# TRANSFORMER L'ACTION PUBLIQUE : TROUVER UN NOUVEAU SOUFFLE

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Le BCG est un cabinet international de conseil en management et le leader mondial du conseil en stratégie d'entreprise. Nous travaillons avec des clients de tous les secteurs partout dans le monde pour identifier ensemble les meilleures opportunités, les aider à affronter leurs défis et faire évoluer leurs activités. À travers une approche personnalisée, nous leur apportons notre vision de la dynamique des entreprises et des marchés ainsi que notre expertise à chaque niveau de leur organisation. Nous leur garantissons ainsi un avantage concurrentiel durable, des organisations plus performantes et des résultats pérennes. Fondé en 1963, le BCG est une entreprise privée présente dans 48 pays avec 85 bureaux. Plus d'informations sur http://www.bcg.fr/.

# TRANSFORMER L'ACTION PUBLIQUE : TROUVER UN NOUVEAU SOUFFLE

AGNÈS AUDIER

RODOLPHE CHEVALIER

LUCIE ROBIEUX

JANVIER 2018 | THE BOSTON CONSULTING GROUP

# SOMMAIRE


4 POURQUOI L'ENJEU DE MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE EST-IL AUSSI CRITIQUE AUJOURD'HUI ?

7 MODERNISER, TRANSFORMER : DES ENJEUX SPÉCIFIQUES AU SECTEUR PUBLIC

9 LES TROIS TEMPS D'UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE DE L'ACTION PUBLIQUE

14 ILLUSTRATIONS D'ARTICULATION ÉQUILIBRÉE DE CES TROIS TEMPS DE LA TRANSFORMATION DANS LE CHAMP DE L'ÉDUCATION

18 CONCLUSION : DES PRIORITÉS POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE EN FRANCE

# INTRODUCTION

La question de la modernisation de l'État devrait rassembler au lieu de diviser : elle devrait faire consensus entre ceux qui s'attachent à la qualité du service rendu aux citoyens, ceux qui appellent de leurs vœux de meilleures conditions de travail pour les agents publics et ceux dont la priorité est un service public moins dispendieux, plus efficace et plus transparent.

Dans la pratique, la transformation des politiques et des organisations publiques achoppe souvent sur des écueils politiques et techniques, qui génèrent malentendus et interprétations hasardeuses. En la matière, les idées reçues ne manquent pas : l'ambition de modernisation en camouflerait une autre, moins avouable, la réduction drastique des coûts, soit une marche forcée vers « moins d'État ». La conviction d'une quasi-incapacité de l'État à se réformer tiendrait à un motif structurel et incontournable : l'immobilisme des fonctionnaires, un électorat rétif au changement mais qu'il faut ménager à l'approche d'élections.

En France, nous sommes sans doute à un moment où la modernisation de l'action publique peut enfin être portée par un discours politique assumé, à la fois plus équilibré et plus sophistiqué que par le passé, qui mettrait en lumière les gains d'une modernisation à « visage humain ». À savoir, une conduite à allure régulière et raisonnable, exploitant toutes les potentialités de l'ère numérique au service des agents, des contribuables et des citoyens - dans le respect des valeurs et de la culture publiques. D'autres pays s'y sont essayés avec succès ; l'expérience de nombreuses organisations publiques et privées montre qu'un chemin existe pour construire l'action publique de demain, pourvu que le sens et les implications du mot « transformer » soient débattus et partagés.

S'appuyant sur une étude mondiale confiée à l'équipe Secteur Public du bureau parisien du BCG, cet article entend rappeler le bien-fondé d'une vague de modernisation rapide et en profondeur de notre service public. Il détaille ensuite quelques spécificités du contexte public en matière de transformation d'organisations, à la lumière d'expériences menées dans le secteur privé. Il propose une analyse des conditions de réussite d'un programme de modernisation en profondeur dans le secteur public. Celles-ci reposeraient sur trois temps clés, à la fois complémentaires et indispensables : celui de la définition d'une vision, celui de la conception de l'action et enfin celui de sa mise en œuvre. Deux expériences concrètes de transformations dans le champ de l'éducation illustrent l'articulation de ces trois temps. Pour finir, cet article met en lumière des priorités et des partis pris pour envisager la prochaine vague de modernisation de l'action publique en France.

# POURQUOI L'ENJEU DE MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE EST-IL AUSSI CRITIQUE AUJOURD'HUI ?

Dans de nombreux pays, notamment européens, l'enjeu de modernisation de l'État s'est durablement installé au cœur du débat collectif. Citoyens et agents publics sont convaincus, à juste titre, que des changements de fond sont souhaitables et possibles pour rénover les politiques publiques et les organisations qui les portent. Ces pays font face à des enjeux spécifiques à la vie publique et démocratique que l'on peut regrouper autour de cinq thèmes, qui appellent un effort de modernisation radical et rapide.

### Un scepticisme grandissant des citoyens sur l'efficacité et l'efficience des services publics

Une large partie des citoyens, dans de nombreux pays, manifestent un scepticisme grandissant sur la capacité des administrations à produire un service public de qualité, au meilleur coût (ce que nos voisins anglo-saxons appellent « *value for money public services* »). Ils ont tendance, de manière légitime, à apprécier la performance de l'action publique au regard de celle d'organisations comparables, privées, associatives, françaises et étrangères qui les servent ou dans lesquelles ils s'investissent dans leur vie quotidienne (sur diverses dimensions : qualité de la relation usager multicanal, délai de prise en charge de dossiers, mode de traitement de réclamations, etc.). De façon symptomatique, une récente consultation auprès d'étudiants à l'occasion des Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence en juillet 2017 montrait qu'ils accordaient volontiers leur confiance au secteur privé pour prendre en charge des missions jusqu'ici dévolues, sans débat, au secteur public[1]… Selon leurs dires, l'action publique ne serait plus nécessairement l'affaire d'acteurs publics.

Cet état d'esprit et ce constat d'un déficit structurel de performance et de transparence de l'action publique concourent certainement à l'expression de votes de défiance ou extrêmes, qui ont marqué les mois passés (Brexit, élection de Donald Trump, montée en puissance des partis d'extrême droite en Europe). Ainsi, tout se passe comme si un manque d'efficacité de nos administrations venait éroder les principes fondateurs de nos institutions politiques. Ce constat suffirait à justifier, à lui seul, de lancer sans délais des programmes de modernisation ambitieux, efficaces de leur conception à leur mise en œuvre.

