

Préparé pour Microsoft Corporation

Octobre 2007

L'Impact économique total (Total Economic Impact™) des produits et services de communications unifiées de Microsoft

Directeur de projet : Jeffrey North, Senior Consultant

FORRESTER®

Table des matières

Synthèse.....	4
Objet.....	5
Méthodologie.....	5
Approche.....	5
Principales conclusions.....	6
Divulgateion.....	7
Vue d'ensemble des communications unifiées Microsoft.....	8
Synthèses des capacités des communications unifiées.....	9
Analyse.....	12
Entretiens.....	12
Scénarios de processus de travail.....	13
Autres conclusions.....	14
Cadre TEI.....	15
Entreprise composite : « Intercontinental Marketing ».....	15
Hypothèses du cadre.....	17
Coûts.....	17
Logiciel client.....	18
Logiciel serveur.....	18
Matériel.....	19
Services professionnels.....	19
Formation.....	19
Administration interne.....	20
Coûts totaux.....	20
Bénéfices.....	21

Description et quantification des bénéfices	21
1. Améliorations de la productivité par groupe d'utilisateurs	21
2. Économies relatives aux frais de déplacement.....	26
3. Réduction du temps de réalisation des projets	27
4. Raccourcissement du cycle de ventes	28
5. Réduction des coûts : conférence en appel entrant	30
6. Réduction des coûts : frais d'appels téléphoniques.....	30
Bénéfices totaux	31
Méthode de calcul des bénéfices de la focalisation sur le client	32
Autres bénéfices des communications unifiées	32
Risque	35
Flexibilité.....	39
Cadre TEI : résumé.....	42
Conclusions de l'étude	45
Annexe A : vue d'ensemble de la méthodologie Total Economic Impact™	47
Annexe B : glossaire	49
Annexe C : le chef de projet.....	50
Annexe D : matériel supplémentaire	51
Annexe E : notes en fin d'ouvrage	52

© 2007, Forrester Research, Inc. Tous droits réservés. Forrester, Forrester Wave, Forrester's Ultimate Consumer Panel, WholeView 2, Technographics, et Total Economic Impact sont des marques commerciales de Forrester Research, Inc. Toutes les autres marques commerciales sont la propriété de leurs sociétés respectives. Les clients de Forrester peuvent effectuer une copie attribuée ou une diapositive de chaque illustration contenue dans le présent document. Toute autre reproduction est strictement interdite. Pour en savoir plus sur les droits de reproduction et l'utilisation, vous pouvez consulter le site www.forrester.com. Les informations sont fondées sur les meilleures ressources disponibles. Les opinions reflètent le jugement au moment où elles sont émises et sont susceptibles de changer.

Synthèse

Les communications professionnelles deviennent de plus en plus complexes et exigent que les salariés soient en mesure de gérer plusieurs périphériques, applications et interactions en « face à face » pour rester connectés de manière productive. Pour la plupart des gens, les journées de travail ne se déroulent plus entre 9 h et 17 h mais 24 h/24 et ne connaissent plus les frontières géographiques. Dans ce cadre, la communication et les prises de décisions se complexifient alors que le temps devient un facteur primordial. En général, une carte de visite comporte plusieurs numéros de téléphone et adresses de messagerie ce qui, loin de simplifier les choses, complique la communication. Ainsi, lorsqu'une personne souhaite en joindre une autre, elle doit laisser plusieurs messages en divers points.

Alors que les utilisateurs se rendent de moins en moins dans les sièges sociaux pour travailler n'importe où, à n'importe quel moment, au-delà des frontières de la société, atteindre les décideurs dans les temps devient un défi croissant. L'incapacité à communiquer avec les autres aux moments cruciaux entraîne de nombreux retards et une perte de productivité. Ces obstacles sont exacerbés par le fait que les clients attendent une réponse immédiate dans les situations de vente et de support. Les entreprises subissent une perte de productivité, des retards importants dans leurs projets et consacrent du temps et de l'argent inutilement dans des déplacements en raison de leur incapacité à atteindre les décideurs ou à planifier des réunions professionnelles cruciales. Forrester a conclu que, pour certaines entreprises, le ralentissement voire l'interruption de projets cruciaux sont dus à l'incapacité de leurs salariés à atteindre les décideurs.

Dès lors que les problèmes relatifs à ce type de latence sont résolus, le défi consiste à augmenter l'efficacité en améliorant la collaboration. Les communications unifiées soutiennent ces efforts en transformant les communications, selon les besoins, en passant de canaux asynchrones (courrier électronique, messagerie vocale) à des modes synchrones tels que la messagerie instantanée, les communications PC à PC, audio et vidéo, par tableau blanc électronique, conférence Web, partage d'applications et accès mobile.

Une nouvelle suite de technologies intégrées, appelée communications unifiées (UC), promet de faire converger les communications vocales, de données et vidéo tout en supprimant un grand nombre d'obstacles qui entravent la communication pour permettre aux entreprises d'améliorer considérablement la productivité de leurs travailleurs de l'information. Les communications unifiées intègrent des technologies de collaboration, telles que la gestion d'agendas, la messagerie électronique, les conférences Web, les espace de travail d'équipe et la messagerie instantanée, avec des outils de communication tels que des téléphones (réseau terrestre et mobile), les communications audio, vidéo et vocales. Les produits et services de communications unifiées actuellement proposés par Microsoft comprennent : Microsoft Office Communications Server 2007 (OCS), Microsoft Exchange Server 2007, Microsoft Office Live Meeting, Microsoft Office Communicator 2007, Microsoft RoundTable et Microsoft Office Outlook. Ces produits sont fondés sur Windows Server Active Directory afin de simplifier la gestion des mots de passe, permettre une connexion unique et améliorer la sécurité globale.

En juillet 2007, Microsoft Corporation demande à Forrester Consulting d'examiner l'Impact économique total (TEI, Total Economic Impact) et le retour sur investissement (ROI) potentiel que les entreprises peuvent obtenir en déployant les produits et services de communications unifiées. Pour comprendre l'impact financier des produits de communications unifiées Microsoft, Forrester a effectué des entretiens poussés auprès de 15 clients de Microsoft et a compilé les résultats dans une étude de cas composite d'une société de services de marketing numérique de 4 000 personnes.

Ces entretiens poussés auprès de clients de produits de communications unifiées Microsoft ont permis à Forrester de conclure que le déploiement de tels produits permettait aux entreprises d'améliorer leur productivité et de faire d'importantes économies en matière de coûts.

Objet

L'objet de cette étude est de doter les lecteurs d'un cadre qui leur permette d'évaluer l'impact financier potentiel des produits de communications unifiées Microsoft sur leurs entreprises. L'objectif de Forrester est de montrer clairement tous les calculs et hypothèses utilisés dans l'analyse. Les lecteurs pourront utiliser cette étude pour mieux comprendre et communiquer un dossier commercial en vue d'investir dans les produits de communications unifiées Microsoft.

Méthodologie

Microsoft a choisi Forrester pour ce projet en raison de son savoir-faire en matière de messagerie d'entreprise et de collaboration ainsi que pour sa méthodologie TEI (Total Economic Impact). La méthodologie TEI mesure non seulement les coûts et la réduction des coûts (des domaines généralement justifiés dans les TI) mais également le potentiel d'une technologie à accroître l'efficacité de l'ensemble des processus de l'entreprise.

Pour cette étude, Forrester a utilisé quatre éléments fondamentaux de la méthodologie TEI dans la modélisation du cadre financier pour les produits de communications unifiées Microsoft.

1. Coûts
2. Bénéfices
3. Risques
4. Flexibilité.

Étant donné le perfectionnement accru des entreprises en matière d'analyses des coûts associés aux investissements informatiques, la méthodologie TEI de Forrester est d'autant plus pertinente qu'elle offre une image complète de l'impact économique total des décisions d'achat. Reportez-vous à l'Annexe A pour obtenir des informations complémentaires sur la méthodologie TEI.

Approche

L'approche Forrester pour cette étude a consisté en l'exécution des cinq étapes suivantes :

1. collecte des données issues des recherches Forrester existantes relatives aux communications unifiées ainsi qu'au marché de la messagerie d'entreprise et la collaboration en général ;
2. entretien avec des membres du personnel responsable de la stratégie UC et du marketing produit en vue de comprendre pleinement la proposition de valeur potentielle des produits de communications unifiées ;
3. réalisation d'une série d'entretiens poussés auprès de 15 entreprises qui utilisent actuellement des produits de communications unifiées ;
4. construction d'un modèle financier représentant les conclusions tirées des entretiens, lequel est disponible dans la section Cadre TEI ci-dessous ;

5. création d'une entreprise composite fondée sur les entretiens et renseignements du cadre à l'aide des données des entretiens.

Principales conclusions

L'étude de Forrester a permis de tirer plusieurs conclusions importantes :

- **ROI.** Forrester s'est fondé sur les entretiens effectués auprès de 15 clients de produits de communications unifiées Microsoft existants pour mettre au point un cadre TEI pour une entreprise composite (voir ci-dessous) et l'analyse du ROI associée illustrant les zones d'impact financier. Comme le montre le Tableau 1, le ROI ajusté aux risques pour la société composite est de 563 %.
- **Bénéfices** Les bénéfices qui reviennent à la société composite, qui traduisent l'expérience et les dimensions des sociétés interviewées dans le cadre de cette étude, comprennent des améliorations de la productivité des individus et des groupes de travail à hauteur d'environ 20 millions de dollars sur une période de trois ans. Des économies de frais de déplacements estimées de manière classique à environ 15 millions de dollars sur trois ans. Une réduction du temps d'exécution des projets évaluée à environ 15 millions de dollars. Un cycle de ventes raccourci peut offrir une valeur de 5 millions de dollars, alors que la réduction des coûts de conférences entrantes et d'appels téléphoniques contribue à 1,8 millions de dollars supplémentaires sur trois ans. Les bénéfices totaux quantifiés dans cette étude s'élèvent à 56,5 millions de dollars ou à une valeur actualisée, ajustée aux risques, de 39,5 millions de dollars.
- **Coûts** Les coûts de cette mise en œuvre comprennent des dépenses logicielles d'environ 2,1 millions de dollars. Le matériel, les services professionnels, la formation et les coûts d'administration internes s'élèvent à environ 4,7 millions de dollars sur trois ans, pour un coût total de 6,8 millions de dollars et environ 6 millions de dollars de valeur actualisée ajustée aux risques.

Le Tableau 1 illustre la trésorerie ajustée aux risques pour l'entreprise composite, au vu des données et des caractéristiques obtenues pendant les entretiens. Forrester ajuste ces valeurs aux risques pour tenir compte de l'incertitude potentielle qui existe dans l'estimation des coûts et des bénéfices lors d'un investissement technologique. La valeur ajustée aux risques est censée apporter une estimation classique, intégrant tout facteur de risque potentiel susceptible d'avoir un impact ultérieur sur les estimations des coûts et des bénéfices initiales. Pour obtenir une explication plus approfondie des risques et des ajustements aux risques dans cette étude, reportez-vous à la section Risques ci-dessous.

Tableau 1 : retour sur investissement, initial et ajusté aux risques

Résultats financiers abrégés	Estimation initiale	Ajustement aux risques
ROI	673 %	563 %
Coûts totaux (valeur actualisée)	(5 920 572 \$)	(5 951 619 \$)
Bénéfices totaux (valeur actualisée)	45 752 104 \$	39 476 241 \$

Total (valeur actualisée nette)	39 831 532 \$	33 524 622 \$
---------------------------------	---------------	---------------

Source : Forrester Research, Inc.

Divulcation

Le lecteur doit prendre connaissance de ce qui suit :

- L'étude a été demandée par Microsoft et exécutée par le groupe Forrester Consulting.
- Microsoft a examiné l'étude et a fait des commentaires à Forrester qui a conservé un contrôle éditorial sur l'étude et ses conclusions.
- Microsoft a fourni à Forrester les entreprises à interviewer dans le cadre de l'étude.
- Forrester n'émet pas d'hypothèses quant au retour sur investissement potentiel que percevront d'autres entreprises. Forrester conseille vivement aux lecteurs d'utiliser leurs propres estimations dans le cadre fourni dans le rapport pour déterminer la pertinence d'un investissement dans des technologies de communications unifiées Microsoft.
- Cette étude n'est pas une analyse de produits compétitive.

Vue d'ensemble des communications unifiées Microsoft

Les communications unifiées offrent des solutions enrichies, optimisées et efficaces pour les communications par messagerie électronique et instantanée, vocales, de données et vidéo. Ainsi, elles offrent le potentiel d'outils de productivité enrichis, d'applications métier et de processus d'entreprise en optimisant la façon dont les personnes communiquent entre elles.

