

Secteur public : vers une planète plus intelligente

Smarter Industries Symposium, Barcelone, novembre 2010



Les potentialités d'une planète plus intelligente dans chaque secteur

IBM a lancé il y a deux ans le concept d'une « planète plus intelligente » – un monde dans lequel la collaboration, une approche systémique et l'analyse de l'information maximisent l'efficacité des multiples systèmes qui nous facilitent la vie. Cette idée forte a trouvé un écho auprès des entreprises et du secteur public, car elle est ancrée dans les possibilités offertes par les technologies et les savoir-faire actuels. Et pour cette même raison, nos clients et nos partenaires l'ont immédiatement adoptée.

Deux ans plus tard, IBM a collaboré avec plus de 600 entreprises et organisations dans le monde, participant chacune à la concrétisation de cette vision. En novembre 2010, nous avons invité nombre de ces dirigeants des secteurs public et privé à

venir partager leur expérience au Smarter Industries Symposium, qui s'est tenu à Barcelone. De fait, si l'idée d'une planète plus intelligente a une portée globale, sa réalisation concrète intervient au niveau individuel de chaque secteur, entreprise, administration.

Des représentants de dix secteurs d'activité – banque, communications, énergie et environnement, santé, secteur public, assurance, hydrocarbures, distribution, transport et électronique – ont participé à l'événement. Et si chacun de ces secteurs est confronté à des problématiques spécifiques dans l'environnement économique actuel, les acteurs les plus en pointe s'inscrivent tous dans une même perspective. Au lieu de continuer à percevoir le changement comme une menace, ils y voient une opportunité. Et au lieu de parler de problèmes, ils parlent de potentialités.



IBM Smarter Industries Symposium

Une planète plus intelligente, dans chaque secteur.

« Nous sortons d'une crise majeure, dans un environnement dominé par la complexité et l'incertitude, et marqué par une explosion de l'information, a expliqué Frank Kern, Senior Vice President and Managing Partner, IBM Global Business Services. Pourtant, les décideurs ne se demandent plus quel est leur principal problème, mais quelle est leur plus grande opportunité, quelles sont leurs perspectives et quelles sont les possibilités auxquelles leur entreprise a accès aujourd'hui et qui étaient inaccessibles hier. »

L'analyse, le retour sur investissement et le client

Durant le Symposium, les participants ont pu voir de nombreux exemples de la façon dont les entreprises répondent concrètement à ces questions – et notamment la puissance de l'information et de l'analyse pour matérialiser au niveau de chaque secteur l'avènement d'une planète plus intelligente. D'après une étude conjointe d'IBM et de la MIT Sloan Management Review intitulée « L'analyse : la nouvelle voie pour créer de la valeur », les entreprises qui font appel à l'analyse sont trois fois plus performantes que celles qui commencent tout juste à y recourir. Elles s'en servent pour cerner les tendances historiques, modéliser la situation actuelle et prédire le retour sur investissement de différents plans d'action.

Et malgré des différences d'approche, toutes les organisations font preuve d'une remarquable convergence quant à la finalité de l'analyse : le client. Partout, des « secteurs plus intelligents » sont en train de se développer pour répondre aux attentes des clients – de la fondation TicSalut, une institution régionale espagnole qui a développé un système mutualisé de gestion des dossiers médicaux électroniques pour améliorer la santé publique, à Best Buy, un distributeur électronique qui est à l'écoute de ses clients sur plusieurs canaux et dialogue avec eux sur les réseaux sociaux.

