

Étude – Management Summary

Doing Digital for Impact:
Study on Digital Transformation
in the **Public Sector**

Février 2023

Préface

Pourquoi certains pays réussissent-ils mieux la numérisation que d'autres ? Cette question était notre point de départ lorsque nous avons entamé cette étude fin 2021. En tant que groupe de conseil spécialisé dans le numérique, nous accompagnons plusieurs pays européens dans leur transformation numérique. En 2021, nous cherchions à mieux comprendre les facteurs qui contribuent à la réussite de ces initiatives de transformation. Trois sujets sont ressortis de l'analyse des 357 réponses à notre enquête, de 22 entretiens, de 8 sessions de travail interne et de 2 discussions de groupe :

1. L'informatique fait partie des discussions politiques.

Des technologies puissantes telles que le cloud, le big data et l'intelligence artificielle (IA) soulèvent des questions pointues pour les gouvernements en ce qui concerne leurs économies, leurs souverainetés et leurs capacités d'innovation. Nous considérons l'alignement entre la politique et l'informatique comme un facteur essentiel pour une transformation numérique réussie.

2. Un nouveau type de dirigeant orienté métier est le moteur de la transformation numérique.

Nous avons identifié un nouveau type de manager occupant les rôles clés des projets de transformation. Souvent issus du secteur privé, ils encouragent la collaboration transverse et vont à la rencontre d'acteurs extérieurs au système pour gagner leur confiance, leur expertise et leurs innovations. Ils ont par ailleurs plus de succès dans leurs initiatives de transformation.

3. La complexité organisationnelle est un frein.

Nous n'avons trouvé que peu d'éléments dans nos données d'enquête pour expliquer les classements en matière de cyberadministration. Nous avons plutôt remarqué ce qui suit : en moyenne, les pays plus centralisés obtiennent de meilleurs résultats. Bien entendu, il y a sujet à débat autour de la solidité des classements.

Ces trois sujets seront développés et approfondis dans les sections de cette étude qui s'adresse aux politiciens ainsi qu'aux managers travaillant dans le secteur public.

Nous espérons que cette étude apportera un précieux éclairage et donnera lieu à des discussions approfondies.

Roger Mosimann
Head Public Sector
Eraneos Switzerland

Mireille van Kol
Head Public Sector
Eraneos Netherlands

Christian Rose
Head Public Sector
Eraneos Germany

Contributeurs

Conception

- Ansgar Schanz
- Roger Mosimann
- Sascha Rapaport
- Sezer Kula
- Sophia Ding
- Peter Friedli
- Catrina Bur
- Stefanie Hänslı
- Guido van der Harst
- Peter Lujendijk

Entretiens

- Oliver Mendelin
- Olivia Exton
- Gunnar Jaschik
- Jiaxian Shi

Distribution

- Emil Königsperger
- Gabriel Altwegg
- Jasmin Hofstetter
- Jean Paul Ballerini
- Kim-Morgaine Lohse
- Melanie Gsell
- Stefanie Tenberg
- Rahel Schnegg
- Melinda Honders

Marketing / Rédaction

- Lorraine Auguste
- Katherine Kocher
- Silvia Vukotie



De gauche à droite : **Marc Raum**, Public Sector, Senior Manager; **Martina Stüssi**, Consultant; **Raffaele Amplo**, Consultant; **Olga Siemers**, Senior Lecturer, King's College London, International School for Government, King's College London acted in advisory capacity to support this study

© All copyrights and rights of publication are reserved. Reproduction or forwarding to online services, in full or in part, shall only be permitted with the consent



" Les gouvernements de toutes sortes luttent - et échouent souvent - à répondre aux attentes des citoyen-ne-s, comme le montrent le manque de confiance envers les institutions publiques et les événements politiques récents. Une nouvelle approche est nécessaire pour faire face aux changements dans les domaines de la technologie, des médias et des attentes des citoyen-ne-s. "

Alexander Downer AC,
président exécutif de l'International School for Government, ancien ministre
australien des affaires étrangères et haut-commissaire au Royaume-Uni

Les gouvernements soucieux d'une société civile optimiste et engagée devraient avoir une réponse à ce constat pertinent, surtout dans le contexte actuellement instable. Il en faut plus pour répondre aux attentes du public : il faut créer de la valeur publique.