D'après Microsoft, les produits et les services de communications unifiées Microsoft offrent aux clients une infrastructure intégrée, fiable, sûre et rentable pour répondre aux besoins actuels de communication. Les produits de communications unifiées Microsoft comprennent ce qui suit :

- **Microsoft Office Communications Server 2007.** Fondé sur la réussite de Microsoft Live Communications Server 2005, Office Communications Server 2007 est le premier produit Microsoft qui combine la technologie avancée de voix sur IP (VoIP), la messagerie instantanée d'entreprise, la présence et des capacités de conférence Web dans une seule offre. Office Communications Server 2007 est un protocole d'ouverture de session (SIP) fiable et flexible, une plate-forme de communication en temps réel qui permet une gestion des appels VoIP basés sur la présence ; les conférences audio, vidéo et Web et la messagerie instantanée sur les applications logicielles, les services et les périphériques existants.
- **Microsoft Exchange Server 2007.** Les nouvelles capacités d'Exchange Server 2007 offrent la sécurité et la protection avancées dont a besoin votre société, l'accès en tout lieu au courrier électronique, vocal, aux calendriers et aux contacts que votre personnel recherche et l'efficacité opérationnelle essentielle à votre infrastructure informatique. La messagerie unifiée Exchange Server 2007 va au-delà de la messagerie électronique et des systèmes de messagerie vocale autonomes actuels pour offrir l'expérience d'une boîte de réception unifiée englobant les courriers électroniques, les messages vocaux et la fonctionnalité de télécopie ainsi que de nouvelles capacités telles que le standard automatique à interaction vocale, qui permet aux utilisateurs d'accéder à leurs communications à partir de n'importe quel téléphone.
- **Microsoft Exchange Hosted Services.** Quatre services différents gérés qui complètent les solutions de messagerie sur site et externalisées sont proposés pour le filtrage des courriers indésirables, des virus et des contenus (Hosted Filtering), la conservation des courriers électroniques et des communications de messagerie instantanée (Hosted Archive), la sauvegarde des courriers électroniques et la continuité (Hosted Continuity) ainsi que le chiffrement des messages (Hosted Encryption). Les services sont mis à jour trimestriellement et les mises à jour récentes comprennent l'intégration de répertoires en vue de simplifier la configuration des utilisateurs.
- **Microsoft Office Live Meeting 2007.** Office Live Meeting fournit un espace Web interactif pour les conférences qui permet aux utilisateurs de partager des fichiers, de diffuser des contenus audio et vidéo et de travailler de manière collaborative. Avec Office Live Meeting, les équipes peuvent échanger des idées avec Microsoft Office PowerPoint, effectuer des modifications avec Office Word et traiter des chiffres avec Office Excel, le tout en temps réel, indépendamment du lieu. Associés à d'autres solutions de communications unifiées, telles que les services téléphoniques, Live Meeting et Microsoft Office formeront la solution idéale pour la collaboration en direct.

- **Microsoft Office Communicator 2007.** Communicator 2007 est un client de communications intégrées pour Office Communications Server 2007 qui fournit des informations de présence et permet aux utilisateurs de cliquer pour communiquer par messagerie instantanée, de PC à PC par voix, vidéo, courrier électronique et conférence Web. L'intégration avec Exchange et Live Meeting permet aux utilisateurs de planifier des réunions directement à partir d'Office Communicator. Intégration avec les infrastructures de téléphonie d'entreprise ou publiques pour fournir des fonctionnalités telles que le contrôle des systèmes téléphoniques d'entreprise et l'intégration de fournisseurs d'appels d'audioconférence.
- **Microsoft Office Outlook 2007.** En proposant une solution intégrée pour gérer le temps et les informations et se connecter au-delà des frontières tout en conservant le contrôle des informations qui nous parviennent, Office Outlook 2007 offre des innovations pour rechercher rapidement dans les communications, organiser le travail et mieux partager les informations, le tout à partir d'un emplacement unique.
- **Microsoft RoundTable.** RoundTable est un périphérique de collaboration audio-vidéo doté d'une caméra unique de 360°. Associé à Office Communications Server 2007, il offre une expérience de conférence immersive qui étend l'environnement de réunion à plusieurs emplacements. Les participants sur site et à distance bénéficient d'une vue panoramique de toutes les personnes présentes dans la salle de conférence ainsi que de gros plans de chaque participant prenant la parole.

Synthèses des capacités des communications unifiées

Informations de présence : connaître la disponibilité de vos collègues

Les informations de présence vous permettent de connaître la disponibilité de vos collègues (ex. en ligne, absent, occupé, en réunion, parti déjeuner). Chaque personne peut publier sa disponibilité pour que les autres puissent savoir quelle est la meilleure manière de la joindre. Le système propose un certain degré d'automatisation ; par exemple, si un utilisateur n'a pas touché son clavier ou sa souris pendant un nombre défini de minutes, ses informations de présence indiquent qu'il est « absent ». Avec l'utilisation de l'intégration d'Office Communications Server avec la gestion des agendas de Microsoft Exchange et le système téléphonique PBX ou IP, des informations d'état supplémentaires sont automatiquement publiées, par exemple « en réunion », « au téléphone », « hors du bureau », « disponible dans x heures ».

Ces informations de présence enrichies améliorent l'efficacité des communications entre collègues. Si un destinataire est disponible en ligne, l'expéditeur peut cliquer sur son icône de présence et lui envoyer un message instantané. Lorsque la téléphonie IP est activée, il est également possible de cliquer et de passer un appel à partir du bureau. Si la personne est en déplacement, il est facile de cliquer pour trouver son numéro de portable et la contacter ou de communiquer par messagerie instantanée via son téléphone portable. Si le destinataire n'est pas disponible en ligne, il est possible d'envoyer un courrier électronique ou de laisser un message vocal qui peut être livré sous forme de fichier WAV intégré à un courrier électronique et pris en charge par Outlook.

Tout cela permet de faire gagner du temps aux deux interlocuteurs. Grâce aux informations de présence, un expéditeur n'a pas à tenter différents types de communications avant de pouvoir contacter son collègue. Le destinataire ne doit pas faire le tri de communications répétées par

courrier électronique, messagerie instantanée et vocale. Une étude de Forrester montre que 59 % des salariés ont affirmé pouvoir gagner 15 minutes par jour grâce à cette fonction.¹

Messagerie instantanée : une communication plus immédiate

La messagerie instantanée est l'aptitude à envoyer et à recevoir des messages de texte en temps réel via Internet ou un réseau d'entreprise. En général, le destinataire voit une alerte sur son bureau lui indiquant qu'il a un message entrant ainsi que l'expéditeur. La messagerie instantanée d'entreprise conserve cette capacité au sein, et de plus en plus au-delà, de son réseau, ajoutant une sécurité qui n'existe pas dans les systèmes de messagerie instantanée publics tels que AOL, Yahoo!, MSN et Google Talk.

La messagerie instantanée remplace les chaînes de courriers électroniques et permet d'inclure uniquement les personnes qui font partie de la conversation tout en omettant poliment ceux qui n'ont pas besoin de participer aux étapes suivantes. En fonction du contexte et des besoins, les participants d'une conversation de messagerie instantanée peuvent poursuivre leur communication par messagerie instantanée, passer à une conversation téléphonique ou lancer une session collaborative avec Live Meeting.

Office Communications Server 2007 permet aux entreprises d'autoriser leurs utilisateurs à se connecter avec des contacts de messagerie instantanée d'autres entreprises, lorsque toutes les deux utilisent OCS, ainsi qu'à des réseaux publics dans une structure appelée fédération.

Conférence Web et audio : des économies de coût et de temps

Le Web et une vidéoconférence appropriés améliorent l'efficacité des prises de décision en temps réel en fournissant une configuration simplifiée, des liens vers la gestion des informations de présence et un lancement de conférences par pointer-cliquer. La valeur est d'autant plus importante que le temps de configuration d'une vidéoconférence est proche de zéro. 60 % des salariés interrogés dans le cadre d'un rapport de Forrester disaient pouvoir économiser entre 1 et 5 heures par semaine grâce à la vidéoconférence en temps réel.² La vidéoconférence permet également de réduire les frais de déplacement. Les vidéoconférences remplacent de plus en plus les déplacements professionnels pour les réunions internes ou les réunions avec les clients ou les fournisseurs/partenaires.

Les sociétés interviewées par Forrester dans le cadre de cette étude ont cité de nombreux exemples d'utilisation de Live Meeting pour organiser des sessions de travail de groupe avec des collègues de différentes régions, pays ou fuseaux horaires. Les sociétés interviewées utilisaient également Live Meeting pour étendre les services de leur entreprise à des clients, partenaires et fournisseurs. Par ailleurs, le coût du matériel vidéo a chuté à tel point que la vidéo PC à PC est de plus en plus utilisée dans des situations importantes, bien que rarement cruciales. Dans les contextes plus complexes et cruciaux, la plupart des entreprises interviewées pour cette étude ont recours à l'unité audio-vidéo dotée d'une caméra à 360°, Microsoft RoundTable. RoundTable permet d'effectuer des conférences multipoints avec une vue panoramique de toutes les personnes présentes dans la salle de conférence ainsi que des gros plans de chaque participant prenant la parole.

Les capacités vidéo ont été installées par plusieurs utilisateurs dans les entreprises interviewées bien que l'adoption en soit encore à un stade précoce. Une entreprise faisant partie de l'étude a signalé que le département des Ressources humaines prévoit de doter les nouveaux salariés d'une Webcam pour les aider à s'orienter plus vite dans une entreprise mondiale, géographiquement dispersée. Une des conclusions importantes tirées par Forrester des essais pilotes, était l'amélioration de la productivité remarquée lorsque les salariés étaient en mesure de se voir

pendant les communications de routine. Lorsque la vidéo était utilisée entre deux personnes discutant d'une note de frais, par exemple, les conversations avaient tendance à prendre un peu plus de temps, mais la question était généralement résolue en un seul échange, plutôt qu'en une série de courriers électroniques faisant l'aller-retour entre les deux interlocuteurs.

Voix sur IP (Voice over Internet Protocol).

La VoIP par logiciel permet de communiquer par téléphone sur un réseau IP au lieu d'une infrastructure téléphonique PBX traditionnelle. Les communications vocales sont intégrées aux courriers électroniques, aux agendas, à la messagerie vocale/messagerie unifiée, à la messagerie instantanée et aux conférences afin d'offrir une expérience optimisée plutôt que l'expérience déconnectée qui caractérise les anciens systèmes. Par ailleurs, la VoIP peut considérablement réduire les frais des communications téléphoniques. Les entreprises interviewées dans le cadre de cette étude ont été incluses dans l'essai pilote de VoIP par logiciel comprenant les appels de PC à PC utilisant plusieurs périphériques et l'intégration de la voix avec la messagerie électronique, la messagerie instantanée et les conférences.

Communication en un clic

Nous approchons l'époque où tout ce dont vous aurez besoin pour trouver quelqu'un sera son nom et où tous les moyens pour le contacter seront immédiatement disponibles. Plusieurs entreprises interviewées souhaiteraient avoir une seule identité pour chaque salarié qui s'agrège avec toutes les informations de contact (y compris les domaines de compétence individuels) stockées dans Active Directory de façon à ce que le personnel de l'entreprise puisse communiquer (téléphone, périphérique portable, conférence, messagerie instantanée, courrier électronique, agenda). Vous trouvez plus vite la bonne personne, vous déterminez plus facilement sa disponibilité et vous communiquez en utilisant le moyen qu'il préfère, en fonction du contexte car ses informations de présence sont intégrées aux applications Microsoft Office. Par ailleurs, les entreprises intègrent les informations de présence à leurs propres applications de cœur de métier (line of business) plus fréquemment ; les utilisateurs peuvent « cliquer pour communiquer » à partir des applications.

Mobilité

Une minorité d'utilisateurs des sociétés interviewées ont des périphériques mobiles qui ont été intégrés à la plate-forme de communications unifiées. Pour certaines entreprises, la mobilité est un volet important de leurs solutions de communications unifiées, alors que pour d'autres ce n'est qu'un ensemble annexe de capacités réservées à quelques utilisateurs. Certains périphériques mobiles peuvent exécuter le client OCS, intégrant ainsi le téléphone portable aux informations de présence, à la messagerie instantanée et au courrier électronique. Par ailleurs, avec un périphérique Windows mobile, les utilisateurs peuvent ouvrir et modifier des pièces jointes à des courriers électroniques ainsi que d'autres documents Word, Excel ou PowerPoint.

Analyse

Forrester a adopté une approche en plusieurs étapes pour évaluer l'impact que la mise en œuvre de produits de communications unifiées Microsoft peut avoir sur une entreprise :

- entretiens avec des membres du personnel responsable de la stratégie et du marketing de Microsoft ;
- entretiens poussés auprès de 15 entreprises qui utilisent actuellement des produits de communications unifiées Microsoft ;
- mise en place d'une plate-forme financière commune pour l'instauration des communications unifiées ;
- conception d'une entreprise composite fondée sur les caractéristiques des entreprises interviewées.