« Nos clients attendent de nous autonomie, service, support et connaissance de leurs attentes, a déclaré John Thompson, Senior Vice President and General Manager de BestBuy.com. Et nous comptons bien répondre à ces demandes. »

Ouvrir les potentialités

Il est essentiel d'avoir le client en ligne de mire – toutes les

innovations du monde sont sinon sans objet. C'est ce que John Kao, président du Comité consultatif sur l'innovation du Forum économique mondial, a expliqué aux participants du Symposium : « La créativité et l'innovation sont une seule et même chose. La créativité est la capacité de générer des idées nouvelles. Mais l'innovation ne peut aller de l'avant sans objectifs. »

J. Kao assure que, quand on veut innover, il faut un plan, ou un système. Il en va de même si on veut favoriser le développement de « secteurs plus intelligents » – et c'est pourquoi IBM a créé plus d'une trentaine de « parcours de progrès » sectoriels qui identifient les principales étapes de transformation et décrivent les retombées et les bénéfices de chaque étape tout en simplifiant l'évolution vers une planète plus intelligente. Ces parcours tiennent compte des spécificités de chaque secteur, qu'il s'agisse d'élaborer un modèle de soins collaboratif dans le domaine de la santé ou de construire des réseaux municipaux d'alimentation en eau conformes aux exigences réglementaires.

Chaque étape suit en fait une même logique d'un secteur à l'autre, ainsi que l'a fait observer aux participants du Symposium Ginni Rometty, Senior Vice President and Group Executive for Sales, Marketing and Strategy chez IBM :

1. **Équiper pour gérer** – L'ensemble des données nécessaires pour mesurer, surveiller et comprendre un système.
2. **Intégrer pour innover** – L'analyse de ces données pour mettre au jour des tendances et identifier les opportunités.
3. **Optimiser pour transformer** – L'action visant à atteindre les objectifs spécifiques du système et à redéfinir les potentialités.

Vous trouverez dans cette étude un compte rendu du Smarter Industries Symposium, avec le témoignage de nombreuses entreprises et organisations de votre secteur qui mettent en œuvre ces parcours de progrès. Des parcours qui aident des centaines de clients et de partenaires commerciaux d'IBM dans le monde à optimiser leur efficacité et leurs opérations. Des parcours de potentialités et de progrès vers une planète plus intelligente, dans chaque secteur.



Vers une planète plus intelligente dans le secteur public : gérer les ressources et les performances dans le contexte de la « nouvelle normalité »

« Il ne faut jamais gaspiller une bonne crise » : telle est la recommandation présentée par George Hawkins, directeur général de DC Water, au cours de son intervention dans la session de deux jours du Smarter Industries Symposium consacrée à la « nouvelle normalité » du secteur public et des administrations.² « L'écosystème est actuellement en pleine action, a observé Gerry Mooney, Global Government General Manager chez IBM. Il reste à voir à quel rythme le changement va s'opérer – et il prend de la vitesse. »

De quoi s'agit-il ? Cette « nouvelle normalité » est un système proliférant de tendances et de relations imbriquées qui rend la tâche des responsables publics beaucoup plus complexe que par le passé. La mondialisation, l'évolution démographique, les problèmes environnementaux, les avancées technologiques et les risques d'instabilité ne sont que quelques-uns des défis auxquels les décideurs sont confrontés à tous les niveaux tandis que les nouvelles réalités économiques et fiscales les poussent à faire des choix et des compromis inédits et souvent difficiles. Mais, comme l'a fort justement souligné George Hawkins, cette situation n'est pas non plus dénuée d'opportunités.

Les participants à la session consacrée au secteur public ont ainsi identifié plusieurs façons de faire face aux conditions actuelles :

- Maximiser les ressources et gérer les performances
- Renouveler la relation et la collaboration entre les citoyens, les responsables politiques et le secteur privé, ainsi que, de façon transversale, entre administrations
- Redéfinir les modèles de gouvernance, de fonctionnement et d'organisation
- Accélérer les avancées en dépit de la tension politique croissante

