Forrester Consulting

NOUS AIDONS LES LEADERS À RÉUSSIR, JOUR APRÉS JOUR

FORRESTER®

Préparé pour Microsoft

Mars 2010

L'impact économique total (Total Economic Impact™) de Microsoft SharePoint Server 2010

Directeur du projet : Jeffrey North, consultant principal

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

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire 3

Objectif 3

Méthodologie 3

Approche 4

Principales conclusions 4

Divulgation d'information 6

Présentation de SharePoint Server 2010 7

Analyse 8

Points clés des entretiens 8

Cadre TEI 10

Coûts 12

Avantages 17

Autres catégories d'avantages de SharePoint Server 2010 21

Risques 26

Souplesse 28

Synthèse du cadre TEI : résumé 30

Conclusions de l'étude 32

Annexe A : Présentation de Total Economic Impact™ 34

Annexe B : Glossaire 36

Annexe C : À propos du directeur du projet 37

© 2010, Forrester Research, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction non autorisée est strictement interdite. Les informations reposent sur les meilleures ressources disponibles. Ce document reflète des opinions situées dans le temps et susceptibles d'évoluer. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar et Total Economic Impact sont des marques déposées de Forrester Research, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Pour plus d'informations, visitez www.forrester.com.

Sommaire

À mesure que les entreprises développent leur compétitivité sur la base des compétences et du savoir-faire de leurs travailleurs du savoir, de meilleurs outils sont nécessaires pour rendre ces ressources clés plus efficaces et plus rentables. En outre, les initiatives collaboratives s’adaptant de plus en plus étroitement aux objectifs des entreprises, une stratégie bien conçue apparaît désormais comme indispensable. Parallèlement, la collaboration est devenue une compétence cruciale pour améliorer la compétitivité des entreprises en accroissant la productivité des individus et des équipes spécialistes du savoir. L’accès rapide à l’information, l’expertise, l'intelligence organisationnelle et des communautés capables de stimuler l’innovation et la rentabilité seront les caractéristiques propres aux entreprises bien gérées au sein de la nouvelle économie. Tout comme elles ont résolu les problèmes liés aux données et processus structurés, les entreprises doivent à présent améliorer la gestion de leurs données et informations non structurées tout en faisant progresser l’innovation, l’exécution, la conception et la relation privilégiée avec les clients et partenaires.

En décembre 2009, Microsoft a chargé Forrester Consulting d'examiner l'impact économique total et le rendement potentiel des investissements liés au déploiement de Microsoft SharePoint Server 2010. Pour bien comprendre l’impact financier de l'acquisition de la toute dernière version de SharePoint, Forrester a mené des entretiens approfondis avec 11 clients Microsoft qui ont commencé à utiliser le produit et rassemblé leurs réponses et leurs attentes futures au sein d’une étude de cas composite portant sur une société de services professionnels employant 5 000 personnes.

Au cours de ses entretiens avec les clients Microsoft, Forrester a constaté que les entreprises pouvaient retirer d’importants avantages financiers en concentrant la collaboration, la gestion de documents, les applications de portail internes et externes et la recherche sur la plate-forme unique de SharePoint Server 2010. Les nouvelles fonctionnalités de SharePoint 2010 incluent les applications sectorielles (comptabilité et finance, informatique décisionnelle (business intelligence, BI), recherche et autres tâches complexes pour certaines sociétés clientes), ce qui permet aux entreprises de réduire le nombre de leurs fournisseurs et leurs coûts de licence et de maintenance logicielles. Autres atouts : l’allégement de l'administration TI et la simplification du développement d’applications grâce à la mise à niveau de SharePoint 2003 et 2007 vers SharePoint Server 2010.

L’étude a aussi révélé les avantages d’une amélioration de la collaboration et de la productivité des contributeurs d’information d'entreprise. La tendance devrait d’ailleurs s’accentuer à mesure que les clients tirent parti des nouvelles fonctionnalités de SharePoint Server 2010.

Objectif

L'objectif de cette étude est de fournir aux lecteurs un cadre d'évaluation des conséquences financières potentielles de Microsoft SharePoint 2010 pour leur entreprise. Le but de Forrester est de présenter clairement les calculs et les hypothèses utilisés pour l’analyse. Les lecteurs peuvent s'appuyer sur cette analyse pour mieux comprendre et communiquer leur étude de rentabilité d’un investissement dans Microsoft SharePoint 2010.

Méthodologie

Microsoft a sélectionné Forester pour ce projet en raison de sa méthodologie d’impact économique total (Total Economic Impact™ ou TEI) et de son expertise en stratégie et outils de collaboration en entreprise, architectures informatiques, gestion des serveurs et des centres de données, et en raison de sa connaissance de la nouvelle tendance à utiliser Microsoft Office comme plate-forme frontale pour les informations et les processus sectoriels.

Forrester utilise quatre éléments fondamentaux du TEI pour modéliser les implications financières de la migration ou mise à niveau vers SharePoint Server 2010 :

1. Coûts
2. Avantages pour toute l'entreprise
3. Souplesse
4. Risques

Étant donné la complexification de l'analyse des coûts associés aux investissements TI, la méthodologie TEI de Forrester joue un rôle utile en offrant une image complète de l'impact économique total des décisions d'achat.

Approche

Une approche en cinq étapes a été adoptée pour cette étude.

1. Forrester a réuni des données provenant d'études Forrester antérieures sur les outils collaboratifs de prochaine génération, le marché des plates-formes collaboratives d'entreprise en général et la tendance émergente qui fait de Microsoft Office la plate-forme frontale pour les informations et processus sectoriels.
2. Forrester a interviewé le personnel chargé du marketing et de la stratégie de Microsoft afin d'appréhender pleinement la proposition de valeur potentielle de SharePoint Server 2010.
3. Forrester a conduit une série d'entretiens approfondis avec 11 sociétés qui utilisent actuellement SharePoint Server 2010.
4. Forrester a créé une entreprise composite sur la base des entretiens menés et a rempli la structure avec des données recueillies à cette occasion, telles qu'elles s'appliquaient à cette entreprise.
5. Forrester a élaboré un modèle financier pour représenter les résultats des entretiens. Ce modèle est disponible dans la section Cadre TEI ci-après.

Principales conclusions

L'étude de Forrester a donné les résultats suivants :

- **Retour sur investissement (ROI).** En s'appuyant sur les entretiens menés avec les clients, Forrester a créé un cadre TEI pour une société composite et l'analyse du ROI correspondant qui illustre l'impact financier dans différents domaines. Comme le montre le tableau 1, le ROI ajusté au risque pour la société composite (sans inclure les gains de productivité (voir p. 21 à 24)) est de 108 %, avec un seuil de rentabilité (délai de récupération) de moins de 12 mois à compter du déploiement.

- **Avantages.** Les avantages quantifiés accumulés par la société composite, qui reflètent l'expérience et les attentes des sociétés interviewées dans le cadre de cette étude, s'élèvent à environ **3,1 millions de dollars** (ajustés au risque, en valeur actuelle (VA)) sur une période de trois ans. Ces avantages financiers incluent des économies issues de l'absence de remplacement ou de mise à niveau du système de gestion de documents et du portail de l'entreprise.

- **Coûts.** Les coûts de mise à niveau vers SharePoint 2010 totalisent près de **1,5 million de dollars** (ajustés au risqué, en VA) sur les trois premières années. Ils incluent les coûts de la main-d'œuvre chargée de la mise en œuvre, les prestations de service pour le développement taxinomique d'une architecture de l'information, ainsi que des coûts supplémentaires liés au matériel nécessaire à l'expansion de SharePoint, de la plate-forme collaborative existante à l'intégration de la gestion de documents et des fonctionnalités de portail. Pour les besoins de l'étude, on suppose que la société composite possède déjà un contrat Software Assurance. Par conséquent, ces résultats ne tiennent pas compte des coûts de licence et des frais de maintenance de SharePoint Server 2010, qui sont couverts par ce contrat.

Le tableau 1 illustre le flux de trésorerie ajusté au risque pour la société composite, en fonction des données et caractéristiques recueillies lors des entretiens. Forrester ajuste ces valeurs en tenant compte de l'incertitude qui peut affecter l'estimation des coûts et des avantages liés à un investissement technologique. Une valeur ainsi calculée est destinée à fournir une approximation prudente, qui intègre tous les facteurs de risque pouvant avoir une influence ultérieure sur l'appréciation initiale des coûts et des avantages. Veuillez vous reporter à la section Risques ci-après pour une explication plus détaillée des risques et des ajustements.

Tableau 1 : ROI de la société composite, ajusté au risque

Synthèse des résultats financiers	Estimation initiale	Ajustement au risque
Retour sur investissement (ROI)	140 %	108 %
Délai de récupération (mois)	9,0	10,4
Coûts totaux (VA)	($1 383 372)	($1 503 338)
Avantages totaux (VA)	$3 322 503	$3 128 567
Total (VAN)	$1 939 131	$1 625 229

Source : Forrester Research, Inc.

Divulgation d’information

Le lecteur doit garder à l’esprit ce qui suit :

- L’étude a été demandée par Microsoft et réalisée par le groupe Forrester Consulting.
- Microsoft l’a examinée et a communiqué ses commentaires à Forrester qui a cependant conservé le contrôle éditorial sur l’étude et ses conclusions.
- Les noms des clients interrogés ont été fournis par Microsoft.
- Forrester n’émet aucune hypothèse concernant le retour sur investissement potentiel dont peuvent bénéficier d’autres entreprises. Forrester recommande fortement aux lecteurs d'effectuer leurs propres estimations dans le cadre d'évaluation fourni dans le rapport pour déterminer l’opportunité d’un investissement dans SharePoint Server 2010.
- Cette étude n'est pas une analyse de produits concurrents.

