

Net Impact 2004 : De la connectivité à la productivité



France, secteur public

Par Douglas Frosst et Kenton Lewis

Un très fort impact

Net Impact 2004 a étudié les effets de plusieurs **applications Internet, technologies réseau, processus d'entreprise et comportements** en évaluant 12 facteurs opérationnels qui influent sur quatre grands aspects de la productivité.

Dans l'ensemble, les organisations utilisant Internet ont obtenu une amélioration 3 à 7 fois supérieure à celles qui n'en utilisaient aucune.

Principaux résultats

- Les organisations françaises connectées retirent de leurs investissements en e-services des résultats supérieurs à la moyenne
- Pour atteindre les niveaux de productivité de demain, elles doivent collaborer et intégrer les données et services entre les divers départements
- L'adoption plus rapide des applications Web améliorera les résultats
- Les faiblesses au niveau de l'accès réseau à distance et de la bande passante sont des obstacles à la réalisation des objectifs de service

La productivité est un concept bien établi et très souvent débattu, au niveau des politiques comme des entreprises. Ces dernières années, elle est devenue une donnée économique majeure, notamment pour décider des politiques salariales, fiscales et des taux d'intérêt. C'est pourquoi elle intervient dans les estimations du PIB comme dans de nombreux programmes du gouvernement.

En effet, le secteur public européen attache de plus en plus d'importance à la productivité, car il s'efforce d'améliorer la qualité, la portée et le coût des services aux usagers. Les progrès découlent de petites innovations, apportées peu à peu à des fonctions spécifiques. Des innovations ? Lesquelles ? Quels sont les meilleures pratiques et les domaines clés d'investissement pour le secteur public ? C'est pour tenter de répondre à ces questions que Cisco a commandité *Net Impact 2004 : de la connectivité à la productivité*, une étude sur la productivité dans le secteur public européen, conduite par le groupe Momentum Research.

Net Impact 2004 est le quatrième opus d'une série d'études évaluant l'impact des technologies Internet sur les organisations. Les deux premières évaluaient l'impact macro-économique des technologies de l'information et de la communication (ITC) sur l'économie des États-Unis, du Royaume-Uni, de la France, de l'Allemagne, de l'Italie et du

Canada. La troisième identifiait les pratiques technologiques et organisationnelles ayant amélioré la productivité au niveau des ventes, des services et du support clients, dans plus de 300 entreprises américaines, sur divers marchés verticaux. L'objectif de *Net Impact 2004* était d'identifier les pratiques en matière de processus et technologies métier, qui augmentent la productivité du secteur public dans huit pays d'Europe.

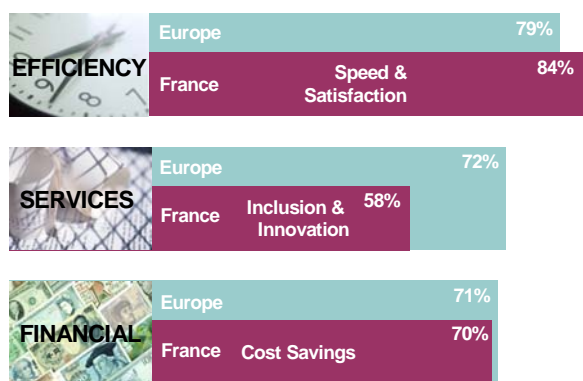
Cet article offre une vue d'ensemble des résultats de *Net Impact 2004*, basés sur des données issues d'administrations locales, régionales et nationales, ainsi que de différents organismes de santé publique. Les organisations consultées se devaient d'être « Connectées », c'est-à-dire avoir au moins une application d'entreprise active et distribuée sur leur réseau. Au total, l'étude a consulté plus de 1400 décideurs technologiques et administratifs, en Allemagne, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni et Suède.

Net Impact 2004 a déterminé que les organisations investissant dans la « réingénierie » de leurs processus, l'infrastructure réseau et les applications Internet, améliorent notablement la productivité de leurs projets de e-administration. Privilégiant la vitesse et la souplesse de l'organisation, le service public français est à l'aube d'une ère nouvelle.

Mais pour atteindre ses objectifs en matière de services, et développer sa productivité, le service public français doit accélérer l'adoption d'applications Web, améliorer la collaboration, réduire les référentiels internes, et développer l'infrastructure et l'accessibilité de son réseau.

Et que signifie la productivité pour les organisations du secteur public français ?