### Des contours de l'action publique qui se redessinent

Est également en jeu l'ampleur des changements qui affectent notre société tout entière et se conjuguent pour transformer et élever les attentes des citoyens à l'égard de leur service public. Les exemples sont nombreux. Notre société vieillit : comment organiser les politiques de dépendance, à une échelle encore jamais vue ? Notre population se concentre dans des villes dont la superficie s'étend : comment organiser les services publics, par exemple, les transports, la sécurité dans les zones rurales délaissées et dans les espaces

urbains très denses ? À quel rythme ? La technologie est à elle seule un défi immense posé à nos acteurs publics : comment protéger les données personnelles, celles confiées aux entreprises ou à l'État ? Comment réguler leur usage ? Comment assurer leur meilleure exploitation, pour le bien collectif ? Comment prévoir et concevoir l'utilisation des nouveaux « communs » - ces biens publics générés par la collectivité, à coût très faible voire nul ? Comment envisager la révolution à l'œuvre dans le domaine de l'apprentissage, initial et tout au long de la vie dans un contexte de profonde mutation de la nature et de la forme des emplois ? Dans un contexte géopolitique mondial en pleine tension – sur les frontières, l'accès aux ressources, les migrations – comment imaginer la circulation des biens et des personnes, dans un paradigme qui assure sécurité et liberté de tous ?

En parallèle, dans un grand nombre de secteurs, de nouveaux contours se dessinent entre activités privées et publiques, monétarisées ou non. L'émergence des « techs » (« *ed techs* » dans le domaine de l'éducation, « *legal techs* » dans celui de la justice, etc.) ou les initiatives de grands groupes (ex : le « *safety check* » de Facebook en cas de crise) est une bonne nouvelle pour la communauté des citoyens et les acteurs publics (elle complète l'action de la sphère publique dans la délivrance de certains services) pourvu que ces derniers repensent leurs missions et leur organisation et que les « techs » ne soient pas des boîtes noires, des « zones digitales de non-droit ». L'opportunité sera pleinement saisie si les acteurs publics parviennent à : compléter l'offre de ces acteurs privés (en matière de services, de couverture territoriale), réguler (c'est-à-dire jouer le rôle de garde-fou technique et éthique), contrôler, soutenir et financer, apporter des analyses prospectives, rester le garant en dernier ressort du bien public.

### Une saturation fiscale

La nécessité de transformation s'ancre également dans une réalité bien partagée à l'échelle des pays développés : une saturation fiscale (en France, le taux de prélèvement obligatoire est supérieur à 50 %) et la contrainte budgétaire inégalée jusqu'ici, qui impliquent la recherche, sans relâche, de gains de productivité. L'attente de transparence et de responsabilité (« *accountability* ») de la part des citoyens est légitime. Elle devrait faire de la recherche d'efficacité un aiguillon puissant de l'action publique. Les constats de mauvaise gestion et de gâchis sont à la fois mieux connus et moins tolérés par la collectivité.

### La révolution numérique : une opportunité unique

Ensuite, en matière de modernisation, la révolution numérique représente certainement une opportunité unique : elle permet d'abaisser les coûts sans renoncer à deux objectifs, enthousiasmants et mobilisateurs : d'une part l'amélioration continue de la qualité du service rendu au citoyen (cf. encadré sur les « *Value based public policies* » ci-dessous) ; d'autre part les conditions de travail des agents publics (amélioration des outils et des manières de travailler, par exemple en équipant les gendarmes sur le terrain de terminaux numériques pour alléger le temps consacré à la saisie d'informations administratives et leur permettre de se focaliser sur leurs missions). La condition pour saisir cette opportunité est claire : s'engager dans une réflexion de fond pour consolider les initiatives déjà lancées dans ce domaine, les accélérer et repenser les fondamentaux du service public à l'ère numérique (le rapport de l'Institut Montaigne : « Justice : faites entrer le numérique » publié en novembre 2017 insiste sur cette priorité).

### Des services au bord de la rupture opérationnelle ?

Le dernier argument pour encourager l'effort de modernisation de l'État est de taille : la succession de coups de rabot budgétaires des précédentes vagues de modernisation a laissé certains services ou entités épuisés, parfois au bord de la rupture d'un point de vue opérationnel[2]. Une majorité d'agents, y compris des hauts fonctionnaires, se sont sentis déboussolés sur le sens de leur mission et la valeur de leur contribution personnelle dans la réalisation des objectifs collectifs. La remotivation des fonctionnaires et la réappropriation du sens de leur mission est une fin autant qu'un moyen quand il s'agit de réformer.[3] Trop longtemps, l'élan de réforme a été associé à des dommages

collatéraux douloureux collectivement et personnellement[4] alors qu'il est par essence un formidable moteur de mobilisation interne, s'appuyant sur un fort degré d'engagement des personnels publics, en moyenne plus élevé que celui de leurs homologues du secteur privé.

NOTES

1. *Les jeunes font plus confiance aux entreprises qu'à l'État pour changer le monde,* Agnès Audier et Denis Muzet, article dans Les Echos, 7 juin 2017

2. La situation paraît particulièrement préoccupante dans les centres hospitaliers universitaires (CHU)

3. Voir les résultats du « Baromètre des ressources humaines du secteur public », Acteurs Publics – BCG, octobre 2017

4. Notamment : désorganisation des services et des réseaux informels, perte de sens, mobilités forcées, injonctions contradictoires entre missions et moyens etc.

# MODERNISER, TRANSFORMER : DES ENJEUX SPÉCIFIQUES AU SECTEUR PUBLIC

EN FRANCE, nombreux sont les grands groupes privés – comparables à certains ministères ou opérateurs en taille ou en nature de services fournis – à avoir engagé des efforts massifs de transformation de leur activité et de leur organisation pour s'adapter au jeu concurrentiel de leur industrie à l'échelle mondiale[1]. Leur mutation, minutieusement réfléchie, communiquée et orchestrée, s'est déroulée avec succès, sans heurt majeur. Leur méthode peut constituer une source d'inspiration à l'heure de penser la prochaine vague de modernisation de l'action publique.

Il est cependant important de ne pas tomber dans les travers de comparaisons trop rapides ou systématiques entre secteur public et secteur privé. Les facteurs de complexité spécifiques d'un effort de transformation au sein du secteur public méritent d'être reconnus.

