

Préparé pour IBM  
Septembre 2010

## **Méthodologie Total Economic Impact™ des outils de collaboration sociale IBM**

Chef de projet : Norman Forbush

FORRESTER®



**Siège social**

Forrester Research, Inc. 400 Technology Square, Cambridge, MA 02139 USA  
Tél. 1 617.613.6000 Fax : 1 617.613.5000 – [www.forrester.com](http://www.forrester.com)

## SOMMAIRE

Synthèse .....	3
Objet .....	3
Approche .....	3
Principales conclusions .....	3
Communications .....	4
Présentation générale des outils de collaboration sociale IBM : .....	5
Enquête .....	8
Les points forts de l'enquête .....	8
Processus de développement de nouveaux produits .....	10
Processus de ventes .....	11
Méthodologie TEI .....	13
Les retombées économiques pour l'entreprise .....	13
Conclusions de l'étude .....	19
Annexe A : Présentation générale de la méthodologie Total Economic Impact™ .....	20
Retombées économiques .....	20
Coûts .....	20
Risque .....	20
Flexibilité .....	20

## Synthèse

L'impact financier du travail collaboratif sur la productivité et les processus est souvent difficile à définir. Les entreprises acquièrent cependant des outils de collaboration à un rythme croissant dans l'espoir que leur impact sera réel. Alors que l'économie mondiale sort de la pire récession que l'on ait connu depuis de nombreuses décennies, un grand nombre d'entreprises misent essentiellement sur l'efficacité de leurs experts pour soutenir la croissance pendant la reprise économique. A cet effet, de nouvelles méthodes voient le jour pour quantifier la valeur d'un meilleur accès à la connaissance et à l'expertise. Cette attente a été soutenue par l'introduction des outils de réseau social, qui dotent l'entreprise de nouveaux moyens pour sa réussite. Cette étude vise à exposer les domaines susceptibles d'être financièrement impactés par une stratégie de collaboration réussie associée aux outils de collaboration d'entreprise, et à définir les nouvelles techniques d'évaluation de la technologie collaborative.

IBM a chargé Forrester Consulting d'étudier l'impact économique total que les entreprises pourraient dégager en déployant des outils de collaboration sociale IBM. Ces outils incluent le logiciel et les applications IBM pour la messagerie unifiée et le logiciel social – comme les communautés, les forums en ligne, l'audio et la vidéo enrichies, les chats, blogs, profils, wikis, les espaces d'équipe et le partage de fichiers - et les produits IBM Lotus Connections, Lotus Sametime et Lotus Quickr. Cette étude illustre l'impact financier potentiel du lancement d'outils de collaboration destinés aux experts travaillant au sein d'une entreprise internationale et son impact sur les processus et la productivité de l'entreprise.

## Objet

Cette étude est destinée à fournir aux lecteurs un cadre d'évaluation de l'impact financier potentiel des outils de collaboration sociale IBM dans leurs organisations, dans le cadre d'un investissement stratégique en matière de collaboration. Forrester se donne pour objectif de montrer de façon claire tous les calculs et toutes les hypothèses de base retenues pour cette étude. Les lecteurs doivent en tirer profit pour mieux comprendre et mieux évaluer leur investissement dans les outils de collaboration sociale IBM.

## Approche

Forrester a procédé en quatre étapes pour mener cette étude :

1. Forrester a collecté les données de l'étude Forrester existante concernant les outils de collaboration sociale IBM et l'émergence d'outils de réseau social et de collaboration dans des sociétés internationales.
2. Forrester a interrogé le personnel des services marketing et commerciaux d'IBM pour comprendre parfaitement la proposition de valeur potentielle (ou ciblée) des outils de collaboration sociale IBM.
3. Forrester a mené une enquête en profondeur auprès d'une entreprise de dimension mondiale utilisant couramment les outils de collaboration sociale IBM et s'est basé sur ses propres connaissances sur la tendance actuelle en termes de collaboration.
4. Forrester a élaboré un modèle d'impact financier représentatif des résultats de l'enquête. Ce modèle est présenté au paragraphe Méthodologie TEI ci-après.

## Principales conclusions

L'enquête en profondeur menée auprès d'un client actuel a permis à Forrester de constater que les outils de collaboration sociale IBM apportent un certain nombre d'avantages potentiels à l'entreprise dans différents domaines :

- Augmentation du chiffre d'affaires dégagée par les idées de nouveaux produits, facilitées par les outils de collaboration, se traduisant par la commercialisation d'un plus grand nombre de nouveaux produits.
- Une commercialisation plus rapide des produits, se traduisant par une progression plus rapide du chiffre d'affaires.
- Des gains de productivité du personnel grâce à un accès plus rapide à l'expertise et à l'information depuis n'importe quel site.

### Communications

L'attention du lecteur est attirée sur ce qui suit :

- La présente étude est commanditée par IBM et livrée par le groupe Forrester Consulting.
- IBM a révisé et livré ses commentaires à Forrester, mais Forrester assure le contrôle rédactionnel de l'étude et de ses conclusions et n'accepte aucune modification à celle-ci qui vient en contradiction avec les conclusions fournies par Forrester ou qui dénature le sens de cette étude.
- Le client auprès duquel l'enquête a été menée a été donné par IBM.
- Forrester n'avance aucune hypothèse quant à l'impact potentiel que d'autres entreprises en dégageront. Forrester conseille vivement aux lecteurs d'utiliser leurs propres évaluations dans le cadre prévu dans l'étude afin de définir la pertinence d'un investissement dans des outils de collaboration sociale IBM.
- La présente étude n'est pas destinée à servir d'étude sur des produits concurrents.

## Présentation générale des outils de collaboration sociale IBM :

Selon IBM, ces outils, qui comprennent les produits IBM Lotus Connections, Lotus Quickr et Lotus Sametime, permettent de se connecter et de collaborer efficacement pour dégager d'importants bénéfices pour l'entreprise.