Pour s'adapter aux spécificités, *Net Impact 2004* a cherché à comprendre ce qui incitait les organisations connectées du secteur public français à investir dans les réseaux, les applications et les processus métier. Quelles sont les améliorations recherchées ? Quelles ont été les actions entreprises ? S'agit-il essentiellement de réaliser des économies, ou y a-t-il d'autres buts ? Ces efforts sont-ils en phase avec les objectifs du plan d'action eEurope 2005 de la Commission Européenne ?



Source: Momentum Research Group—Net Impact 2004

Figure 1 : principaux objectifs de productivité

Le premier but des programmes de e-administration est l'efficacité du service. C'est l'objectif clé des organisations françaises, qui ont cité une plus grande réactivité et l'amélioration de la satisfaction des citoyens dans 84 % des cas, contre 79 % pour l'Europe dans son ensemble.

L'adoption des technologies est ensuite motivée par des facteurs concernant la fourniture des services. En moyenne, 72 % des organisations européennes cherchent à étendre la portée des services pour inclure davantage d'utilisateurs (avec les ressources existantes), à innover, ou fournir des services permettant de répondre aux nouvelles demandes. En France, ce pourcentage tombe à 58 %. Ceci semble être dû à l'automatisation et à l'accès réseau, pour lesquels la France est en dessous de la moyenne européenne. A ce stade, il vaut mieux se concentrer sur les pratiques de base et chercher à lever les principales barrières, plutôt que de créer des services ou d'améliorer ceux qui existent. On constate sur ce point un décalage avec les décideurs techniques, dont 77 % indiquent qu'il leur a été demandé d'étendre les services existants.

La possibilité de réaliser des économies complète le tableau, 70 % des organisations françaises (71 % en

Europe) voient dans l'automatisation des services à l'utilisateur un moyen de faire des économies. *Net Impact 2004* a cependant établi que cet objectif comporte des risques : à trop se focaliser sur les économies et les systèmes de mesure formels, on risque de perdre la satisfaction des usagers et d'autres critères essentiels de la productivité.

Les organisations du secteur public français appliquent les meilleures pratiques à plusieurs niveaux. Mais pour augmenter la productivité, elles doivent ouvrir leurs référentiels internes et revoir leurs processus. *Net Impact 2004* a reconnu que la collaboration et l'intégration des données sont des pratiques productives, mais les organisations françaises ont les plus bas niveaux d'intégration entre départements comme avec leurs équivalents internationaux. La « réingénierie » des processus est une autre pratique qui pourrait être appliquée par davantage d'organisations, pour accroître l'impact de leurs investissements.

Il est possible d'améliorer notablement la productivité

Les premières études *Net Impact* ont établi que l'utilisation d'applications Internet améliore d'un chiffre la productivité, si on l'évalue en termes de réduction des coûts opérationnels. Les études suivantes ont montré que les applications et les diverses technologies ne sont pas les seules sources pour améliorer l'organisation. La productivité résulte d'une combinaison de divers facteurs : les processus métier, les applications, l'infrastructure réseau, les compétences du personnel, le choix des outils et l'environnement de travail en général.

Au départ, *Net Impact 2004* a voulu identifier un ensemble universel de meilleures pratiques, qui pourraient être utilisées par les organisations connectées pour améliorer leur productivité. Mais chacune a ses propres cibles opérationnelles, qui demandent des actions différentes. Il est clair que les meilleures pratiques pour contenir les coûts ne sont pas les mêmes que pour augmenter le volume des services. C'est pourquoi les meilleures pratiques ont été groupées en quatre thèmes liés à la productivité :

- Efficacité
- Volume des services
- Améliorations financières
- Satisfaction des usagers

Une action est identifiée comme une meilleure pratique si elle a une relation forte (statistiquement significative) et prévisible avec l'une des 12 mesures opérationnelles suivies. Des informations détaillées sur les mesures et les meilleures pratiques identifiées pour chaque thème de productivité sont disponibles en Annexe A.

Les organisations utilisant les meilleures pratiques identifiées par *Net Impact 2004* ont obtenu une amélioration 3 à 7 fois supérieure en moyenne à celles qui n'en utilisaient aucune. Ce qui constitue un avantage

opérationnel significatif qui pourra servir à atteindre plus rapidement ou plus efficacement les objectifs opérationnels.

L'efficacité au 21^{ème} siècle : la réalité dépasse la fiction

Même Jules Verne n'aurait pu prévoir les résultats obtenus aujourd'hui par les organisations connectées. Comme d'autres auteurs de fiction, il imaginait les robots ou les androïdes effectuant les tâches domestiques. Mais les organisations connectées du secteur public européen utilisent des processus opérationnels du 21^{ème} siècle, le Web et de nouvelles technologies réseau pour automatiser les tâches, avec des résultats impressionnants.