Présentation de SharePoint Server 2010

D’après Microsoft, SharePoint Server 2010 permet aux entreprises de connecter les individus et de leur donner de l’autonomie à l’aide d’une panoplie de fonctionnalités riches. Le produit facilite la collaboration interprofessionnelle au sens le plus large en aidant collègues de bureau, partenaires et clients à travailler ensemble de manière innovante et efficace. Les fonctionnalités d’entreprise de SharePoint incluent les suivantes :

Sites

SharePoint fournit une infrastructure unique dédiée aux fonctionnalités de portail et de collaboration sur les sites intranet et extranet comme sur le Web. Il rapproche les utilisateurs à travers l'échange d’informations, de données et de compétences interentreprises.

Recherche

SharePoint permet aux utilisateurs de trouver le contenu, les informations et les personnes dont ils ont besoin en combinant une plate-forme intégrée, facile à gérer et à la pointe de la technologie de recherche de contenu d’entreprise.

Communautés

SharePoint permet aux utilisateurs de collaborer avec une efficacité optimale. Grâce aux communautés, il est possible de travailler en groupe, d’échanger des idées, de partager ses connaissances, de se connecter à des collègues et de trouver aisément des renseignements et des experts.

Éclairage sur l’information

SharePoint permet aux utilisateurs de consulter et d’exploiter les renseignements sur l’ensemble des sources de données, qu'elles soient structurées ou non. Les utilisateurs peuvent ainsi repérer les bonnes personnes et les compétences utiles pour prendre des décisions plus judicieuses et plus agiles.

Contenu

Avec SharePoint, tous les utilisateurs peuvent participer à un cycle de gestion de documents régi et conforme. SharePoint offre la possibilité d’équilibrer savamment l'expérience des utilisateurs avec les politiques et processus internes.

Composites

Les utilisateurs peuvent répondre rapidement aux besoins de l'entreprise en créant leurs propres solutions dépourvues de code, sur site ou sur l'Internet, au moyen d'un large éventail de modules, d’outils et de fonctions en libre-service.

Pour les professionnels TI, les améliorations de SharePoint 2010 contribuent à accroître la productivité en fournissant une infrastructure unifiée modulable et des options de déploiement souples.

Pour les développeurs, SharePoint 2010 procure une plate-forme de développement qui leur permet rapidement de concevoir des solutions et de répondre aux attentes de l'entreprise. Ils peuvent ainsi être efficaces et productifs en utilisant des outils familiers, tels que Microsoft Visual Studio et SharePoint Designer.

Analyse

L'approche utilisée par Forrester pour évaluer l'impact financier de la mise en œuvre de SharePoint 2010 dans une entreprise comporte les étapes suivantes :

- Entretiens avec le personnel du marketing, des ventes et de la stratégie de Microsoft
- Entretiens approfondis avec 11 sociétés utilisant actuellement le produit à l'étude
- Élaboration d'une entreprise composite à partir des caractéristiques des entreprises interrogées
- Développement d'un cadre financier commun pour la mise en œuvre de SharePoint 2010

Points clés des entretiens

Pour cette étude, des représentants des sociétés suivantes, clientes de Microsoft, ont été interrogés :

1. Une multinationale agro-alimentaire
2. Un cabinet de conseil international
3. Un grand fournisseur d'électricité et de gaz naturel
4. Une entreprise de divertissement internationale
5. Une agence de transmission de presse internationale
6. Un prestataire national de services financiers aux particuliers
7. Une société de services de production de preuves électroniques
8. Un fournisseur mondial d'accès réseau IP
9. Un opérateur télécom nord-américain
10. Un producteur de gaz naturel nord-américain
11. Le service des transports d'un état

Les entretiens ont révélé un certain nombre d'informations utiles concernant la mise en œuvre et l'utilisation de SharePoint Server 2010 au sein de ces entreprises. Les principales raisons avancées pour investir dans SharePoint 2010, variables selon les entreprises étudiées, incluent les suivantes :

- Réaliser des économies en regroupant les fonctionnalités d'entreprise et en tirant parti des nouvelles capacités offertes par SharePoint 2010. Les entreprises de l'étude ont évoqué une baisse réelle ou potentielle des coûts de logiciels engendrée par la migration vers la plate-forme Microsoft et l'abandon des logiciels plus anciens et plus chers ainsi que des contrats de support technique conclus avec d'autres fournisseurs.

- Regrouper les innombrables outils collaboratifs. Comme l'a dit l'une des personnes interrogées, « la surabondance d'outils est un obstacle à la collaboration ».

- Donner aux divisions opérationnelles les moyens de gérer davantage leurs outils de collaboration et de contenu tout en libérant des ressources TI auparavant accaparées par les fonctions administratives et les tâches de maintenance et de personnalisation.

- Faciliter les efforts requis pour repérer le contenu structuré ou non, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

- Améliorer l'efficacité des processus et la gestion du déroulement du travail, et renforcer la collaboration au sein de l'entreprise.

- Renforcer les capacités pour intégrer dans SharePoint 2010 des banques de données héritées, des données financières et un large éventail de programmes de gestion du contenu d'entreprise et d'applications BI.

- Créer des opportunités pour réaliser des bénéfices potentiels ultérieurs à partir d'une intégration relativement aisée des applications BI, ERP, CRM et sectorielles.

- Faire évoluer la formation : passer des cours traditionnels dispensés par un instructeur et requérant un déplacement à l'éducation livrée en libre-service et juste-à-temps.

- Améliorer la productivité des salariés en fournissant une gestion intégrée du contenu et des archives qui utilise une interface de classification de données cohérente, ainsi qu'une gestion de contenu plus accessible par l'utilisateur final.

- Soutenir la gouvernance et les politiques d'entreprise autour de processus de données actuellement non structurés pour améliorer la gestion du risque.

- Tirer parti des fonctions de collaboration pour que plusieurs employés puissent travailler simultanément sur un même élément de contenu.

- Tirer parti des compétences de développement .NET au sein de l'entreprise pour créer de nouvelles classes d'applications centrées sur le contenu.

- Réduire l'encombrement matériel.

Toutes les entreprises interrogées n’ont adopté SharePoint 2010 que tout récemment, ce qui rend la mesure de la productivité et les estimations moins fiables que pour les investissements logiciels arrivés à maturité. Néanmoins, les arguments en sa faveur sont solides étant donné les économies substantielles réalisées. La plupart des entreprises interrogées ont décrit leur acquisition de SharePoint 2010 comme une démarche logique de mise à niveau de SharePoint 2003 et 2007. L’objectif est de continuer à élaborer un système informatique d’archivage collaboratif et d’abandonner les solutions logicielles disparates et les échanges de fichiers par le biais de sites collectifs et personnels, blogs, sites Wiki et autres fonctionnalités du Web 2.0. La plupart des entreprises prévoient une baisse des effectifs TI chargés de l’entretien des applications et des outils collaboratifs des divisions opérationnelles et une réaffectation des personnels TI à des projets plus stratégiques.

Cadre TEI

À l’aide des informations recueillies lors des entretiens avec les clients, Forrester a élaboré un cadre TEI pour les entreprises qui envisagent une mise en œuvre de la plate-forme collaborative. L'objectif visé consiste à identifier les coûts, les avantages, les facteurs de risque et la flexibilité qui influencent la décision d'investir dans des produits collaboratifs Microsoft.

Entreprise composite

À partir des entretiens réalisés auprès de 11 clients de Microsoft SharePoint 2010, Forrester a créé une société composite et un cadre ROI correspondant pour refléter l’investissement dans une mise en œuvre *sur site* de SharePoint 2010. La société composite synthétisée par Forrester à partir de ces entretiens est une société de services professionnels spécialisée dans la rémunération salariale et les prestations sociales, la gestion des talents et le capital humain stratégique, et dont les clients sont des entreprises en pleine croissance. Voici les principales caractéristiques de la société composite décrite dans cette étude de cas.

Taille et dimensions de la société

- 1 milliard de dollars de chiffre d’affaires
- 7 000 employés de bureau et 5 000 utilisateurs de SharePoint
- 25 antennes réparties en Amérique du Nord et 15 en Europe, Amérique du Sud et Asie-Pacifique (La majorité des tâches est effectuée à distance par de petites équipes intervenant sur les sites des clients.)

Environnement avant investissement

Avant d’investir dans SharePoint 2010, l'environnement collaboratif de l'entreprise était assuré par une série d'outils et d'applications hétérogènes. L’environnement collaboratif incluait des outils personnalisés cinq ans auparavant en fonction des besoins, et les utilisateurs étaient de plus en plus frustrés par le décalage entre les fonctionnalités de ces outils et les exigences de leur poste.

- Un logiciel tiers est utilisé pour le portail, la gestion de documents, la gestion de contenu Web, le moteur de base de données pour le portail et le Web, la gestion de portefeuilles de projets, les blogs, les sites Wiki et les autres applications ; le système de gestion de l’apprentissage a été développé au sein de l'entreprise.
- SharePoint est couramment utilisé dans tous les domaines, notamment sous forme d’une association de SharePoint 2007, en service depuis plus d’un an, et de SharePoint 2003.

- Des investissements ont été réalisés par le passé pour une bonne partie du matériel 64 bits requis.

- Le logiciel SharePoint de l'entreprise est couvert par un contrat Software Assurance.

Raisons d'investir dans SharePoint 2010

La société composite reconnaît la nécessité croissante de promouvoir la collaboration et d'utiliser des outils et des infrastructures modernes pour soutenir les tendances collaboratives destinées à améliorer la productivité des salariés et à créer des avantages concurrentiels en termes de service à la clientèle. En outre, l'entreprise a identifié des opportunités de réduction des coûts importantes grâce au regroupement des outils et des technologies :

- Élaborer une plate-forme collaborative qui ne soit pas « codée en dur », mais modulable en fonction de l'évolution des impératifs de l'entreprise, des normes et des exigences réglementaires, des modes de communication, des déroulements du travail et des rapports.

- Réduire le nombre des outils, des technologies et des fournisseurs pour réaliser des économies, diminuer la maintenance et satisfaire les requêtes de la direction.

    - Consolider l'environnement collaboratif et soutenir les activités collectives sur une seule plate-forme.