Lotus **Connections** est un outil social pour l'entreprise, offrant aux professionnels une grande latitude de développement, de culture et de maintien en contact avec un réseau utilisé par leurs collègues de travail ; qui leur permet de réagir vite aux opportunités en faisant appel à l'expertise de leur réseau, de discuter et d'affiner de nouvelles idées créatrices avec les communautés de collègues de travail, partenaires et clients.

Grâce aux possibilités de connexion rapide avec les employés, les partenaires et les clients qu'il offre, Lotus Connections permet notamment aux entreprises, aux administrations, aux établissements scolaires de dégager les avantages suivants :

- Les communautés peuvent être amenées à guider la réflexion et les initiatives par l'action collective ;
- L'exécution des tâches est accélérée grâce à l'accès plus rapide à l'information depuis un réseau professionnel étendu ;
- L'efficacité et la productivité sont améliorées grâce à l'utilisation des compétences existantes identifiées grâce à votre réseau professionnel ;
- Des décisions fiables peuvent être prises, car validées par des experts dans toute l'organisation et fruits de l'expérience ;
- Possibilité de développer des produits et des services innovants grâce aux expériences et à la connaissance des communautés d'employés, de partenaires et de clients ;
- Un avantage concurrentiel durable peut être dégagé en tirant parti de l'innovation à partir de l'ensemble de votre chaîne de valeur et en créant des relations plus fortes.

IBM Lotus **Sametime** offre des communications unifiées – audio, vidéo et numérique – facilitant la recherche, l'entrée en relation et la collaboration avec les autres. Lotus Sametime offre les fonctions intégrées suivantes :

- **Messagerie instantanée d'entreprise** : texte enrichi, chat audio et vidéo créé pour leur utilisation sécurisée et performante par l'entreprise ;
- **Information très complète sur les heures de présence** : cette fonction vous permet de savoir s'il est opportun d'engager une conversation en temps réel ;
- **Forums en ligne** : partage de documents, d'applications et d'écrans de haute qualité ;
- **Mobilité** : clients mobiles à forte valeur ajoutée ;
- **Outils de collaboration communautaire** : rechercher, entrer en relation et collaborer avec des communautés d'utilisateurs qui ne se trouvent peut-être pas dans leur liste de contacts ;

- **Intégration téléphonique** : permet d'unifier les différents périphériques des utilisateurs et des infrastructures téléphoniques hétérogènes ;
- **Kit de développement de logiciel** : APIs à forte valeur ajoutée clients fonctionnant sur Eclipse, et Web 2.0 pour des processus d'entreprise configurés en communications.

L'expérience unifiée des utilisateurs de Lotus Sametime – et la capacité à la solliciter depuis n'importe quel poste de travail – facilitent son adoption, laquelle peut, à son tour, valoriser l'entreprise.

- Une économie de temps dans la recherche des personnes pouvant répondre à des questions et une meilleure productivité. Réduction des coûts des services clientèles et d'assistance téléphonique grâce à une plus grande efficacité dans la résolution des problèmes.
- Dynamise les ventes en accélérant les validations et par des réponses plus rapides et plus pertinentes aux questions des clients.
- Réduit les frais de déplacement, de téléconférences et de communication avec les réunions en ligne et le VoIP.
- Accélère l'exécution des projets pour les équipes travaillant sur différents sites, dans différents pays et fuseaux horaires, y compris pour les itinérants et le personnel à distance.
- Assure un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle en étendant la capacité à travailler pratiquement de n'importe quel point tout en assurant une gestion et un environnement de travail performants.
- Une évolution sans problèmes entre chats, appels vocaux et vidéo et réunions en ligne – quelle que soit la solution la mieux adaptée à la situation.
- Ajoute des fonctions en option de services téléphoniques à numéro unique, de softphone et de gestion intelligente des appels à l'infrastructure téléphonique existante. Allonge la durée de vos systèmes de télécommunications actuels et des investissements en application, de préférence à leur réparation et leur remplacement.

Lotus Quickr est un logiciel de collaboration d'équipe conçu pour faciliter et optimiser la façon de partager le contenu quotidien de l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation. La structure en bibliothèque du contenu et de l'espace intuitif faciles à utiliser de Lotus Quickr offre de nombreux avantages :

- Il permet aux équipes et aux groupes de travail de gagner en efficacité et en productivité, notamment pour les équipes réparties sur différentes zones géographiques et travaillant dans différents fuseaux horaires.
- Il élargit le cercle d'adhésion des équipes pour inclure des partenaires commerciaux et des clients pour accélérer les cycles commerciaux et améliorer les relations.
- Il permet de partager, d'accéder et de collaborer au contenu des équipes le plus à jour, en éliminant et en réduisant la redondance des actions et les incohérences dans le contenu.
- Il donne toute latitude aux équipes pour structurer et gérer leurs informations et leurs projets dans un environnement très sécurisé sans nécessiter l'assistance des services informatiques.
- Il fournit une alternative efficace aux emails pour le stockage et la gestion du contenu – et réduit la surcharge d'emails.

- Il permet de saisir et de réutiliser les meilleures pratiques au niveau des modèles de telle sorte que les équipes et les projets puissent « évoluer et fonctionner » plus vite.
- Il permet de mieux rentabiliser les investissements actuels grâce aux modules qui mettent en connexion les espaces d'équipe Quickr et les bibliothèques à d'autres programmes logiciels bien connus que vous possédez déjà, comme Microsoft Outlook et Lotus Notes, Microsoft Office ou Lotus Symphony, IBM WepShere Portal et les systèmes IBM ECM.

Pour tout complément d'informations sur les produits IBM Lotus Connections, Lotus Sametime et Lotus Quickr, consultez le site <http://www.ibm.com/lotus/socialsoftware>

## Enquête

Comme nous l'avons indiqué dans la synthèse, Forrester a adopté une approche en plusieurs étapes pour évaluer l'impact que la mise en œuvre des outils de collaboration sociale IBM peut avoir sur une organisation :

- Enquête auprès du personnel des services marketing et commerciaux d'IBM.
- Enquête approfondie au sein d'une organisation utilisant actuellement les outils de collaboration sociale IBM.
- Elaboration d'un programme financier commun pour la mise en oeuvre des outils de collaboration sociale IBM.