Dans notre étude, nous nous référons à l'observation d'Alexander Downer AC. Nous proposons une " nouvelle façon de penser " pour utiliser les technologies avec succès et pour, justement, créer de la valeur publique.

Qu'est-ce que cette " nouvelle façon de penser " et comment fonctionne-t-elle ?

Dans le cadre de cette étude, il s'agit de l'acte conscient de créer un environnement favorable aux changements nécessaires pour qu'ils prennent racine et se développent. Il résulte de la prise de conscience que la transformation numérique dans le secteur public doit se faire à plusieurs niveaux, notamment celui du système et de la politique et celui de l'organisation et de l'écosystème.

Bonne nouvelle : cette étude fournit un guide pratique que les parties prenantes et les décideurs peuvent suivre à tous les niveaux d'un gouvernement. Les rôles et les responsabilités sont présentés avec un ensemble d'exigences et de tâches, garantissant ainsi l'objectif commun de générer une valeur publique et, par conséquent, de répondre aux attentes du grand public.

En matière de transformation numérique, les enjeux sont importants. Tandis que les attentes du public sont de plus en plus élevées, l'échec des grands projets informatiques fait régulièrement la une des journaux et suscite l'indignation. Heureusement, les gens restent généralement optimistes.

Comment le secteur public peut-il tirer parti de cet optimisme et renforcer la confiance dans la transformation numérique ?

La valeur publique est un concept utile pour concevoir les résultats de la transformation numérique. Elle couvre à la fois l'aspect social (comme l'inclusion, la démocratie, la transparence et la participation) et la composante économique (par ex. le PIB par habitant). Elle met ainsi en évidence des avantages plus conséquents qui devraient en résulter pour la société et, en définitive, pour la planète. La valeur publique est aussi un indicateur de la confiance instaurée par la collaboration.

Notre enquête montre que la transformation numérique est encore considérée principalement comme une amélioration de l'efficacité et de l'efficacité d'une administration. Toutefois, 88 % des personnes qui y ont participé estiment également qu'à l'avenir, les initiatives devraient se concentrer plus largement sur la création de valeur publique.

"While the current pace of digital transformation in Government is unprecedented, it is still (arguably) failing to keep up with demand and the required pace of change. As a public sector CIO, I am continuously seeking to learn from other high-performing countries and adapting their areas of strength for application in my own country where possible. I therefore welcome this report, which not only benefits from extensive research, but offers really useful insights and templates to maximise the chances of successful digital interventions across public services in all our countries."



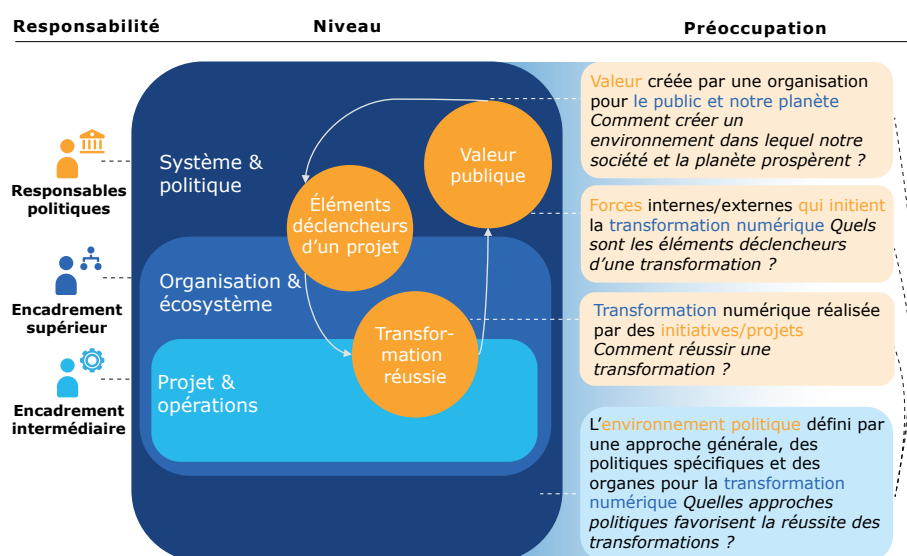
Barry Lowry
Government of Ireland CIO,
Department of Public Expenditure & Reform,
Dublin, Ireland.