Les participants ont déterminé deux éléments nécessaires à l'avènement d'un secteur public plus intelligent : 1) des gains significatifs et durables en matière de productivité et de rationalisation des coûts ; et 2) la capacité de diriger – sur le plan politique et administratif. De nombreux exemples, fruits des décisions difficiles prises par des responsables politiques du monde entier, montrent que la conjugaison de ces deux éléments a permis la mise en œuvre de changements positifs. « Pour la première fois depuis de nombreuses années, les gouvernements portent un regard réellement critique sur ce qu'ils font, a expliqué Jan Duffy, Government Research Director in EMEA chez IDC. La période actuelle sera un test de volonté pour tous ceux qui travaillent dans le secteur public. »

Productivité et rationalisation des coûts

L'une des priorités des gouvernements, en particulier dans les économies développées, est de réduire les coûts de l'administration publique tout en restant centrés sur les citoyens. Les participants ont convenu que la situation actuelle était intenable – et que les périodes de crise étaient des moments privilégiés pour faire avancer les choses. Les quelques exemples ci-après, tirés du Symposium, montrent comment différentes administrations parviennent à générer ces nouveaux gains d'efficacité :

- Bill Comiskey, ex-commissaire adjoint au service de recouvrement de l'impôt pour l'État de New York et aujourd'hui partenaire du cabinet juridique new-yorkais Hodgson Russ LLP, a relaté la lutte menée par l'État pour contrer la fraude fiscale, qui se traduisait par un manque à gagner considérable – sans compter qu'elle minait la confiance dans l'ensemble du système. New York traite chaque année environ 9 millions de déclarations, 70 % des déclarants ayant droit à un remboursement de trop-perçu. « Avant, nos contrôles procédaient de façon uniforme, et nos décisions reposaient souvent sur l'intuition, a expliqué Bill Comiskey. De plus, nous avions l'habitude de payer, puis de poursuivre [pour récupérer les remboursements indus], ce qui était peu fiable et très coûteux. » Aujourd'hui, avec son Case Identification Selection System et le Tax Audit Compliance System, l'État utilise l'analyse avancée pour optimiser