## Les points forts de l'enquête

Le client sur lequel a porté l'étude est une grande entreprise industrielle internationale de plus de 50 000 employés, fournissant une gamme de produits complexes portant sur plusieurs dizaines de milliers de familles de produits et représentant plus d'un million d'unités gérées en stock.

L'enquête en profondeur menée auprès de cette entreprise a mis en évidence les points forts suivants :

- Comme pour un grand nombre de sociétés importantes, l'entreprise avait lancé des outils de collaboration dans l'entreprise depuis de nombreuses années, essentiellement en conférence électronique sur le Web/en audio/vidéo et IM. Ces outils ont prouvé leur efficacité et l'investissement était justifié, mais l'entreprise a manqué d'une stratégie de collaboration cohérente répondant aux impératifs stratégiques dans l'ensemble de ses activités. Elle s'est rendue compte que les tout derniers outils Web 2.0 et de réseau social pouvaient s'avérer bien plus performants pour ses activités.
- L'investissement dans les outils de collaboration a été légitimé aux plus hauts niveaux de la direction générale de l'entreprise. La justification de l'investissement a été facilitée par le fait que le directeur de l'information a travaillé avec d'autres dirigeants pour déterminer très précisément les investissements dans une technologie permettant de répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise en termes de soutien au nouveau marché et au développement de nouveaux produits.
- L'entreprise a retenu les outils de collaboration sociale IBM pour ses activités et son environnement technologique. Elle estime que ces outils assurent un espace d'intégration plus simple, une parfaite intégration de recherche, le balisage (automatique), le balisage en nuages et simplifient l'administration centrale.
- Le développement au niveau mondial a reçu l'appui des dirigeants et le soutien de la messagerie dans toute l'organisation afin de promouvoir l'adoption des nouveaux outils et renforcer une culture traditionnelle de l'innovation.
- L'entreprise a mis en œuvre un développement mondial des outils de collaboration sociale IBM, ce qui permet à n'importe quel expert d'utiliser et d'interagir avec d'autres grâce aux fonctions intégrées des outils. Mais l'accent a été mis tout particulièrement sur leur utilisation en R & D et dans les services commerciaux du fait qu'il s'agit de deux groupes qui pourraient en tirer rapidement parti et qu'ils répondent aux engagements stratégiques de l'entreprise en matière de collaboration, d'innovation et de soutien des ventes de nouveaux produits.



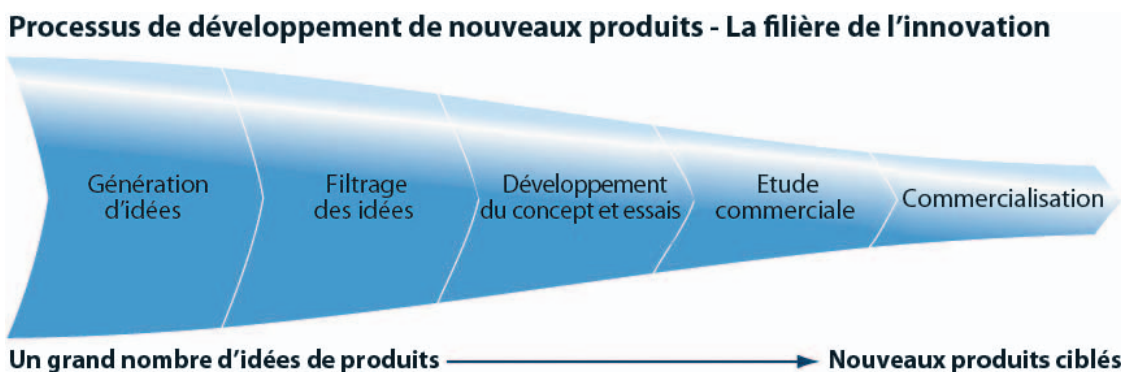
- Avec l'action de l'entreprise axée de plus en plus sur l'innovation technique au niveau mondial, notamment dans les pays émergents comme le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et la Turquie, la direction de la communication s'est rendue compte que les technologies et les stratégies de collaboration pourraient avoir un réel impact sur son nouveau pipeline de produits. Pour guider l'innovation dans le monde entier, les personnes venant d'être embauchées dans l'entreprise opérant sur ces marchés émergents avaient besoin d'un système d'interconnexion avec les experts pour étudier l'application des plates-formes technologiques aux besoins du marché et la combinaison des technologies de façon exclusive pour la fabrication et la commercialisation de nouveaux produits. L'entreprise a le profond sentiment que l'ensemble d'outils de collaboration sociale IBM peut répondre au besoin de localisation de l'expertise et de l'information qui conduit aux connexions de technologies similaires et dispersées sur tout son réseau mondial. Pour la R & D, l'ensemble d'outils de collaboration sociale IBM permet la recherche de blogs et de communautés, améliorant ainsi la localisation de l'expertise et de l'information.
- Les services de vente directe constituaient l'autre secteur que l'entreprise a estimé susceptibles d'être favorablement impactés par la plate-forme de collaboration qui convient. Avec un réseau commercial géographiquement dispersé qui doit gérer des grands comptes et travailler en partenariat avec les distributeurs, les ventes croisées, la stratégie financière et le support technique sont des éléments essentiels pour optimiser chaque opportunité commerciale, améliorer la qualité des propositions et des interactions, et donner plus de temps aux commerciaux pour se consacrer à la vente.
- En dépit de l'exécution d'un plan de communication sur le développement du site IBM Lotus Connections, l'entreprise estime que son utilisation et son adoption se sont plus développés par le bouche à oreille que de façon organique par un usage intensif. L'entreprise rend compte d'une forte activité sur le site IBM Lotus Connections, qui est consulté par 7 500 visiteurs, avec 14 000 visites par jour et 75 000 visualisations de page par jour. Plus de 12 000 photos ont été téléchargées. La grande majorité des informations saisies concernent le domaine d'expertise de la personne, l'expertise sur le produit, le commercial, et sont balisées pour leur localisation par d'autres.
- L'entreprise indique que la mise en œuvre et le développement de l'ensemble d'outils de collaboration sociale IBM n'ont nécessité pratiquement aucune formation. Certains logiciels personnalisés ont été créés, mais la grande majorité des utilisateurs peuvent se servir des outils sans aucune formation. La plate-forme de support technique a reçu tellement peu d'appels concernant le développement que l'entreprise n'a pas besoin de suivre ces statistiques dans le détail.
- Avec l'utilisation constante des outils de collaboration sociale IBM et de la généralisation de blogs et de wikis qui « abondent en cibles » avec des balises sophistiquées, l'entreprise a indiqué que le parcours « culturel » de l'adoption d'outils sociaux dans l'entreprise n'en était qu'à son début. Le retour sur investissement ne se fera sentir que dans les années à venir.
- L'entreprise estime d'autre part que l'utilisation des outils de collaboration poursuivra son évolution dans des proportions que l'entreprise ne peut imaginer actuellement. La collaboration se tisse en processus d'entreprise, et l'entreprise la laisse se développer sans limite. Pour elle, la clé de la réussite, c'est de faire en sorte que les individus et les groupes participent, les retombées stratégiques et le retour sur investissement suivront.