Messages clés

- Les gouvernements ne parviennent toujours pas à répondre aux attentes de leurs citoyennes et citoyens en matière de numérique. Alors que les responsables politiques poussent à toujours plus d'initiatives de transformation, les projets informatiques gouvernementaux font l'objet de dépassements de budget, de retards et d'échecs.
- Le remède standard pour améliorer un projet informatique, considéré comme "cheval de bataille" de la transformation numérique, consiste à mieux planifier et à plus contrôler. Cependant, de telles règles et directives supplémentaires ont tendance à avoir l'effet inverse : elles étouffent le travail de projet et découragent les personnes qui en sont responsables.
- La méthode la plus prometteuse pour réaliser de réels progrès en matière de transformation consiste, pour les responsables politiques et l'encadrement supérieur, à créer des conditions préalables favorables à la réussite numérique. Il est possible d'y parvenir en redessinant l'écosystème organisationnel, en remodelant le paysage juridique et en mettant en place des politiques spécifiques.
- Cette étude fournit un cadre simple qui apporte de la clarté aux mesures que les responsables politiques et l'encadrement supérieur et intermédiaire peuvent prendre pour améliorer le taux de réussite de la transformation numérique. Les limitations du projet peuvent être contournées grâce à une planification stratégique des capacités et en effectuant le travail préparatoire à l'avance.
- L'informatique fait aujourd'hui partie intégrante de la politique. Les technologies puissantes telles que le cloud, le big data et l'IA soulèvent des questions délicates pour les gouvernements concernant leur économie, leur souveraineté et leur capacité d'innovation. De notre point de vue, l'alignement entre politique et informatique est un facteur crucial pour réussir toute transformation numérique.
- Des problèmes non résolus de confidentialité et de souveraineté aux niveaux national et supranational constituent toutefois encore des obstacles à l'adoption de ces technologies puissantes.
- La transformation numérique repose sur un nouveau type de manager à l'esprit commercial. En effet, nous avons découvert un nouveau type de manager dans les rôles clés. Souvent, ces personnes viennent du secteur privé, mettent sur pied une collaboration inter-agences et s'adressent à des acteurs extérieurs au système pour gagner en expertise, en confiance et en innovation (ce qu'on appelle la "triple hélice"). De plus, le taux de réussite des transformations initiées par ces leaders est plus élevé. Il est peut-être donc temps que davantage de personnes à l'esprit "vendeur" soient engagées dans les administrations publiques.
- La complexité organisationnelle est un frein. Les données de notre enquête révèlent une évidence dont personne ne parle : les pays plus centralisés sont mieux classés en matière d'administration numérique. Nous recommandons de simplifier les modèles opérationnels numériques des administrations publiques en les centralisant et en créant des centres de services partagés.

Dans cette perspective plus large, il apparaît clairement qu'il ne suffit plus de se concentrer sur l'optimisation de la réalisation des projets informatiques pour créer de la valeur publique. Les organisations qui ont du succès ne se contentent plus de gérer des projets informatiques, elles travaillent aussi bien sur leur propre écosystème que sur le système et le cadre juridique environnants. Par exemple, un secrétaire adjoint a souligné le développement des clauses contractuelles types sur les garanties de confidentialité et de sécurité. Cela permet aux entreprises d'utiliser plus facilement les services cloud au-delà des frontières nationales. Un CIO a fait remarquer que le passage réussi au télétravail pendant le confinement du Covid-19 était le résultat de 10 années de travail acharné, au cours desquelles les organisations et leurs systèmes ont été harmonisés, alors qu'ils avaient été initialement adoptés par des organisations antérieures différentes.

Nous avons donc créé un cadre stratégique s'articulant autour des préoccupations aux niveaux système & politique, organisation & écosystème, et projet & opérations (voir Figure 1). Ces préoccupations correspondent naturellement aux champs de compétence respectifs des responsables politiques, de l'encadrement supérieur et intermédiaire. Nos recommandations font spécifiquement référence à ces champs de compétence.



Les points critiques de la transformation numérique se situent généralement à la frontière de deux niveaux adjacents :

- Premièrement, comment créer un environnement dans lequel notre société et donc la planète prospèrent ?
- Deuxièmement, quels sont les éléments déclencheurs d'une transformation ?
- Troisièmement, une fois qu'une initiative de transformation est lancée, comment faire en sorte qu'elle réussisse ?