Le premier objectif est d'améliorer l'efficacité opérationnelle, 80 % des organisations connectées voulant accélérer leur fonctionnement. Avec 93 %, c'est de très loin l'objectif numéro un en France, suivi par l'amélioration de la souplesse organisationnelle, avec 83 %. *Net Impact 2004* a suivi plusieurs mesures de l'efficacité, comme le temps moyen de résolution d'un cas, le nombre de cas moyen par employé et le coût moyen par cas résolu.

Il s'est avéré que les pratiques basées sur les processus métier constituent l'élément le plus significatif pour améliorer l'efficacité. Sans surprise, l'automatisation des transactions répétitives, comme la facturation et les encaissements, améliore considérablement l'efficacité. Et si l'utilisateur peut chercher en ligne ce qu'il lui faut pour une demande de permis de construire, la déposer en ligne et peut-être même payer, le gain en temps et ressources est énorme par rapport à celui qui doit faire la queue à la mairie, téléphoner pour obtenir des informations ou demander des formulaires par courrier. Et le fait d'accélérer la réponse associée à des services interactifs comme les demandes de permis, les transactions fiscales et les licences d'importation, a aussi un impact direct sur la satisfaction de l'utilisateur.

L'automatisation des processus dans les organisations françaises varie cependant très largement. Dans certains cas, comme le datamining et la facturation, elles sont à la pointe. Dans d'autres, comme la mise à disposition des informations ou la gestion des cas, elles sont à la traîne. Cet état de fait impacte négativement leur productivité, car il vaut mieux automatiser d'abord les services de base, comme la mise à disposition des informations, avant de s'attaquer aux plus avancés.

Souvent, le secteur public détient de larges volumes de données, qui doivent être analysées pour répondre à toutes sortes de requêtes, ce qui explique l'importance du datamining et des outils d'analyse. Avec 65 %, les organisations françaises dépassent de très loin la moyenne européenne (49 %) en ce qui concerne l'adoption du data mining et des outils d'analyse. Au contraire, elles sont en queue de peloton quand il s'agit d'intégrer leurs propres

Comment se fait l'évaluation ?

L'évaluation des performances doit être mesurée objectivement. Les premières études *Net Impact* ont montré que cette évaluation est tout aussi importante que les actions entreprises elles-mêmes. *Net Impact 2004* confirme cette conclusion, et que 10 % des organisations du secteur public ne mesurent aucunement leur fourniture de services. C'est quasiment la moitié des 19 % constatés par *Net Impact 2003* auprès des organisations à but lucratif des États-Unis.

À peine 3 % des participants français suivent au moins une mesure de productivité, bien que 18 % reconnaissent ne pas vraiment savoir ce qui a été mesuré. Comme pour l'ensemble des résultats, l'amélioration de la satisfaction de l'utilisateur est le premier critère suivi en France. Les organisations françaises montrent néanmoins un intérêt supérieur à la moyenne pour les mesures et critères, dans toutes les catégories, mais plus particulièrement pour :

- le nombre moyen de cas résolus par employé
- le nombre total de cas résolus par jour/semaine/mois
- le pourcentage de services pertinents disponibles en ligne
- les honoraires ou revenus collectés par an (suivis séparément)

Le critère le moins considéré était le pourcentage de cas résolus grâce au self-service. C'est pourtant une mesure importante, car l'amélioration du volume du self-service a l'impact le plus important sur les économies de coût. Autre anomalie, le niveau très faible de comparaisons avec les autres organisations. L'importance de l'évaluation est démontrée par le fait que les organisations qui suivent certains critères améliorent davantage leur efficacité que celles qui ne les suivent pas. Les critères avec la plus grande différence de suivi sont :

- La satisfaction des usagers avec une augmentation de 13 %
- Le coût moyen par résolution de cas, avec une baisse de 12 %.

données avec celles d'autres départements ou d'autres pays, ce qui limite sévèrement les avantages.

Sans surprise, le datamining est étroitement lié à la meilleure pratique réseau que représentent les technologies SAN. En étant 40 % à avoir déployé des technologies SAN dans leurs réseaux, les organisations de secteur public français sont en tête du secteur européen. En améliorant la vitesse, l'efficacité et la disponibilité du réseau, les technologies SAN permettent un meilleur accès des usagers et employés à l'énorme volume de données détenues par ces organisations.