Même si les outils de collaboration sociale IBM sont développés au niveau global, l'accent a initialement été mis sur son utilisation par la R & D et les services commerciaux. Pour l'entreprise, ce sont les services sur lesquels les outils de collaboration devraient avoir le plus grand impact. Les études de ces activités sont illustrées dans les paragraphes qui suivent.

## Processus de développement de nouveaux produits

Comme l'illustre la figure 1, la phase génératrice d'idées est au coeur de tout processus de développement de nouveaux produits. Les données de base de cette phase sont fournies en interne, au sein de l'organisation, la plupart du temps par l'intermédiaire de la R & D, mais aussi par les services techniques, marketing, les services commerciaux, opérationnels et fabrication. Plus une entreprise peut élargir l'entrée de la filière en y faisant passer davantage d'idées, plus elle a de chances d'identifier, développer, fabriquer et commercialiser de nouveaux produits. L'étendue des idées est importante si l'on considère que souvent, 1% ou 2% seulement des idées pénétrant dans la filière débouchent sur des produits commercialisés.

Figure 1 : Processus de développement de nouveaux produits – La filière de l'innovation



Source : Forrester Research, Inc.

Pour l'entreprise visée par cette étude, se doter des moyens permettant de générer davantage d'idées est au cœur de l'utilisation des outils de collaboration sociale IBM. Les scientifiques et les ingénieurs experts dans de nombreux domaines et se consacrant à la commercialisation de nouveaux produits incitent les employés à se servir des outils de collaboration pour détecter précisément les individus, les technologies spécifiques, les innovations ou l'activité rattachée qui font partie de ce réseau interne étendu par rapport au domaine spécifique à chacun. C'est une réalité dans l'entreprise en question, comme le montre le nombre de visites sur le site Web IBM Social Collaboration et l'utilisation de la fonction « profils ». Le personnel de R & D (ainsi que le personnel des services commerciaux, marketing et techniques) des pays émergents s'appuient sur leurs collègues du monde entier pour développer des idées de nouveaux produits et réduire les délais de commercialisation.

Bien que la mise en place du développement global des outils de collaboration sociale IBM n'ait demandé que six mois, la collaboration et les « interactions positives imprévues » se manifestent de façon claire. Cette activité libère de l'inertie de l'information bien souvent enfouie dans les tréfonds de l'entreprise. Grâce à une gestion minutieuse des communautés de la technologie pour protéger la propriété intellectuelle, l'entreprise peut libérer les idées et les innovations au sein de l'entreprise pour les appliquer à d'autres secteurs.

L'entreprise estime que l'utilisation des outils de collaboration sociale IBM influence actuellement, et continuera à influencer positivement les idées produits qui pénètrent dans la filière de l'innovation, parfois d'une façon qui n'est pas totalement comprise lorsque les individus doivent continuer à utiliser les outils de réseaux sociaux de façon innovante. Malgré l'existence de nombreux facteurs pouvant contribuer à la génération d'idées – la personne interrogée dans l'entreprise constate que « la réussite a de nombreuses origines » - l'intense activité sur le site IBM Lotus Connections devrait fortement contribuer à la culture de la collaboration et de

l'innovation dans l'entreprise. Nombre d'entreprises justifient aussi leur investissement dans la collaboration par l'idée que son rôle dans l'harmonisation d'idées et de technologies dispersées dans toute l'entreprise peut tout simplement déboucher sur un blockbuster pesant plusieurs millions, voir plusieurs milliards de dollars de chiffre d'affaires et valorisant ainsi l'investissement.

Forrester a modélisé l'impact sur le processus de développement de nouveaux produits dans deux domaines :

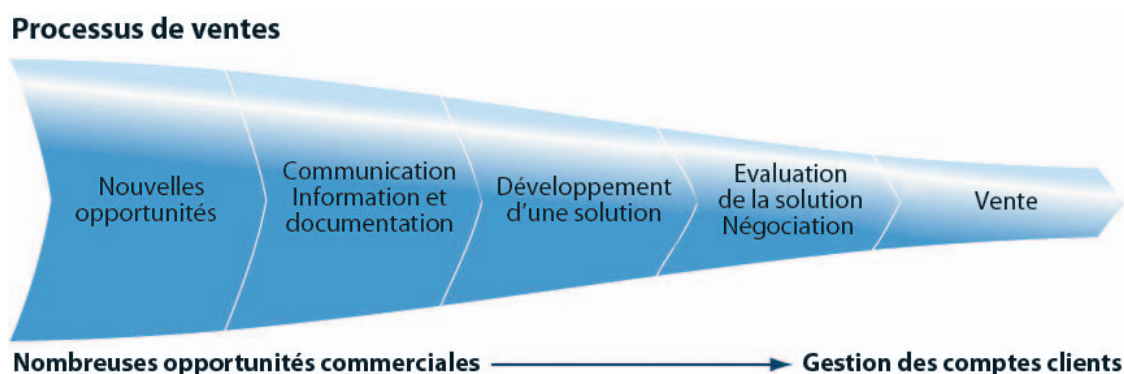
**Chiffre d'affaires généré par un plus grand nombre de nouveaux produits.** Le foisonnement des idées sur les produits grâce à la collaboration et à l'ensemble des outils de collaboration sociale IBM fait augmenter le nombre de produits commercialisables sortant de la filière de l'innovation, et le nombre d'idées sur les produits qui pénètrent dans cette même filière. Ce qui se traduit par une augmentation progressive du chiffre d'affaires sur les nouveaux produits par rapport au fait de ne pas disposer des outils de collaboration. Au chapitre des retombées économiques, le paragraphe « Chiffre d'affaires généré par un plus grand nombre de nouveaux produits » illustre la façon de les modéliser.