Figure 1 : Cadre stratégique "Vers le numérique pour plus d'impact"

Le cadre stratégique permet ainsi de clarifier les tâches spécifiques pour chaque niveau de compétence apte à augmenter le succès et à favoriser le dialogue à travers les hiérarchies (voir Figure 2) :

- Au niveau système & politique, les responsables politiques définissent les conditions générales et l'orientation globale d'une initiative de transformation. Dans ce contexte, le travail des responsables politiques est celui d'un " investisseur gouvernemental " et d'un-e " représentant-e des parties prenantes "
- C'est au niveau organisation & écosystème que la transformation a lieu. L'encadrement supérieur est composé d'un " architecte d'organisation " et de " femmes ou hommes d'affaires "
- Au niveau projets & opérations, nous sommes dans la " salle des machines " de la transformation numérique. L'encadrement intermédiaire est constitué de "créateurs de solutions " et de " spécialistes du sujet "




Rôle	Description du poste
 Responsables politiques	En tant qu'« investisseur gouvernemental » et « représentant des parties prenantes », <ul style="list-style-type: none"> • définir les résultats de la valeur publique visés par des initiatives de transformation spécifiques • travailler avec l'encadrement supérieur et les principales parties prenantes sur un mandat politique et sur une coalition directrice • soutenir des projets en tant que sponsor d'idées • encadrer les débats politiques sur les éléments critiques d'une nouvelle législation et aider à élaborer des solutions (informatiques) simples (alignement politique/ informatique) • évaluer les politiques actuelles et canaliser les besoins pour concevoir les politiques de la prochaine génération afin d'obtenir de meilleurs résultats en termes de valeur publique
 Encadrement supérieur	En tant que « bâtitteur d'organisation » et « femme ou homme d'affaires », <ul style="list-style-type: none"> • aligner le mandat souhaité sur les besoins des parties prenantes et le refléter dans les différents agendas politiques • fournir une étude de cas solide pour présenter votre projet à vos « investisseurs » et favoriser la collaboration avec des partenaires industriels et universitaires afin d'instaurer la confiance et de puiser dans les réservoirs d'expertise et d'innovation • rendre l'objectif concret et tangible pour aider votre équipe et vos partenaires à s'orienter • lier la stratégie à son exécution, en s'appuyant sur les meilleures pratiques et les comportements centrés clients • utiliser la planification des capacités stratégiques pour formuler les besoins politiques et concevoir les projets et opérations futurs
 Encadrement intermédiaire	En tant que « créateur de solutions » et « expert en la matière », <ul style="list-style-type: none"> • construire une crédibilité par le leadership, l'excellence exécutive et la connaissance intime de la clientèle • favoriser une culture de l'appropriation en laissant votre équipe décider de ses méthodes de travail, soutenir la mise en œuvre des changements et veiller à ce que les problèmes nécessitant une approche coordonnée de la part de la direction soient résolus en temps utile collaborer avec des partenaires industriels et universitaires afin d'instaurer la confiance et de puiser dans les réservoirs d'expertise et d'innovation • appliquer les meilleures pratiques en matière de projets et d'opérations • faire remonter l'information sur les capacités et les besoins politiques pour améliorer les projets et les opérations futurs et contribuer à leur élaboration

Figure 2 : Propositions de descriptions de postes pour la transformation numérique du secteur

Les résultats de l'étude sont résumés ci-dessous dans la Figure 3. Celle-ci présente nos idées directrices et nos recommandations pour chaque rôle.