Les organisations connectées qui appliquent toutes les meilleures pratiques améliorent en moyenne leur

efficacité d'un facteur six à huit par rapport à celles qui se contentent de déployer des applications réseau. Pour l'efficacité, les organisations françaises figurent dans le top 3 européen, avec 30 % d'amélioration en moyenne, proche du niveau des meilleures pratiques. Les plus basses moyennes se rencontrent en Allemagne, Hollande et Suède. Il faut cependant noter qu'il s'agit de gains relatifs en pourcentage, qui dépendent de la taille, de la complexité et du niveau de départ de chaque organisation et pays. Globalement, *Net Impact 2004* a établi que les organisations connectées appliquant les meilleures pratiques pour l'efficacité pouvaient l'améliorer de 35 à 55 %. Plus concrètement, une réduction de 60 à 35 jours du délai d'attribution des permis de construire met en évidence ces améliorations potentielles.

Un plus grand volume de services

En plus d'améliorer leur efficacité, les organisations connectées doivent également étendre la portée, la diversité et la quantité des services aux usagers. Cependant, seulement 55 % des Français ayant participé à *Net Impact 2004* ont déclaré vouloir étendre les services aux usagers avec les ressources existantes, 63 % ayant exprimé le besoin de plutôt répondre aux nouvelles demandes. En Europe, la moyenne des réponses à ces deux questions était de 72 %. L'initiative de e-administration, définie comme une priorité dans le eEurope 2005 Action Plan, sous-tend cette volonté d'augmenter le volume des services. Cette initiative cherche à améliorer les services publics et les processus démocratiques grâce aux technologies de l'information et de la communication, à de nouvelles compétences et au changement organisationnel.

Net Impact 2004 a démontré que le déploiement d'applications réseau n'a pas autant d'effet sur l'amélioration du volume des services que sur d'autres résultats opérationnels. Ce sont des technologies réseau comme les SAN (Storage Area Network), qui jouent un rôle significatif dans l'augmentation des volumes de services. Face aux objectifs concurrents d'une sécurité renforcée et d'une extension des services, accompagnée d'une meilleure accessibilité, il n'est pas surprenant que les organisations françaises placent la détection des virus (83 %) et des intrusions (56 %) comme les technologies réseau les plus fréquemment déployées. Le souci de la sécurité demeure élevé, 32 % des organisations françaises connectées la plaçant au premier rang de leur budget réseau pour l'année à venir, chiffre en accord avec la moyenne européenne.

Bien sûr, il leur faudra plus qu'une bonne sécurité pour atteindre les niveaux de productivité de demain. La fiabilité de leur réseau s'avère être la plus faible d'Europe, même si leur taux d'adoption de pratiques réseau sophistiquées est moyen ou élevé, comme les outils de supervision réseau automatisés et l'équilibrage de charge, la distribution de contenu et les technologies de mise en cache.

L'automatisation des processus et le déploiement d'applications réseau ont un plus grand impact si les employés et fournisseurs peuvent y accéder largement. Là encore, la France est à la queue en terme d'accès réseau à distance par les employés (42 % contre 60 % en Europe) et les fournisseurs (6 % contre 24 %). Et ceux qui peuvent se connecter à distance, disposent trop souvent de débits bien inférieurs à 1,5 Mbits/s. La lenteur de l'accès décourage l'utilisation des applications, ce qui limite les gains de productivité. En se basant sur le reste de l'Europe, il est clair que les organisations françaises pourraient augmenter l'impact économique et le volume de services. Il leur faudrait identifier les causes profondes du manque de fiabilité de leur réseau, élargir l'accès et investir dans des débits plus élevés.

Net Impact 2004 a évalué les différences dans les volumes de services en mesurant par exemple le nombre d'utilisateurs utilisant le service, le nombre de visiteurs du site web, et le pourcentage de services utiles disponibles en ligne. Parmi les pays étudiés, ce sont les organisations italiennes et britanniques qui détiennent la palme, avec une augmentation moyenne de ces chiffres, supérieure à 30 %. Les organisations connectées mettant en œuvre les meilleures pratiques identifiées pour les volumes de services ont obtenu une amélioration de ces chiffres estimée entre 30 et 50 %, l'an dernier.

La limitation des coûts

Même s'il ne s'agit pas de leur objectif principal, 70 % des participants français ont cité la limitation des coûts opérationnels comme une priorité clé de leurs investissements technologiques. Il n'y avait pas de différence significative avec les autres pays, tous indiquant des économies moyennes à un chiffre, bien inférieures aux niveaux atteints par certaines organisations ayant mis en œuvre les meilleures pratiques.

Net Impact 2004 a démontré que les organisations qui ont investi dans les technologies réseau, les processus opérationnels et les applications réseaux appropriés ont réduit de 20 à 30 % en moyenne le coût des services aux usagers. Des pratiques d'ingénierie réseau prudentes comme le fait de fournir suffisamment de capacité réseau pour les douze prochains mois, et le déploiement d'outils sophistiqués de supervision du trafic, ont contribué de façon significative à limiter les coûts.