Entretiens

Quinze clients de Microsoft ont été interviewés pour cette étude, y compris des représentants des entreprises suivantes :

1. Société de produits de grande consommation dans lesquels l'emballage représente une part importante de la valeur (consumer package goods) classée au Fortune 100
2. Maison d'édition internationale consacrée aux sciences, au droit, à l'éducation et aux informations professionnelles
3. Groupe de services professionnels au sein d'une société canadienne importante de télécommunications et d'intégration de systèmes
4. Agence littéraire et de spectacles de la Côte ouest représentant des clients de premier ordre du monde des loisirs et des sports avec des bureaux à New York, Nashville, Kansas City et Pékin
5. Fournisseur de formation en ligne technique (à distance) et pour la certification de logiciels
6. Fournisseur de premier ordre de services de traduction et de localisation de contenus d'entreprise exploitant 50 bureaux dans 26 pays
7. Société de conseil informatique internationale
8. Société de nutrition animale et de biosciences avec une forte présence dans 14 sites de production en Amérique du Nord, Europe, Moyen Orient, Amérique Latine et Asie Pacifique
9. Géant des télécommunications en Asie Pacifique
10. Département anti-incendie et de sauvetage d'une municipalité importante en Écosse

11. Fournisseur de réseaux de télécommunications IP pour la convergence des communications vocales, vidéo et de données à destination de clients du Fortune 500, des transporteurs, des opérateurs de téléphonie mobile et des fournisseurs de services Internet dans le monde entier.
12. Vaste société d'exploitation minière et minérale, avec des opérations dans chaque continent
13. Fournisseur international de solutions de conseil et de logiciels informatiques d'entreprise
14. Fabricant de marchandises de grande consommation avec des centres de production et d'ingénierie en Amérique du Nord, Amérique Latine et Chine
15. Producteur majeur de boissons en Australie et Nouvelle Zélande

Scénarios de processus de travail

Les clients interviewés ont formulé les scénarios suivants qui illustrent les nombreux bénéfices décrits dans la présente étude.

Scénario 1

Les informations de présence me permettent de regarder mon équipe et de voir qui est disponible en ligne. Je peux leur poser une question et recevoir la réponse directement. Je peux ensuite répondre à mon VP lorsqu'il me pose des questions. Si je ne connais pas la réponse, je peux rapidement l'obtenir.

Scénario 2

Mon rôle consiste à formuler ce que nous faisons actuellement et à décrire en quoi consistera notre offre finale. Pendant des années, j'ai consacré 10 jours par mois aux déplacements, deux semaines de travail, à dialoguer avec notre personnel interne et à communiquer nos idées. Sinon, j'étais en réunion avec des clients. Depuis le mois de juin, je n'ai été qu'un seul jour en déplacement. Les bénéfices réels, toutefois, reviennent à nos responsables de clientèle et nos clients car je leur parle des produits. Si je ne suis pas en déplacement, je peux davantage me consacrer à mon travail. Actuellement, il me suffit d'envoyer une demande Live Meeting, ils continuent de me voir et de m'écouter.

Scénario 3

La semaine prochaine, notre équipe financière internationale a une conférence. Le membre de l'équipe d'Australie participera via RoundTable au lieu de passer 17 heures dans un avion pour participer à une réunion de deux jours. Il en va de même pour les membres des pays nordiques. La présence physique a sans aucun doute une valeur, mais l'OCS permet à certaines personnes de participer malgré des limitations de budget ou de personnel. Leur participation revêt plus de sens et est plus productive que si elles utilisent les conférences entrantes ou même si des parties de la rencontre sont diffusées par Webcast.

Scénario 4

J'ai été bloqué à l'aéroport pendant plusieurs heures lorsque j'ai pris connaissance d'une opportunité de vente qui m'est parvenue par courrier électronique sur mon périphérique mobile. J'ai allumé mon ordinateur portable et j'ai organisé une réunion avec trois de mes collègues pendant plus d'une heure (sans utiliser de conférence vocale, d'ailleurs) pour mettre en route la procédure d'offre. Une réponse rapide est essentielle car en général les délais sont courts à partir du moment

où l'on prend connaissance d'une opportunité. L'avantage d'un environnement de collaboration riche et d'outils de communications unifiées est que nous pouvons accélérer les résultats. Depuis le moment où nous prenons connaissance d'une opportunité jusqu'à celui où nous répondons effectivement, nous pouvons passer trois jours - si ce n'est plus - à voir qui : a) a les connaissances nécessaires et b) est disponible. En sachant tout simplement qui est disponible, nous pouvons démarrer rapidement une conversation, ajouter d'autres personnes ayant le profil approprié et construire une proposition. Ces trois jours (gagnés) sont cruciaux. Je dirais également que si cela nous permet d'augmenter nos chances de 1 %, cela justifie l'investissement.

Scénario 5

Nous avons envoyé une équipe en Europe pendant une semaine pour travailler sur un projet de grande importance. Ensuite, nous avons eu besoin de ces personnes pour travailler sur un autre projet distinct dans les plus brefs délais. Ils ont été en mesure de se rendre dans un café local doté d'une connexion WiFi et d'utiliser OCS et Live Meeting pour communiquer avec nous qui étions aux États-Unis. Nous avons lancé Live Meeting et nous avons commencé à travailler sur le document. Nous avons fait le nécessaire en une heure. Nous avons économisé une quantité considérable de frais d'appels de téléphone portable à cinq dollars la minute parce que le WiFi était gratuit. Surtout nous avons pu organiser une réunion et travailler ensemble sur le document. Cela nous a permis de gagner une journée de travail ou peut-être trois pour conclure l'affaire.

Scénario 6

En tant qu'analyste marketing, j'ai passé beaucoup de temps à examiner des rapports de recherche, du matériel sur le Web, des feuilles de calcul Excel, des sites Web SharePoint et des présentations PowerPoint. Je ne peux pas parler avec un client si je n'ai pas ces informations sous les yeux. Je ne peux pas parler avec un membre de l'équipe de ventes de mon entreprise à moins d'être dans mon environnement informatique avec la possibilité de regarder ma messagerie, l'analyse, l'état actuel du marché. J'ai donc besoin de mon ordinateur pour mener à bien mon travail et les communications surgissent toujours de ce contexte. Bien que je quitte rarement mon bureau, si je vais entamer une communication, mon PC est allumé et ma conversation est directement liée au contenu qui s'affiche sur mon écran. Mon travail requiert une interaction plus poussée et dépend de mon aptitude à partager non seulement mon temps mais également mon espace de travail. Les communications unifiées me permettent de transcender mon espace pour être efficace et de partager ce contexte. La disponibilité rapide des personnes constitue une source de valeur importante, tout comme indiquer comment me contacter de façon à ce que, en tant que spécialiste, je sois joignable, que l'on puisse communiquer avec moi et vice-versa.

Autres conclusions

Les entretiens ont révélé un certain nombre de conclusions importantes sur la mise en œuvre et l'utilisation des communications unifiées au sein des entreprises clientes :

- Les clients et les partenaires Microsoft interviewés pour cette étude sont à un stade précoce de la mise en œuvre des communications unifiées.
- La plupart des clients interviewés n'ont pas encore mis en œuvre la totalité des produits de communications unifiées préférant mener à bien des essais pilotes et déployer uniquement les produits qui génèrent de la valeur le plus vite pour leur entreprise.
- L'adoption des communications unifiées commence généralement par les niveaux supérieurs d'une entreprise.

- Les cadres supérieurs sont les premiers à l'adopter, notamment lorsqu'un PDG ouvre la voie en utilisant la messagerie instantanée, les conférences ou la vidéo.
- Les membres du personnel technique font également partie des premiers utilisateurs/testeurs.
- Les salariés connus pour la pertinence de leurs commentaires sur l'informatique sont généralement sélectionnés pour faire partie des tests pilotes.
- Des collaborateurs importants (équipes de collaboration, groupes inter-fonctionnels, équipes de vente, groupes et personnes confrontés au défi géographique) figurent parmi les premiers à les adopter.
- Les capacités des communications unifiées remplacent souvent les services hébergés avec un paiement à la minute et par utilisateur, ce qui entraîne des économies importantes et directes ainsi que des avantages liés à la consolidation des fournisseurs.
- Plusieurs entreprises ayant interrogé les participants aux tests pilotes dans le cadre de leur mise en œuvre ont constaté que ces derniers avaient une sensation accrue d'appartenance à une équipe et éprouvaient moins de frustrations dans leurs communications (« notamment dans les organisations matricielles »), entraînant une amélioration de la satisfaction générale quant au travail.
- Les outils de collaboration, notamment la messagerie instantanée contribuent à transcender les barrières linguistiques. Pour le personnel dont l'anglais est une deuxième langue, la messagerie instantanée fonctionne souvent mieux que les courriers électroniques ou les conversations téléphoniques. C'est plus rapide et plus interactif que le courrier électronique (dont la grammaire et le vocabulaire ont tendance à être plus complexes). La messagerie instantanée laisse à chaque participant de la conversation plus de temps pour décrypter la question par rapport à une conversation téléphonique.

Cadre TEI

À partir des informations obtenues lors des entretiens avec les clients, Forrester a mis au point un cadre TEI pour les entreprises qui envisagent la mise en œuvre de communications unifiées. L'objectif du cadre est d'identifier les coûts, les bénéfices, les facteurs de risque et la flexibilité qui influencent la décision d'investir dans des produits de communications unifiées Microsoft.

Entreprise composite : « Intercontinental Marketing »

À partir des entretiens réalisés auprès des 15 clients existants fournis par Microsoft, Forrester a construit une société composite que nous appellerons « Intercontinental Marketing ». Forrester a créé un cadre financier TEI et une analyse ROI associée pour la société composite. En agrégeant les conclusions tirées des entretiens avec les clients et en dressant le portrait d'une entreprise qui gagne une valeur croissante grâce aux produits de communications unifiées Microsoft, cette étude de Forrester illustre l'impact financier du déploiement de tels produits.

Intercontinental Marketing est une société de services et de stratégie de marketing interactif négociée sur les marchés publics qui compte 4 000 salariés et génère un revenu annuel de 900 millions de dollars. La société se consacre à la publicité en ligne et papier, à la conception et la construction de sites Web à destination de grandes entreprises, au placement d'annonces publicitaires en ligne à la stratégie de clientèle et de marque pour différents canaux, aux analyses et à l'optimisation des investissements marketing. Elle entretient des relations de longue date avec des clients du Global 500 dans les secteurs de l'automobile, des services financiers, des médias et des loisirs, des voyages, des produits pharmaceutiques, de la technologie, des télécommunications et des produits de grande consommation.

Les bureaux de la société se trouvent à Boston (siège social), Chicago, Détroit, New York, San Francisco et Londres. Intercontinental a récemment fait l'acquisition d'une autre société de services de produits numériques et de technologie, qui a des bureaux à Paris et Shanghai. 70 % de ses 4 000 salariés se trouvent aux États-Unis et 30 % sont répartis entre le Royaume-Uni, la France et la Chine.

Forrester a créé cette société composite afin de traduire une entreprise ayant les caractéristiques suivantes :

- Collaboration interne et externe de la plus haute importance.
- Étant donné la pénurie de candidats ayant des compétences suffisantes en matière de marketing numérique, il est difficile d'engager du personnel. La société doit optimiser au maximum les talents dont elle dispose et maximiser le taux de rétention.
- Les travailleurs à forte valeur sont géographiquement dispersés ; 80 % d'entre eux ne travaillent pas au siège.
- Les relations avec les clients sont établies de longue date offrant une base pour des communications poussées qui passent outre les pare-feu. Toutefois, la plupart des clients entretiennent des relations avec plusieurs agences de marketing numérique ; de nouvelles initiatives, voire des extensions de projets existants sont souvent mises en œuvre pour maintenir un profil compétitif.
- L'entreprise a une approche proactive et adopte rapidement de nouvelles technologies lorsqu'il est démontré que des produits offrent de la valeur à leur entreprise.

Les sociétés de publicité peinent souvent à déterminer la meilleure façon d'organiser efficacement leurs capacités traditionnelles et numériques. Le marketing à plusieurs canaux promeut la convergence entre la publicité traditionnelle et numérique et exige que des talents des deux domaines fusionnent d'une manière ou d'une autre. Les sociétés à succès seront celles qui seront capables d'aménager la collaboration entre ces deux domaines.

Les travailleurs de l'information d'Intercontinental Marketing utilisent considérablement Microsoft Office 2003 et actuellement de plus en plus Microsoft Office 2007. L'environnement d'Intercontinental, avant d'investir dans les derniers produits de communications unifiées Microsoft, comprenait Microsoft Office 2003, Exchange 2003, Microsoft Outlook et Outlook Web Access.