Orientation	Recommandations	Responsabilité
 <p>1. Vers le numérique pour plus d'impact</p> <ul style="list-style-type: none"> • 88 % des personnes participant à l'enquête estiment que la valeur publique va gagner en importance. • Les transformations du système telles que le passage aux énergies renouvelables sont complexes, s'étendent sur de longues périodes et ne sont donc pas tangibles. • Souvent, un cadre personnalisé n'est pas nécessaire, car il en existe déjà de nombreux très utiles, comme les objectifs de développement durable des Nations unies ou la boîte à outils Going Digital Toolkit de l'OCDE. • Dans la culture anglo-saxonne, le plan d'investissement est un instrument qui permet d'envisager des business cases plus larges pour les transformations numériques. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Commencez par avoir la finalité en tête pour rendre l'objectif concret et tangible. Cela implique que les responsables politiques définissent les résultats de la valeur publique et que l'encadrement supérieur crée une clarté stratégique. • Reliez la stratégie à son exécution, en vous appuyant sur les meilleures pratiques et les comportements centrés sur le client. • Utilisez les bons outils pour gérer la complexité. Les systèmes dynamiques et la planification des capacités stratégiques en sont deux exemples. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● ● ● ●
 <p>2. Faire décoller votre initiative</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sans mandat politique, les grandes initiatives risquent d'être confrontées à des problèmes de légitimation • S'aligner sur les besoins des parties prenantes pour les satisfaire • Le plus fort moteur de la transformation numérique est le besoin d'immédiateté face aux plateformes "brûlantes" et aux crises • Un état d'esprit commercial permet de concevoir une situation gagnant/gagnant pour des lancements de projets réussis • Les leaders du numérique qui réussissent collaborent avec des partenaires industriels et universitaires afin d'instaurer la confiance et de puiser dans des réservoirs d'expertise et d'innovation (modèle de la triple hélice) 	 <ul style="list-style-type: none"> • Utilisez des déclencheurs efficaces pour faire décoller votre initiative. Faire avancer l'initiative requiert un effort d'équipe pour l'aligner sur les besoins des parties prenantes, pour travailler sur un mandat politique et sur une coalition directrice, et pour renverser la situation (par ex. une crise) • Abordez les initiatives avec un état d'esprit commercial. Fournissez une étude de cas solide pour présenter votre projet à vos « investisseurs » et favorisez la collaboration avec des partenaires industriels et universitaires afin d'instaurer la confiance et de puiser dans les réservoirs d'expertise et d'innovation. • Gagnez en expertise et en confiance grâce à la collaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● ● ● ● ● ●
 <p>3. Transformer avec succès</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il existe un ensemble accessible de recherches empiriques sur la gestion de projets (IT) et les pratiques agiles. • Le biais du « perfectionnisme » semble être spécifique au secteur public ; il peut conduire à surcharger des projets déjà lourds et donc à les tuer. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Suivez les meilleures pratiques. Elles vous mèneront loin. • Tirez parti des facteurs de réussite et d'échec. Par exemple, incluez une « voix de la clientèle », travaillez sur la transparence, effectuez régulièrement des contrôles de projet orientés vers le succès par les pairs. • Résistez au besoin de perfection. Favorisez une culture de l'apprentissage qui privilégie les résultats de la valeur publique et le principe de pareto (règle du 80-20) plutôt que la perfection. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● ● ● ●

Figure 3 : Résumé des résultats



4. Changer de jeu



- Les signatures manuelles, tout comme d'autres exigences de formulaires obsolètes, des définitions non uniformes en droit fiscal, etc. constituent des obstacles juridiques à la transformation numérique.
- Les défis liés à la protection de la vie privée et de souveraineté ralentissent l'adoption de technologies numériques telles que les services de cloud, l'IA et les flux de données ; parfois, des opinions contradictoires sont exprimées par différents organes gouvernementaux.
- Ces technologies modifient l'équilibre des pouvoirs et nécessitent une réponse (diplomatie, droit).
- Le déficit de compétences numériques limite le progrès.
- En moyenne, les pays plus centralisés sont mieux classés en matière d'administration numérique.
- Pour l'informatique, il est généralement préférable d'avoir une solution IT par métier ; cependant, les pays décentralisés disposent généralement de nombreuses solutions pour chaque question métier.
- Nos propres données d'enquête ne présentent qu'une faible corrélation avec les classements e-gov.
- **Harmonisez et simplifiez le droit pour le numérique.** Les responsables politiques devraient fixer des objectifs contraignants permettant des gains de valeur importants. Concevez la nouvelle législation selon une approche fondée sur les « résultats et les principes » et évitez les règles explicites. L'encadrement supérieur doit rechercher, concevoir et suivre les efforts d'harmonisation et de simplification avec le monde universitaire et industriel.
- **Affrontez les défis de la vie privée et de la souveraineté.** Travaillez sur les politiques nationales d'utilisation et de partage des données. Aidez en apportant de la clarté (cf. « tax rulings » où une autorité fiscale fixe un décret juridiquement contraignant).
- **Faites entrer la diplomatie numérique dans le jeu.** Par exemple, formulez les problèmes, donnez aux fonctionnaires un mandat pour l'ensemble du gouvernement afin de poursuivre les intérêts nationaux, formez des alliances supranationales.
- **Investissez dans les compétences numériques et la culture numérique.**
- **Limitez la complexité organisationnelle.**
- **Évaluez l'efficacité du modèle opérationnel** pour la transformation numérique du point de vue de l'ensemble de l'administration. Mettez en place un processus qui garantit une autorité et un contrôle horizontal sur toutes les questions numériques de ce point de vue.