Mais le fait d'accorder une trop grande importance aux coûts peut avoir un impact négatif sur la satisfaction des usagers. Les organisations qui, surveillant leurs coûts de façon stricte ont vu la satisfaction des utilisateurs baisser de 6 à 8 % par rapport à celles qui ne suivent pas leurs coûts. Il faut donc prendre garde à ce qu'un contrôle des coûts ne se fasse pas au détriment du service. L'étude a même établi que **le principal indicateur de la réduction des coûts est le pourcentage de cas résolus grâce au self-service, et le nombre d'utilisateurs utilisant ce service.**

Le fait de doubler l'un des ces indices réduit de 10 % ou plus les coûts opérationnels annuels, et augmente de plus de 20 % la satisfaction des usagers.

L'augmentation des revenus impose des pratiques très différentes de celles utilisées pour limiter les coûts. Par exemple, une solution de reprise après sinistre est une des meilleures pratiques réseau utilisées. Elle a notablement amélioré les revenus sur les 12 derniers mois. En effet, un réseau en panne ne permet pas de collecter l'argent, et une organisation qui n'est pas préparée aux pannes inattendues aura besoin de plus de temps pour se remettre au travail, ce qui accroît encore la perte de revenus.

Tout mettre en œuvre pour la satisfaction des usagers

La satisfaction des usagers est mesurée par la plupart des organisations, et le secteur public français ne fait pas exception. Sur les 12 derniers mois, 65 % de ses organisations ont effectué ce suivi, contre 44 % pour l'Europe. L'amélioration de la satisfaction des usagers était citée en second par les organisations européennes, avec 78 % (75 % en France), méritant ainsi une mention spéciale dans ce rapport.

Les précédentes études *Net Impact*, sur le secteur privé, ont montré que la satisfaction client est liée à l'efficacité globale de l'organisation. Plus sa réponse aux demandes de service est rapide, plus la satisfaction client augmente. Ce résultat se retrouve dans le secteur public. Une augmentation de 100 % des facteurs de l'efficacité, comme le temps moyen de résolution d'un cas ou le total de cas résolus dans une période de temps donnée, augmente la satisfaction de l'utilisateur de 37 % et 30 %, respectivement.

Il faut cependant plus qu'une résolution rapide des demandes de service pour affecter de façon importante la satisfaction des utilisateurs. *Net Impact 2004* a établi que l'amélioration des volumes de services a un impact significatif. Plus il y a de services en ligne, ou plus il y a de personnes utilisant les services de l'organisation (en ligne ou non), plus les utilisateurs sont satisfaits. Une augmentation de 100 % des facteurs de volume, comme le nombre d'utilisateurs utilisant les services ou le nombre de visiteurs d'un portail, augmente la satisfaction des usagers de 45 % et 29 %, respectivement.

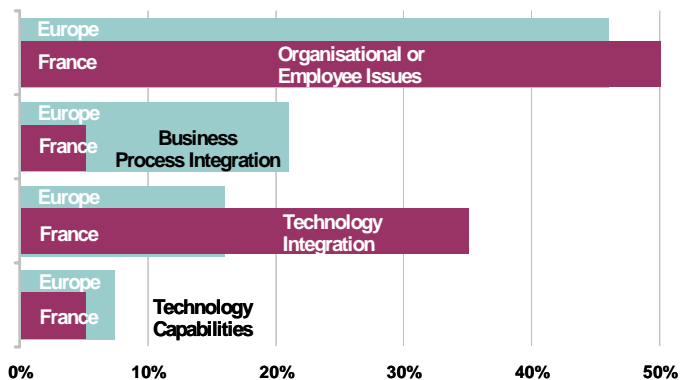
Pour améliorer la satisfaction des usagers, il faut soit augmenter le nombre de personnes utilisant les services (notamment ceux qui sont en ligne), soit répondre plus rapidement aux demandes. Une fois que les organisations françaises auront jeté les bases de leurs e-services, il leur faudra développer les services et augmenter leur utilisation. Les organisations connectées ayant mis en œuvre les meilleures pratiques liées à la satisfaction des usagers ont constaté sur les 12 derniers mois une amélioration de 45 à 65 %.

Les individus, les processus et la technologie

Il est clair que la réussite de projets de eGovernment exige une combinaison d'applications et de processus opérationnels, distribués par un réseau sophistiqué. Nombreuses sont les études, y compris les versions précédentes de *Net Impact*, qui ont identifié l'importance de ces actions. Ces activités doivent cependant être synchronisées pour concrétiser pleinement le potentiel de productivité.