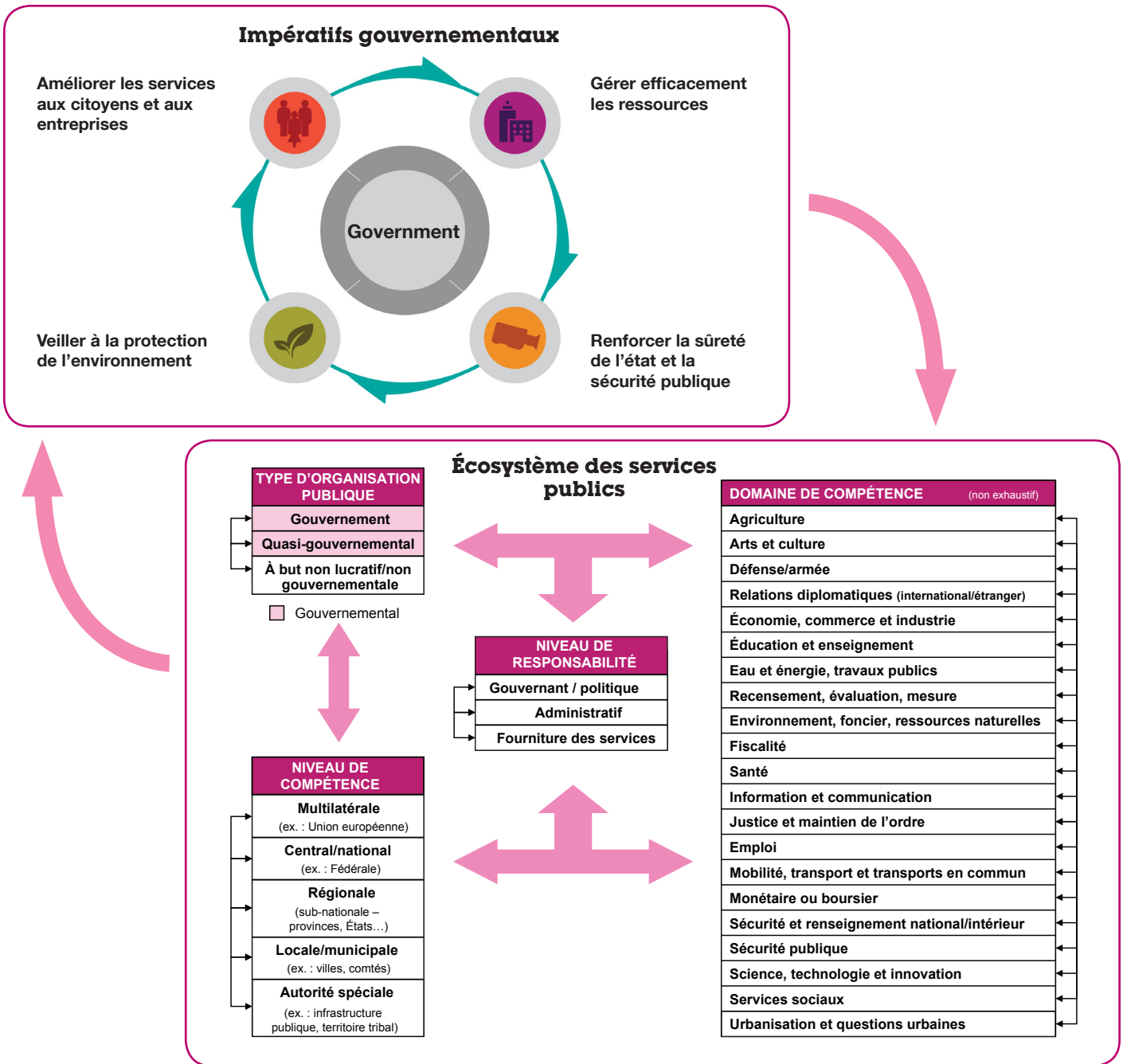


Figure 1 : Impératifs gouvernementaux et écosystème des services publics

l'efficacité du système, ce qui lui permet d'économiser 370 millions de dollars par an, soit plus de 1,25 milliard de dollars d'économies depuis la mise en place du système, en 2003.

Autre progrès récent : New York s'appuie désormais sur l'analyse prédictive pour améliorer le recouvrement. « L'État de New York devrait également collecter 30 millions de dollars de plus par an », a ajouté Comiskey.

- La Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) distribue chaque année 70 milliards d'euros de prestations à 18 millions d'allocataires répartis dans 11 millions de foyers. Avec 30 000 employés, 17 types de prestations et l'obligation de certifier les comptes, les responsables de la CNAF avaient de puissantes raisons de lutter contre le versement indu d'allocations – et ce n'était pas qu'une question d'argent. « L'impact financier est important, mais il y avait une autre motivation », a expliqué Daniel Buchet, en charge de la lutte contre la fraude, ajoutant que la préservation de la confiance dans le système était également un axe essentiel pour les pratiques de gestion des risques. Pour atteindre ses objectifs, la CNAF avait besoin d'une vue à 360° des allocataires. La Caisse, qui a créé des profils de fraude et de risque, a fait appel à l'analyse prédictive pour mieux comprendre les comportements, prévenir la fraude et gérer le travail. Résultat : 35 % de gains de productivité et 45 % d'augmentation de la fiabilité dans la détection des cas de fraude. L'organisme engrange en même temps d'autres bénéfices, et notamment une meilleure image auprès du public.
- Le conseil municipal de Barcelone voulait relier la stratégie politique et entrepreneuriale avec les budgets municipaux pour concrétiser sa vision de « Barcelone 2.0 ». L'intégration de l'information, des processus et de la technologie dans une architecture de gestion commune a permis de maximiser l'efficacité des gestionnaires de la cité. Barcelone a adopté un modèle de « management par objectifs » avec des tableaux de bord comportant des indicateurs pour les différents niveaux d'administration. Outre une visibilité transversale inédite, le nouveau modèle et les tableaux de performances correspondants ont permis de combler le fossé entre politique et gestion.
- Infrastructure vieillissante, problèmes de main-d'œuvre, difficultés économiques et fiscales, nécessité de mettre en place une plate-forme informationnelle moderne... DC Water devait agir rapidement pour s'engager dans une approche «