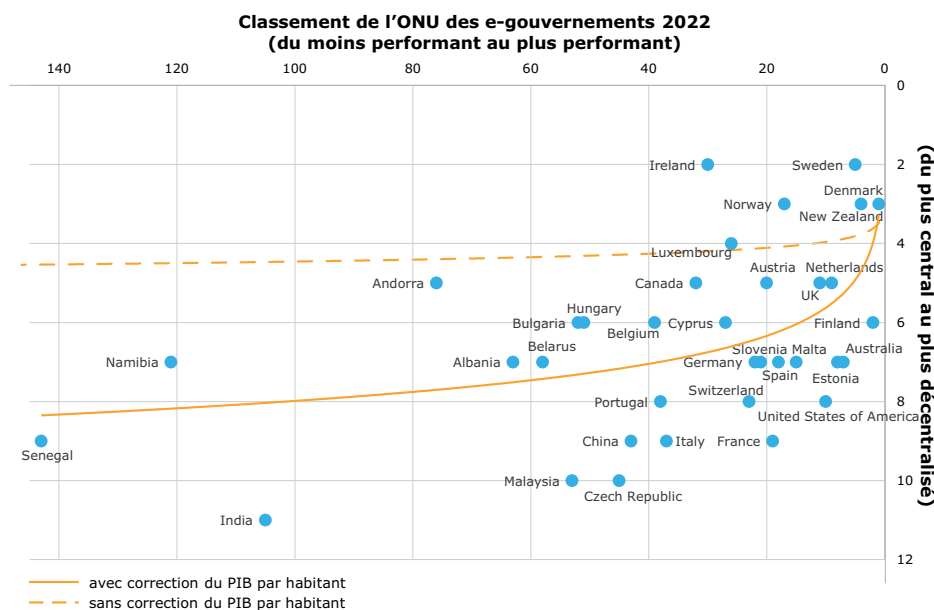


5. Façonner les organisations



- L'orientation client a des effets positifs mesurables, par exemple sur la satisfaction des parties prenantes.
- Il est essentiel de renforcer la collaboration transverse, au risque que les potentiels numériques ne soient pas réalisés ; l'alignement entre les activités métier et les ressources informatiques reste un problème : les équipes de service numérique peuvent aider mais créent elles-mêmes des problèmes et l'ajout d'une tierce partie à une relation déjà « compliquée » crée davantage de friction ; parfois, cette friction peut servir à réinitialiser les dynamiques de pouvoir existantes ; nous constatons que la numérisation est confiée à l'informatique dans les organisations qui entretiennent une relation saine entre l'entreprise et l'informatique.
- Les formes traditionnelles de gestion « diviser pour mieux régner » sont jugées inadaptées.
- Les méthodes de travail agiles sont encore souvent limitées au développement de logiciels ; l'agilité d'entreprise n'est pas encore intégrée dans le modèle opérationnel de l'organisation.
- Les laboratoires d'innovation semblent avoir des effets limités dans le cadre du secteur public ; souvent, des avantages plus importants peuvent être obtenus en utilisant correctement les technologies numériques.
- **Donnez un sens à votre organisation grâce aux comportements centrés sur les clients.** Faites de l'organisation une « machine à apprendre centrée sur le client » et fermez les boucles de rétroaction.
- **Créez des incitations à la collaboration transverse.** Une combinaison sur mesure de plusieurs approches est souvent plus efficace, par exemple par le biais d'un patron commun et d'une obligation publique.
- **Faites évoluer votre système de gestion.** Faites en sorte que le mode de gestion de l'organisation soit en phase avec sa prestation de services agiles pour éviter les frictions. Cela implique des expérimentations de la part de l'encadrement supérieur et intermédiaire.
- **Utilisez les équipes de service numérique (uniquement) comme catalyseurs du changement.** Cf. nos réflexions sur la complexité organisationnelle. En règle générale, on s'attend à ce que la simplification du modèle d'exploitation numérique apporte davantage de bénéfices.
- **N'abusez pas de l'innovation.** Il y a manifestement lieu de remettre en question le statu quo et d'encourager les comportements centrés sur le client, bien que nous n'attendions que peu d'avantages des laboratoires dédiés sans intégration métier.