**Une commercialisation plus rapide.** La sortie de la filière de l'innovation correspond à la phase structurée de développement du produit, qui peut être optimisée grâce à la gestion de l'information (IM) et d'une collaboration renforcée grâce à IBM Lotus Connections, Lotus Sametime et Lotus Quickr. Autres avantages de la collaboration sur la filière de l'innovation : IBM Lotus Connections améliore l'efficacité dans la recherche d'experts et de données essentiels sur un produit, le partage des informations sur un produit et des meilleures méthodes, et permet une commercialisation plus rapide d'un produit. On peut supposer que le produit a pu être commercialisé sans utiliser IBM Lotus Connections, mais il est commercialisé plus vite du fait de processus collaboratifs améliorés. La validation et l'affinement des idées sont nettement améliorés par la sagesse collective de l'organisation. De plus, l'organisation collective a les capacités de déterminer les facteurs susceptibles de retarder le lancement du produit. Au chapitre des retombées bénéfiques, le paragraphe « Commercialisation plus rapide » illustre la façon de pouvoir le modéliser.

## Processus de ventes

On peut aussi représenter un processus type de vente sous la forme d'une filière dont l'entrée correspond aux nouvelles opportunités commerciales, se poursuit par le pipeline des ventes pour déboucher sur la gestion des comptes clients, comme illustré dans la figure 2.

Figure 2 : Processus de ventes



Source : Forrester Research, Inc.

L'entreprise auprès de laquelle l'étude a été menée commercialise une très large gamme de produits dans de nombreuses industries, faisant souvent appel à des technologies d'une grande complexité. Afin d'améliorer l'efficacité des commerciaux, ceux-ci doivent être dotés des outils qui optimisent le temps qu'ils consacrent à la vente et à l'établissement des offres de très grande qualité qui répondent au mieux aux besoins du client. Une connaissance et une compréhension technique approfondies du produit et le fait de tirer parti des opportunités de ventes croisées permettent notamment d'accroître le chiffre d'affaires.

**Les nouvelles opportunités, la communication, l'information et la documentation** sont facilitées par le regroupement de communautés de ventes qui utilisent les outils de collaboration sociale IBM pour partager et développer les compétences professionnelles au niveau des méthodes de vente et des produits de l'entreprise qui facilitent les ventes croisées et l'optimisation des ventes. L'entreprise observe actuellement la croissance de deux types de communautés de ventes sur sa plate-forme collaborative : à l'intérieur des zones de ventes des divisions (géographiquement très proches), entre zones de ventes des divisions (dispersées géographiquement), et communautés de gestion de comptes au niveau national/international entre divisions.

**Les phases de développement d'une solution et d'évaluation d'une solution/négociation** sont soutenues par les outils de collaboration sociale IBM en ce sens que les commerciaux sont en mesure d'identifier et de faire appel à des ingénieurs technico-commerciaux pour traiter les spécificités d'un produit et proposer des solutions plus rentables répondant aux besoins du client.

Forrester a modélisé l'impact sur le processus de ventes par l'augmentation du chiffre d'affaires :

**Augmentation des ventes :** D'après les communautés qui se sont ouvertes à IBM Lotus Connections et à l'utilisation de Lotus Sametime pour faciliter les forums, les commerciaux sont plus productifs, consacrent plus de temps à la vente et établissent des propositions de meilleure qualité débouchant sur les bonnes solutions pour l'entreprise et répondant aux besoins du client, et intègrent l'optimisation des ventes et les ventes croisées de produits dans leurs propositions. Enfin, l'amélioration des performances et des relations créées dans la filière vente se traduit par une augmentation des ventes grâce à des contrats de montants supérieurs.

## Méthodologie TEI

### *Introduction*

Sur la base des informations recueillies des enquêtes approfondies, Forrester a élaboré un plan d'étude d'impact pour les organisations envisageant la mise en œuvre de l'ensemble d'outils de collaboration sociale IBM. L'objectif de ce plan est d'utiliser les données disponibles pour illustrer l'évaluation financière, incluant le coût, les retombées économiques et les facteurs de risque influant sur la décision d'investir.

### **Les retombées économiques pour l'entreprise**

Ce paragraphe décrit les retombées économiques pour l'entreprise de l'utilisation de l'outil de collaboration sociale, tel que décrit dans les chapitres « Processus de développement de nouveaux produits » et « Processus de ventes ».

### *Chiffre d'affaires généré par un plus grand nombre de nouveaux produits*

Un grand nombre d'entreprises qui réalisent des investissements stratégiques dans un logiciel collaboratif, comme l'entreprise qui a fait l'objet de l'étude, éprouvent des difficultés à déterminer son impact direct sur le pipeline de produits. Toutefois, compte tenu de leur engagement dans l'innovation qui constitue le fondement de leur flux de recettes sur les nouveaux produits, elles admettent qu'il s'intègre dans leurs actions stratégiques et que l'investissement s'impose. L'entreprise en question estime que la collaboration à l'aide des outils de collaboration sociale IBM va lui permettre de développer son pipeline de nouveaux produits, augmenter le nombre de produits commercialisés et potentiellement augmenter ses recettes.