    - Déployer les nouvelles fonctionnalités de SharePoint 2010 pour la gestion de documents, l'archivage, les blogs, les sites Wiki et autres applications ; remplacer le système de gestion de l'apprentissage interne.

    - Déployer une plate-forme unifiée pour la gestion de contenu Web et de contenu d'entreprise.

    - Tirer parti du fait que les utilisateurs et le personnel TI ont une bonne connaissance des outils MS Office.

- Remplacer certaines formations par instructeur par des tutoriels et un apprentissage mutuel en libre-service, avec tous les avantages que cela comporte : formation juste-à-temps, gain de temps et économies de frais de déplacement.

- Confier le développement d'applications SharePoint simples et de nouvelles fonctionnalités collaboratives aux divisions opérationnelles, afin de libérer les équipes TI pour des projets plus stratégiques.

- Accroître la productivité des utilisateurs d'entreprise et des travailleurs du savoir.

    - Intégrer la gestion du contenu et des archives à l'aide d'une interface de classification de données commune.

    - Autoriser plusieurs utilisateurs à travailler simultanément sur des documents sans délai d'enregistrement à l'entrée ou à la sortie, grâce aux fonctions de collaboration.

- Améliorer les capacités de recherche et réduire le temps passé à localiser du contenu interne, client et externe.
- Fournir un soutien plus efficace aux télétravailleurs et aux équipes virtuelles.
- Soutenir les formes d'informatique sociale et les fonctions du Web 2.0 connues des salariés en utilisant My Sites, Team Sites, le partage de connaissances et l'échange d'idées, et favoriser la consultation d'experts et de communautés d'intérêt.

- Accroître la productivité du personnel TI.
  - Réaffectez les ressources TI réservées aux tâches administratives et au développement de petites applications.
  - Concentrer les efforts TI sur la programmation .NET et réduire l'importance de Java et des autres technologies.
  - Créer des services Web d'entreprise dans une optique de réutilisation des TI pour en faire plus avec moins.
- Réaliser des économies sur le matériel.

Hypothèses du cadre

Le tableau 2 indique le taux d'escompte utilisé dans le calcul de la valeur actuelle (VA) et de la valeur actuelle nette (VAN) et l'horizon temporel utilisé pour la modélisation financière.

Tableau 2 : Hypothèses générales

Réf.	Hypothèses générales	Valeur
	Taux d'escompte	10 %
	Période analysée	Trois ans

Source : Forrester Research, Inc.

Les entreprises utilisent généralement des taux d'escompte allant de 8 à 16 % en fonction de leur environnement actuel. Il est vivement conseillé aux lecteurs de consulter leur service financier pour déterminer le taux d'escompte le mieux adapté à leur entreprise.

Coûts

Les principaux coûts associés à la mise en œuvre de SharePoint 2010 sont les suivants : 1) coûts de la main-d'œuvre nécessaire à la mise en œuvre, 2) frais de services professionnels pour le développement taxinomique et la gouvernance et 3) coûts de mise à niveau des serveurs. Les entrées de coûts dans l'analyse financière sont présentées ci-dessous.

Logiciel client

On suppose que la société composite possède un contrat Software Assurance, à l'instar des entreprises interrogées dans le cadre de cette étude. Par conséquent, le cadre financier ne tient pas compte des coûts de licence ou des frais de maintenance, qui sont couverts par Software Assurance.

Main-d'œuvre interne – Mise à niveau de la plate-forme collaborative

Les clients interrogés dans le cadre de cette étude ont décrit la main-d'œuvre interne nécessaire pour installer et lancer les fonctionnalités de collaboration de SharePoint 2010 et mettre à niveau leur plate-forme SharePoint 2007. La société composite mobilisera ainsi quatre ressources TI (un chef de projet, deux développeurs et un administrateur) pendant huit semaines. Avec une rémunération moyenne, charges comprises (incluant les avantages sociaux), de 65 $ de l'heure, le coût total de cette phase s'élève à 83 200 $. Cela comprend la mise à niveau de SharePoint 2007 (et pour certains de SharePoint 2003), à fonctionnalité comparable présente sur l'ancienne plate-forme.

Tableau 3 : Coût de main-d'œuvre pour la mise en œuvre de la plate-forme collaborative SharePoint

Réf.	Variable	Calcul	Base/année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Total
A1	Nombre d'ETP		4				
A2	Tarif horaire charges comprises		65 $				
A3	Heures	40*8 semaines	320				
At	Main d'œuvre nécessaire à la mise en œuvre de la plate-forme collaborative SharePoint 2010	A1*A2*A3	83 200 $				83 200 $

Source : Forrester Research, Inc.

Main-d'œuvre interne – Migration vers la plate-forme de gestion de documents

La société composite met en œuvre les fonctions de gestion de documents de SharePoint et abandonne progressivement les anciens outils de gestion de documents. Le système de gestion de documents arrive à un stade où son remplacement devient nécessaire, et la toute dernière version de SharePoint a été conçue pour rendre cette consolidation possible et financièrement attrayante. Pour passer ce cap, des ressources TI internes seront affectées à diverses tâches permettant la gestion de documents comme partie intégrante des activités collaboratives des 5 000 utilisateurs de l'entreprise. Quatre personnes travaillant au total 400 heures au cours de la période initiale induiront un coût de 104 000 $ comme indiqué dans le tableau 4. Leur travail consistera à personnaliser SharePoint pour répondre à des besoins organisationnels spécifiques. Le système de gestion de documents hérité sera conservé indéfiniment (bien qu'aucun nouveau document ne soit ajouté après la première année).

Tableau 4 : Coût de la main-d'œuvre nécessaire à la mise en œuvre de la plate-forme de gestion de documents SharePoint 2010

Réf.	Variable	Calcul	Par période	Année 1	Année 2	Année 3	Total
B1	Nombre d'ETP		4				
B2	Tarif horaire charges comprises		65 $				
B3	Heures		400				
Bt	Main d'œuvre nécessaire à la mise en œuvre de la plate-forme de gestion de documents SharePoint 2010	B1*B2*B3	104 000 $				104 000 $

Source : Forrester Research, Inc.

Main-d'œuvre interne — Reconstruction de la pile du portail dans SharePoint 2010

La pile logicielle et le matériel du portail existant de l'entreprise devront également être remplacés sous peu. L'entreprise cessera donc de les utiliser en 2011 et adoptera des fonctionnalités parallèles dans SharePoint 2010. La pile logicielle sera reconstruite sur SharePoint 2010. Il ne sera alors plus nécessaire d'avoir un moteur d'application, un serveur Web, un hôte HTML et une base de données séparés. Un composant de tiers sera utilisé pour relier SharePoint 2010 à l'environnement de gestion de documents existant.

Cette initiative requerra un chef de projet, deux développeurs, deux administrateurs et 0,5 administrateur de base de données. On estime que 5,5 ressources TI consacreront environ quatre mois ou un total de 700 heures-personnes TI à mettre en œuvre SharePoint 2010 comme nouvelle plate-forme de portail. Au tarif moyen pondéré de 70 $ de l'heure par ETP et à raison de 700 heures, le coût total de mise en œuvre pour la société composite s'élève à 269 500 $, comme indiqué dans le tableau 5.

Tableau 5 : Reconstruction de la pile du portail dans SharePoint 2010

Réf.	Variable	Calcul	Base/année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Total
C1	Nombre d'ETP		5,5				
C2	Tarif horaire charges comprises		70 $				
C3	Heures		700				
Ct	Reconstruction de la pile du portail dans SharePoint 2010	C1*C2*C3	269 500 $				269 500 $

Source : Forrester Research, Inc.

Main-d'œuvre interne — Reconstruction des sites du portail dans SharePoint 2010

La reconstruction des sites Web internes et externes et le transfert du contenu vers la nouvelle plate-forme de portail nécessiteront initialement le travail d'un chef de projet, de deux développeurs, d'un administrateur et d'un concepteur. Moins de ressources seront requises l'année 1, une fois cette tâche effectuée. Le tableau 6 montre un coût de 219 375 $ pour la période initiale et un coût de 146 250 $ pour l'année 1, soit un total de 365 625 $.

Tableau 6 : Reconstruction des sites du portail dans SharePoint 2010

Réf.	Variable	Calcul	Base/année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Total
D1	Nombre d'ETP		4,5	3			
D2	Tarif horaire charges comprises		65$				
D3	Heures		750				
Dt	Reconstruction des sites du portail	D1*D2*D3	219 375 $	146 250 $			365 625 $

Source : Forrester Research, Inc.

Services professionnels — Taxinomie

Un certain nombre d'entreprises interrogées dans le cadre de cette étude ont indiqué leur intention de faire appel à des services professionnels pour les aider dans le processus de création et de mise en œuvre de la taxinomie et dans la définition des métadonnées. D'autres sociétés estimaient être en mesure d'accomplir ce travail avec leurs ressources internes. L'un des objectifs de la mise en œuvre de SharePoint est de rendre les données actuellement non structurées plus exploitables et gérables. Or, seule une architecture informatique fondée sur une taxinomie bien conçue permet d'y parvenir.

Forrester suppose que la société composite engagera un cabinet de conseil pour obtenir une assistance et appliquer des pratiques d'excellence. Le coût, affiché dans le tableau ci-dessous, est estimé à 200 000 $.

Tableau 7 : Services de conseil en taxinomie

Réf.	Variable	Calcul	Base/année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Total
E1	Nombre de conseillers		2				
E2	Tarif horaire		200 $				
E3	Heures		500				
Et	Services professionnels — Taxinomie	E1*E2*E3	200 000 $				200 000 $

Source : Forrester Research, Inc.

Coûts du matériel

Pour soutenir la mise en œuvre de SharePoint 2010, Forrester suppose que la société composite devra acquérir 20 serveurs 64 bits supplémentaires coûtant 10 000 $ chacun. Le coût total du matériel s'élève donc à 200 000 $, et pour exécuter deux instances de recherche RAPIDE, un matériel de serveur évalué à 25 000 $ par instance sera nécessaire.