En premier lieu, les règles du jeu de la modernisation dans le secteur public sont, par nature, plus complexes que dans l'univers privé. Le nombre et la diversité des parties prenantes à coordonner pour penser et mettre en œuvre la modernisation posent un premier défi. Certes, ces parties prenantes partagent les valeurs du service public. Cependant, leurs besoins, leurs attentes, leurs intérêts, leurs ressources, leurs contraintes – qu'elles soient techniques, juridiques, statutaires, humaines, financières, etc. – peuvent produire des perspectives divergentes sur la nature des chantiers de modernisation à engager, leur articulation, etc. À la différence des départements d'une entreprise, ces parties prenantes ne sont pas organisées hiérarchiquement. Ainsi, les acteurs publics de l'éducation doivent coopérer, de manière horizontale, à tous les échelons (centraux, régionaux, locaux) avec entre autres leurs homologues de la santé (« réduire l'obésité chez les jeunes »), des affaires sociales (« intégrer les élèves handicapés dans le système éducatif ordinaire ») et de la formation professionnelle (« assurer l'intégration des jeunes sur le marché du travail »). Cette coordination ne va pas de soi quand il s'agit d'imaginer de nouvelles manières de rendre le service.

Une seconde difficulté tient au fait que le consensus entre ces parties prenantes ne repose pas sur un objectif clairement identifié, comme dans le secteur privé où la recherche de création de valeur reste le juge de paix des grands arbitrages stratégiques (aux côtés d'objectifs de Responsabilité Sociale des Entreprises dont le poids progresse mais reste toutefois plus faible). Conséquence pour les acteurs publics : une difficulté certaine à gérer des objectifs légitimes mais potentiellement en conflit, sans disposer d'une méthode simple pour les réconcilier. Dans le champ de l'éducation ou de la santé, les cas d'écoles sont pléthore : faut-il maintenir un large réseau d'hôpitaux ou d'écoles (proximité du service) ou favoriser, par des regroupements, des effets de volume (soit de coûts pour profiter

d'économies d'échelle, soit de qualité du service rendu : variété des options de spécialisation scolaire, plus grande performance des certains services médicaux) ? Faut-il laisser une large marge de manœuvre locale ou privilégier l'homogénéité des services rendus, en vertu du principe d'égalité des citoyens ? Chaque question soulève un débat justifié dont l'instruction peut ralentir voire compromettre l'adhésion des acteurs impliqués.

Un autre facteur de complexité tient certainement à la nécessité de penser et d'agir à grande échelle. Certaines réformes dans le champ de l'éducation impliquent des centaines de milliers, voire des millions de parties prenantes : élèves et leurs familles, enseignants, personnels administratifs et techniques des établissements scolaires, collectivités locales, associations actives dans le champ éducatif, voire ministères et opérateurs en charge d'autres politiques publiques (ex : santé, affaires sociales, politiques de la jeunesse, etc.). Obtenir des résultats, à cette échelle, suppose un ensemble rare de moyens et de compétences collectives et individuelles.

Autre spécificité, le secteur public doit servir l'*ensemble* des citoyens et s'il peut segmenter son approche envers chaque catégorie (par exemple, par territoire ou par niveau de service), il reste responsable du devenir de tous – notamment, en matière éducative, sociale etc. – là où un acteur privé peut cibler et choisir sa clientèle dans une logique de « 80/20 ». Ainsi, une clinique privée pourra assumer de servir des patients d'un certain niveau de revenus là où l'hôpital public sera mandaté pour recevoir chaque patient, sans distinction (de complexité de pathologie, de coûts de traitement, etc.). De la même manière, les habitants des zones rurales devraient rester couverts par le service public (infrastructure, énergie, mobilité, etc.) en dépit du coût marginal important qu'un tel impératif suscite – là où des fournisseurs privés peuvent volontairement réduire le périmètre de leur service (ex : couverture du réseau de téléphonie mobile).

Enfin, sans épuiser cette liste, à l'échelle interministérielle, il est nécessaire de conserver une vision d'ensemble de l'impact des programmes de modernisation sur les publics, les agents et les territoires qui portent les réformes et d'éviter ainsi des effets d'engorgement sur des acteurs spécifiques à un moment donné.

NOTE

1. Les objectifs poursuivis ont été nombreux : pénétration de nouveaux marchés, fusion-intégration, mise en place d'organisations matricielles, transformations numériques, etc.

# LES TROIS TEMPS D'UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE DE L'ACTION PUBLIQUE

Les décideurs des secteurs privé et public, en France et à l'étranger, sont unanimes pour considérer qu'un effort de modernisation repose sur trois chantiers : définir le sens de l'action ; concevoir et organiser la logique d'action ; mettre en œuvre, dans la durée. La réussite combinée de chacun de ces chantiers conditionne le succès général. Ces étapes ne sont pas linéaires, elles se superposent et se répondent dans le temps : un programme de modernisation peut être structuré en vagues de priorités, dont le contenu et le séquençage peuvent être ajustés et redéfinis chemin faisant, en s'appuyant sur des premiers résultats.

En France, dans le secteur public, le deuxième temps des transformations - la conception d'une logique d'action - fait historiquement l'objet d'une attention toute particulière, sur la quasi-totalité des champs (santé, infrastructures, etc.). Notre pays dispose d'un vivier impressionnant d'experts et de talents de toutes générations (grands corps de l'État, hauts fonctionnaires) capables de concevoir des politiques publiques d'une remarquable sophistication technique. Certaines font référence à l'échelle mondiale (les politiques sociales et la politique familiale finement calibrées par exemple). Par contraste, les premier et troisième temps des transformations apparaissent comme les parents pauvres de l'investissement en efforts, en portage politique, en moyens et en temps : établir la vision et la communiquer n'est pas toujours considéré comme une condition sine qua non ; la mise en œuvre des changements, dans la durée, est perçue à tort comme allant de soi une fois que l'instruction politique de changer a été relayée par voie descendante (circulaire…). Un vœu pieux si le nombre de circulaires et d'instructions explose, laissant à ceux qui les reçoivent la charge de les prioriser selon leur propre vision, leurs moyens ou leur expérience. Ainsi, un comptage du nombre d'instructions du ministère des Affaires sociales et de la Santé vers 2010 aboutissait au chiffre effrayant de plus de 250 instructions par an transmises par le ministère à ses services déconcentrés, approximativement une par jour ouvrable, soit beaucoup trop par rapport à la capacité des services de les comprendre et de les appliquer.