Net Impact 2004 a montré que la « réingénierie » des processus en vue de tirer parti des nouvelles technologies, était un facteur important pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts. Correctement synchronisés, les processus et les technologies ont un impact encore plus grand : en effectuant la « réingénierie » de leurs processus avant de déployer des applications, les organisations ont réalisé des économies de 20 à 30 % sur 12 mois. Quand la « réingénierie » a été faite après le déploiement des applications, les économies sont inférieures de moitié. La planification temporelle des actions est donc d'une très grande importance.

La France est perdante sur ce point, seulement 15 % des organisations participantes ont mené une « réingénierie » des processus avant l'automatisation, et 50 % n'ont aucunement modifié leurs processus.



Source: Momentum Research Group—Net Impact 2004

Figure 2 : les obstacles à la croissance de la productivité

Mais quand l'on dépense des millions d'euros dans la mise en œuvre et l'intégration de projets informatiques complexes, il ne faut pas oublier d'investir dans les personnels. Les problèmes organisationnels et de personnel sont largement perçus comme le principal obstacle à la croissance de la productivité. 50% des organisations françaises ont identifié ces facteurs comme potentiellement les plus susceptibles de limiter leurs gains de productivité :

- Capacité d'intégrer les nouvelles technologies
- Manque de formation du personnel
- Incapacité à changer le comportement du personnel
- Culture de prise de décision centralisée

- Pas de standards gouvernementaux pour les efforts d'intégration

Il est intéressant de noter combien les organisations françaises considèrent l'intégration des technologies comme une barrière, et combien elles sont peu concernées par l'intégration des processus opérationnels.

Les meilleures pratiques pour une productivité optimale

Net Impact 2004 a identifié trois pratiques mises en œuvre avec succès pour surmonter les obstacles évoqués ci-dessus. Il s'agit de deux comportements culturels et d'une application réseau, qui ont eu un effet positif sur l'ensemble de la productivité :

1. Communiquer régulièrement la stratégie de fourniture des services. Une communication claire et cohérente des objectifs dans toute l'organisation réduit la résistance au changement des comportements et des processus. Cette pratique ne coûte quasiment rien, mais n'est pourtant utilisée que par 31 % des organisations connectées du secteur public français, le chiffre le plus bas des pays étudiés.
2. Ne pas perdre de vue l'importance de la fourniture de e-services aux usagers. Ceci n'implique pas de faire passer au second plan des fonctions internes ou de back-office. De nombreux projets de e-administration exigent même de modifier certains processus internes et d'automatisation avant d'implémenter les aspects externes. Mais la place de l'utilisateur pour le secteur public doit être aussi importante que celle du client pour les entreprises. Dans leur grande majorité (84 %), les organisations françaises connectées produisent des e-services à usage interne, 56 % d'entre elles mènent des initiatives externes destinées aux usagers. Chiffre plus significatif, seulement 30 % fournissent des e-services entre départements ou gouvernements. Le secteur public français perd donc d'importants gains de productivité en n'intégrant pas les données et processus entre organisations apparentées.
3. Déployer sur le Web des outils de collaboration de la force de travail et de formation. La formation en ligne est très efficace, car les employés peuvent suivre les cours adaptés à leurs besoins et leur planning. Cette souplesse augmente le taux de réussite des formations. Et le fait d'améliorer l'accès aux outils de collaboration par le Web, comme les espaces de travail collaboratif et la messagerie instantanée, permet de traiter plus rapidement les cas exceptionnels comme les tâches courantes, grâce à l'automatisation des processus.

Alors que 58 % des organisations connectées d'Europe utilisent le Web pour la collaboration de leur force de travail et leurs formations, elles ne sont que 48 % en France. L'utilisation de ce genre d'outils pourrait permettre de surmonter l'obstacle important que

représente le manque de formation du personnel. 60 % des décideurs français citent ce manque comme l'obstacle majeur aux futurs gains de productivité. C'est même le principal obstacle, pour les décideurs techniques. Le e-learning est très peu utilisé en France (9 % contre 22 % pour l'Europe), et il en va de même pour les applications avec interfaces Web. Et pourtant, les outils de formation et les interfaces Web sont les plus efficaces pour améliorer l'utilisation des applications, et donc la productivité.

Principaux résultats

L'objectif de *Net Impact 2004* était de comprendre les relations entre les individus, les processus et les technologies, ainsi que les gains associés en productivité. Les organisations connectées améliorent-elles leur productivité en investissant dans des infrastructures réseau sophistiquées, dans des applications de gestion Internet et dans la « réingénierie » des processus ?