Tableau 8 : Coûts du matériel

Réf.	Variable	Calcul	Base/année 0
F1	Coût par serveur		10 000 $
F2	Nombre d'unités		20
F3	Matériel de serveur de recherche	25 000 $*2	50 000 $
Ft	Coûts du matériel	(F1*F2)+F3	250 000 $

Source : Forrester Research, Inc.

Système de gestion de documents hérité — Maintenance annuelle

L'entreprise conservera son système de gestion de documents hérité pour les documents stockés et afin de préserver l'intégrité des archives. Les frais de maintenance annuelle de 50 000 $ resteront donc inchangés.

Coûts totaux

Les coûts totaux de la mise en œuvre initiale et de la série d'initiatives sur la plate-forme SharePoint 2010 sont répertoriés dans le tableau 9 ci-après.

Tableau 9 : Coûts totaux (non ajustés au risque)

Coûts	Initiaux	Année 1	Année 2	Année 3	Total
Main d'œuvre nécessaire à la mise en œuvre de la plate-forme collaborative SharePoint 2010	83 200				83 200
Main d'œuvre nécessaire à la mise en œuvre de la plate-forme de gestion de documents SharePoint 2010	104 000				104 000
Reconstruction de la pile du portail dans SharePoint 2010	269 500				269 500
Reconstruction des sites du portail interne	219 375	146 250			365 625
Services professionnels — Taxinomie	200 000				200 000
Coûts du matériel	250 000				250 000-

Coûts	Initiaux	Année 1	Année 2	Année 3	Total
Système de gestion de documents hérité — Maintenance annuelle		50 000	50 000	50 000	150 000
Total	1 126 075 $	196 250 $	50 000 $	50 000 $	1 422 325 $

Source : Forrester Research, Inc.

Avantages

> *« Globalement, nous parviendrons à réduire le coût total tout en fournissant à nos utilisateurs les fonctionnalités les plus intéressantes et les plus innovantes de SharePoint 2010. Le principal avantage est sans doute notre capacité à déléguer enfin des responsabilités aux divisions opérationnelles pour qu'elles tirent le meilleur parti du système en fonction de leurs besoins particuliers. »*
>
> — Administrateur système d'une société de services énergétiques

Lors des entretiens avec des clients Microsoft, Forrester a identifié les principaux avantages de l'acquisition de Microsoft SharePoint Server 2010 : 1) reporter les dépenses de la mise à niveau de l'infrastructure logicielle et matérielle requise pour la plate-forme collaborative de la société ; 2) éliminer les coûts du remplacement de l'actuelle plate-forme de gestion de documents suite à la mise en œuvre de la solution de gestion de documents de SharePoint 2010 ; 3) réaliser des économies en abandonnant l'ancienne plate-forme de portail au profit des fonctionnalités de portail de SharePoint 2010 ; et 4) réduire les ressources requises pour l'administration et le développement d'applications informatiques. Enfin, les clients s'attendent à tirer des bénéfices de l'amélioration de la collaboration, de la productivité des utilisateurs et de la rentabilité des processus. Dans cette étude, Forrester n'a pas quantifié tous les avantages de ces dernières catégories, car tous les clients interrogés n'en sont qu'aux premiers stades du déploiement de SharePoint Server 2010. Or, cette étude vise à proposer un cadre financier prudent pour évaluer l'impact financier d'un investissement dans SharePoint 2010 sur la base d'avantages directement chiffrables.

Le regroupement des fonctions de collaboration, gestion de documents, portail interne et externe et recherche sur SharePoint Server 2010 permettra aux entreprises de réduire le nombre de fournisseurs ainsi que les coûts de licence et de maintenance logicielle. Comme l'a expliqué un responsable TI, « pendant cette année tumultueuse, nous avons dû réduire notre modèle de support des fournisseurs d'applications et renoncer aux technologies plus anciennes au lieu de les mettre à niveau. Nous avons identifié les applications arrivées en fin de vie ou presque et engendrant des dépenses de support étendu. »

Suppression des coûts directs — Mise à niveau de la plate-forme collaborative

Si la société composite préférait maintenir le statu quo et ne pas acquérir SharePoint 2010, elle devrait alors investir dans sa plate-forme collaborative l'année suivante. Cela impliquerait une mise à niveau de SharePoint 2003 et 2007 vers SharePoint 2010, avec des fonctionnalités comparables à celles dont elle dispose actuellement. Le coût de la main-d'œuvre serait le même que celui indiqué dans le tableau 3 de la section Coûts ci-dessus, mais interviendrait un an plus tard. À l'inverse, le modèle envisagé ramène les coûts de la première année à l'année en cours. La société investit dans SharePoint 2010 un an plus tôt, ce qui lui évite de supporter ces mêmes coûts l'année suivante.

Tableau 10 : Mise à niveau de la plate-forme collaborative — Suppression des coûts

Réf.	Variable	Calcul	Initiaux	Année 1	Année 2	Année 3	Total
G1	Main-d'œuvre			83 200			
G2	Matériel			200 000			
Gt	Suppression des coûts directs — Mise à niveau de la plate-forme collaborative	G1+G2		283 200 $			283 200 $

Source : Forrester Research, Inc.

Suppression des coûts directs — Gestion de documents

À l'instar de plusieurs sociétés interrogées dans le cadre de cette étude, la société composite devra procéder par la suite à la mise à niveau nécessaire de sa plate-forme de gestion de documents. Cette tâche peut toutefois être éliminée dans la mesure où les nouvelles fonctionnalités de gestion de documents de SharePoint 2010 remplacent l'application dédiée actuellement utilisée. Le matériel sur lequel le système fonctionne devra également être remplacé. Selon les comptes de plusieurs sociétés interrogées dans le cadre de cette étude, Forrester suppose que la société composite s'épargnera un investissement supplémentaire de 281 000 $ la troisième année pour la mise à niveau du système de gestion de documents existant et n'aura pas à recréer toutes les fonctionnalités personnalisées qu'il contient si elle adopte SharePoint 2010 pour l'ensemble ou même une partie de ses besoins de gestion de documents. Le système existant sera toutefois conservé pour héberger les documents hérités dans un avenir prévisible.

Tableau 11 : Gestion de documents — Suppression des coûts

Réf.	Variable	Calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Total
H1	Mise à jour — Main-d'œuvre				156 000	
H2	Matériel				65 000	
H3	Maintenance logicielle		50 000	50 000	60 000	
Ht	Suppression des coûts directs — Plate-forme de gestion de documents	H1+H2+H3	50 000 $	50 00 $	281 000 $	381 000 $

Source : Forrester Research, Inc.

Suppression des coûts directs — Mise à niveau et maintenance de la plate-forme de portail

Le logiciel et l'infrastructure de portail utilisés par la société composite pour gérer ses sites Web internes et externes deviennent obsolètes et coûteux. Une mise à niveau vers la dernière version des produits logiciels de tiers pourrait être envisagée si ce n'est que SharePoint 2010 offre désormais des fonctionnalités parallèles. En migrant ses sites Web internes et externes et leur contenu de l'ancien système vers SharePoint, la société économisera à court terme une dépense de 1,2 millions de dollars, des frais de maintenance logicielle de 300 000 $ pour le portail et 171 000 $ pour les opérations de serveur, soit un total de 2,2 millions de dollars sur une période de trois ans. De plus, en regroupant ses opérations de portail sur la plate-forme SharePoint, la société peut exécuter ses portails sur Windows et sur du matériel Intel au lieu de remplacer l'actuelle infrastructure multifournisseur Unix.

Tableau 12 : Plate-forme de portail — Suppression des coûts

Réf.	Variable	Calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Total
I1	Main-d'œuvre		235 000			
I2	Matériel — remplacement		585 000			
I3	Maintenance du logiciel de portail		300 000	300 000	300 000	
I4	Maintenance du serveur	9 500 $*18 serveurs	171 000	171 000	171 000	
It	Suppression des coûts directs — Plate-forme de portail existante		1 291 000 $	471 000 $	471 000 $	2 233 000 $

Source : Forrester Research, Inc.

Autonomie accrue des divisions opérationnelles et réaffectation des ressources TI

« En raison de la modularité de SharePoint et de son modèle de sécurité, nous pouvons déléguer des responsabilités précises à tous les échelons hiérarchiques », a expliqué un responsable TI interrogé. « Nous pouvons donner les moyens aux collaborateurs de prendre eux-mêmes une multitude de décisions (et de créer des fonctionnalités personnalisées) tout en supportant un environnement hautement disponible et stable. » Les responsables TI s'attendent à ce que la fonction de création de site en libre-service de SharePoint 2010 permette aux partenaires des divisions opérationnelles de créer des sites personnalisés en fonction des besoins du groupe ou de la fonction opérationnelle. Des ressources TI seront déployées pour d'autres besoins au sein de l'entreprise, à mesure que les utilisateurs développeront davantage de solutions, notamment à l'aide de PowerPivot pour l'informatique décisionnelle en libre-service, de la recherche améliorée ou de Visio Services, application d'aide aux contributeurs d'information d'entreprise.

Par ailleurs, des entretiens ont indiqué que les entreprises ayant déjà une expérience de SharePoint 2010 prévoient une réduction des délais de développement d'applications en raison du plus haut niveau de construction de programmation intégré dans SharePoint, de la facilité de développement dans un environnement .NET, mais aussi grâce aux fonctionnalités clés en main, listes liées, composants Web de navigateur, services de formulaire (Form Services) et services Web.

Selon les estimations prudentes de Forrester, quatre ressources TI seront disponibles en dernier lieu pour un plus grand nombre de tâches stratégiques à mesure qu'elles sont libérées des tâches d'administration et d'assistance qui les accaparent actuellement. La société dégagera ainsi des avantages supplémentaires de 900 000 $.

Tableau 13 : Réaffectation des ressources TI

Réf.	Variable	Calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Total
J1	Nombre d'ETP (ressources TI)		0,5	2	4	
J2	Tarif de rémunération charges comprises		134 000 $			
Jt	Réaffectation des ressources TI	J1*J2	67 00 $	268 000 $	536 000 $	871 000 $

Source : Forrester Research, Inc.