Les niveaux d'activité sur le site IBM Lotus Connections illustrent l'adoption et l'utilisation de plus en plus fortes de la collaboration au sein de la R & D. Le tableau 1 montre de quelle façon modéliser cette progression. A l'instar de nombreuses grandes entreprises de dimension mondiale, le chiffre d'affaires généré par de nouveaux produits traduit la capacité de réflexion à posteriori d'une entreprise à son processus d'innovation, aux performances de la R & D, et sa capacité à remplacer et renforcer sa gamme de produits tous les ans. Cette entreprise assure le suivi du chiffre d'affaires des nouveaux produits chaque année et indique que 7% de son chiffre d'affaires total provient de nouveaux produits ou de nouvelles gammes de produits. Pour cette entreprise qui pèse de 20 milliards de dollars de chiffre d'affaires, ce sont 1,4 milliard de dollars de chiffre d'affaires en nouveaux produits, une marge brute de 30%, et un bénéfice de 420 millions de dollars. Avec près de 150 lignes-phares de nouveaux produits chaque année, ce sont 2,8 millions de dollars de bénéfice par ligne de produits. Les 2% d'idées pénétrant dans la filière de l'innovation et débouchant sur une mise sur le marché correspondent en fait à 7500 idées de produits qui suivent cette filière chaque année.

Forrester utilise la méthode d'ajustement des risques, composant de la méthodologie TEI dans le calcul des retombées économiques. La méthodologie TEI intègre la notion selon laquelle toute estimation donne une fourchette de résultats potentiels. A l'aide d'une méthode de distribution triangulaire, il est possible de modéliser la fourchette de résultats à l'aide de trois valeurs qui estiment les valeurs faible, probables et élevées. On peut l'observer dans le tableau 1 (ligne A10), en estimant l'impact de l'ensemble d'outils de collaboration sociale IBM sur le nombre d'idées de produits pénétrant dans la filière de développement de nouveaux produits. Une estimation faible correspond à une augmentation très négligeable (0,1%) de nouvelles idées, se traduisant par une progression minimale du chiffre d'affaires. Une estimation élevée correspond à une augmentation de 2%, soit près de 150 idées de produits. D'après le bénéfice par produit, ceci peut donner un nouveau montant de chiffre d'affaires appréciable pour l'entreprise, surtout si l'on considère que ce flux de recettes se poursuit dans le temps.

Tableau 1 Chiffre d'affaires généré par un plus grand nombre de nouveaux produits

Réf.	Métrique	Calcul	Estimation faible	Estimation probable	Estimation élevée
A1	Chiffre d'affaires total		20 milliards \$		
A2	% du chiffre d'affaires en nouveaux produits		7%		
A3	Chiffre d'affaires total en nouveaux produits	A1 * A2	1,4 milliard \$		
A4	Taux de marge brute		30%		
A5	Chiffre d'affaires en nouveaux produits	A3 * A4	420 000 000 \$		
A6	Nombre de gammes de nouveaux produits entrant dans le chiffre d'affaires de nouveaux produits		150		
A7	Bénéfice par nouveau produit	A5 / A6	2,8 millions \$		
A8	% d'idées commercialisées		2%		
A9	Nombre d'idées de produits entrant dans la filière d'innovation	A6 / A8	7 500		
A10	Augmentation des idées de nouveaux produits (%)		0,10%	0,50%	20%
A11	Augmentation des idées de nouveaux produits	A9 * A10	7,5	37,50%	150
A12	Taux d'augmentation de nouveaux produits	A11 * A8	0,15	0,75	3
At	Chiffre d'affaires généré par l'augmentation de nouveaux produits	A12 * A7	420 000 \$	2 100 000 \$	8 400 000 \$

Source : Forrester Research, Inc.

### Commercialisation plus rapide

La collaboration peut aussi très nettement influencer la façon dont les produits arrivent sur le marché, ce qui se traduit par une commercialisation plus rapide. L'entreprise estime que l'ensemble d'outils de collaboration sociale IBM jouera un rôle essentiel pour un certain nombre de produits arrivant plus rapidement sur le marché et permettant d'augmenter le chiffre d'affaires en atténuant les frictions au niveau de l'organisation grâce à un meilleur accès au contenu, à l'expertise ou à une prise de décision collective. D'autre part, en intégrant l'idée de risque pour modéliser trois résultats possibles, le tableau 2 (ligne B3) montre une plage de résultats possibles en termes de chiffre d'affaires : une évaluation faible presque sans impact, une évaluation probable de près d'un produit commercialisé plus rapidement chaque année, et une évaluation élevée de trois produits commercialisés plus rapidement. Comme le montrent ces évaluations et sachant que l'entreprise dégagera davantage de chiffre d'affaires chaque année, une progression notable du chiffre d'affaires du fait d'une mise sur le marché plus rapide est possible.

Tableau 2 : Progression du chiffre d'affaires du fait d'une mise sur le marché plus rapide

Réf.	Métrique	Calcul	Estimation faible	Estimation probable	Estimation élevée
B1	Nombre de gammes de nouveaux produits contribuant au chiffre d'affaires des nouveaux produits	A6	150		
B2	Bénéfice par produit nouveau	A7	2 800 000 \$		
B3	Pourcentage de nouveaux produits mis plus rapidement sur le marché		0,1%	1%	2%
B4	Nouveaux produits mis plus rapidement sur le marché	$B1 * B3$	0,2	1,5	3,0
B5	Amélioration du délai de commercialisation (4 semaines)	$4 / 52$	0,08		
Bt	Progression du chiffre d'affaires générée par une commercialisation plus rapide	$B2 * B4 * B5$	33 600 \$	336 000 \$	672 000 \$

Source : Forrester Research, Inc.