Fin 2006 et en 2007, la société a lancé un essai pilote de l'offre complète de produits de communications unifiées Microsoft (voir la liste ci-dessus) ainsi que des capacités vocales de PC à PC, concernant 400 utilisateurs aux États-Unis. Le cadre financier adopte un déploiement échelonné des produits de communications unifiées. Après l'essai initial pour 400 utilisateurs, elle a élargi le déploiement des produits de communications unifiées à 2 200 utilisateurs supplémentaires, pour un total de 2 600 utilisateurs à la fin de l'année 1. Les 1 400 utilisateurs restants ont reçu l'accès aux produits de communications unifiées au cours de l'année 2. Les hypothèses de coûts et de bénéfices correspondent à cette planification de déploiement et les bénéfices sont soumis à des prix d'adoption variables, en fonction du groupe d'utilisateurs et de la technologie, tel que décrit ci-dessous.

L'élan initial pour l'investissement dans des produits de communications unifiées Microsoft était d'explorer le potentiel pour : 1) réduire les frais de déplacement ; 2) réduire les frais de téléphone ; 3) réduire la dépendance à l'égard de la messagerie vocale et 4) améliorer les processus de travail,

la productivité du personnel et la collaboration en supprimant les obstacles qui entravent généralement les communications professionnelles. L'activité principale d'Intercontinental exige une collaboration de plus en plus importante, au niveau interne, avec les clients et les partenaires.

Hypothèses du cadre

Les entreprises utilisent généralement des taux d'escompte (le taux d'intérêt utilisé dans l'analyse de trésorerie pour tenir compte de la valeur temporelle de l'argent) entre 8 % et 16 % en fonction de l'état actuel de leur environnement. Aux fins de cette étude, Forrester a utilisé un taux d'escompte de 10 % pour les calculs de la valeur actualisée et de la valeur actualisée nette. Les lecteurs peuvent consulter leur département financier pour déterminer quel est le taux d'escompte le mieux adapté à leur entreprise.

Tableau 2 : hypothèses générales

Hypothèses générales	Valeur
Taux d'escompte	10 %
Durée de l'étude	Trois ans

Source : Forrester Research, Inc.

Coûts

Les coûts associés au déploiement et à la gestion de la solution UC (communications unifiées) d'Intercontinental Marketing correspondent au profil de la société (ci-dessus). Les hypothèses relatives aux coûts sont fondées sur des conclusions obtenues auprès des clients au cours de l'étude TEI et d'autres clients ayant pris part au Programme de déploiement rapide UC (UC Rapid Deployment Program). Le modèle de coûts suivant peut servir de cadre à d'autres entreprises ; toutefois, les coûts de chacune d'entre elles varieront en fonction de sa situation, notamment sa taille, son profil, ses besoins techniques et commerciaux.

Il existe six principales catégories de coûts pour la solution UC (communications unifiées). Elles se répartissent comme suit :

1. Coûts de licence logicielle pour les clients
2. Coûts de licence logicielle pour les serveurs
3. Coûts matériels (pour les serveurs et les périphériques utilisateurs)
4. Services professionnels fournis par les intégrateurs système pour concevoir et déployer le système
5. Coûts de formation des utilisateurs finaux
6. Coûts d'administration des TI internes pour la gestion et la prise en charge continues

Logiciel client

Intercontinental Marketing dispose d'un Accord Entreprise avec Microsoft pour la plate-forme complète, ce qui inclut des licences Microsoft Office Enterprise, de client Microsoft Windows et d'accès client.

Microsoft Enterprise CAL Suite : Vous pouvez acheter des licences d'accès client pour les produits UC de Microsoft de façon individuelle ou dans le cadre d'Enterprise CAL Suite. Après avoir évalué les deux options, Intercontinental Marketing a conclu qu'il était plus avantageux et plus en accord avec ses objectifs informatiques généraux d'opter pour la seconde solution. Enterprise CAL Suite regroupe à la fois les composants Core CAL et les composants Enterprise CAL pour les produits suivants :

- Windows Server CAL ;
- Exchange Server Standard CAL et Exchange Server Enterprise CAL ;
- Office Communications Server Standard CAL et Office Communications Server Enterprise CAL ;
- SharePoint Server Standard CAL et SharePoint Server Enterprise CAL ;
- Windows Rights Management Services ;
- System Center Configuration Manager Configuration Management License (CML) et Client Operations Management License (OML).
- Forefront Security Suite.

D'après les conditions de licence, cela équivalait à un coût de 97 \$ par licence soit 388 000 \$ par an pour 4 000 utilisateurs couvrant les licences et Software Assurance. Pour l'analyse du retour sur investissement, le prix total de la suite Enterprise CAL **est pris en compte, même si les avantages ne sont mesurés que pour les produits de communications unifiées dans la suite Enterprise CAL. Par conséquent, Intercontinental considère les avantages qu'elle tire des produits hors communications unifiées dans la suite Enterprise CAL (c'est-à-dire SharePoint, Rights Management) comme étant « gratuits ».**

Office Live Meeting : Intercontinental Marketing a décidé de fournir des capacités de conférence en associant des services hébergés OCS 2007 (pour la conférence sur site) et LiveMeeting. Les fonctionnalités d'OCS 2007 répondent à certains besoins des utilisateurs en matière de conférence tandis que les fonctionnalités plus poussées disponibles via les services hébergés Live Meeting répondent à d'autres. Une licence a été octroyée pour Microsoft Office Live Meeting Professional à 200 utilisateurs pendant la période d'essai initiale (année zéro du modèle financier), à 1 300 utilisateurs lors de l'année 1, puis à 1 500 utilisateurs au cours des années 2 et 3 à un coût de 138 \$ par an et par utilisateur. OCS 2007 a été installé pour de la conférence Web sur site auprès de 200 utilisateurs lors de la période d'essai initiale, auprès de 1 300 utilisateurs au cours de l'année 2, puis de 3 500 utilisateurs lors de l'année 3. Il n'y a pas de coût supplémentaire pour la conférence Web sur site avec OCS 2007 car elle est incluse dans le coût de la suite Enterprise CAL.

Logiciel serveur

Intercontinental Marketing possède un centre de données à Boston pour servir ses sites aux États-Unis. Chaque site international possède ses propres serveurs. Intercontinental a mené l'enquête pilote portant sur 400 utilisateurs aux États-Unis pendant la période d'essai initiale. L'étude s'est ensuite étendue à trois autres sites internationaux en vue d'inclure 2 200 utilisateurs supplémentaires, soit un total de 2 600 utilisateurs déployés à la fin de l'année 1. La société a implémenté des serveurs redondants afin d'assurer un niveau élevé de disponibilité. Intercontinental Marketing a fourni des licences pour des serveurs Windows Server, Exchange

Server et Office Communications Server pour un coût de 29 500 \$ pour le déploiement initial et de 373 000 \$ pour le déploiement supplémentaire au cours des années 1 à 3. Le coût représente le prix annuel de la License and Software Assurance.

Matériel

Matériel serveur. Du matériel supplémentaire a été acquis pour un coût total de 224 000 \$ au cours de la phase de déploiement initiale et d'autres serveurs ont été achetés pour un coût de 690 000 \$ au cours de l'année 1. Les frais annuels de maintenance matérielle représentent 10 % du matériel. Ce coût englobe les serveurs passerelles et la carte PRI pour l'intégration PBX.

Matériel supplémentaire. La société a acheté des téléphones IP pour l'ensemble des 4 000 utilisateurs à un coût de 1,3 million de \$. S'appuyant sur une évaluation des besoins et préférences des utilisateurs, Intercontinental a opté pour un panel de téléphones IP haut de gamme (**pour 40 % des utilisateurs**) et bas de gamme (**60 % des utilisateurs**), tels que les téléphones IP, casques ou oreillettes plug-in USB et/ou Bluetooth. Intercontinental marketing a également acheté 32 unités RoundTable pour un coût de 96 000 \$.

Services professionnels

Intercontinental Marketing a fait appel aux services professionnels d'un partenaire tiers de Microsoft pour la mise en œuvre et la formation des administrateurs relative aux produits UC de Microsoft.

Déploiement : Intercontinental Marketing s'est adressée à un partenaire tiers pour la mise en œuvre des solutions intervenant après le plan d'installation par étapes. Cela a représenté 60 000 \$ au cours du déploiement initial, puis 88 000 \$ et 56 000 \$ lors des déploiements suivants à l'occasion respectivement des années 1 et 2, pour un total de 204 000 \$. Cela représente un total de 102 jours de consultation à un taux moyen de 250 \$ par heure.

Mise à niveau du réseau. La mise à niveau du réseau n'est pas comptée dans l'élément coût car Microsoft ne compte pas sur le fait que les clients demandent des mises à niveau de la qualité du service réseau pour mettre en œuvre OCS. Même si le réseau doit être de la bonne taille en fonction du nombre d'utilisateurs et des modes particuliers d'utilisation (voix vs. vidéo vs. collaboration), la plupart des environnements réseau d'entreprise existants devraient prendre en charge OCS sans qu'il soit nécessaire de procéder à des mises à niveau ou qu'il faille adopter des techniques de qualité de service (QOS) sur le réseau.

Formation

La société a fait appel à un consultant tiers pour la formation utilisateur des 400 premiers salariés qui participaient au programme pilote. Le coût de la formation s'est élevé à 15 000 \$ (site et instructeur compris pour une durée de six jours). Le coût du temps des participants à la formation est également inclus à un taux horaire moyen de 60 \$ pour une heure de formation pour les participants, soit 24 000 \$. Le coût de formation pour le programme pilote initial s'est donc monté à 39 000 \$. Le coût de formation pour le reste de l'entreprise devrait être fourni par le biais d'un didacticiel en ligne et quelques événements informels sur site de type « déjeuner-formation ». Le calcul du montant pour l'année 1 s'élève à 222 000 \$, ce qui inclut 90 000 \$ pour la mise en place et la réalisation de la formation, à quoi il convient d'ajouter la valeur d'une heure par salarié pour la participation de ce dernier (2 200 x 60 \$ coût par heure x 1 heure). Pour l'année 2, le montant s'élève à 84 000 \$ (60 \$ x 1 400 participants restants). Le total des coûts de formation s'élève à 345 000 \$.

Administration interne

Intercontinental Marketing a besoin de deux professionnels IT pour gérer les systèmes pendant l'année, assistance utilisateur final comprise. Les coûts de compensation, toutes charges comprises, pour chaque professionnel IT, équivalent à 180 000 \$ soit 360 000 \$ par an pour les deux.

Coûts totaux

Les coûts totaux initiaux pour cette implémentation sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : coûts totaux

Coûts	Initial	Année 1	Année 2	Année 3	Total
Coût de licence logicielle pour les clients	415 600	567 400	595 000	543 000	2 121 000
Coût de licence logicielle pour les serveurs	29 500	130 000	130 000	113 000	402 500
Coûts matériels (serveurs et périphériques utilisateurs)	384 400	1 537 400	613 400	91 400	2 626 600
Services professionnels : implémentation	60 000	88 000	56 000	0	204 000
Coûts de formation des utilisateurs finaux	39 000	222 000	84 000	0	345 000
Administration interne/maintenance	0	360 000	360 000	360 000	1 080 000
Total	928 500 \$	2 904 800 \$	1 838 400 \$	1 107 400 \$	6 779 100 \$

Source : Forrester Research, Inc.

Bénéfices

« Nous espérons que les communications unifiées augmenteront notre capacité à progresser plus rapidement. »

— PDG, entreprise mondiale de services commerciaux

À l'occasion d'entretiens avec des clients de Microsoft, Forrester a identifié les bénéfices clés suivants dans les produits de communications unifiées de Microsoft : 1) une productivité accrue grâce à une communication plus efficace et plus rapide ; 2) des réductions sur les coûts des voyages ; 3) une réduction du temps nécessaire pour réaliser des projets ; 4) un cycle de vente raccourci ; 5) une réduction des coûts de conférence téléphonique en appel entrant et paiement à la minute ; et 6) une réduction des frais téléphoniques longue distance.

Description et quantification des bénéfices

1. Améliorations de la productivité par groupe d'utilisateurs

En cherchant à mieux comprendre les bénéfices des communications unifiées, Forrester s'est efforcée de les relier à des groupes d'utilisateurs de haut niveau chez Intercontinental Marketing. Les descriptions des groupes d'utilisateurs ci-dessous sont basées sur l'étude effectuée par Forrester sur l'espace de travail informatif et les communications unifiées en général et sur des discussions avec les entreprises sondées en particulier.³ Forrester a examiné les principaux rôles au sein d'Intercontinental Marketing comme cadre pour a) évaluer les modifications des pratiques au travail qui résultent des communications unifiées, et b) estimer les économies de temps (ou la compression du travail en une période donnée).

En estimant au maximum la quantité de temps qui peut être libérée pour les rôles décrits ci-dessus, Forrester a considéré :

- le degré auquel les rôles exigeaient une communication immédiate ;
- le nombre d'interlocuteurs avec lesquels chaque rôle doit régulièrement être en contact ;
- le temps passé par les travailleurs sur Outlook, des documents Office et d'autres applications, associé à la durée de collaboration qui serait simultanément optimale ; un nouveau document marketing occuperait une place de premier ordre ici tandis qu'un rapport mensuel statique occuperait un rang moindre ;
- le temps passé en ligne.