Avantages totaux

Le tableau 14 résume les avantages quantifiés décrits ci-dessus.

Tableau 14 : Avantages totaux (non ajustés au risque)

Avantages	Année 1	Année 2	Année 3	Total
Suppression des coûts directs — Plate-forme de portail existante	1 291 000	471 000	471 000	2 233 000
Suppression des coûts directs — Mise à niveau de la plate-forme collaborative	283 200			283 200
Suppression des coûts directs — Mise à niveau ou remplacement de la plate-forme de gestion de documents	50 000	50 000	281 000	381 000
Suppression des coûts directs — Matériel		200 000		200 000
Réaffectation des ressources TI	67 000	268 000	536 000	871 000
Total	1 691 200 $	989 000 $	1 288 000 $	3 968 200 $

Source : Forrester Research, Inc.

Autres catégories d'avantages de SharePoint Server 2010

Les entreprises interrogées dans le cadre de cette étude ont décrit de nombreux types d'avantages actuellement observés ou attendus suite à l'adoption de SharePoint Server 2010. Lors de l'attribution d'avantages financiers à la société composite, Forrester a inclus uniquement les catégories les plus fortement exprimées et anticipées. Cependant, les entretiens ont également montré que l'étape suivante dans l'utilisation du produit devrait produire des avantages qui seront probablement atteints dans un futur proche par les clients Microsoft interrogés. Dans le cadre de recherches connexes et en collaborant avec Microsoft et ses clients, Forrester a identifié d'autres avantages susceptibles d'être reconnus et exploités par de nombreux clients potentiels de SharePoint Server 2010.

Les entreprises interrogées dans le cadre de cette étude ont défini les catégories d'avantages suivantes. Les données sont toutefois insuffisantes pour étayer leur quantification.

Accroissement de la collaboration, du rendement des processus et de la productivité des utilisateurs

Des entreprises interrogées ont décrit les diverses modalités de génération de valeur qu'elles attendaient de SharePoint 2010 en termes de collaboration, de rendement et de productivité des utilisateurs. Pour illustrer ces catégories de valeur pour la société composite, Forrester n'a pris en compte que les catégories et les scénarios avantageux les plus clairement exprimés, et dans certains cas anticipés par les participants. Les entretiens ont montré que l'étape suivante dans l'utilisation du produit porterait probablement ses fruits dans un avenir proche. Dans des recherches connexes et en collaborant avec Microsoft et ses clients, Forrester a mis en évidence des types d'avantages que de nombreux clients potentiels de SharePoint Server 2010 pourraient être en mesure d'estimer pour leur propre société.

« Un des avantages majeurs est la possibilité de travailler ensemble sur un même contenu et d'utiliser les mêmes informations », a expliqué l'un des responsables interrogés. « En utilisant SharePoint, on s'éloigne désormais du schéma traditionnel de renvoi incessant de messages avec pièces jointes. Les documents importants, pour les campagnes de marketing par exemple, sont disponibles sur SharePoint. Ainsi, chacun possède et travaille dans la même version. »

À la date de publication, les entreprises participant à l'étude étaient aux premiers stades du déploiement et de l'adoption de SharePoint Server 2010 par les utilisateurs. Cependant, toutes ont l'intention d'étendre le recours à ses fonctionnalités une fois les bancs d'essai terminés, en particulier dans les domaines suivants :

- Élaboration du déroulement des travaux élémentaires pour les processus d'affaires, auparavant effectués par e-mail ou communication orale. Ces nouveaux déroulements du travail offriront une visibilité et des capacités de rapport sur l'avancement de chaque étape de processus et garantiront un meilleur respect du processus, ce qui pourrait avoir des conséquences en termes de conformité.

- Déploiement et renseignement de My Sites.

- Large déploiement de Team Sites pour remplacer le partage de fichiers.

Regroupement d'autres outils et logiciels d'application collaboratifs sur SharePoint 2010 :

- Remplacement des applications personnalisées et création de nouvelles applis dans l'environnement SharePoint/.NET.

- Intégration de données d'entreprise à partir de systèmes d'archivage de confiance : systèmes BI, ERP et RH notamment, via les nouveaux Business Connectivity Services.
- Intégration de la gestion de contenu et des archives en libre-service.
- Création de bibliothèques de services et de composants Web d'entreprise pour permettre leur réutilisation rapide sans avoir recours aux services TI.
- Accroître le support pour les télétravailleurs et les équipes virtuelles par le biais des extranets, de SharePoint Workspace et du nouveau support pour téléphones mobiles ; intégration potentielle aux outils de communications unifiées Microsoft.
- Exploitation des nouvelles fonctionnalités de recherche performantes.
- Poursuite de la tendance, débutée avec SharePoint 2007, d'abandonner l'utilisation de la messagerie et du partage de fichiers à des fins de collaboration.

Les scénarios de processus de travail et de rôles suivants illustrent les utilisations typiques, actuelles et envisagées, de SharePoint Server 2010. Les clients interrogés ont décrit ces scénarios qui illustrent une grande partie des avantages de SharePoint Server 2010.

Scénarios de processus de travail

Formation

La formation dans cette société de services professionnels requérait bien souvent des déplacements et des frais de déplacement et d'hébergement, sans compter le temps non consacré aux activités habituelles et aux services facturables aux clients. En passant de programmes de formation dispensés par un instructeur dans un lieu donné à des types de développement professionnel en libre-service, collaboratif, au contenu varié et à la planification souple, la société a pu atteindre ses objectifs de croissance à moindre coût. Plusieurs sociétés projettent de recourir davantage à la formation en ligne et au transfert de connaissances juste-à-temps via des webinaires, des vidéos, la consultation d'experts techniques, des ouvrages virtuels et des études de cas. Elles envisagent également l'apport d'un soutien accru par les collègues via les réseaux sociaux et collaboratifs du type sites Wiki, blogs et forums. De tels outils n'élimineront sans doute pas la formation traditionnelle dispensée par un instructeur. Néanmoins, les deux sont de plus en plus complémentaires. En outre, les entreprises interrogées ont mentionné l'accroissement potentiel de la satisfaction des employés dû à la réduction de leurs déplacements professionnels, à l'extension de leur rôle actuel et aux opportunités de carrière. Enfin, la formation peut être dispensée avec plus d'efficacité et de rentabilité lorsque les contenus, les modules et les cours peuvent être élaborés et modifiés souplement, personnalisés plus rapidement et ciblés plus précisément selon les besoins des employés et de l'entreprise.

Dans le tableau 15, le calcul suppose que 20 % des contributeurs d'information de la société composite recevront cinq jours de formation hors site annuellement. Si le temps passé en dehors des activités professionnelles habituelles et les coûts de base des déplacements sont réduits de moitié, l'économie qui en résulte est évaluée de manière prudente à un peu plus de 2,5 millions de dollars.

Tableau 15 : Économies de frais de formation

Réf.	Variable	Calcul	Par période
K1	Nombre de personnes en formation		1 000
K2	Rémunération horaire moyenne		67 $
K3	Nombre d'heures		40
K4	% de formation converti en libre-service virtuel		50 %
K5	Frais de déplacement par employé et par an		1 200 $
Kt	Réduction des coûts de formation — formation en ligne et en libre-service	K1*K2*K3*K4+(K5*K4)	2 540 000 $

Source : Forrester Research, Inc.

Ressources humaines

Dans de nombreuses entreprises, les responsables des ressources humaines passent une grande partie de leur temps à répondre sans cesse aux mêmes questions courantes, que ce soit par e-mail ou téléphone, lors des rendez-vous et au cours des présentations collectives. Les employés n'ont pas à leur disposition (ou n'utilisent pas) une source unique de réponses aux questions relatives aux ressources humaines. Stimulée par la demande, cette pression sur les ressources de la DRH peut être fortement réduite par l'utilisation de nouveaux outils, à savoir un blog hebdomadaire sur les questions et événements importants, une messagerie en ligne et l'ajout aux sites des équipes d'éléments RH spécifiques d'une équipe ou d'un service. Résultat : les réponses aux questions n'ont plus besoin d'être répétées plusieurs fois, et les employés sont mieux renseignés. La DRH est plus disponible pour collaborer avec les responsables de groupe et pour se consacrer davantage aux initiatives stratégiques, au recrutement et au soutien des cadres décideurs. Les tentatives précédentes pour déployer ce type de solution se sont avérées difficiles, car les systèmes d'édition utilisés n'étaient pas accessibles à la DRH, et l'assistance informatique requise freinait à tel point le processus que le contenu devenait vite obsolète et était donc considéré comme peu fiable par les utilisateurs. Le modèle SharePoint, qui permet à la DRH de générer et gérer aisément le contenu, améliorera la ponctualité et la fiabilité des informations.

En supposant que 75 personnes gagnent 30 minutes par jour à la suite de l'évolution de la demande (et en adoptant un taux de progression prudent basé sur l'adoption, le déploiement de l'outil et le temps qui ne sera jamais récupéré pour un usage productif), la société composite économisera plus de 900 000 $ sur une période de trois ans, comme le montre le tableau 16.

Tableau 16 : Amélioration de la productivité de la DRH

Réf.	Variable	Calcul	Par période	Année 2	Année 3	Total
L1	Nombre d'employés de la DRH		75			
L2	Rémunération horaire moyenne		67$			
L3	Nombre d'heures gagnées par jour		0,5			
L4	Jours		250			
L5	Pourcentage saisi/réalisé		25 %	50 %	75 %	
Lt	Productivité incrémentielle — personnel de la DRH	L1*L2*L3*L4*L5	157 031 $	314 06 $	471 094 $	942 188 $

Source : Forrester Research, Inc.

Gestion des ventes et des comptes

Les rôles combinés des responsables de compte et des partenaires de clientèle comprennent la prise en considération des attentes des clients, la liaison entre le client et les experts techniques et équipes d'exécution de la société, ainsi que l'établissement rapide de relations avec les nouveaux clients pour démontrer l'intérêt d'un partenariat, avec pour objectif ultime de gagner des contrats.