En s'appuyant sur des entretiens réalisés auprès d'un grand nombre de décideurs publics du monde entier, un certain nombre de raisons peuvent expliquer qu'un programme de modernisation publique patine et n'atteigne pas les effets escomptés initialement : déficit de clarté des objectifs, efforts de pédagogie insuffisants auprès des agents et des citoyens, manque de prise en compte des contraintes de mise en œuvre en amont, au moment de la conception des dispositifs, difficulté d'appréciation des conditions de réussite d'une modernisation à grande échelle, en dépit de la réussite éventuelle de projets « pilotes », difficultés de financement tout au long de la phase de modernisation (ex : suspension des budgets). Toutes ces difficultés illustrent de manière plus ou moins aiguë la

difficulté de rassembler, pour un même projet de modernisation, l'ensemble des conditions de succès politiques et techniques, lors de l'un ou l'autre des trois temps clés évoqués plus haut.

Revenons sur ces trois temps.

## Définir le sens de l'action

Définir le sens général de la modernisation consiste, d'une part, à bâtir l'adhésion des acteurs publics à une ambition partagée et, d'autre part, à rendre celle-ci visible et compréhensible par les citoyens.

Cette vision devrait reposer sur une compréhension approfondie de la demande sociale, établie sur des faits, par catégorie de citoyens-bénéficiaires. De nombreuses sources, traditionnelles ou innovantes, sont exploitables : données publiques (statistiques, rapports), comparaisons internationales, analyses de tendances longues, études universitaires, opinions des citoyens (avec des méthodes comme *MindDiscovery*[1], ou via l'analyse des réseaux sociaux[2]). Dans cette perspective, l'agence publique fédérale de l'emploi allemande a établi une nouvelle segmentation des chômeurs longue durée, prenant en compte leur motivation et leur rapport à la recherche d'emploi – en complément de critères plus facilement accessibles (diplômes, âge, situation familiale, etc.). De ce point de vue, la profusion des données, leur richesse et leur disponibilité n'ont jamais été aussi importantes : l'opportunité est grande pour saisir les attentes des citoyens. En France comme ailleurs (Finlande, Islande, Estonie, Australie, etc.), des consultations en ligne sont utilisées de plus en plus régulièrement, par exemple pour définir le contenu de nouvelles lois[3] (par exemple en France : la loi pour une République numérique promulguée le 7 octobre 2016 ; plus récemment, les « Assises Nationales de la mobilité »).

Cette vision devrait être co-construite par les parties prenantes impliquées (publiques mais aussi privées), en premier lieu desquelles : les agents publics eux-mêmes. À ce stade, il s'agit d'anticiper les blocages éventuels, d'identifier les principaux freins au changement (psychologiques, techniques) pour renforcer la pertinence de la vision et favoriser son adhésion par tous.

Elle devrait faire l'objet d'une communication appuyée auprès de diverses catégories de citoyens (des plus directement affectés jusqu'au grand public), en explicitant l'objectif poursuivi, la logique d'action retenue, les gains attendus.

## Concevoir et organiser la logique d'action publique

L'enjeu ici est de choisir la logique d'action la mieux à même de concrétiser la vision définie, à travers par exemple : la définition de nouvelles politiques publiques, l'ajustement de celles existantes et/ou de la manière de les mettre en œuvre. Il s'agit de traduire la vision en action, c'est-à-dire faire évoluer les dispositifs de manière innovante, choisir les priorités, les séquencer, en répartir la charge entre les acteurs, tout en prenant en compte, en amont, la réalité du terrain (contraintes financières, humaines, opérationnelles, comportementales, etc.) et l'impératif de déploiement « à l'échelle ».

À cette fin, il est possible d'exploiter l'immense base de données et de connaissances issues d'expériences françaises et internationales, publiques et privées, relayées de manière publique et analysées par le corps universitaire et les corps publics de contrôle (en France : inspections ministérielles, Parlement, Cour des Comptes).

Dans certains champs des politiques publiques, la profusion des données et la demande croissante de transparence sur les choix de politiques opérés par la puissance publique rendent possible l'approche « *value based public policies* » qui entend centrer l'action sur la valeur créée pour le citoyen (cf. encadré). Sont de bons candidats pour ce type d'approche des sujets comme la santé, l'insertion sociale ou professionnelle, la prévention de la récidive et l'éducation.

Cette étape de planification de l'action comprend aussi la définition des ressources nécessaires :

- Financières : budget, nature des financeurs, modalités et calendrier de financement ;
- Humaines : collaborateurs et équipes, séniorité nécessaire, gouvernance, mode de collaboration formels et informels ;

- Fonctionnelles : les transformations menées dans le secteur privé montrent que certains services – systèmes d'information, communication, RH – sont particulièrement sollicités à l'occasion de transformations.

Enfin, cette étape aboutira à l'élaboration de plans d'action, dont le niveau de détail sera décroissant à mesure que l'horizon de temps est lointain, qui seront réajustés « chemin faisant ». Le plan peut contenir une phase de tests (projets pilotes), conçus de manière plus ou moins ouverte et collaborative - pour aider à identifier ce qui fonctionne ou non avant le déploiement complet à l'échelle, notamment dans des domaines mal connus comme l'usage des données ou des nouveaux systèmes de tarification. Mais le recours à des expérimentations ou pilotes ne devrait pas être un moyen de communiquer un objectif lorsque l'on manque de moyens ou de courage, comme cela a trop souvent été le cas par le passé.

À cette étape, il est également temps de s'interroger sur le mode d'évaluation de la transformation menée[4], qui soulève des questions nombreuses, en particulier : qui s'en chargera, dans quelles conditions d'indépendance et de proximité avec les services impliqués (qui facilite notamment l'accès aux données) ? Quand, à quelles échéances ? Selon quel protocole ? Comment y associer les citoyens, par exemple à l'aide d'outils numériques ? Comment créer et collecter les données nécessaires à une analyse factuelle, quantitative ou qualitative ?

## L'APPROCHE « *VALUE BASED PUBLIC POLICIES* »

L'approche « *value based public policies* » entend centrer la conception et la mise en œuvre des politiques publiques sur la « valeur » créée pour les citoyens, une notion qui met en jeu la qualité du service et son coût.