Les hypothèses de compensation de Forrester pour chaque groupe de travailleurs sont résumées dans le tableau 4.

Tableau 4 : hypothèses relatives aux salaires

Réf.	Mesure	Calcul	Décideurs/ Cadre supérieurs	Spécialistes	Responsables de contenu	Travailleurs de l'infrastructure
A1	Nombre de salariés		100	400	1 000	2 500
A2	Heures par an		2 000	2 000	2 000	2 000

A3	Compensation toutes charges comprises		300 000 \$	250 000 \$	150 000 \$	90 000 \$
A4	Par heure	A3 / A2	150 \$	125 \$	75 \$	45 \$

Source : Forrester Research, Inc.

Décideurs et cadre supérieurs

Les décideurs sont les dépositaires de la satisfaction des clients. Bien qu'ils ne gèrent que quelques clients, la portée de ces relations est très complexe, impliquant des centaines de salariés de l'entreprise ainsi que du personnel chez le client, sans oublier les fournisseurs de ressources et partenaires. Leurs fonctions englobent aussi des présentations publiques, événements du secteur, nouveaux développements commerciaux et liens avec d'autres responsables de comptes. Comme le souligne un membre du personnel informatique, « nous voulons réduire le bruit pour ces gens. Ils sont très axés sur les relations et les communications et nous devons donc réduire le bruit et nous assurer que pendant le temps passé en communication, ils sont concentrés, et qu'ils le sont sur ce qu'il faut. » Les besoins de déplacement pour les cadres qui occupent ces postes vont de 30 % à 75 %.

Forrester estime que les communications unifiées peuvent fournir à ces 100 salariés d'Intercontinental Marketing au moins 100 heures par an (soit environ 25 minutes par jour) au cours de l'année 3 une fois que l'adoption aura atteint 100 %. Cela va dans le sens des utilisateurs des communications unifiées qui ont été sondés dans le cadre de cette étude et qui estimaient à 30 minutes par jour le gain obtenu grâce à la valeur actualisée des communications unifiées. Certains d'entre eux ont jugé que les communications unifiées valaient au moins 30 minutes par jour, simplement en termes de présence et de messagerie instantanée. Forrester estime que ce niveau de bénéfice ne sera pas pleinement atteint avant l'année 3.

Il convient de noter que la méthode de quantification utilisée ici est quelque peu simpliste : elle mesure le temps des cadres d'après leur compensation. Il est plus compliqué d'évaluer la valeur d'une meilleure prise de décision et de planifier des étapes suivantes mieux informées pour la société grâce à l'élimination des blocs de communication pour ce niveau de la hiérarchie. Il existe une autre méthode permettant de calculer cette valeur. Elle est décrite à la fin de cette section.

Tableau 5 : résultat incrémentiel : décideurs et cadre supérieurs

Réf.	Mesure	Calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Total
B1	Nombre de travailleurs	100				
B2	Taux horaire par travailleur	150 \$				
B3	Taux d'adoption		65 %	90 %	100 %	
B4	Nombre d'heures (gagnées)	100				
B5	Pourcentage capturé	50 %				

The TEI™ of Microsoft Unified Communications

Bt	Résultat incrémentiel : Décideurs, Cadre supérieurs	$B1*B2*B3*B4*B5$	487 500 \$	675 000 \$	750 000 \$	1 912 500 \$
----	--	------------------	------------	------------	------------	--------------

Source : Forrester Research, Inc.

Les spécialistes

Les spécialistes sont des experts ayant de vastes compétences en matière de médias, marketing et gestion. Ce sont des responsables médias collaboratifs et créatifs qui se déplacent pendant la durée des projets clients. À un moment donné, ils conduisent plusieurs équipes dédiées à des clients spécifiques et à leurs disciplines respectives. Ils se rendent sur les sites des clients et rendent visite aux partenaires pendant 15 % à 25 % de leur temps.

Forrester estime que les communications unifiées pourraient libérer 100 heures par an pour ces 400 salariés chez Intercontinental Marketing, même si, comme pour le calcul ci-dessus, cette hypothèse inclut un taux croissant et que le bénéfice total ne sera pas atteint avant la troisième année.

Tableau 6 : résultat incrémentiel : spécialistes

Réf.	Mesure	Calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Total
C1	Nombre de travailleurs	400				
C2	Taux horaire par travailleur	125 \$				
C3	Taux d'adoption		60 %	80 %	100 %	
C4	Nombre d'heures (gagnées)	100				
C5	Pourcentage capturé	50 %				
Ct	Résultat incrémentiel : Spécialistes	$C1*C2*C3*C4*C5$	1 500 000 \$	2 000 000 \$	2 500 000 \$	6 000 000 \$

Source : Forrester Research, Inc.

Les responsables de contenu

Cette catégorie est importante chez Intercontinental Marketing et englobe aussi bien les collaborateurs individuels que les chefs d'équipe. Les responsables de contenu interviennent au plus près de la création d'éléments relatifs à la reproduction publicitaire, les supports collatéraux, supports numériques et marketing direct. Ils œuvrent également à l'analyse des données et au développement d'outils de recherche, et peuvent se charger d'une grande partie du travail de gestion des fournisseurs. Leur fonction est souvent orientée en interne et bureau, même s'ils sont toutefois en contact fréquent avec leurs homologues aussi bien chez les clients que chez les fournisseurs. Ils se déplacent de 20 % à 80 % de leur temps.

Forrester estime que les communications unifiées permettraient de libérer 60 heures par an pour ces 1 000 salariés, soit légèrement plus d'une heure par semaine.

Tableau 7 : résultat incrémentiel : responsables de contenu

Réf.	Mesure	Calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Total
D1	Nombre de travailleurs	1 000				
D2	Taux horaire par travailleur	75 \$				
D3	Taux d'adoption		50 %	70 %	90 %	
D4	Nombre d'heures (gagnées)	60				
D5	Pourcentage capturé	50 %				
Dt	Résultat incrémentiel	$D1 \cdot D2 \cdot D3 \cdot D4 \cdot D5$	1 125 000 \$	1 575 000 \$	2 025 000 \$	4 725 000 \$

Source : Forrester Research, Inc.

Les travailleurs de l'infrastructure

Les travailleurs appartenant à ce groupe assurent les activités continues, le développement et l'efficacité du personnel de la société. Ils s'occupent de la prise en charge et de la maintenance des systèmes de gestion des connaissances, des processus métier et de la préparation des rapports. Certains se chargent de l'analyse, suivent les tendances du secteur, assistent les besoins des équipes client en interne et apportent leur concours en répondant à de nouvelles opportunités commerciales. Ce groupe inclut également les salariés de l'informatique, des ressources humaines, ainsi que des fonctions de finance/comptabilité. Ces salariés voyagent moins fréquemment que le personnel qui se trouve en relation directe avec le client ou le personnel de gestion.

Forrester estime que les communications unifiées permettraient de libérer 40 heures par an pour ces 2 500 salariés, soit moins d'une heure par semaine.

Tableau 8 : résultat incrémentiel : travailleurs de l'infrastructure

Réf.	Mesure	Calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Total
E1	Nombre de travailleurs	2 500				
E2	Taux horaire par travailleur	45 \$				
E3	Taux d'adoption		50 %	70 %	90 %	
E4	Nombre d'heures (gagnées)	40				
E5	Pourcentage capturé	75 %				

Et	Résultat incrémentiel : Travailleurs de l'infrastructure	$E1 * E2 * E3 * E4 * E5$	1 687 500 \$	2 362 500 \$	3 037 500 \$	7 087 500 \$
----	---	--------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Source : Forrester Research, Inc.

Remarque sur les taux d'adoption : Les taux d'adoption reflètent le plan de déploiement décrit précédemment. Par ailleurs, Forrester suppose que les bénéfices des communications unifiées susmentionnés augmenteront au fur et à mesure que les travailleurs s'adapteront à l'utilisation de cette technologie. Le taux d'adoption devrait être le plus rapide parmi ceux qui ont au moins un bon accès aux outils actuels. **Les décideurs et cadres supérieurs, par exemples, sont les « rêveurs »** et visionnaires de l'entreprise, qui ont au moins accès aux outils actuels. Ils développent des campagnes marketing et définissent des stratégies sur la direction marketing des clients. Jusqu'à l'avènement des communications unifiées et des technologies de collaboration, il leur manquait des outils leur donnant un accès immédiat entre eux afin de réfléchir, planifier et définir les idées qui auraient les meilleurs résultats et les plus grandes chances de succès. **Les spécialistes se chargent de** résoudre les problèmes et il leur revient de mettre en œuvre les idées générées en collaboration avec les décideurs et de traiter les problèmes ou exceptions soulevés par les personnes en première ligne (c'est-à-dire les « responsables de contenu »). Il leur manquait des outils permettant de partager facilement les meilleures pratiques, de réutiliser le travail, de gérer les processus métier, d'accéder à des informations détaillées et de mesurer la valeur du travail. **Les Responsables de contenu sont « dans l'action »** ; ce sont eux qui ont le meilleur accès aux outils actuels, mais il leur faut encore des outils leur permettant d'automatiser et de simplifier les exceptions telles que la non disponibilité des ressources ou des individus.

Remarque sur le pourcentage capturé : Forrester juge que pour les travailleurs de l'information, seule une partie du temps gagnée grâce à l'amélioration de la productivité (de 50 % à 75 %) sera en fait réalisée par l'entreprise ; le temps économisé n'étant pas entièrement converti en résultat productif. Ce pourcentage est supérieur pour les travailleurs dont les activités sont plus orientées vers les tâches et les processus.

Le tableau 9 synthétise les bénéfices en matière de productivité qu'Intercontinental Marketing peut obtenir d'après Forrester du fait des capacités actuelles des communications unifiées qui ont été mises en œuvre.

Tableau 9 : synthèse des bénéfices en matière de productivité

Réf.	Poste	Calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Total
F1	Décideurs		487 500 \$	675 000 \$	750 000 \$	1 912 500 \$
F2	Spécialistes		1 500 000 \$	2 000 000 \$	2 500 000 \$	6 000 000 \$
F3	Responsables de contenu		1 125 000 \$	1 575 000 \$	2 025 000 \$	4 725 000 \$
F4	Travailleurs de l'infrastructure		1 687 500 \$	2 362 500 \$	3 037 500 \$	7 087 500 \$

Ft	Total	F1+F2+F3+F4	4 800 000 \$	6 612 500 \$	8 312 500 \$	19 725 000 \$
----	-------	-------------	--------------	--------------	--------------	---------------

Source : Forrester Research, Inc.

Remarque sur les calculs des bénéfices en matière de productivité : La valeur du résultat incrémentiel est unique à chaque société et la volonté et la capacité à mesurer ou estimer sa valeur varie d'une société à une autre. Remarquez que si les bénéfices décrits ci-dessus n'étaient pas inclus dans le cadre financier, le retour sur investissement pour cette analyse serait de 338 %, ce qui reste un indicateur irrésistible pour une mise en œuvre réussie des communications unifiées.

2. Économies relatives aux frais de déplacement

Presque chaque société sondée par Forrester dans le cadre de cette étude a cité les réductions des frais de déplacement comme l'un des bénéfices les plus précoces et les plus importants des communications unifiées. Le Web et la vidéoconférence, ainsi que d'autres modalités des communications unifiées, permettent de relier les participants par des « événements » ou réunions qui ne nécessitent pas leur présence physique. Le travail de prévente, la formation et l'examen des performances du personnel ont été cités parmi les types d'activités nécessitant à présent moins de déplacement. Les économies sont considérables, même si elles ne reflètent pas tout le bénéfice. « Au delà des dollars économisés » explique un sondé à Forrester, « il y a également les aspects de santé et de sécurité du déplacement, de même que la fatigue. Nous sommes conscients des implications de l'efficacité et de la rétention des cadres supérieurs, et nous essayons de réduire les contraintes sur les vies des individus. Les communications unifiées jouent un rôle clé ». Remarquez que le calcul ci-dessous n'inclut pas de valeur pour le temps que les salariés perdent en déplacement. Même avec des outils de mobilité, on perd du temps en transit pour se rendre aux aéroports ou en revenir, passer les contrôles de sécurité, arriver jusqu'au terminal et passer par les bureaux et hôtels.

Dans ses calculs des économies effectuées sur les voyages professionnels à l'aide des produits de communications unifiées, Forrester suppose qu'Intercontinental Marketing peut éliminer 10 % des voyages professionnels par an la première année et augmenter ce chiffre jusqu'à 30 % la troisième année au fur et à mesure que les capacités des communications unifiées seront déployées à leurs pleines capacités et que les utilisateurs modifieront leurs comportements. À un coût moyen de 1 500 \$ par voyage, cela entraîne des économies totales de près de 15 millions de dollars sur trois ans, comme indiqué au tableau 10.