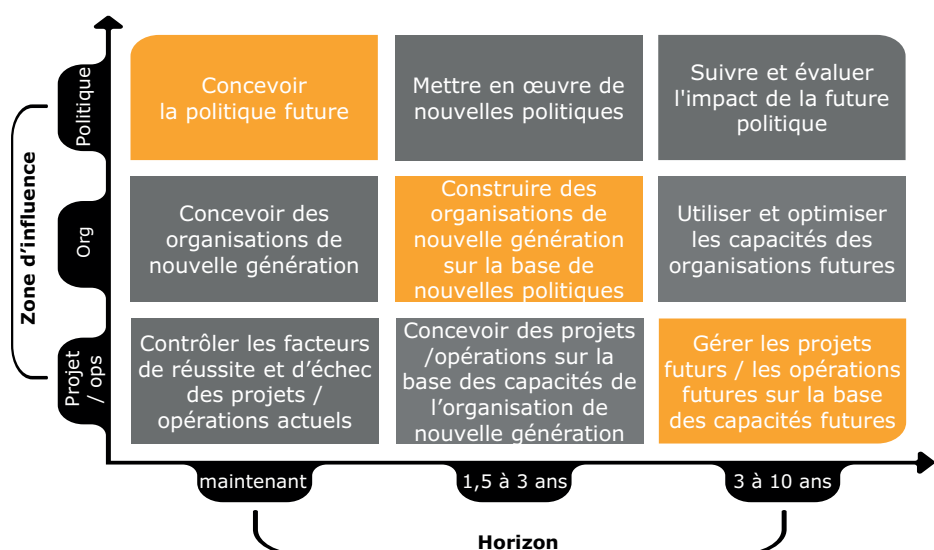
La section 4, " Changer les cartes ", détaille comment nous n'avons trouvé que peu d'éléments dans nos données d'enquête pour expliquer les classements en matière de cyberadministration. Nous avons plutôt remarqué ce qui suit : en moyenne, les pays plus centralisés obtiennent de meilleurs résultats. En tenant compte des enseignements tirés de la conception des systèmes informatiques (connue sous le nom de " loi de Conway "), nous recommandons que le modèle numérique d'exploitation des administrations publiques Nous recommandons aux administrations publiques de simplifier leur système informatique en le centralisant et en créant des centres de services partagés.



Anticipation et travail préparatoire sont nécessaires pour éviter que les projets ne se heurtent à des problèmes. Nous voyons des avantages à utiliser la planification des capacités stratégiques. Les délais de mise en œuvre des changements dans les domaines d'influence respectifs sont en orange.

Figure 4: Scatterplot (Degré de centralisation vs classement e-gouvernement), analyse originale

Figure 5: Planification stratégique des capacités pour la transformation numérique - Les échéances des changements dans les domaines d'influence respectifs sont surlignées en orange. Les besoins politiques et organisationnels ne sont pas seulement déterminés par la politique, mais aussi par les besoins non satisfaits, par exemple de la transformation planifiée et transformation en cours.



Experienced in a wide range of industries

À propos Eraneos Group

Eraneos Group est un groupe international de conseil en gestion et en technologie qui fournit des services allant de la stratégie à la mise en œuvre. Il est issu de l'alliance de Ginkgo Management Consulting, Quint Group et AWK Group, annoncée en 2021. Le groupe est au service de clients sur trois continents, où un millier de professionnels dévoués et hautement qualifiés travaillent conjointement pour libérer le plein potentiel du monde digital. Les services comprennent le développement de modèles d'affaires numériques, l'analyse de données, la cybersécurité, le sourcing, le conseil en informatique et la gestion de projets de transformation

complexes. Le groupe Eraneos est établi en Suisse, en Allemagne, au Luxembourg, en Espagne, aux Pays-Bas, en Chine, à Singapour et aux États-Unis. En 2021, il a réalisé un chiffre d'affaires de près de 200 millions d'euros.

[Contact us >](#)

[Visit our website >](#)

[Join our Company >](#)