Dans le champ de la santé[5], cette approche consiste à organiser un système de santé - à l'échelle d'un pays, d'un territoire ou d'un établissement - autour de la mesure continue des résultats (« *outcomes* »), notamment la qualité et la sécurité des soins. Plus précisément, cette approche conduit à travailler par grandes catégories de pathologies, de manière à la fois systématique et sophistiquée (notamment conception et collecte de données sur la qualité de vie des patients après leur prise en charge) [6], pour que les équipes médicales identifient les meilleures prises en charge et pratiques, dans une logique qui intègre efficacité (qualité, sûreté) et efficience. Elle suppose des systèmes de tarification et de remboursement qui permettent la convergence des intérêts de tous les acteurs (alignement des financeurs, médecins, établissements, fournisseurs de médicaments ou équipements, etc.).

Aujourd'hui, plusieurs facteurs légitiment l'application d'une telle approche. Les systèmes de santé des pays développés font face à un triple défi : 1. Les fortes disparités des pratiques, et donc des résultats entre établissements, qui ne sont pas justifiables techniquement (ex : les complications du diabète à court et long terme varient d'un facteur 10 entre les pays occidentaux ; en Europe, la mortalité liée à l'insuffisance cardiaque varie d'un facteur 3) ; 2. La demande de transparence des citoyens sur les moyens mis en œuvre par les acteurs publics pour assurer le meilleur service public ; 3. La forte hausse des dépenses de santé. Au regard de ces trois enjeux, la profusion des données de santé disponibles (collectives, individuelles) et la sophistication croissante de leur mode de traitement représentent une opportunité majeure pourvu qu'elles soient effectivement utilisées pour orienter les opérations et les décisions.

Plusieurs initiatives inspirées de cette démarche apparaissent dans le monde, notamment en Suède, sur différentes pathologies (cancers, maladies oculaires, etc.). En effet, cette approche présente l'avantage de remobiliser l'ensemble du corps médical (praticiens hospitaliers, médecins de ville) autour de l'objectif qui lui importe prioritairement - la qualité et de sécurité des soins – tout en mettant ces intérêts en cohérence avec ceux des financeurs

et régulateurs du système de santé (assureurs santé publics et privés, industrie pharmaceutique notamment). D'autres gains significatifs sont associés à cette démarche, par exemple celui de restructurer le réseau hospitalier sur un critère factuel d'efficacité des services.

Les premiers résultats dans le champ de la santé nous livrent deux enseignements intéressants en vue d'une généralisation de cette démarche à d'autres pans de l'action publique :

- la transparence des résultats entre établissements suffit, à elle seule, par un effet d'émulation positif entre établissements, à l'augmentation de la qualité des soins ;
- il est possible de neutraliser le biais des caractéristiques des patients pris en charge et de comparer la seule qualité des soins entre différents établissements d'un pays (voire avec des homologues internationaux).

Cette approche s'avère pertinente dans d'autres champs d'action publique et fait l'objet de travaux de recherche, notamment dans le cas de politiques publiques :

- déployées à l'échelle d'un territoire, mais dont l'opérationnalisation est confiée à l'échelle locale (décentralisée ou délocalisée), facilitant les divergences dans les protocoles, outils, approches utilisés (sans que ces divergences s'expliquent par des spécificités locales, comme le climat, la segmentation des bénéficiaires, etc.) et donc dans les résultats induits.
- dont les résultats peuvent être mesurés de manière constante et régulière, à l'aide d'indicateurs fins, mis en place et traités par des équipes dédiées.

Dans le domaine de l'éducation, par exemple, certaines politiques se prêteraient à une telle approche (décrochage scolaire, prise en charge de certains publics, par ex. élèves handicapés, par type de handicap). Idem dans le champ de la sécurité et des politiques sociales (prise en charge de publics vulnérables).

## Mettre en œuvre, dans la durée

Une large partie du succès des programmes de transformation réside dans ce troisième temps : celui de la mise en œuvre, sur le terrain, de manière structurée et pérenne.

Premièrement, il s'agit d'installer une cellule de suivi du lancement et de la progression des actions engagées de manière continue, sur le terrain, avec des moyens humains dédiés et expérimentés[7], et des budgets sanctuarisés (dans le secteur privé, on estime à 10 % des gains escomptés les coûts d'accompagnement et de mise en œuvre d'une transformation).

Cette approche, appelée « *Project Management Office* » (PMO), garantit un suivi attentif des actions menées, évite les crises et blocages et permet d'ajuster les plans initiaux si nécessaire[8] ; il s'agit d'en faire un outil de confiance et de facilitation (plutôt qu'un suivi « punitif » avec des « feux verts » et « feux rouges ») et de structurer le suivi sur quelques chiffres clés (en évitant l'inflation d'indicateurs).

Au cours de cette phase, la formation des acteurs de terrain – bénéficiaires et/ou agents – est nécessaire pour les aider à apprivoiser les implications du changement. Ici, les expériences étrangères nous suggèrent d'être innovants, par exemple avec des approches qui suscitent des inflexions de comportement bénéfiques de la part des citoyens, tout en maintenant leur liberté de choix : le système de santé britannique a mené cette approche depuis la mise en place d'une « *nudge unit* » en 2010, arrivant parfois à certains succès, par exemple l'augmentation du nombre de donneurs d'organes ou la fréquentation des programmes de formation continue pour adultes.

La mise en place d'un mode de création, de collecte et d'analyse des données est également nécessaire à des fins d'évaluation et de pilotage stratégique et opérationnel (cf. encadré sur la politique de lutte contre le décrochage scolaire).

Enfin, c'est au cours de cette phase qu'il est essentiel de communiquer sans relâche sur les résultats atteints, en interne et en externe, et de valoriser – financièrement et/ou symboliquement, ceux qui les rendent possibles.