Tableau 10 : économies relatives aux frais de déplacement

Réf.	Mesure	Calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Total
G1	Nombre d'utilisateurs		2 600	4 000	4 000	
G2	Pourcentage de salariés qui se déplacent pour assister à des réunions internes	50 %				
G3	Nombre moyen de voyages par an	8				

G4	Coût moyen par voyage		1 500 \$			
G5	Pourcentage de voyages évités grâce à la collaboration en ligne pour les réunions, la vidéoconférence, etc.			10 %	25 %	30 %
Gt	Frais de déplacement évités	$G1 \cdot G2 \cdot G3 \cdot G4 \cdot G5$	1 560 000 \$	6 000 000 \$	7 200 000 \$	14 760 000 \$

Source : Forrester Research, Inc.

3. Réduction du temps de réalisation des projets

L'amélioration des communications au sein des équipes de projet, tout comme la capacité à atteindre des experts au delà de l'équipe, renforce l'efficacité et réduit le temps de réalisation, ce qui permet aux équipes de réaliser davantage de projets. Ces capacités peuvent également fournir les mêmes bénéfices en matière de temps de développement des produits, entraînant une diminution du temps de commercialisation des nouveaux produits. Pour les projets basés sur une facturation horaire, la mesure peut permettre de tenir le projet dans les temps (et par conséquent de conserver sa rentabilité) et de réduire l'impact négatif des heures supplémentaires sur les vies des salariés tout en maintenant ou améliorant le niveau de satisfaction des clients.

La capacité à atteindre des experts sans le temps d'attente qui était caractéristiques des processus métier avant l'introduction des communications unifiées présente d'autres bénéfices. « Si vous faites appel à notre société, vous faites appel à tous ces experts [dans l'ensemble de l'entreprise, quel que soit le lieu géographique ou le fuseau horaire] » s'est entendu dire Forrester. « Nous avons l'air de génies lorsque nous pouvons contacter un expert thématique [dans notre société ou chez un partenaire, via une fédération] et obtenir une réponse immédiate ». D'autre part, les clients ne se sentent pas frustrés de voir des experts thématiques qui travaillent sur des projets sur le site du client quitter les lieux pour des raisons de développement commercial ou s'en aller pour répondre aux besoins de leur propre société ou d'autres clients.

Le calcul de ce bénéfice commence avec le taux de revenus et de marge bénéficiaire brute pour le projet moyen, ainsi que le temps moyen nécessaire à la réalisation du projet en l'absence de communications unifiées. Forrester estime avec prudence que 10 % du temps nécessaire au projet peut être raccourci grâce à l'amélioration de la collaboration en temps réel. Comme dans les calculs de résultats incrémentiels ci-dessus, toutefois, il convient de supposer que le temps dégagé ainsi ne sera pas entièrement réutilisé dans des efforts productifs. Le résultat est donc multiplié par le taux de dégagement de 75 %. Pour finir, il n'est pas prévu de constater l'intégralité du bénéfice tiré de cette solution dès le début du déploiement des communications unifiées. Par conséquent un taux d'adoption de 50 % / 75 % / 100 % est appliqué de la même façon que pour les calculs ci-dessus portant sur l'amélioration de la productivité.

Tableau 11 : réduction du temps de réalisation des projets

Réf.	Mesure	Calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Total
H1	Revenus nets par projet (moyenne)	750 000				
H2	Marge brute %	40 %				
H3	Projet par an	300				
H4	Pourcentage du temps du projet % réduit en raison de l'amélioration de la collaboration	10 %				
H5	Pourcentage de temps gagné qui pourrait être appliqué à d'autres projets	75 %				
H6	Taux d'adoption		50 %	75 %	100 %	
Ht	Réduction du temps de réalisation des projets	$(H1*H2*H3)*(H4*H5)*H6$	3 375 000 \$	5 062 500 \$	6 750 000 \$	15 187 500 \$

Source : Forrester Research, Inc.

4. Raccourcissement du cycle de ventes

Avec l'amélioration de la collaboration, qui repose sur un accès plus rapide et plus efficace à des experts thématiques, la capacité à contacter d'autres personnes directement à partir d'applications familières et de capacités de conférence sur site, tout cela augmenté par la gestion de présence, le temps requis pour développer des propositions de ventes peut être réduit, augmentant du même coup le nombre de propositions présentées et remportées. Certaines personnes sondées ont indiqué à Forrester que les communications unifiées aidaient à élever la qualité des propositions car le temps d'attente entre les experts était désormais proche de zéro.

« C'est un bénéfice immense pour nous » a noté l'un des sondés. « Cela réduit le temps [nécessaire pour créer des propositions], élève la qualité et élimine les déplacements. C'est comme si nous faisons les choses ensemble ». Comme le souligne un autre sondé, « Le fait d'être mieux informé nous vaut davantage de fidélité de la part des clients ».

Les experts thématiques n'ont pas besoin de quitter le projet sur lequel ils travaillent ni même de s'éloigner de leur bureau pour contribuer au travail de prévente. Quant à la livraison des propositions, « les experts peuvent rester à l'endroit où ils se trouvent puisqu'ils peuvent se présenter par Webcast ». De plus, au fur et à mesure que Microsoft RoundTable sera davantage utilisé, les experts pourront assister ou participer à un atelier journalier, sans même se trouver en un lieu précis, car l'expérience est encore plus intéressante que la vidéo haut de gamme et les outils de conférence Web actuellement utilisés.

Le calcul de ce bénéfice commence avec la durée moyenne d'un processus de développement et livraison d'une proposition de vente pour Intercontinental Marketing, la taille de l'équipe commerciale, les revenus moyens associés à une vente, la marge associée à une vente, le pourcentage de propositions de vente entraînant une vente effective (taux de signature de 75 %), et l'amélioration attendue dans le processus de ventes (20 %). Ces données sont utilisées pour calculer l'augmentation des propositions de ventes produites, l'augmentation effective des ventes et l'augmentation associée en termes de profits, comme indiqué au tableau 12. Comme pour les autres calculs de bénéfices, un taux évolutif de 50 % / 75 % / 100 % est supposé pour les années 1 à 3 respectivement.

Tableau 12 : raccourcissement du cycle de ventes

Réf.	Mesure	Calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Total
I1	Longueur du cycle de ventes moyen (jours)		20			
I2	Nombre de commerciaux ou experts thématiques impliqués		3,5			
I3	Contrats commerciaux par an		40			
I4	Pourcentage de temps gagné grâce à une communication interne plus efficace, réduisant les délais au sein du processus de proposition		20 %			
I5	Raccourcissement du cycle de ventes (jours)	$I1 * I2 * I3 * I4$	560			
I6	Cycles de ventes disponibles	$(I1 * I2 * I3) * (1 - I4)$	10,0			
I7	Taux de signature		75 %			
I8	Revenus moyens par vente		750 000 \$			
I9	Marge brute %		40 %			
I10	Taux d'adoption		50 %	75 %	100 %	

It	Raccourcissement du cycle de ventes (marge brute)	16*17*18*19*110	1 125 000 \$	1 687 500 \$	2 250 000 \$	5 062 500 \$
----	---	-----------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Source : Forrester Research, Inc.

5. Réduction des coûts : conférence en appel entrant

La société composite, comme les clients Microsoft sondés pour cette étude, constatera d'importantes réductions dans les montants payés pour les services de réunion en appel entrant achetés auprès de fournisseurs de téléconférence car ces services sont remplacés par les fonctionnalités de conférence Live Meeting sur site ou OCS. Le pourcentage de réduction indiqué dans le tableau ci-dessous s'entend au minimum, d'après les conversations tenues avec les clients qui ont commencé à déployer les nouveaux outils. Des réductions plus importantes peuvent en effet avoir lieu plus tôt que cela n'est indiqué dans le tableau 13.

Tableau 13 : réduction des coûts : conférence en appel entrant

Réf.	Mesure	Calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Total
J1	Dépenses annuelles en conférence en appel entrant		400 000 \$			
J2	% de réduction via les communications unifiées		30 %	40 %	80 %	
Jt	Réduction des conférences en appel entrant et paiement à la minute	J1*J2	120 000 \$	160 000 \$	320 000 \$	600 000 \$

Source : Forrester Research, Inc.

6. Réduction des coûts : frais d'appels téléphoniques

La gestion de présence et les produits de communications unifiées entraînent une diminution des appels téléphoniques car les utilisateurs sont en mesure de voir la disponibilité de leurs interlocuteurs et de déterminer, en tant qu'interlocuteurs eux-mêmes, des règles sur la façon dont il est possible de les contacter. Dans de nombreux cas, un téléphone de bureau est le dernier choix des interlocuteurs en matière de communication. Ils lui préfèrent en général la messagerie instantanée, le courrier électronique ou le message vocal transmis à une messagerie électronique et qui sera écouté à partir de l'ordinateur de bureau de l'interlocuteur. Un des sondés a indiqué : « J'ai transféré 85 % de mes appels vocaux par OCS. L'appel fait sonner mon téléphone personnel ou portable, si j'en décide ainsi, et cela remplace un appel international par un appel local, réduisant ainsi considérablement les frais de communications téléphoniques ». Pour la société composite qui dispose de bureaux et de clients dans divers pays et plusieurs continents, la possibilité de réduire les coûts des appels par ligne téléphonique classique est loin d'être négligeable.

Tableau 14 : réduction des coûts : frais d'appels téléphoniques

Réf.	Mesure	Calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Total
K1	Économies annuelles sur les appels interurbains		1 000 000 \$			
K2	Pourcentage de réduction via les communications unifiées		30 %	40 %	50 %	
Kt	Réduction des frais téléphoniques internationaux et longue distance	K1*K2	300 000 \$	400 000 \$	500 000 \$	1 200 000 \$

Source : Forrester Research, Inc.

Bénéfices totaux

Une des sondées résume ainsi les bénéfices pour sa société : « Si le directeur financier nous demandais de montrer que notre investissement dans les communications unifiées était une bonne chose, nous mettrions en avant les économies simplement sur les déplacements, les conférences et les communications téléphoniques et nous expliquerions qu'après ceux-ci, tous les autres bénéfices sont déjà payés ou "gratuits" ».

Le tableau 15 résume les bénéfices des augmentations en matière de productivité, économies sur les déplacements et bénéfices calculés pour la réduction du temps nécessaire à la réalisation des projets, le raccourcissement du cycle de ventes et les économies en téléconférences et téléphonie.

Tableau 15 : bénéfices totaux

Bénéfices	Année 1	Année 2	Année 3	Total
Résultat incrémentiel : Décideurs, Cadre supérieurs	487 500	675 000	750 000	1 912 500
Résultat incrémentiel : Spécialistes	1 500 000	2 000 000	2 500 000	6 000 000
Résultat incrémentiel : Responsables de contenu	1 125 000	1 575 000	2 025 000	4 725 000
Résultat incrémentiel : Travailleurs de l'infrastructure	1 687 500	2 362 500	3 037 500	7 087 500
Frais de déplacement évités	1 560 000	6 000 000	7 200 000	14 760 000
Réduction du temps de réalisation des projets	3 375 000	5 062 500	6 750 000	15 187 500
Raccourcissement du cycle de ventes (marge brute)	1 125 000	1 687 500	2 250 000	5 062 500
Réduction des conférences en appel entrant et paiement à la minute	120 000	160 000	320 000	600 000

Réduction des frais téléphoniques internationaux et longue distance	300 000	400 000	500 000	1 200 000
Total	11 280 000 \$	19 922 500 \$	25 332 500 \$	56 535 000 \$

Source : Forrester Research, Inc.

Méthode de calcul des bénéfices de la focalisation sur le client

Il est courant d'utiliser une méthode de calcul des bénéfices de productivité basée sur les coûts de compensations ci-dessus. Forrester conseille aux lecteurs de cette étude d'envisager également le calcul de la valeur des communications unifiées à l'aide de l'une des méthodes décrites ci-dessous ou des deux.

La valeur du gain d'un nouveau client : En moyenne, chacun des 30 clients d'Intercontinental contribue à hauteur de 30 millions de dollars en revenus (18 millions de dollars en intercommunication et 12 millions de dollars en frais), ce qui entraîne un revenu d'exploitation de 2 millions de dollars par an. Chaque augmentation de 1 % de la probabilité de gain (ou de perte) d'un client est estimée à 300 000 \$ de revenus annuels et 20 000 \$ de revenu d'exploitation. D'autre part, si Intercontinental gagnait un nouveau client, valant 30 millions de dollars de revenus bruts et 2 millions de dollars de revenus d'exploitation, multiplié par le rapport prix/vente du secteur adéquat de 1,75, les actionnaires pourraient s'attendre à un montant de 52 millions de dollars supplémentaires dans la valeur de la société sur le marché.