L'utilisation de nouveaux outils pour combler les lacunes actuelles en matière de renseignements relatives aux clients et aux prospects, la recherche plus rapide de règles de l'art existantes applicables, des liens plus forts avec les experts techniques de la société et une plus grande réactivité face aux nouvelles opportunités ou problématiques peuvent renforcer la mobilisation générale en faveur des clients et des prospects. Les conversations avec les clients et les prospects peuvent être riches en renseignements et plus précisément axées sur leurs impératifs d'affaires et la fourniture de solutions adaptées. Quel est l'intérêt en termes financier d'examiner au moment opportun les renseignements recueillis sur le client au lieu de reposer les mêmes questions ? Le tableau 17 propose un calcul prudent de cette valeur chiffrée, basé sur les *coûts*, en tenant compte du gain de temps et de la rémunération des responsables de compte et des partenaires de clientèle.

Tableau 17 : Amélioration de la productivité de la gestion des ventes et des comptes

Réf.	Variable	Calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Total
M1	Nombre de responsables de compte/partenaires de clientèle		100			
M2	Rémunération horaire moyenne		100$			
M3	Nombre d'heures/semaine		3			
M4	Semaines		50			
M5	Pourcentage saisi		25 %	50 %	75 %	
Mt	Productivité de gestion des ventes — responsables de compte/ partenaires de clientèle	M1*M2*M3*M4*M5	375 000 $	750 000 $	1 125 000 $	2 250 000 $

Source : Forrester Research, Inc.

Autre possibilité : la valeur des recettes et des bénéfices (*résultat*) de nouvelles solutions de gestion des ventes et des comptes (outils collaboratifs, accès rapide au contenu et nouveaux renseignements sur la clientèle) peut être estimée à partir des hypothèses des changements (notamment le nouveau revenu net) que les responsables des ventes et des comptes peuvent réaliser ensemble. En supposant que chacun des 100 responsables de compte et partenaires de clientèle puisse générer (ou préserver) 750 000 $ de chiffre d'affaires en activité de conseil pour les trois quarts d'un client chaque année, la valeur accumulée pour l'entreprise dépasserait 30 millions de dollars nets.

Tableau 18 : Amélioration de la productivité de la gestion des ventes et des comptes (suite)

Réf.	Variable	Calcul	Par période
N1	Chiffre d'affaires moyen par client		750 000 $
N2	Marge brute		55 %
N3	Nouveaux clients par responsable de compte/ partenaire de clientèle		0,75
N4	Nombre de responsables de compte/partenaires de clientèle		100
Nt	Bénéfice brut incrémentiel	N1*N2*N3*N4	30 937 500 $

Source : Forrester Research, Inc.

La valeur du rendement incrémentiel est unique pour chaque entreprise, et la volonté et la capacité de mesurer ou d'estimer cette valeur varient d'une entreprise à l'autre. Les personnes interrogées considèrent que la productivité de leurs utilisateurs s'est améliorée, mais certaines hésitent à estimer l'ampleur de cette hausse pour le moment. Les utilisateurs sont invités à réfléchir sur la valeur d'une productivité accrue en utilisant une série de calculs simples et prudents, comparables à ceux exposés plus haut.

Ces hypothèses prudentes indiquent une valeur considérable tant à l'heure actuelle que par la suite. Notons que si les avantages décrits ci-dessus sont pris en compte dans le cadre financier, le ROI pour cette analyse serait supérieur à 700 %.

Réduction du risque : réduction du contenu aléatoire

Si les avantages d'une meilleure gestion de l'information peuvent se multiplier grâce à une meilleure efficacité, une hausse de la productivité, un renforcement des innovations et une augmentation du chiffre d'affaires, il existe une autre raison économique, fortement corrélée d'un point de vue technologique, mais relativement différente en termes de justification des coûts. Cette question est liée à la capacité d'éviter certains risques en pratiquant une gestion plus rigoureuse des actifs non structurés. Il est difficile de quantifier le coût associé à un risque, en particulier lorsque l'événement en question pourrait ne jamais se produire. En règle générale, les éléments de risque peuvent répartis dans les catégories suivantes :

- Un meilleur accès à l'ensemble des informations. Une fois les informations enregistrées dans des référentiels bien gérés, la probabilité que « l'arme du crime » soit dissimulée dans un serveur de fichiers ou dans un dossier de messagerie hors ligne est réduite. En outre, l'information est plus facile à retrouver dans un système bien géré dans l'éventualité d'une procédure de découverte.

- Une meilleure intégration aux systèmes d'archivage. La conformité étant d'une importance croissante à l'heure actuelle, la possibilité de placer du contenu dans des archives directement gérées par SharePoint ou via une intégration entre SharePoint et un système d'archivage externe diminue considérablement le risque d'amendes pour non-conformité.

- Une meilleure capacité à modéliser les processus. La plupart des entreprises documentent les processus manuels fréquents dans les activités des travailleurs du savoir, telles que la demande et l'approbation des jours de congé, et supposent que les utilisateurs les respectent. Avec un système comme SharePoint, de nombreux processus peuvent être officialisés et suivis pas à pas.

Risques

Le risque est le troisième grand composant du modèle TEI. Il est utilisé comme filtre pour déterminer l'incertitude de plusieurs estimations de coûts et d'avantages. Si un ROI ajusté au risque permet de démontrer une rentabilité intéressante, il rassure sur le potentiel de réussite de l'investissement car les risques qui pèsent sur le projet ont été pris en compte et quantifiés. Les chiffres ajustés au risque doivent être considérés comme des attentes réalistes ou éprouvées, car ils représentent les valeurs attendues compte tenu des incertitudes. En règle générale, l'ajustement au risque affecte non seulement les coûts en augmentant les estimations initiales, mais également les avantages en réduisant les estimations initiales.

Pour les besoins de cette analyse, Forrester ajuste au risque la plupart des estimations de coûts et d'avantages pour mieux refléter le niveau d'incertitude qui existe pour chaque estimation. Le modèle TEI applique une méthode de distribution triangulaire pour calculer les valeurs ajustées en tenant compte des risques. Pour élaborer la distribution, il est nécessaire d'estimer d'abord les valeurs basses, les valeurs les plus probables et les valeurs hautes à envisager. La valeur ajustée au risque représente la moyenne des trois. Les estimations de coûts sont ajustées au risque de la même manière, sauf lorsque les montants sont déterminés par contrat, auquel cas aucun ajustement au risque n'est appliqué.

Pour illustrer cette méthode, examinons la main d'œuvre interne nécessaire à la mise en œuvre des fonctionnalités collaboratives de SharePoint 2010. Le montant de 83 200 $ (soit quatre administrateurs TI pendant deux mois) utilisé pour cette analyse peut être considéré comme la valeur « la plus probable » ou attendue. Ces coûts varient en fonction des imprévus ou des retards d'implémentation. Forrester applique à ce montant un facteur d'ajustement au risque de 150 % pour obtenir l'estimation haute, de 100 % pour la plus probable et de 100 % pour l'estimation basse. Sachant que les coûts sont plus susceptibles d'être revus à la hausse qu'à la baisse, ce calcul a pour effet de gonfler l'estimation du coût. Forrester crée alors une distribution triangulaire pour refléter la plage de coûts attendus, en prenant 117 % comme facteur de risque moyen. Forrester applique cette moyenne au montant total de la rémunération (83 200 $) pour atteindre une valeur ajustée au risque de 97 344 $.

Certains coûts ne sont pas ajustés au risque. Les frais de licence et de maintenance logicielle, par exemple, peuvent être déterminés avec un haut degré de certitude (et fixés par contrat) avant le lancement du projet, comme c'est le cas pour le coût annuel de la maintenance du logiciel de gestion de documents hérité.

Les autres coûts et avantages de la mise en œuvre de la solution Microsoft considérés dans cette étude sont ajustés au risque à l'aide des facteurs indiqués dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19 : Facteurs d'ajustement au risque

	Variable	Basse	Initiale	Haute	Moyenne
Coûts	Main d'œuvre nécessaire à la mise en œuvre de la plate-forme collaborative SharePoint 2010	100 %	100 %	150 %	117 %
	Main d'œuvre nécessaire à la mise en œuvre de la plate-forme de gestion de documents SharePoint 2010	100 %	100 %	125 %	108 %
	Reconstruction de la pile du portail dans SharePoint 2010	100 %	100 %	150 %	117 %
	Reconstruction des sites du portail interne	100 %	100 %	125 %	108 %
	Services professionnels — Taxonomie	100 %	100 %	125 %	108 %
	Coûts du matériel	98 %	100 %	110 %	103 %
	Système de gestion de documents hérité — Maintenance annuelle	100 %	100 %	100 %	100 %
Avantages	Suppression des coûts directs — Plate-forme de portail existante	80 %	100 %	110 %	97 %

	Variable	Basse	Initiale	Haute	Moyenne
	Suppression des coûts directs — Mise à niveau de la plate-forme collaborative	80 %	100 %	110 %	97 %
	Suppression des coûts directs — Mise à niveau ou remplacement de la plate-forme de gestion de documents	80 %	100 %	110 %	97 %
	Suppression des coûts directs — Matériel	90 %	100 %	105 %	98 %
	Réaffectation des ressources TI	50 %	100 %	100 %	83 %

Source : Forrester Research, Inc.

Toutes les valeurs ajustées au risque figurent dans les tableaux 20 et 21 ci-après.