NOTES

1. La méthode *MindDiscovery* est une technique de recherche qualitative permettant de contourner les limites de l'expression verbale consciente et les barrières des normes sociales pour révéler émotions et aspirations en faisant appel à des techniques d'animation et de stimulation projectives : choix de photos ou d'objets, dessins, associations spontanées de mots (« *mindmap* »), histoires fictives, explications naïves etc.
2. Approche utilisée dans le champ de la justice pour définir les priorités d'action en matière de transformation numérique, comme en témoigne le Rapport de l'Institut Montaigne « Justice : faites entrer le numérique », novembre 2017
3. Les détails sont explicités dans le livre : Le coup d'État citoyen, Elisa Lewis et Romain Slitine, 2016. En particulier dans le chapitre III : « Quand les citoyens font la loi ».
4. L'impératif d'évaluation des politiques menées a par exemple été souligné par Jean-Michel Blanquer lors de son discours de clôture de l'Université d'été du CNESCO, le 29 août 2017
5. Le rapport du Forum économique mondial « *Value in Health Care : Laying the Foundation for Health System Transformation* », avril 2017 apporte des détails sur l'état d'avancement et les conditions de généralisation de cette démarche.
6. La fondation à but non lucratif ICHOM (*International Consortium for Health Outcomes Measurement*) s'attache à accélérer la mesure des résultats de santé dans le monde : elle travaille à détailler des indicateurs de résultats de santé, à l'échelle internationale, pour un vaste ensemble de pathologies : les travaux sont finalisés sur 21 de ces pathologies (cancers, dépression, maladies cardiaques, Parkinson, etc.) et sont en cours sur une quinzaine d'autres (VIH/SIDA, épilepsie pédiatrique, brûlures, etc.). Les travaux s'appuient sur une large concertation entre praticiens, associations de patients, chercheurs universitaires internationaux.
7. En effet, l'équipe en charge du PMO devrait être expérimentée et disposer de marges de manœuvre pour arbitrer et éventuellement changer l'existant (ex : une régulation) ou faire remonter les blocages et alertes au bon niveau de décision.
8. Dans le secteur privé, environ 20 % des actions décidées initialement ne sont finalement pas mises en œuvre parce qu'elles n'apparaissent plus pertinentes.

# ILLUSTRATIONS D'ARTICULATION ÉQUILIBRÉE DE CES TROIS TEMPS DE LA TRANSFORMATION DANS LE CHAMP DE L'ÉDUCATION

## La politique de lutte contre le décrochage scolaire en France

En 2011, le ministère de l'Éducation nationale (MEN) décide de s'attaquer au fléau du décrochage scolaire, dont les conséquences humaines, sociales et économiques sont alarmantes. La France compte alors environ 750 000 jeunes décrocheurs entre 18 et 24 ans et décide de se mettre en ordre de marche pour atteindre l'objectif fixé à l'échelle européenne : faire passer le taux de décrochage sous la barre des 10 % contre un taux supérieur à 12 % à l'époque.

Au tournant des années 2010, le diagnostic sur la question du décrochage scolaire est sans appel à l'échelle de l'Europe : de nombreuses études publiques et universitaires mettent en lumière les impacts du décrochage scolaire, aux échelles individuelle et collective : coûts humains (trajectoires professionnelles moins favorables dans leur grande majorité), coûts de protection sociale, manque à gagner économique, moindre cohésion de la société, etc. Ces études soulignent qu'il n'existe aucune fatalité dans ce domaine, au regard du succès d'initiatives menées dans certains pays (Canada, pays nordiques), portées avec un haut degré de volontarisme et des moyens dédiés, dans la durée.

Une première étape consiste à provoquer une discussion sur la nécessaire modernisation de l'approche française en matière d'aide aux décrocheurs, en rassemblant l'ensemble des parties prenantes impliquées, aux échelons centraux et locaux. Compte tenu du caractère multifactoriel du décrochage et de la variété des actions à mener selon le profil des jeunes ou leur localisation, ces parties prenantes sont nombreuses : le MEN est bien sûr en première ligne pour identifier les jeunes décrocheurs de manière précoce et apporter des solutions de retour en formation mais d'autres acteurs – publics, associatifs, privés – sont impliqués pour prévenir le décrochage ou apporter des solutions de raccrochage dans les champs de l'orientation et de l'emploi, de la santé et des affaires sociales, de la jeunesse, et même de la défense.

Plusieurs analyses menées en parallèle tout au long du projet concourent à éveiller la conscience sur la nécessité d'agir vite, à l'échelle (c'est-à-dire de manière massive, dans l'ensemble du pays) et de dédier des moyens financiers à cette politique. Par exemple, il est établi que l'atteinte de la cible retenue suppose des efforts significatifs et de longue durée sur un double front : préventif et curatif. Une évaluation est également menée pour définir le coût d'un décrocheur scolaire pour la

collectivité, tout au long de sa vie, en France, en s'appuyant sur les données disponibles et les études universitaires réalisées dans d'autres pays. Conclusion : selon des hypothèses conservatrices, ce coût s'établit à 230 K€, ce qui permet de prendre la mesure de l'ampleur du gâchis financier qui se joue à chaque fois qu'un jeune sort du système scolaire sans qualification, en plus de l'incommensurable gâchis humain. Est également calculé le coût annuel public du large panel de solutions de raccrochage, sous différentes formes (Écoles de la Deuxième chance (E2C), Établissements pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE), etc.), soit environ 500 M€. L'enjeu semble donc de renforcer la liaison entre jeunes décrocheurs et solutions disponibles, qui existent effectivement en quantité et dans lesquelles la collectivité investit déjà.

Ainsi, au cours de l'année 2011, sont testées des « plateformes de suivi et d'appui aux décrocheurs scolaires » dans cinq grandes villes françaises : une plateforme rassemble quelques personnes, mobilisées à temps complet ou de manière très ponctuelle, en lien constant avec : les établissements de la zone, les jeunes décrocheurs et les responsables de solutions de raccrochage capables de les accueillir localement, selon leur profil. L'intérêt de la plateforme est de pouvoir suivre de manière personnalisée et dans la durée chaque décrocheur, pour chercher avec lui la solution qui lui conviendra le mieux après un éventuel processus d'essai-erreur.

Cette expérimentation est jugée concluante : un réseau de 380 plateformes est progressivement mis en place en France. Leur mise en route est suivie de manière étroite par le MEN, qui diffuse par exemple un guide de bonnes pratiques pour accélérer leur déploiement (incluant par exemple des conseils pour s'adresser à un jeune décrocheur selon son profil ou des conseils plus opérationnels pour établir le lien avec les pourvoyeurs de solution locaux). Le MEN crée également un système de production et de collecte de données pour piloter, de manière continue et régulière, les résultats de l'initiative, selon différents critères fixés avec les professionnels du terrain. Cet outil permet à l'équipe de suivi de communiquer sur l'avancement de la politique, de venir en appui des zones les plus en difficulté et de valoriser celles dont les résultats sont les plus concluants.