### *Chiffre d'affaires généré par l'augmentation de nouveaux produits*

Comme nous l'avons vu au paragraphe Processus de vente du présent document, l'utilisation des outils de collaboration sociale IBM se traduit par la création de communautés de ventes pour partager les meilleures méthodes et l'identification de l'expertise technique des produits et les stratégies de vente qui peuvent faire progresser le chiffre d'affaires (soit des propositions de valeur plus élevées, soit un accroissement des ventes). Forrester le modélise d'après trois évaluations qui donnent un ensemble de résultats potentiels, comme illustré dans le tableau 3 (ligne C1).

Tableau 3 : Chiffre d'affaires généré par les ventes supplémentaires

Réf.	Métrique	Calcul	Estimation faible	Estimation probable	Estimation élevée
C1	Chiffre d'affaire moyen généré par les ventes supplémentaires		25 000 \$	50 000 \$	200 000 \$
C2	Nombre de ventes supplémentaires		10	500 000 \$	2 000 000 \$
C3	Total des nouvelles ventes	$C1 * C2$	250 000 \$		
Ct	Chiffre d'affaires généré par les ventes supplémentaires	$C3 * C4$	75 000 \$	150 000 \$	600 000 \$

Source : Forrester Research, Inc.

### *Productivité du personnel*

Avec les milliers de membres des services R & D, ventes, marketing et techniques dans le monde et une action centrée sur le renforcement des capacités en R & D sur les marchés émergents, il est vital de disposer d'experts et de données. Les solutions de collaboration sociale IBM facilitent ces interactions. L'entreprise recherche en permanence des centaines de profils et de photos mis à jour, avec un contenu identifié automatiquement, des blogs et des communautés se constituant autour d'une expertise spécifique. Ce bénéfice est modélisé dans le tableau 4, avec des retombées bénéfiques pour tous les utilisateurs des outils de collaboration sociale IBM. Autrement dit, bien que l'étude ait été centrée sur la R & D et les services commerciaux, l'entreprise a développé les outils pour un grand nombre d'experts (par ex. le marketing, l'ingénierie, la fabrication pour près de 25 000 à 30 000 utilisateurs) qui cherchent à tirer parti de la recherche plus rapide de l'information. Comme pour les autres modèles de profit, ce profit est lui aussi modélisé par une évaluation faible, probable et élevée (ligne D4), illustrant l'étendue des retombées économiques que l'entreprise peut en dégager. D'autre part, sachant que les entreprises s'acharnent à valoriser chaque minute en termes d'amélioration de la productivité prévue, Forrester reste prudent dans ses estimations en retenant 50% en économie de temps (ligne D7).



Tableau 4 : Amélioration de la productivité du personnel

Réf.	Métrique	Calcul	Estimation faible	Estimation probable	Estimation élevée
D1	Nombre de visiteurs par an utilisant IBM Lotus Connections	7 500 visiteurs uniques par jour * 220 jours de travail par an	1 650 000		
D2	Pourcentage de visiteurs pour la recherche de l'expertise ou la localisation de l'information		5%		
D3	Nombre de visites par jour pour l'expertise ou la localisation de l'information		82 500		
D4	Nombre d'heures économisées par visite (estimation faible = 5 minutes – estimation probable = 10 minutes – estimation élevée = 20 minutes)	minutes / 60	0,08	0,17	0,33
D5	Total des heures économisées	D3 * D4	6 600	14 025	27 225
D6	Salaire horaire d'un expert		65 \$		
D7	Taux de capture		50%		
Dt	Amélioration de la productivité	D5 * D6 * D7	214 500 \$	455 813 \$	884 813 \$

Source : Forrester Research, Inc

### Coûts

Ce chapitre décrit les catégories des coûts globaux relatifs à la mise en oeuvre initiale, le développement et la maintenance de la solution de collaboration sociale IBM.

#### Droits de licence et redevances

Les droits de licence et les redevances pour le logiciel constituent l'essentiel des coûts liés à l'utilisation des outils de collaboration sociale IBM. Le client a mis en place des contrats de licence d'entreprise avec IBM et pourrait facilement tirer parti de ce pouvoir d'achat pour bénéficier de remises sur les frais des prestations pour la solution de collaboration sociale IBM. Pour l'objet de la présente étude, IBM a donné un prix standard typique pour une importante organisation, avec toutefois un pouvoir d'achat plus faible.

#### Matériel serveur et maintenance

Le matériel serveur est indispensable à la prise en charge de l'ensemble d'outils de collaboration sociale IBM. IBM xSeries associé à Linux est une plate-forme performante que l'on peut utiliser pour la prise en charge du nouveau logiciel collaboratif. IBM précise qu'un serveur peut supporter une charge de 20 000 utilisateurs.

#### Coûts de mise en oeuvre en interne

Pour le développement initial, l'entreprise estime que trois informaticiens experts de l'infrastructure ont travaillé à la mise en oeuvre initiale pendant trois mois à 50% de leur temps, totalisant environ 700 heures.

**Frais de prestations de services professionnels**

Les frais de prestations de services sont liés à la planification et la mise en oeuvre des trois environnements (IBM Lotus Connections, Lotus Quickr et Lotus Sametime), l'intégration de base, et la personnalisation de l'interface utilisateur. Il s'agit en général de services assurés par IBM ou par un partenaire commercial agréé IBM. IBM estime les frais de prestations de services à environ 15 000 \$. Le client a associé à cet effet services professionnels et main-d'œuvre interne.

**Coûts du plan de communication**

Du fait de l'importance stratégique de l'action de collaboration au sein de l'entreprise, certains membres des services communication et marketing ont participé à l'élaboration du plan de communication pour renforcer le profil de l'action avec le personnel. L'entreprise estime à 120 heures le temps consacré par la direction du marketing à la mise en œuvre de ce programme de communication.

**Administration des services de l'information**

L'entreprise affecte deux informaticiens à la maintenance des serveurs et du logiciel ; ils y consacrent 5% de leur temps, soit 200 heures par an.

Le tableau 5 présente les coûts d'installation sur 20 000 postes. Il faut noter que de nombreuses entreprises s'engagent dans un développement par étapes sur plusieurs années, par exemple 20 000 postes par an pendant 3 ans. Si l'on retient ce scénario, les coûts initiaux supplémentaires et les coûts récurrents pour chaque tranche de 20 000 utilisateurs seront en phase avec ceux indiqués dans le tableau 5, assortis de toutes les retombées économiques normales.