La valeur de la perte d'un client existant : Pendant son annonce des gains semestriels, une société cotée en bourse comparable à Intercontinental Marketing a annoncé la perte de trois de ses clients et a reconnu que cela était dû à un mauvais service clientèle. L'impact sur les revenus bruts des défections des clients a été estimé à un peu plus de 57 millions de dollars. Le cours de la société s'est immédiatement effondré de près d'un tiers et les analystes ont déclassé l'action, même alors que les gains étaient supérieurs aux estimations des analystes pour ce trimestre. Forrester a calculé une perte de plus de 100 millions de dollars en valeur actionnariale par client perdu et environ 7 millions de dollars de valeur marchande pour chaque million de dollars de perte de ventes. Chaque augmentation de 1 % dans la probabilité de conserver un client de taille moyenne pourrait être évaluée à au moins 1 million de dollars en valeur actionnariale.

Si l'on compare les deux scénarios ci-dessus, il semble que le marché punisse une défaillance à un degré plus important qu'il ne récompense la réussite. Ces scénarios d'opportunité et de risque ne sont pas inclus dans les calculs de retour sur investissement de la présente étude, même si les lecteurs de cette dernière sont encouragés à créer des modèles similaires pour leur société.

Forrester pense que les communications unifiées offrent la promesse d'un bénéfice important sur la concurrence en renforçant les relations avec la clientèle pour les sociétés qui adoptent ces technologies de collaboration. Grâce aux réponses immédiates apportées aux besoins des clients, les sociétés qui peuvent s'organiser efficacement autour de la nature changeante du travail défendent mieux leurs clients.

Autres bénéfices des communications unifiées

Les sociétés sondées pour cette étude ont décrit de nombreuses catégories de bénéfices tirés des communications unifiées. Pour attribuer un bénéfice financier pour Intercontinental Marketing, Forrester n'a inclus que les catégories a) applicables à une société de services telle qu'Intercontinental Marketing et b) les plus clairement exprimées et les plus susceptibles d'être

réalisées par les clients Microsoft sondés. Dans des études connexes et par son travail avec Microsoft et ses clients, Forrester a identifié d'autres bénéfices que pourraient reconnaître et réaliser de nombreux futurs clients des communications unifiées. Voici ces catégories :

Bénéfices pour le département informatique

Simplifier la fourniture des services et applications informatiques en gérant des identités uniques à l'aide d'Active Directory procure des bénéfices en termes de sécurité. La société peut s'assurer que les utilisateurs sont rapidement et entièrement interdits d'accès aux données de l'entreprise, applications et réseaux lorsqu'ils la quittent. D'autre part, Active Directory présente des bénéfices en matière de conformité. Certaines sociétés sont confrontées à des règles strictes sur la nature des communications et des informations à conserver et la durée de conservation. Pour se conformer aux réglementations en vigueur, les entreprises publiques, sociétés de services financiers, agences gouvernementales et autres doivent conserver au moins une partie de leurs messages électroniques.

Le personnel informatique doit pouvoir gérer la messagerie instantanée comme il le fait pour le courrier électronique à des fins de conformité et doit être en mesure d'archiver le courrier électronique et les messages instantanés ainsi que toute autre forme de communication. Pour les sociétés qui autorisent leurs salariés à utiliser des réseaux de messagerie instantanée publics, il existe un risque de divulguer des secrets commerciaux critiques, des informations sensibles ou des messages inappropriés. Les sociétés ont besoin d'une infrastructure de messagerie instantanée sûre et gérée qui leur permet de fournir des communications sécurisées avec contrôle de la conformité.

Avec la prolifération des communications vocales sur IP, être capable d'utiliser cette même infrastructure d'identités pour stocker des informations sur les chemins d'appels, les plans d'appels et les numéros de téléphone présente un bénéfice encore plus important et un meilleur contrôle pour la société.

Réduction du coût total de possession

Passer des silos de technologie actuels à une plate-forme de communications unifiées intégrée peut entraîner une réduction des coûts de la société dans certains domaines, notamment la voix, les conférences, la gestion informatique et l'assistance. Lors du calcul du bénéfice que l'on retire de la réduction du coût total de possession de diverses technologies, l'élimination des coûts est calculée à l'aide des facteurs mentionnés ci-après.

Tableau 16 : catégories de bénéfices de l'élimination des coûts

Économies via des réductions sur le nombre de : <ul style="list-style-type: none">• Télécopieurs• Combinés téléphoniques de bureau• Poste PBX• Systèmes de messagerie unifiée• Solution antivirus et antisпам• Solution de conformité• Sauvegardes sur bande
Économies issues de l'amélioration de l'administration : <ul style="list-style-type: none">• Gestion centralisée de la téléphonie• Maintenance simplifiée des répertoires
Économies sur les frais téléphoniques

<ul style="list-style-type: none">• Économies sur les frais des cartes d'appel/appels longue distance pour les salariés <i>mobiles</i>• Économies sur les appels interurbains, longue distance et acheminement
Économies sur l'administration téléphonique
<ul style="list-style-type: none">• Économies relatives aux déplacements et ajouts de téléphonie et aux changements de téléphones IP• Économies sur le câblage de nouveaux sites par la téléphonie IP

Réduction des coûts immobiliers par l'assistance commerciale à distance et l'expansion

L'utilisation de technologies de collaboration telles que la gestion de présence ainsi que le client de téléphonie logicielle et la vidéoconférence permettent à certaines sociétés de développer des opérations et la portée géographique sans entraîner les coûts d'une infrastructure de bureau supplémentaire. Ces économies peuvent également permettre d'éviter l'expansion du bureau en raison du nombre accru de travailleurs à domicile. « Le prix élevé de l'espace commercial à Toronto et Calgary a été à l'origine de notre initiative de télétravail », indique une société participant à la présente étude. « Les outils de communications unifiées apportent davantage de fonctionnalités aux travailleurs à domiciles et mobiles. Ils ont également une incidence sur l'équilibre entre le travail et la vie privée, les frais de garderie et de nourrice. Nous constatons aujourd'hui les bénéfices en dollars comptant, mais nous ne savons pas encore à quel point. Nous avons été en mesure de réduire l'espace bureau tout en embauchant de nouveaux salariés ; nous avons sous-loué un étage entier dans [un bâtiment de] Calgary tout en augmentant le nombre de salariés. Cela fera un grand sujet de conversation dans un an ».

Amélioration de la capacité à attirer et conserver des salariés de qualité

Les capacités de communications unifiées, messagerie unifiée, fonctionnalité de répertoire et capacité de support à distance et mobiles incluses, fournissent une expérience de travail améliorée, réduisant le chiffre d'affaires et les coûts associés à l'embauche. D'autre part, être en mesure de fournir les outils les plus récents peut avoir une incidence positive en attirant de nouveaux talents.

Réduction des frais de formation

Utiliser des produits de communications unifiées pour assurer la formation des salariés via leurs ordinateurs de bureau permet de faire des économies en termes de déplacements, frais de formation spécifique et productivité puisque les salariés peuvent se former à leur rythme plutôt qu'à des horaires définis.

Amélioration de la résolution des problèmes rencontrés par la clientèle

L'amélioration des communications entre le service client et les experts thématiques par la gestion de présence, le transfert d'appel et d'autres outils implique que l'on résout plus rapidement les problèmes des clients, réduisant le coût requis pour répondre aux appels et gérer les interactions avec les clients.

Amélioration de l'expérience clientèle et rétention des clients

L'amélioration des communications entre le service client et les experts thématiques par la gestion de présence, le transfert d'appel et d'autres capacités, permet de résoudre plus rapidement les problèmes des clients, améliorant le niveau de rétention des clients et augmentant le chiffre d'affaires par client. Lors d'une étude réalisée en 2005 auprès de décideurs informatiques aux États-Unis, on a constaté que la satisfaction des clients figurait parmi les quatre principaux bénéfices de la connectivité en temps réel⁴. Cela conduit directement à diminuer le renouvellement des clients car la rapidité des réponses apportées aux problèmes critiques procure un avantage sur

la concurrence. Veuillez vous reporter à la page 26 pour avoir un traitement plus complet de ce bénéfice.

Autres bénéfices de Enterprise CAL Suite

Lorsqu'un client choisit d'acheter des produits de communications unifiées par le biais de la suite logicielle Enterprise CAL, il peut s'attendre à des bénéfices supplémentaires découlant de produits non liés aux communications unifiées inclus dans la suite Enterprise CAL.

Risque

Le risque est le troisième grand composant du modèle TEI ; il est utilisé comme filtre pour capturer l'incertitude qui entoure les différentes estimations de coûts et de bénéfices. Si un retour sur investissement ajusté aux risques présente toujours un dossier commercial intéressant, cela augmente le niveau de confiance dans le fait que l'investissement est susceptible de réussir car les risques qui menacent le projet ont été pris en considération et quantifiés. Les nombres ajustés aux risques doivent être considérés comme les attentes « testées sous pression » car ils représentent les valeurs prévues considérant le risque. En général, les risques ont une incidence par le fait qu'ils augmentent les estimations initiales relatives aux coûts et réduisent celles qui se rapportent aux bénéfices.

Aux fins de la présente analyse, Forrester ajuste les estimations des bénéfices aux risques pour mieux refléter le niveau d'incertitude qui existe pour chacune. Le modèle TEI utilise une méthode de distribution triangulaire pour calculer les valeurs ajustées aux risques. Pour construire la distribution, il est nécessaire de commencer par estimer les valeurs basses, les plus envisageables et hautes qui pourraient avoir lieu dans l'environnement actuel. La valeur ajustée aux risques correspond à la moyenne de ces points. Les estimations de coûts peuvent être ajustées aux risques de la même façon ; toutefois, dans ce cas, Forrester suppose que la plupart des montants, à l'exception de ce qui est décrit ci-dessous, aura été déterminé par contrat, ce qui exclut l'application de l'ajustement aux risques.

Dans le cas des services professionnels requis pour mettre en œuvre les communications unifiées chez Intercontinental Marketing, 30 jours de services de conseil pour le déploiement initial utilisé dans cette analyse (voir ci-dessous) peuvent être envisagés comme étant « la valeur la plus envisageable » ou valeur attendue, tandis que 30 jours et 45 jours correspondent respectivement aux estimations basse et haute. Le montant ajusté aux risques correspond à la moyenne de ces trois valeurs, soit 35 personnes-jours de services de conseil. Les services professionnels de cette nature varient d'après un nombre de facteurs prévus ainsi que divers événements et découvertes imprévues. La variabilité représente un risque pris en considération dans le cadre de cette étude. Pour le déploiement de 2 220 utilisateurs supplémentaires au cours de la première année, Forrester utilise un facteur de risque de 66 consultants-jours comme valeur haute, 44 personnes-jours comme valeur la plus envisageable et 44 jours comme valeur basse. Les montants appliqués à la deuxième année, une fois que le déploiement est étendu à 1 400 utilisateurs supplémentaires sont respectivement de 28, 28 et 42 jours pour les valeurs basse, la plus envisageable et haute. Il en résulte une augmentation du coût estimé afin de prendre en considération le fait que les estimations initiales sont plus susceptibles d'être révisées vers le haut que vers le bas. Forrester applique la moyenne (35, 51 et 32 jours pour la période initiale, la première année et la deuxième année, respectivement) au coût par jour de 2 000 \$ pour atteindre une valeur totale ajustée aux risques de 238 000 \$ par rapport à la valeur d'origine de 204 000 \$ au total pour les trois périodes.

La mise en œuvre et les risques ayant une incidence suivants sont identifiés dans le cadre de cette analyse :

- l'installation et les tests pourraient impliquer davantage de jours de services de conseils ;
- le taux d'adoption pourrait être plus lent que prévu ;
- le résultat incrémentiel par travailleur dans chaque groupe de travailleurs pourrait être inférieur aux prévisions ;
- le montant des économies sur les frais de déplacement pourrait être inférieur au montant envisagé ;
- les estimations des montants des bénéfices pour la durée plus courte nécessaire pour réaliser des projets, le raccourcissement du cycle de vente et l'élimination des coûts pour les frais de conférences et de téléphonie pourraient être inférieures aux estimations de ce dossier.

Réciproquement, la valeur réelle de ces points pourrait être supérieure aux valeurs les plus envisageables qui ont été prévues ; Forrester a procédé à des calculs de retour sur investissement très prudents dans la mesure où les valeurs supérieures sont en général définies comme étant égales aux montants les plus envisageables, recouvrant ainsi un « écart à la hausse ».