À l'issue des neuf premiers mois de mise en route, plus de 50 % des 170 000 contacts téléphoniques entre plateformes et jeunes décrocheurs aboutissent à un entretien personnalisé. 50 000 décrocheurs reviennent en formation, 8 000 en emploi. Cinq ans après, cette politique active de lutte contre le décrochage, saluée pour sa « continuité implacable[1] » et associée à de très nombreuses initiatives locales, porte ses fruits. Si le combat contre le décrochage scolaire est encore d'actualité, la France a réduit le flux annuel des élèves qui quittent le système scolaire sans diplôme d'environ 150 000 à 100 000.

## La restructuration du système éducatif dans une région du nord de l'Inde

La restructuration du système éducatif de l'État d'Haryana, un état pauvre de 30 millions d'habitants du nord de l'Inde, est un exemple d'articulation réussie des trois temps clés d'une transformation détaillés plus haut, à une échelle massive – 2,2 millions d'élèves, 15 000 écoles – dans un laps de temps court : trois ans, entre 2014 et 2017. Avec une vision reposant sur une ambition exceptionnelle, une mobilisation continue des principales parties prenantes et des efforts de mise en œuvre minutieux, l'État d'Haryana a considérablement amélioré les résultats scolaires de ses établissements, de façon à la fois visible, rapide et durable[2].

Cette transformation s'est fondée sur une compréhension approfondie du besoin, complétée par une vision ambitieuse de la cible à atteindre. Initialement les responsables du système public d'éducation ont mis en avant ses lacunes, concrètes et mesurables : un retard dans l'acquisition de compétences de base par les élèves, un taux de décrochage élevé, une proportion élevée d'élèves scolarisés dans le secteur privé, pourtant coûteux. Ces difficultés s'enracinaient dans un déséquilibre patent : l'énergie des professeurs était détournée des tâches purement pédagogiques par des contraintes logistiques : la préparation des

repas, la construction de toilettes ou la gestion financière des bourses. En effet, le système de mesure de la performance des enseignants se focalisait sur les enjeux de la décennie précédente (quantitatifs, plus que qualitatifs : la construction des écoles et la scolarisation des élèves).

Pour pallier ces déficits, un objectif unique et symbolique a été fixé : avoir 80 % d'élèves au niveau requis par classe d'âge d'ici 2020. Un enjeu approprié pour une décennie où l'existence des écoles n'était plus un combat et où l'immense majorité des élèves étaient bien scolarisés (tout du moins les plus jeunes). Cet objectif a servi de repère dans la définition de tous les aspects de la réforme et de sa mise en œuvre. Il a été construit en étroite collaboration avec l'ensemble des parties prenantes du système éducatif. Pour favoriser l'appropriation des réformes, cet objectif a fait l'objet d'une communication large auprès des citoyens via de nombreux médias et des ateliers culturels, mais aussi et surtout, avec la participation des professeurs sur le terrain.

Le programme de réforme a démarré avec l'identification d'une multitude d'initiatives envisageables : changer le recrutement des professeurs, recruter et former de nouveaux directeurs d'école, les envoyer en observation à l'étranger, utiliser davantage la technologie pendant les cours, etc. La méthodologie des trois temps clés d'une transformation a alors imposé la définition d'un objectif unique afin de sélectionner les initiatives le soutenant. La transformation a ainsi évité le risque de dilution dans de nombreuses initiatives, ce qui avait entravé les efforts de modernisation précédents.

De nombreuses comparaisons internationales ont été exploitées et 40 projets pilotes ont été lancés. La faisabilité des différentes initiatives, leur calibrage et leur séquencement ont été analysés en partant d'une analyse rigoureuse des marges de manœuvre budgétaires de l'Haryana : seules les initiatives pouvant être appliquées à l'échelle de toutes les écoles (15 000) ont été retenues. Certaines ONG avaient obtenu des résultats remarquables sur 10 ou 50 écoles, mais avec des moyens financiers et humains qui n'étaient pas disponibles pour l'ensemble des écoles de l'État. Mieux communiquer grâce à la technologie n'est pas possible quand quasiment aucune école n'a d'ordinateurs et encore moins d'e-mails. C'est ainsi qu'a été construite la feuille de route de la transformation du système éducatif, centrée sur trois dimensions :

- mesure des résultats sur un *nouveau* paradigme,
- actions de terrain *avec* les professeurs,
- et interventions systémiques s'appliquant *toujours à tous* les établissements.

La mise en œuvre de cette feuille de route, supervisée par le gouvernement au plus haut niveau et dans la durée, a reposé sur la collecte structurée des données de performance scolaire des élèves ; elle a également été assurée par la réorganisation des services académiques et la restructuration du programme éducatif de rattrapage. Pour en assurer le succès, le programme s'est concentré sur le transfert de compétences et de responsabilités aux professeurs et aux responsables académiques, au plus proche du terrain, ainsi que sur l'utilisation de données sur les élèves dans une logique d'amélioration continue.

De nouveau, la communication a été un levier clé du changement ; des démarches innovantes ont été mises en œuvre dans tout l'État avec les enseignants. L'absence d'ordinateurs a été contournée grâce aux smartphones en regroupant plus de 100 000 enseignants dans des centaines de groupes Whatsapp. La force incroyable de nouveaux canaux de communications a ainsi pu être exploitée : vers le haut, avec un retour sur la réception des directives reçues sur le terrain et horizontalement, entre professeurs partageant leur expérience et leur enthousiasme d'une extrémité à l'autre de l'État. Les résultats préliminaires ont été régulièrement communiqués aux citoyens, suscitant l'enthousiasme et un soutien populaire pour l'extension du programme qui était effectivement porté par les professeurs sur le terrain. Ces derniers n'étaient plus seulement les destinataires muets du 4e échelon d'une

chaîne de directive partant du ministère avant d'être relayées par de multiples interlocuteurs diluant à chaque étape l'explication et la compréhension du sens des changements demandés.

Ces efforts ont porté leurs fruits : augmentation d'environ 5 % du taux de succès aux tests standard des enfants quel que soit leur niveau, l'Haryana affichant le progrès le plus rapide de tous les États indiens. Ce programme d'amélioration de la qualité éducative a été étendu à d'autres États du pays.