Net Impact 2004 a mis en évidence plusieurs thèmes communs. De façon générale, les organisations connectées qui ont le plus augmenté leur productivité ont :

1. investi dans des réseaux sophistiqués, au-delà du minimum nécessaire à la mise en œuvre de leurs applications.
2. révisé leurs processus pour en améliorer l'efficacité, avant de déployer les applications.
3. automatisé certains processus par des applications Internet et les ont intégrés à d'autres fonctions de service.

Chacun de ces éléments peut à lui seul améliorer la productivité, mais *Net Impact 2004* a souligné le rôle important de la culture interne, et qu'il est possible d'augmenter leur impact en :

4. orientant la culture de l'organisation vers l'amélioration des processus et la fourniture de services.

L'étape finale dans la mise en œuvre d'une meilleure productivité consiste à mesurer l'efficacité de ces efforts :

5. en déployant des systèmes d'évaluation pour suivre la performance opérationnelle.

La formule de base, réseau + application + processus + culture, semble des plus simples, mais son application donne en réalité autant de saveurs et de variations que celle de la bière (orge + houblon + eau + levure). Et tout comme pour la bière, le fait de tout mélanger en vrac donne rarement un bon résultat. La synchronisation et la planification du mélange des ingrédients sont absolument essentielles.

À propos du Momentum Research Group

Le Momentum Research Group est un cabinet spécialisé de Incepta Marketing Intelligence, une société de recherche et de conseil au Royaume-Uni. Incepta Marketing Intelligence, récemment nommée agence de recherche de l'année par *Marketing Magazine*, emploie plus de 120 chercheurs et dispose de bureaux à Londres, New York, San Francisco, Hong Kong, et Austin au Texas.

Ces six dernières années, Momentum Research a évalué l'impact macro et micro-économique des technologies de l'information et des communications aux USA, Royaume-Uni, Allemagne, France, Italie et Canada. Pour ces études, Momentum Research a collaboré avec des chercheurs d'organisations prestigieuses, comme l'Université du Texas, l'Université de Californie (Berkeley) et la Brookings Institution.

Pour plus d'informations sur Momentum Research, veuillez consulter le site www.momentumresearchgroup.com.

Pour plus d'informations sur Incepta Marketing Intelligence et ses domaines de spécialités, veuillez consulter le site www.incepta-mi.com.

Informations complémentaires

Les résultats complets des rapports *Net Impact 2004*, *Net Impact 2003* et *Net Impact 2002* sont disponibles sur www.netimpactstudy.com



Siège social

Cisco Systems, Inc.
170 West Tasman Drive
San Jose, CA 95134-1706
USA
www.cisco.com
Tel: 408 526-4000
800 553-NETS (6387)
Fax: 408 526-4100

Siège Europe

Cisco Systems International BV
Haarlerbergpark
Haarlerbergweg 13-19
1101 CH Amsterdam
The Netherlands
www-europe.cisco.com
Tel: 31 0 20 357 1000
Fax: 31 0 20 357 1100

Siège Amériques

Cisco Systems, Inc.
170 West Tasman Drive
San Jose, CA 95134-1706
USA
www.cisco.com
Tel: 408 526-7660
Fax: 408 527-0883

Siège Asie-Pacifique

Cisco Systems, Inc.
168 Robinson Road
#28-01 Capital Tower
Singapore 068912
www.cisco.com
Tel: +65 6317 7777
Fax: +65 6317 7799

Cisco Systems compte plus de 200 bureaux dans les pays et régions indiqués ci-dessous.

Les adresses, numéros de téléphone et de fax sont disponibles sur le site Web www.cisco.com/go/offices.

Afrique du Sud • Allemagne • Arabie Saoudite • Argentine • Australie • Autriche • Belgique • Brésil • Bulgarie • Canada • Chili • Colombie • Corée • Costa Rica • Croatie • Chypre • Danemark • Doubaï, UAE • Écosse • Espagne • États-Unis • Finlande • France • Grèce • Hong Kong SAR • Hongrie • Inde • Indonésie • Irlande • Israël • Italie • Japon • Luxembourg • Malaisie • Mexique • Norvège • Nouvelle-Zélande • Pays-Bas • Pérou • Philippines • Pologne • Porto Rico • Portugal • République Populaire de Chine • République tchèque • Roumanie • Royaume-Uni • Russie • Singapour • Slovaquie • Slovénie • Suède • Suisse • Taiwan • Thaïlande • Turquie • Ukraine • Venezuela • Viet-Nam • Zimbabwe