Souplesse

La souplesse, telle que définie par la méthodologie TEI de Forrester, correspond à un investissement en vue d'acquérir une capacité ou une agilité plus grande qui peut se traduire par des avantages commerciaux futurs moyennant un coût additionnel. L'entreprise bénéficie ainsi du « droit » ou de la capacité à lancer de futures initiatives sans y être toutefois obligée. Il existe plusieurs scénarios de mise en œuvre de SharePoint Server 2010 tant dans l'immédiat, pour répondre à une série d'impératifs utilisateur et informatique, que par la suite, pour matérialiser d'autres applications et opportunités commerciales. En migrant vers SharePoint 2010 et en exploitant la panoplie croissante de fonctions collaboratives du logiciel ainsi que ses nouvelles capacités à s'intégrer dans des fonctionnalités d'affaires qui étaient auparavant l'apanage d'autres programmes, l'entreprise jouira des nouvelles opportunités de gains à court terme procurés par cet investissement.

Les données utilisées pour le calcul de la valeur de différentes options de souplesse étaient insuffisantes à la date de l'étude. Toutefois, Forrester a pu identifier les domaines suivants comme étant sources de souplesse pour la société composite.

Utilisation optimale des fonctions de SharePoint Server 2010

Pour la société composite, comme pour la plupart des entreprises interrogées, le simple déploiement des nombreuses fonctionnalités de base de SharePoint 2010 offre un large éventail de choix réels. L'investissement initial dans SharePoint Server 2010 s'accompagne d'une période pendant laquelle les utilisateurs tirent parti des fonctionnalités clés en main du logiciel. « Nous n'en sommes qu'au début », a expliqué un participant de l'étude. « Nous n'avons pas encore abordé les aspects les plus intéressants. Malgré tout, la porte est ouverte sur une multitude de choses que nous n'avions pas réalisées auparavant parce qu'elles auraient été trop onéreuses. L'intégration aux outils de communications unifiées Microsoft par exemple devrait avoir un fort retentissement ; elle figure d'ailleurs sur notre carte de route. » Pour certaines entreprises, cette phase initiale inclut la hiérarchisation et l'exécution de projets considérés comme à forte valeur ajoutée et à faible risque. D'où le choix de nombreuses entreprises de commencer par déployer des sites d'équipe et des fonctionnalités de portail et de veiller à ce que les processus opérationnels soient en place et fonctionnent correctement avant de déployer d'autres travaux plus complexes.

Ainsi, les entreprises agrègent le contenu précédemment non structuré et les informations structurées en s'aidant d'une meilleure exploitation d'outils de longue date, comme Excel, Word, Visio et PowerPoint. Des fonctionnalités croissantes d'informatique décisionnelle sont ajoutées à la plate-forme SharePoint 2010 en intégrant des données commerciales de sources multiples via Business Connectivity Services, Performance Point Services, SQL Server Analysis Services et des systèmes BI et ERP tiers. Les entreprises interrogées au cours de cette étude ont déclaré avoir de fortes attentes en ce qui concerne la valeur générée par Performance Point Services, Excel Services et Visio Services. « Nous travaillons rapidement à la création d'un outil de rapport puissant et à une vraie exploitation des graphiques sur le Web », a expliqué l'une des personnes interrogées.

Voici des exemples d'options de mise en œuvre décrites par les participants :

Tableaux de bord par rôle

« La saisie des informations pertinentes pour nos cadres afin qu'ils puissent prendre les bonnes décisions est l'une de nos principales priorités », a expliqué un responsable TI. Les participants ont ainsi décrit leurs futurs projets de tableaux de bord personnalisés et basés sur les rôles. SharePoint 2010 permet de créer pour divers rôles différents tableaux de bord qui peuvent ensuite être personnalisés par chaque individu sans l'aide du service TI. Ainsi, une société de services financiers a prévu de créer pour 5 000 conseillers à la clientèle privée et leurs assistants commerciaux des « bureaux de conseil » qui peuvent être personnalisés par l'utilisateur. Ces portails personnalisables rassembleront le contenu, la communication et l'informatique décisionnelle, trois éléments actuellement déconnectés, en tirant parti des technologies que la société possède déjà (systèmes de comptabilité, sources de données commerciales) pour aboutir à ce qui devrait être un service à la clientèle nettement meilleur et un chiffre d'affaires en forte hausse. Un grand nombre des services créés pour ce projet de portail seront réutilisés pour la création d'un portail réservé aux investisseurs.

Portails dédiés aux clients, fournisseurs et partenaires

Les entreprises s'interrogent sur les possibilités offertes pour leurs partenaires et leurs fournisseurs en étendant les fonctionnalités de SharePoint Server 2010 au-delà de leur propre pare-feu. « Nous pourrions héberger des sites pour Costco et BestBuy », a expliqué un cadre d'une entreprise de divertissement. Des portails libre-service pour les clients figurent sur les cartes de route de nombreuses entreprises. En réunissant les processus d'affaires, le contenu d'entreprise et les opérations de gestion Web externes sur SharePoint 2010, l'extension des fonctionnalités de portail n'est plus aussi onéreuse en termes de coûts et de ressources par rapport aux environnements en silos faisant appel à des outils disparates et isolés.

Messagerie et mobilité

La mobilité a été citée par certaines entreprises participant à l'étude. Les périphériques mobiles et les outils de communications unifiées gagnent en utilité en tant que moyens d'extension des fonctionnalités de la nouvelle plate-forme. Un recours accru aux ordinateurs portables a déjà eu lieu. Il est suivi d'un support étendu pour les smartphones dotés de technologies Web 2.0 interactives et connectés aux nouveaux outils de collaboration, contenu, recherche et informatique décisionnelle issus de l'intégration de SharePoint 2010 et du bureau Office. Résultat : moins de déplacements, des économies et un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le support et l'accélération des fonctionnalités décrites dans cette étude figureront également parmi les avantages. Forrester a constaté que la présence/messagerie instantanée (MI) était la passerelle menant à l'utilisation et à la demande de fonctionnalités de messagerie et de communication étendue. Cela peut être le premier pas vers des communications unifiées : l'intégration de technologies de collaboration (calendrier, courrier électronique, conférences Web, espaces de travail collectifs et messagerie instantanée) avec des outils de communication, parmi lesquels des téléphones (fixes et sans fil), des supports audio et vidéo et la messagerie vocale.

SharePoint Online

Pour un grand nombre d’entreprises, les solutions logicielles du cloud computing (informatique dématérialisée) sont devenues une alternative de plus en plus viable aux solutions sur site. Le logiciel-service (Software as a Service ou SaaS) présente des avantages par rapport au déploiement sur site de l’ensemble ou d’une partie de l’environnement SharePoint 2010 d’une société. SharePoint Online est financièrement avantageux, puisqu’il limite l’investissement en infrastructure de serveur et réduit considérablement les tâches d’administration système. Les services peuvent être fournis en fonction des besoins, et des ressources TI peuvent être affectées à d'autres projets favorisant la croissance de l’entreprise. SharePoint Online est disponible en deux versions : standard, qui est fondée sur une architecture mutualisée, et dédiée. Si cette dernière basée sur SharePoint 2010 offre davantage de possibilités de personnalisation, chacune possède des contraintes par rapport à une mise en œuvre sur site. Les sociétés clientes doivent aborder les questions liées à la personnalisation de la plate-forme de développement d'applications SharePoint et à l’intégration de la plate-forme collaborative pour déterminer si elles doivent déployer SharePoint sur site, à l’aide d’options d’hébergement diverses ou en utilisant un modèle hybride.

Synthèse du cadre TEI : résumé

À partir du cadre financier élaboré ci-dessus, les résultats des sections Coûts, Avantages et Risques s’appuyant sur des chiffres représentatifs peuvent être utilisés pour calculer un ROI, une VAN et une période de récupération. Les tableaux 20 et 21 ci-dessous présentent les valeurs ajustées au risque après application de la méthode d’ajustement au risque décrite à la rubrique Risques et les valeurs des tableaux 19, 9 et 14.

Il est important de noter que les valeurs employées dans tout le cadre TEI s’appuient sur des entretiens poussés avec 11 sociétés et la société composite résultante élaborée par Forrester. Forrester n'émet aucune hypothèse concernant les retours sur investissement potentiels dont peuvent bénéficier d'autres entreprises dans leur propre environnement. Forrester recommande fortement aux lecteurs d'effectuer leurs propres estimations dans le cadre d'évaluation fourni dans l’étude pour déterminer les conséquences financières attendues d’un investissement dans SharePoint Server 2010.

Tableau 20 : Coûts totaux ajustés au risque et valeur actuelle

Coûts	Initiaux	Année 1	Année 2	Année 3	Total	VA
Main d'œuvre nécessaire à la mise en œuvre de la plate-forme collaborative SharePoint 2010	97 344				97 344	97 344
Main d'œuvre nécessaire à la mise en œuvre de la plate-forme de gestion de documents SharePoint 2010	112 320				112 320	112 320
Reconstruction de la pile du portail dans SharePoint 2010	315 315				315 315	315 315
Reconstruction des sites du portail interne	236 925	157 950			394 875	380 516
Services professionnels — Taxonomie	216 000				216 000	216 000
Coûts du matériel — Serveurs de plate-forme SharePoint	257 500				257 500	257 500
Système de gestion de documents hérité — Maintenance annuelle		50 000	50 000	50 000	150 000	124 343
Total	1 235 404 $	207 950 $	50 000 $	50 000 $	1 543 354 $	1 503 338 $

Source : Forrester Research, Inc.

Tableau 21 : Avantages totaux ajustés au risque et valeur actuelle

Avantages	Année 1	Année 2	Année 3	Total	VA
Suppression des coûts directs — Plate-forme de portail existante	1 252 270	456 870	456 870	2 166 010	1 859 259
Suppression des coûts directs — Mise à niveau de la plate-forme collaborative	274 704			274 704	249 731
Suppression des coûts directs — Mise à niveau ou remplacement de la plate-forme de gestion de documents	48 500	48 500	272 570	369 570	288 959
Suppression des coûts directs — Matériel		196 000		196 000	161 983
Réaffectation des ressources TI	55 610	222 440	444 880	722 930	568 634
Total	1 631 084 $	923 810 $	1 174 320 $	3 729 214 $	3 128 566 $

Source : Forrester Research, Inc.