plus intelligente ». L'organisation a collaboré avec IBM sur un projet de recherche conjoint portant sur le développement et la mise en œuvre d'une technologie d'analyse avancée dans plusieurs domaines – la maintenance préventive, la gestion de la demande, la gestion des travaux et le service clients. Résultat : la visibilité de l'inspection mobile des prises d'eau est passée de moins de 50 % à 99 % tandis que les erreurs d'identification des bornes d'incendie disponibles ont été ramenées de 25 % à 0 %. Quant aux bonnes pratiques, plus de 90 % des objectifs de délais d'intervention et de performances ont été atteints.

Capacité de diriger

Tous les projets ci-dessus ont un point commun : l'esprit de leadership. Les participants ont discuté longuement de ce qu'il faudrait faire pour se focaliser sur les opportunités au lieu des contraintes politiques et législatives, sur les standards au lieu d'un partage de l'information, sur l'analyse prospective au lieu de l'analyse rétrospective, sur les partenariats public-privé au lieu d'une réglementation des achats, et sur la mise en œuvre des bonnes pratiques au lieu de préoccupations en matière de sécurité et de protection des données personnelles.³

Ces échanges ont fait ressortir cinq impératifs de leadership :

1. Adopter un nouvel état d'esprit privilégiant une vision à long terme.
2. Poser les questions importantes et recourir à l'analyse pour prendre des décisions mieux informées et plus pertinentes.
3. Standardiser et mutualiser l'information.
4. Développer de nouvelles formes de collaboration et de partenariat.
5. Être déterminé et agir.

Les gouvernements et les administrations ont beaucoup à faire pour s'adapter à la nouvelle normalité. Cependant, les responsables qui savent voir les opportunités attachées à ces nouvelles conditions sauront piloter le changement et améliorer la vie de leurs administrés. Comme l'a très bien résumé Sietze Dijkstra, GBS Global Government Leader chez IBM : « Gérez vos talents en communauté. Communiquez. Collaborez. Faites la part entre intention et processus. Dirigez ! »

Références

- 1 Steve LaValle, Michael Hopkins, Eric Lesser, Rebecca Shockley et Nina Kruschwitz, « L'analyse : la nouvelle voie pour créer de la valeur – Intégrer l'analyse pour transformer les connaissances en actes », MIT Sloan Management Review et IBM Institute for Business Value, octobre 2010. <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03371usen/GBE03371USEN.PDF>
- 2 DC Water, ex-« District of Columbia Water and Sewer Authority ».
- 3 Sur l'analyse, et sur son importance et son utilisation croissantes dans le contexte du secteur public, consultez l'étude « IBM Global Public Sector Analytics Study », qui sera publiée en mars.



© Copyright IBM Corporation 2010

Compagnie IBM France
17 AVENUE DE L'EUROPE
92275 BOIS COLOMBES CEDEX

Imprimé en France
Janvier 2011
Tous droits réservés

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corporation déposées aux États-Unis et dans d'autres pays. Les symboles ® ou ™ attachés à la première occurrence de ces marques et d'autres marques IBM indiquent des marques détenues aux États-Unis par IBM au moment de la publication de ces informations. Ces marques peuvent également être déposées dans d'autres pays. La liste des marques IBM est disponible sur Internet sous la rubrique « Copyright and trademark information », à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml. Les autres noms de société, de produit et de service peuvent appartenir à des tiers.

Le fait que des produits ou des services IBM soient mentionnés dans le présent document ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les commercialiser dans tous les pays où elle exerce une activité.



Papier à recycler
