlement, la Cour des Comptes estime qu'afin de « sortir des modes de gestion de crise », « l'usage de la télésanté doit être recentré pour faciliter l'accès aux soins et la coordination entre professionnels de santé. »²¹. En matière de santé, il s'agit de **déployer des parcours de soins pour mettre le patient au centre de la pratique médicale**. Cette orientation nécessite de relever plusieurs défis : améliorer l'accessibilité et la coordination des soins, repenser les parcours de soin pour mieux prendre en compte les évolutions sociétales (vieillissement de la population, territorialisation des soins, etc.) et fluidifier l'expérience patient par l'information et la personnalisation de l'accompagnement. **Ce parcours repensé autour du patient, et non au sein d'un établissement de soins, conduit à recentrer tout l'écosystème de santé**²². Cette approche, que l'on peut d'ores et déjà retrouver dans d'autres secteurs

– comme la **mise en place par Pôle Emploi d'une collaboration ouverte** avec des startup pour soutenir le développement de nouveaux services **centrés sur l'expérience usager** ou la **refonte de la stratégie relationnelle d'Action Logement** en repartant des usages de ses clients et partenaires – **nécessite d'être systématisée à l'ensemble du secteur public** afin de gagner en qualité et en taux de service.

- **Disposer d'une stratégie locale de communication** : une diffusion d'information non ou insuffisamment maîtrisée lors d'un changement d'usages crée rapidement une dégradation de la confiance des usagers comme des collaborateurs et potentiellement des impacts durables sur le fonctionnement des organisations. Il est donc nécessaire de renforcer la transparence et de communiquer, au niveau local et terrain, tant auprès des collaborateurs qu'auprès des usagers, sur les évolutions, les réussites et les obstacles.
- **Augmenter la valeur de la qualité de service au plus près des réalités du terrain en affinant les modes de consultations des usagers** : organiser des enquêtes et des consultations par profils/catégories d'usagers beaucoup plus fines afin d'adopter le design et d'adapter la maîtrise d'usages aux plus près des besoins de ces usagers. Surtout lorsqu'ils concernent une évolution de processus et de modalités de délivrance d'un service, les changements induits par une transformation digitale ou opérationnelle impactent directement les usagers.



20- https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2021/06/sante_innov30_a4_07_vdefdp.pdf

21- Cour des comptes, Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale, synthèse, octobre 2021.

22- Voir notre précédente revue thématique La donnée de santé au service d'une nouvelle relation, septembre 2019.

LA BLOCKCHAIN SOCIALE, FUTUR DÉSIRABLE DE LA RÉSILIENCE ?



Il a souvent été question dans cette revue thématique de l'efficience de l'action publique comme un des leviers de sa résilience. Le passage vers des organisations agiles, la transition numérique intelligente dotée d'outils sûrs et robustes, le design innovant de services de qualité pour les usagers : tous ces leviers de résilience durable doivent prendre en compte la logique d'efficience²³. **Celle-ci implique toutefois une dimension normalisatrice, dont la résilience s'éloigne naturellement parce que c'est la capacité d'adaptation qui constitue son principe actif de fonctionnement.**

Pourquoi, dans ce contexte, évoquer la *blockchain* ? Cette technologie de chaîne de blocs fondée sur la vérification collective décentralisée s'avère en fait **par nature résiliente** en ce qu'elle permet fiabilité, solidité, confiance et fluidité d'un système.



→ **Fiabilité** : la décentralisation de la gestion de la sécurité empêche la falsification des transactions. Chaque nouveau bloc ajouté à la chaîne est lié au précédent et une copie est transmise à tous les nœuds, permettant de garder la trace d'un ensemble de transactions, de manière décentralisée, sécurisée et transparente, sous la forme d'une chaîne de blocs.

→ **Solidité** : sa décentralisation complète garantit que si un nœud tombe, le système ne subit pas de dommages, la base de données étant en effet répliquée dans chaque autre nœud.

→ **Confiance** : la chaîne de blocs permet une meilleure collaboration entre acteurs grâce à la disponibilité, l'accessibilité et la sécurité des données.