Conclusions de l’étude

Les données recueillies dans le cadre de cette étude montrent que la standardisation et la centralisation sur une plate-forme basée sur SharePoint Server 2010 peuvent générer un retour sur investissement considérable. Le ROI ajusté au risque de 108 % ainsi qu’un court délai de récupération (seuil de rentabilité) rassurent le client sur la réussite probable de l’investissement car les risques et incertitudes susceptibles de compromettre le projet ont été pris en compte et quantifiés.

Les entretiens de Forrester avec les clients Microsoft se sont révélés particulièrement riches en enseignements. Nous avons ainsi constaté que les entreprises peuvent obtenir des avantages sous les diverses formes suivantes :

- Exploiter les fonctionnalités étendues de SharePoint 2010 pour remplacer les programmes autonomes dans la gestion de documents et d'archives, de bases de données, d’applications personnalisées, d’outils Web 2.0 plus anciens et d’outils de développement.

- Transférer le développement et l'administration des tâches collaboratives des services TI aux divisions opérationnelles et libérer des ressources TI pour de nouveaux projets et priorités stratégiques.

- Compléter les interfaces de SharePoint avec des données provenant d’applications sectorielles et de banques de données héritées, agrégées ensuite dans des tableaux de bord et des tableaux de performance.

- Multiplier et améliorer les portails pour un nombre accru de parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires, etc.) en misant sur les capacités de développement et d'hébergement plus rapides et moins chères de SharePoint.

- Créer des bibliothèques de services et de composants Web d’entreprise pour permettre leur réutilisation rapide sans avoir recours aux services TI.

- Ouvrir plus largement la voie à l'expansion de la présence, de la messagerie instantanée et des communications unifiées.

- Réduire le risque lié à la gestion d’actifs informationnels jusqu’à présent non structurés en plaçant les informations dans des référentiels mieux gérés et en diminuant les aléas de la non-conformité et les risques cachés.

À partir de ces conclusions, les entreprises cherchant à mettre en œuvre SharePoint Server 2010 peuvent anticiper des économies et des gains de rentabilité importants. En utilisant le cadre TEI, de nombreuses sociétés peuvent découvrir un potentiel de rentabilité intéressant justifiant un tel investissement.

Tableau 22 : ROI de la société composite, ajusté au risque

Synthèse des résultats financiers	Estimation initiale	Ajustement au risque
Retour sur investissement (ROI)	140 %	108 %
Délai de récupération (mois)	9,0	10,4
Coûts totaux (VA)	(1 383 372 $)	(1 503 338$)
Avantages totaux (VA)	3 322 503 $	3 128 567 $
Total (VAN)	1 939 131$	1 625 229 $

Annexe A :
Présentation de Total Economic Impact™

L'impact économique total (TEI) est une méthodologie élaborée par Forrester Research pour affiner les processus de prise de décision d'une entreprise en matière de technologie et pour aider les fournisseurs à transmettre la proposition de valeur de leurs produits et de leurs services aux clients. La méthodologie TEI permet aux entreprises de démontrer, justifier et concrétiser la valeur tangible des initiatives TI à la direction et aux autres décideurs stratégiques.

La méthodologie TEI s'appuie sur quatre composantes pour évaluer la valeur de l'investissement : avantages, coûts, risques et souplesse. Pour cette analyse, les retombées impliquées par la souplesse n'ont pas été mesurées.

Avantages

Les avantages représentent la valeur dont bénéficie l'entreprise utilisatrice, au niveau des services TI et/ou des divisions opérationnelles, grâce au produit ou au projet proposé. Bien souvent, les exercices servant à justifier l'investissement dans un produit ou un projet se concentrent seulement sur le coût TI et la réduction des coûts, et étudient peu les effets de la technologie sur l'ensemble de l'entreprise. La méthodologie TEI et le modèle financier qui en résulte accordent autant d'importance à la mesure des avantages qu'à celle des coûts, pour un examen complet de l'influence de la technologie sur toute l'entreprise. L'estimation des avantages nécessite un dialogue clair avec l'entreprise utilisatrice pour une compréhension précise de la valeur créée. Par ailleurs, Forrester exige également une relation de responsabilité claire et nette entre la mesure et la justification des estimations en matière d'avantages, une fois le projet réalisé. Cela permet de garantir que les estimations des avantages sont directement traduisibles en termes de rentabilité

Coûts

Les coûts correspondent à l'investissement nécessaire pour bénéficier de la valeur ou des avantages du projet proposé. Le service TI ou les divisions opérationnelles peuvent être amenés à supporter les coûts de la main-d'œuvre (toutes charges sociales comprises), des sous-traitants ou des équipements. Les coûts prennent en compte tous les investissements et les dépenses nécessaires pour apporter la valeur proposée. Par ailleurs, la catégorie coûts de la méthodologie TEI contient tous les coûts marginaux en plus de ceux de l'environnement existant pour calculer les coûts permanents associés à la solution. Tous les coûts doivent être liés aux avantages générés.

Risques

Les risques mesurent l'incertitude quant aux estimations des avantages et des coûts de l'investissement. L'incertitude est mesurée de deux manières : la probabilité d'égalité entre les estimations de coûts et d'avantages et les projections initiales, et la probabilité de mesure et de suivi des estimations au fil du temps. TEI applique une fonction de densité de probabilité appelée « distribution triangulaire » des valeurs entrées. Au minimum, trois valeurs sont calculées afin d'estimer l'étendue des coûts et des avantages.

Souplesse

Selon la méthodologie TEI, les avantages directs représentent une partie de la valeur de l’investissement. Ils constituent généralement le principal moyen de justifier un projet. Toutefois, Forrester considère que les entreprises devraient être capables de mesurer la valeur stratégique d'un investissement. La souplesse représente la valeur qu’il est possible d’obtenir dans le cas d’un investissement supplémentaire ultérieur. Par exemple, l’investissement dans une mise à niveau d’une suite d’outils de productivité au niveau de l’entreprise peut déboucher sur une plus grande standardisation (et une efficacité accrue) et réduire les coûts associés aux licences. Néanmoins, une fonction incorporée de collaboration peut entraîner un niveau de productivité plus élevé lorsqu'elle est activée. Elle ne peut être utilisée qu'après un investissement supplémentaire en formation au moment opportun. Cependant, la possibilité de profiter de cet avantage offre une valeur actuelle qu'il est possible d'estimer. Le composant souplesse de la méthodologie TEI quantifie cette valeur.

Annexe B : Glossaire

Délai de récupération : point d'équilibre d'un investissement. Point dans le temps auquel les avantages nets (minorés des coûts) sont équivalents à l'investissement ou au coût initial.

Retour sur investissement (ROI) : mesure du rendement attendu d'un projet en pourcentage. Le ROI est calculé en divisant les avantages nets (avantages minorés des coûts) par les coûts.

Taux d'escompte : taux d'intérêt utilisé dans l'analyse du flux de trésorerie pour prendre en compte la valeur de l'argent à un moment donné. Bien qu'une banque centrale établisse le taux d'escompte, les sociétés définissent souvent leur propre taux d'escompte en fonction de leur environnement d'activité et d'investissement. Forrester se base sur un taux d'escompte annuel de 10 % pour cette analyse. Les entreprises utilisent généralement des taux d'escompte allant de 8 à 16 % en fonction de leur environnement actuel. Il est vivement conseillé aux lecteurs de consulter leur entreprise pour déterminer le taux d'escompte le mieux adapté à leur environnement.

Valeur actuelle (VA) : valeur actuelle des estimations de coûts et d'avantages (escomptées) à un taux d'intérêt donné (taux d'escompte). La VA des coûts et des avantages est intégrée à la valeur actuelle nette totale des flux de trésorerie.

Valeur actuelle nette (VAN) : valeur actuelle des flux de trésorerie futurs (escomptés) à un taux d'intérêt donné (taux d'escompte). Une VAN positive pour un projet indique habituellement que l'investissement doit être réalisé à moins que la VAN d'autres projets ne dépasse celle-ci.

Remarque sur les tableaux des flux de trésorerie

Vous trouverez ici une remarque concernant les tableaux des flux de trésorerie utilisés dans le cadre de cette étude (voir l'exemple de tableau ci-dessous). La colonne de l'investissement de départ contient les coûts supportés à l'« instant 0 » ou au début de l'année 1. Ces coûts ne font l'objet d'aucun escompte. Tous les autres flux de trésorerie de l'année 1 à l'année 3 sont escomptés au taux du tableau 2 à la fin de l'année. La valeur actuelle (VA) est calculée pour chaque estimation du coût et de l'avantage totaux. Toutefois, le calcul de la valeur actuelle nette (VAN) nécessite que les tableaux de synthèse contiennent la somme de l'investissement initial et des flux de trésorerie escomptés de chaque année.

Exemple de tableau

Réf.	Catégorie	Calcul	Coût initial	Année 1	Année 2	Année 3	Total

Source : Forrester Research, Inc.

Annexe C : À propos du directeur du projet

Jeffrey North, consultant principal

Jeffrey North est consultant principal du cabinet de conseil Total Economic Impact (TEI) de Forrester. La méthodologie TEI est axée sur la mesure et la communication de la valeur associée aux décisions et solutions TI et commerciales, ainsi que sur l'élaboration d'une étude de rentabilité en fonction des coûts, des avantages, du risque et de la souplesse des investissements.

Jeff est doté d'une solide expérience du conseil et de l'exploitation, puisqu'il a travaillé notamment avec des sociétés à forte croissance. Il est membre fondateur du cabinet de stratégie numérique de Cambridge Technology Partners, où il s'est spécialisé dans la justification économique des investissements technologiques et la défense des clients. En tant que directeur des divisions opérationnelles de l'international et des catalogues de Staples, Jeff a créé et géré des programmes de métrique et de rapports en Amérique du Nord et en Europe alors que la société enregistrait une forte progression. Il a également été consultant en gestion et TI auprès de sociétés des secteurs de la vente au détail et des sciences de la vie.

Jeff possède licence de l'université St Lawrence et un M.B.A. en gestion internationale et finance de Thunderbird, Garvin School of International Management.