Copyright © 2004 Cisco Systems, Inc. Tous droits réservés. Cisco, Cisco Systems, et le logo Cisco Systems logo sont des marques déposées ou des marques commerciales de Cisco Systems, Inc. et/ou ses filiales aux États-Unis et certains autres pays. Toutes les autres marques commerciales mentionnées dans ce document ou ce site Web sont la propriété de leurs propriétaires respectifs. L'utilisation du mot partenaire n'implique pas une relation de partenariat entre Cisco et toute autre société. (0402R)

Annexe A : Net Impact 2004 Mesures et meilleures pratiques

Meilleures pratiques :

Efficacité : amélioration de 35 à 55 %

Applications :

- Application de gestion financière et de comptabilité installée ;
- Interface Web : outils de collaboration et de formation ;
- Les données sont intégrées avec des bases de données internationales ;
- Un grand nombre de processus accessibles à partir d'une interface Web.

Technologies réseau :

- Déploiement de SAN (réseaux de stockage) ;
- Déploiement d'un système d'authentification des utilisateurs réseau comme PKI (Public Key Infrastructure) ;
- Utilisation de règles et outils de QoS pour prioriser les trafics ;
- Le réseau acceptera toutes les applications qui pourront être déployées dans les 12 prochains mois.

Processus d'entreprise :

- Fonctionnalités : Datamining et analyse ;
- Automatisation des fonctions de : facturation et encaissement, fournitures d'informations et de services, processus de gestion des cas ;
- Intégration des processus de gestion des cas.

Culture et comportement :

- Le plan stratégique pour développer et fournir des services est régulièrement communiqué dans toute l'organisation ;
- « Réingénierie » des processus opérationnels (sans se soucier du timing) pour exploiter les nouvelles technologies.

Services : amélioration de 30 à 50 %

Applications :

- Interface Web : outils de collaboration et de formation ;
- Davantage de sources de données (internes et externes) intégrées avec les applications d'entreprise en place.

Technologies réseau :

- Déploiement de systèmes de détection d'intrusion en temps réel ;
- Système de sécurité en couches, conçu pour surveiller le trafic et détecter les intrusions ;
- Utilisation de SAN (réseaux de stockage) ;

Processus d'entreprise :

- Fonctionnalités : e-Learning ; conformité aux réglementations ;
- Automatisation des fonctions de : fourniture et service des informations ;
- Automatisation des : processus de fourniture et services des informations.

Culture et comportement :

- Accent sur la fourniture de e-services directement aux usagers, clients finaux ;
- L'organisation travaille pour aligner de façon cohérente les applications, le réseau et les processus ;
- « Réingénierie » des processus opérationnels (sans se soucier du timing) pour exploiter les nouvelles technologies.

Finances : amélioration de 20 à 30 %

Applications :

- Interface Web : outils de collaboration et de formation, allocation et gestion des ressources.

Technologies réseau :

- Équilibrage de charge, distribution de contenu et technologies de mise en cache ;
- Le réseau acceptera toutes les applications qui pourront être déployées dans les 12 prochains mois ;
- Le réseau est accessible par le personnel distant.

Processus d'entreprise :

- Fonctionnalités : systèmes d'enregistrements intégrés.

Culture et comportement :

- « Réingénierie » des processus opérationnels (sans se soucier du timing) pour exploiter les nouvelles technologies ;
- Standards de données uniformes dans toute l'organisation.

Satisfaction : amélioration de 45 à 65 %

Applications :

- Aucune identifiée.

Technologies réseau :

- Aucune identifiée.

Processus d'entreprise :

- Fonctionnalités : Datamining et analyse ;
- Automatisation des fonctions de : fourniture des informations et des services, collaboration et formation de la force de travail, processus de diagnostic et de résolution des problèmes.

Culture et comportement :

- Le plan stratégique pour développer et fournir des services est régulièrement communiqué ;
- « Réingénierie » des processus opérationnels (sans se soucier du timing) pour exploiter les nouvelles technologies ;
- L'informatique travaille étroitement avec les responsables de l'organisation pour garantir que la technologie répond pleinement aux besoins.

Mesures

Efficacité :

- Satisfaction des usagers ;
- Délai moyen de résolution ;
- Nombre moyen de cas résolus par employé ;
- Nombre total de cas résolus par jour/semaine/mois ;
- Coût moyen par résolution de cas.

Services :

- Nombre d'utilisateurs utilisant le service ;
- Nombre de visiteurs du site Web ;
- Nombre de cas déposés en ligne ;
- Pourcentage de services pertinents disponibles en ligne.

Finances :

- Coûts opérationnels (du support et service à l'utilisateur) ;
- Pourcentage de cas résolus par self-service ;
- Honoraires ou revenus collectés par an (suivis séparément).