→ **Fluidité** : l'amélioration de la transparence et de la traçabilité des opérations due à l'utilisation de la *blockchain* permet de réduire les coûts administratifs et les risques de pertes de données, et facilite le contrôle de celles-ci afin de prévenir les éventuels incidents.

En tant que technologie, la chaîne de blocs a de nombreuses applications, en matière de transactions financières, dans l'automatisation de procédures assurantielles, dans l'optimisation de chaînes logistiques, etc. Au-delà d'être technologique, le concept de la *blockchain* peut être également humain et social, c'est-à-dire **extrapolable à l'échelle de l'action publique locale** en matière de santé, d'éducation, d'emploi et de logement. À l'instar des transformations en cours de La Poste²⁴, ces quatre secteurs de forte proximité à l'usager s'avèrent adaptés à la constitution de « nœuds de services publics » décentralisés, disposant du même niveau d'information, sécurisée et vérifiée, dont la solidité serait garantie par la transmission et l'analyse des données en temps réel et la déconcentration des cycles décisionnels.

La manière de faire fonctionner la *blockchain* sociale reste à inventer. Mais la résilience n'est-elle pas aussi un autre nom de l'innovation ?

23- Pour relancer et accélérer les chantiers de réforme et d'amélioration de la gestion, la Cour des comptes plaide pour la e-prescription médicale comme « un facteur d'efficience du système de santé, avec des chantiers ambitieux à faire aboutir. » Cour des comptes, Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale, synthèse, op. cit.

24- Cour des Comptes, Les nouveaux services de proximité de La Poste, septembre 2021.

REMERCIEMENTS

Cette revue thématique est le fruit d'une réflexion menée par l'équipe secteur public de CGI Business Consulting, **pilotée par Cédric Francis**, Vice-Président Senior Secteur Public et Industries de Défense, en collaboration avec les équipes de CGI Business Consulting et de CGI en France

Elle a été **réalisée sous la direction de Ronan Guellec**, Directeur Santé et Logement et coordonnée par Alice Delaire, Consultante Senior Secteur Public au sein de CGI Business Consulting.

Les travaux ont été menés avec **l'appui de contributeurs internes** : Olivier Anthore, Emeric Bon, Lauriane Bugni, Loïc Gerbault, Sylvie Schwab, Meghann Finotto, Karine Semezies et Arthur Gadenne.

Le contenu de la revue thématique a également bénéficié des **contributions** de :

- **Marc Thiercelin**, navigateur et skipper

- **François Perret**, ancien élève de l'École Nationale d'Administration, de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'École des Hautes Etudes en Santé Publique, Directeur Général de Pacte PME, Ambassadeur à l'intéressement et à la participation, Fondateur de l'Institut Anaxagore et Chroniqueur pour forbes.fr

- **Christophe Dagues**, Directeur du Pôle Transformation et Qualité de la Faculté de Santé de l'Université de Paris

- **D'autres acteurs** ayant souhaité conserver l'anonymat

Réalisée en totale indépendance et intégralement autofinancée, cette revue thématique – ses hypothèses comme ses conclusions – reflète uniquement les convictions de CGI et CGI Business Consulting et engage leur seule responsabilité.



CGI BUSINESS CONSULTING

Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Elle aide ses clients à atteindre leurs objectifs, notamment à devenir des organisations numériques axées sur le client.

Chez CGI Business Consulting, cabinet de conseil en management majeur en France, nous sommes audacieux par nature. Grâce à son intimité sectorielle et à sa capacité à mobiliser de nombreuses expertises, CGI Business Consulting apporte aux entreprises et aux organisations des solutions garantissant la réussite stratégique et opérationnelle de leurs projets de transformation.

Nos 1 000 consultants accompagnent nos clients dans la conduite et la mise en œuvre de leurs projets de transformation, dans une relation franche et de confiance, leur permettant ainsi de prendre les bonnes décisions.



cgi.fr/conseil

L'audace par nature