**Tableau 5 : Coûts**

Coût	Calcul	Coût initial	Coût récurrent
Droits de licence	20 000 postes à 75 \$ par poste	1,5 million \$	
Redevances	20%		300 000 \$
Matériel (serveur)	1 pour 20 000 postes	13 000 \$	
Maintenance du serveur	10%		1 300 \$
Mise en œuvre/planification	700 heures à 60 \$ / h	42 000 \$	
Honoraires des prestations de services professionnels	100 heures à 150 \$ / h	15 000 \$	
Plan de communication	120 heures à 80 \$ / h	9 600 \$	
Administration des services de l'information	200 heures à 60 \$ / h		12 000 \$

Source : Forrester Research, Inc.

## Conclusions de l'étude

L'enquête en profondeur menée par Forrester auprès d'une entreprise industrielle de dimension mondiale lui a permis de faire plusieurs observations. Forrester a constaté que certaines organisations sont en mesure de dégager des bénéfices sous la forme de :

- Collaboration facilitée par les outils de collaboration sociale IBM permettant d'améliorer la marge brute des nouveaux produits et de commercialiser les produits plus rapidement.
- Gains de productivité du personnel dans l'ensemble de l'entreprise du fait de la capacité à trouver et partager une précieuse expertise.

Il importe de noter que les valeurs dégagées sur l'ensemble de la méthodologie TEI se fondent sur une enquête approfondie menée auprès d'une seule organisation. Forrester n'émet aucune hypothèse quant à l'impact potentiel que d'autres organisations dégageront dans leur propre environnement. Forrester conseille fortement aux lecteurs d'utiliser leurs propres évaluations dans le cadre prévu dans la présente étude pour déterminer l'impact financier espéré de la mise en oeuvre des solutions de collaboration sociale IBM. Le présent document doit servir de guide à la prise de décision en matière de technologie visant à définir des secteurs pouvant être créateurs de valeur en investissant dans des solutions de collaboration sociale IBM.

## Annexe A : Présentation générale de la méthodologie Total Economic Impact™

Total Economic Impact est une méthodologie développée par Forrester Research qui renforce les processus décisionnels de l'entreprise en matière de technologie et soutient les fournisseurs dans la communication de la proposition de valeur de leurs produits et de leurs services aux clients. La méthodologie TEI permet aux entreprises de démontrer, justifier et réaliser la valeur tangible des initiatives dans les technologies de l'information aussi bien pour les dirigeants que pour d'autres parties prenantes essentielles dans l'entreprise.

La méthodologie TEI comprend quatre composants permettant d'évaluer la valeur de l'investissement : les retombées économiques, les coûts, les risques et la flexibilité. Nous n'avons pas quantifié l'impact de la flexibilité dans la présente étude.

### Retombées économiques

Les retombées économiques représentent la valeur que retire l'organisation de l'utilisateur - les services informatiques et / ou les services commerciaux - du produit ou du projet proposé. La démarche de justification du produit ou du projet est souvent uniquement axée sur les coûts et la réduction des coûts pour les services informatiques, et laisse peu de place à l'analyse de l'impact de la technologie sur toute l'organisation. La méthodologie TEI et la modélisation financière en résultant pèsent de la même façon sur la mesure des retombées économiques et la mesure des coûts, ce qui permet un examen complet de l'incidence de la technologie sur l'ensemble de l'organisation. L'évaluation chiffrée des retombées économiques implique un dialogue clair avec les services de l'utilisateur pour comprendre la valeur spécifique créée. Forrester demande aussi d'établir une ligne claire de responsabilité entre la mesure et l'évaluation et la justification des estimations des bénéfices dégagés après l'exécution complète du projet. Ceci garantit que leurs estimations sont directement rattachées aux résultats.

### Coûts

Les coûts représentent l'investissement nécessaire pour saisir la valeur, ou bénéfices, du projet proposé. Les services informatiques ou commerciaux pourront inclure des coûts en termes de surcharge de travail, de sous-traitance ou de matériels. Ils prennent en compte tous les investissements et les dépenses à engager pour dégager la valeur proposée. La classe de coûts dans le cadre de la méthodologie TEI englobe aussi tous les éventuels coûts supplémentaires couvrant l'environnement existant pour les coûts permanents associés à la solution. Tous les coûts doivent être rattachés aux retombées économiques.

### Risque

Le risque mesure l'incertitude des estimations des retombées économiques et des coûts dans le cadre de l'investissement. L'incertitude se mesure de deux façons : la probabilité pour les estimations des coûts et des retombées économiques de satisfaire aux prévisions d'origine et la probabilité pour que les estimations soient mesurées et suivies dans le temps. La méthodologie TEI applique une fonction d'intensité de la probabilité appelée « distribution triangulaire » aux valeurs entrées. Trois valeurs au minimum sont calculées pour estimer la fourchette de base relative à chaque coût et à chaque bénéfice.

### Flexibilité

Dans le cadre de la méthodologie TEI, les bénéfices directs représentent une partie du montant de l'investissement. Bien que les bénéfices directs puissent être généralement la première façon de justifier un projet, Forrester estime que les entreprises doivent être en mesure d'estimer la valeur stratégique d'un investissement. La flexibilité représente la valeur réalisable sur un futur investissement supplémentaire par rapport à l'investissement initial déjà réalisé. Par exemple, un investissement dans une mise à niveau dans toute l'entreprise d'un ensemble d'outils bureautiques productifs peut renforcer la standardisation (pour améliorer l'efficacité) et réduire les frais de licence. Mais un système de collaboration intégré peut se traduire par l'amélioration de la productivité du personnel s'il est activé. On ne peut faire appel à la collaboration qu'au prix d'un investissement supplémentaire en formation à un moment donné, en sachant toutefois saisir que les retombées économiques ont une valeur présente qui peut être estimée. Le composant flexibilité de la méthodologie TEI permet de saisir cette valeur.