NOTES

1. Nathalie Mons, Présidente du CNESCO dans l'article : « Décrocheurs scolaires : la France en net progrès », Les Echos, 8 décembre 2017
2. La conception et la mise en œuvre de cette politique sont présentées sur le Ted Talk de Seema Bansal : https://www.ted.com/talks/seema_bansal_how_to_fix_a_broken_education_system_without_any_more_money?language=fr

# CONCLUSION : DES PRIORITÉS POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE EN FRANCE AUJOURD'HUI

POUR METTRE EN ŒUVRE les programmes de transformation du quinquennat actuel, l'administration française peut s'inspirer d'une riche expérience accumulée par des administrations étrangères - par exemple la Delivery Unit britannique - ou des organisations privées comparables en taille et en complexité. Un tour d'horizon qui aboutit à quelques convictions majeures :

- Il est urgent de lancer un nouvel effort de modernisation de l'action publique de large envergure – pour prendre acte des attentes légitimes des citoyens (efficacité et efficience, qualité du service rendu, transparence et redevabilité), pour saisir pleinement l'opportunité de la révolution numérique et assurer que les acteurs publics restent les garants et serviteurs du bien commun (face à l'émergence de nouveaux acteurs pouvant revendiquer une « uberisation » de l'action publique). Pour plusieurs raisons structurelles, la modernisation peut s'avérer plus complexe dans le secteur public que dans l'univers privé ; cependant, les marges de manœuvre restent larges pour la mettre en œuvre. Les objectifs de la vague de transformation à venir sont ambitieux mais atteignables.

- Les trois temps clés de la transformation – définition de la vision, conception et organisation de l'action, mise en œuvre – sont à la fois incontournables et complémentaires ; ils requièrent une quantité égale d'attention et d'efforts, dans la durée. En France, il est sans doute nécessaire de conduire la phase de mise en œuvre de manière à la fois plus structurée, plus pérenne et mieux dotée en moyens d'accompagnement (financiers et humains).

- Il est nécessaire de prendre à bras-le-corps le sujet, trop longtemps délaissé, de la modernisation de la gestion des ressources humaines, qui est un moyen incontournable autant qu'une finalité majeure de la transformation de l'action publique. En effet, les agents publics sont le premier moteur de la transformation, à travers leur engagement, leurs idées, leur expérience du terrain. Moderniser implique de renforcer la « boîte à outils RH » à la disposition des responsables opérationnels : outils de mobilité géographique et fonctionnelle, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, outils de requalification et de formation, etc. Aux côtés des citoyens, les agents publics sont aussi les premiers bénéficiaires de la transformation qui peut améliorer – voire restaurer – l'adéquation entre leur action et les valeurs fondatrices de leur engagement personnel (qualité du service rendu aux citoyens). Le numérique est une occasion unique de favoriser cette adéquation, grâce à des technologies que la grande majorité des agents utilise déjà à titre personnel, à condition d'y investir les moyens nécessaires.

- Enfin, le succès de la vague de transformation qui s'annonce reposera sur un changement d'état d'esprit par rapport aux cycles de modernisation précédents. Premièrement, réformer « ce n'est pas que du sang et des larmes » mais une dynamique enthousiasmante, dont les chances de succès sont élevées : compte tenu de la situation de départ fortement dégradée en moyenne (selon les perceptions des agents et des citoyens), la marge d'amélioration est massive sur plusieurs plans : qualité des services, coûts, conditions de travail des agents, motivation, et sens de l'action. Deuxièmement, il est d'autant plus facile de réformer que les acteurs se font confiance. Cela plaide sans doute pour un rééquilibrage dans le suivi des chantiers de modernisation vers plus de confiance et moins de contrôle ; pour la création d'incitations claires pour favoriser la prise de risque et le changement (par opposition à être garant de la règle et du statu quo). Enfin, le sens du changement devra être compris et partagé, ce qui supposera de constants efforts de pédagogie sur les réformes envisagées et mises en œuvre. Un tel impératif impliquera de communiquer sans relâche sur le sens de l'action menée, en différenciant fond et forme selon les interlocuteurs (agents, usagers, parties prenantes privées, « perdants », organisations syndicales, etc.).

Les résultats escomptés justifient tous les efforts entrepris : consolider (ou restaurer, dans certains domaines) la crédibilité de l'action publique, remotiver les agents dans l'exercice de leurs missions, améliorer la satisfaction des citoyens, concrétiser des gains d'efficacité et de coûts, absolument indispensables dans le contexte budgétaire actuel. Des victoires rapides et visibles en matière de transformation de l'action publique sont à portée de main. Chaque effort de modernisation est de nature à restaurer la confiance en l'action publique.

# REMERCIEMENTS

Cet article a été rédigé en collaboration étroite avec les Directeurs associés du département mondial du BCG « secteur public ».

Nous tenons à remercier en particulier :

- Danny Werfel, Daniel Acosta, Sharon Marcil, J Puckett, aux États-Unis
- Alastair Flanagan, Patrick Roche, au Royaume-Uni
- Heinrich Rentmeister, en Allemagne
- Jan-Willem Maas et Peter Geluk, aux Pays-Bas
- Alexander Tuerpitz, aux Émirats Arabes Unis
- Abhishek Gopalka et Seema Bensal, en Inde
- Vincent Chin, à Singapour
- Miguel Carrasco et Anthony Roediger, en Australie

Nous remercions également Emmanuel Huet, Directeur au BCG Paris et responsable du Center for Customer Insight et Aurélie Granger, en charge de l'expertise secteur public au BCG, niveau mondial.

# CONTACTS

Si vous souhaitez discuter du contenu de ce rapport, vous pouvez contacter ses auteurs :

**Agnès Audier**
BCG Paris
audier.agnes@bcg.com

**Rodolphe Chevalier**
BCG Paris
chevalier.rodolphe@bcg.com

**Lucie Robieux**
BCG Paris
robieux.lucie@bcg.com

© The Boston Consulting Group, Inc. 2018. Tous droits réservés.

Pour accéder aux dernières études du BCG, recevoir des alertes sur ce sujet ou d'autres, merci de vous rendre sur bcg.com.

Suivez également le BCG sur les réseaux sociaux.

01/18

bcg.com