Ajustement aux risques des bénéfices

Les hypothèses suivantes ont été utilisées pour calculer les valeurs des montants de bénéfices faibles, les plus envisageables, hauts et moyens comme indiqué dans le tableau 18 :

Résultat incrémentiel : Décideurs, Cadre supérieurs

Les valeurs estimées basse, la plus envisageable et haute pour la durée par an libérée pour ce groupe de travailleurs sont définies à 50, 100 et 100 heures, respectivement, soit une moyenne de 83 heures 20 minutes. Comme indiqué à la section Bénéfices ci-dessus, ces 100 travailleurs gagnent 150 \$ par heure (bénéfices et compensation non salariale inclus). Le taux d'adoption est supposé être 70 %, 90 % et 100 % pour les années 1 à 3 incluses. Le bénéfice est rabattu de 50 %, toutefois, car nous supposons que ce temps libéré par les outils de productivité ne sera qu'en partie réalisé par la société. La formule ajustée aux risques pour ce groupe est la suivante :

100 travailleurs x 150 \$ par heure x taux d'adoption [65 %, 90 %, 100 %] x 50 % x 83,3 heures

Les calculs correspondants pour chaque groupe de travailleurs sont indiqués ci-dessous.

Résultat incrémentiel : Spécialistes

Les valeurs estimées basse, la plus envisageable et haute pour la durée par an libérée pour ce groupe de travailleurs sont définies à 50, 100 et 100 heures, respectivement, soit une moyenne de 83 heures 20 minutes.

400 travailleurs x 125 \$ par heure x taux d'adoption [60 %, 80 %, 100 %] x 50 % x 83,3 heures

Résultat incrémentiel : Responsables de contenu

Les valeurs estimées basse, la plus envisageable et haute pour la durée par an libérée pour ce groupe de travailleurs sont définies à 30, 60 et 60 heures, respectivement, soit une moyenne de 50 heures.

1 000 travailleurs x 75 \$ par heure x taux d'adoption [50 %, 70 %, 90 %] x 50 % x 50 heures

Résultat incrémentiel : Travailleurs de l'infrastructure

Les valeurs estimées basse, la plus envisageable et haute pour la durée par an libérée pour ce groupe de travailleurs sont définies à 20, 40 et 40 heures, respectivement, soit une moyenne de 33 heures 20 minutes.

Le taux de dégagement de productivité pour ce groupe est supposé être de 75 %, car ces travailleurs sont plus étroitement impliqués dans les tâches/le travail de processus.

2 500 travailleurs x 55 \$ par heure x taux d'adoption [50 %, 70 %, 90 %] x 75 % x 33,3 heures

Les résultats de ces calculs sont synthétisés dans le tableau 17.

Tableau 17 : ajustement aux risques : résultat incrémentiel par groupe de travailleurs

Ajustement aux risques : résultat incrémentiel	Année 1	Année 2	Année 3	Total
Résultat incrémentiel : Décideurs	406 250	562 500	625 000	1 593 750
Résultat incrémentiel : Spécialistes	1 250 000	1 666 667	2 083 333	5 000 000
Résultat incrémentiel : Responsables de contenu	937 500	1 312 500	1 687 500	3 937 500
Résultat incrémentiel : Travailleurs de l'infrastructure	1 406 250	1 968 750	2 531 250	5 906 250
Total	4 000 000 \$	5 510 417 \$	6 927 083 \$	16 437 500 \$

Source : Forrester Research, Inc.

Élimination des coûts de déplacement professionnel

Le cadre financier inclut diverses hypothèses quant au nombre de déplacements professionnels qui peuvent être évités pour chaque groupe de travailleur au fur et à mesure qu'Intercontinental Marketing adoptera la conférence Web via Live Meeting pour organiser des réunions plus rapidement que ne peuvent l'être les réunions en personne. Ces hypothèses sont résumées dans le tableau 18. Les valeurs basse, la plus envisageable et haute ont été définies en multipliant l'estimation de départ (nombre d'utilisateurs salariés x 50 % qui se déplacent x 8 voyages en moyenne par an x 1 500 \$ en moyenne par déplacement x 10 %, 25 %, 30 % des voyages évités via la collaboration de réunion en ligne, vidéoconférence, etc.) par 80 % pour déterminer le chiffre bas et 103 % pour déterminer la valeur haute. La moyenne est donc de 94,3 %.

Tableau 18 : ajustement aux risques des coûts de déplacement évités

Ajustement aux risques : frais de déplacements professionnels évités	Année 1	Année 2	Année 3	Total
Valeur basse	1 248 000	4 800 000	5 760 000	11 808 000

The TEI™ of Microsoft Unified Communications

Valeur la plus envisageable	1 560 000	6 000 000	7 200 000	14 760 000
Valeur haute	1 606 800	6 180 000	7 416 000	15 202 800
Moyenne/ajustement aux risques	1 471 600 \$	5 660 000 \$	6 792 000 \$	13 923 600 \$

Source : Forrester Research, Inc.

Comme décrit ci-dessous, il est appliqué le même traitement d'ajustement aux risques aux autres catégories, qui incluent : a) réduction du temps de réalisation des projets ; b) raccourcissement du cycle de vente ; c) réduction des conférences par appel entrant et paiement à la minute ; d) réduction des frais téléphoniques internationaux/longue distance. Les facteurs d'ajustement aux risques utilisés pour ces catégories de bénéfices sont indiqués dans le tableau 19.

Tableau 19 : facteurs d'ajustement aux risques

Ajustement aux risques : catégorie de bénéfice	Valeur basse	Valeur la plus envisageable	Valeur haute	Moyenne/ajustement aux risques %
Réduction du temps de réalisation des projets	50 %	100 %	100 %	83,3 %
Raccourcissement du cycle de ventes	50 %	100 %	100 %	83,3 %
Réduction des conférences en appel entrant	80 %	100 %	103 %	94,3 %
Réduction des frais téléphoniques internationaux et longue distance	50 %	100 %	100 %	83,3 %

Source : Forrester Research, Inc.

Les montants ajustés aux risques pour ces catégories de bénéfice sont synthétisés dans le tableau 20 ci-dessous.

Tableau 20 : bénéfices totaux ajustés aux risques

Bénéfices	Année 1	Année 2	Année 3	Total
Résultat incrémentiel : Décideurs, Cadre supérieurs	406 250 \$	562 500 \$	625 000 \$	1 593 750 \$
Résultat incrémentiel : Spécialistes	1 250 000	1 666 667	2 083 333	5 000 000
Résultat incrémentiel : Responsables de contenu	937 500	1 312 500	1 687 500	3 937 500
Résultat incrémentiel : Travailleurs de l'infrastructure	1 406 250	1 968 750	2 531 250	5 906 250
Frais de déplacement évités	1 471 600	5 660 000	6 792 000	13 923 600

The TEI™ of Microsoft Unified Communications

Réduction du temps de réalisation des projets	2 812 500	4 218 750	5 625 000	12 656 250
Raccourcissement du cycle de ventes	937 500	1 406 250	1 875 000	4 218 750
Réduction des conférences en appel entrant et paiement à la minute	113 200	150 933	301 867	566 000
Réduction des frais téléphoniques internationaux et longue distance	250 000	333 333	416 667	1 000 000
Total	9 584 800 \$	17 279 683 \$	21 937 617 \$	48 802 100 \$

Source : Forrester Research, Inc.

Flexibilité

La flexibilité, telle que définie par la méthodologie TEI de Forrester, représente un investissement dans une capacité supplémentaire ou une aptitude actuelle qui peut être transformée en bénéfices commerciaux futurs en comptant quelques frais supplémentaires. Cela donne à une entreprise le « droit » ou la capacité à engager des initiatives à venir sans toutefois l'y obliger. Il existe plusieurs scénarios dans lesquels un client peut choisir de mettre en œuvre les communications unifiées à des fins de communication générales et réaliser plus tard les utilisations et opportunités commerciales supplémentaires. En ajoutant un contrôle d'appel de bureau ou une prise en charge de la téléphonie mobile, par exemple, le client peut retirer une valeur encore plus importante de l'investissement d'origine pour un coût supplémentaire modeste.

La flexibilité de déployer ultérieurement les communications unifiées dans d'autres domaines de l'activité et/ou de créer une valeur supplémentaire à partir de l'investissement d'origine présente une valeur quantifiable. Cette section présente un exemple de ce type d'option qui permet à Intercontinental Marketing d'obtenir des bénéfices tangibles en réduisant les obstacles à la communication entraînés par un personnel dispersé et de répondre plus rapidement aux clients et aux situations urgentes.

Pour Intercontinental Marketing, l'investissement initial dans les produits de communications unifiées a créé une « option » pour établir de façon rentable des capacités de service de compte international étendues. Intercontinental souhaite poursuivre énergiquement un nouveau compte, une société basée en Chine, qui réalise une activité marketing poussée en Europe, en Asie et au Moyen-Orient. Intercontinental ne possède pas le personnel adéquat dans son bureau de Shanghai pour créer l'offre même si ce personnel en Chine reste essentiel à la réussite du projet. Intercontinental ne peut pas espérer réussir sans dédier six salariés clé des bureaux de Boston, Londres et San Francisco quasiment à temps plein. Sans les communications unifiées, Intercontinental se verrait obligée de décliner cette opportunité ; les talents nécessaires pour remporter ce compte sont trop dispersés et les tentatives visant à obliger ces salariés clés à passer de longues périodes loin de chez eux et dans les transports aériens présente le risque de les voir quitter l'entreprise. Si la démarche se solde par un succès, le personnel de divers fuseaux horaires interviendra auprès de ce nouveau client, au moins jusqu'à ce que l'entreprise décide d'embaucher du personnel supplémentaire en Chine. Toutefois, grâce aux communications unifiées, Intercontinental perçoit suffisamment de chances de l'emporter pour décider de réunir une équipe commerciale et de retirer à cette fin d'autres travaux importants pour les quatre mois requis pour préparer l'offre.

Le coût de cette option est principalement constitué de la compensation d'un total de 10 salariés (quatre à Londres, six en Amérique du nord) et quelques frais de déplacement, pour un total de 750 000 \$. Le nouveau compte est estimé à 30 millions de dollars de revenus annuels (18 millions de dollars en intercommunication 12 millions de dollars en frais), ce qui produit 2 millions de dollars de revenus d'exploitation par an.

Le composant de flexibilité de la méthodologie TEI capture cette valeur à l'aide soit du modèle financier Black-Scholes standard soit du modèle binomial de tarification des options. Forrester estime l'option de flexibilité ci-dessus à plus de 1,25 millions de dollars.

Tableau 21 : flexibilité : option chinoise

Mesure	Calcul	Valeur
Valeur des actifs (bénéfices)		2 000 000 \$
Coût de l'acquisition		750 000 \$
Expiration (délai d'expiration, en années)		0,25
Flexibilité	Modèle de tarification des options Black-Scholes	1 255 651 \$

Source : Forrester Research, Inc.

La réduction des frais de matériel et d'administration de la téléphonie est un autre exemple d'option de flexibilité où une entreprise a la possibilité, mais non l'obligation, de générer davantage de valeur grâce à une plate-forme des communications unifiées. Dans cet exemple, la société peut choisir de supprimer le système de messagerie vocale afin d'économiser 150 000 \$ de frais de maintenance et d'administration. Elle peut ensuite supprimer les téléphones fixes traditionnels de certains membres de son personnel le plus mobile, pour réaliser des économies à hauteur de 994 741 \$ (valeur actualisée de 400 unités x 1 000 \$ par an x 3 ans). Tout cela est réalisé avec un coût différentiel de 50 000 \$ de main d'œuvre interne et génère une valeur de plus d'un million de dollars.

Tableau 22 : Flexibilité : option de rationalisation des télécommunications

Mesure	Calcul	Valeur
Suppression du système de messagerie vocale	Frais de licence/maintenance, administration	150 000 \$
Suppression de téléphones fixes	+ Valeur actualisée (400 unités x 1 000 \$ par an x 3 ans)	994 741 \$
Valeur des actifs (bénéfices)	=	1 144 741 \$
Coût de l'acquisition	Estimation de la main d'œuvre interne	50 000 \$
Expiration (délai d'expiration, en années)		2,0

Flexibilité : économies en frais de télécommunications	Modèle de tarification des options Black-Scholes	1 097 656 \$
--	--	--------------

Source : Forrester Research, Inc.

L'augmentation des capacités du personnel mobile a entraîné une amélioration sensible de la productivité chez plusieurs des entreprises interviewées dans le cadre de cette étude. L'application de certaines estimations de bénéfices à Intercontinental Marketing dans ce cas et l'application des facteurs de conservation de Forrester (taux de capture de 50 %), la valeur de l'option de fournir des communications mobiles, intégrées avec la plate-forme de communications unifiées de l'entreprise, peut améliorer la productivité du personnel de 3 heures par semaine. L'utilisation de calculs semblables aux précédents avec les hypothèses décrites dans l'étude de cas, résulte en une valeur de plus de 3 millions de dollars.

Tableau 23 : flexibilité : option de la mobilité

Mesure	Calcul	Valeur
Personnel mobile supplémentaire		300
Amélioration de la productivité par travailleur	150 \$ x 3 heures par semaine x 50 semaines	22 500 \$
% capturé	x	50 %
Valeur des actifs (bénéfices)	=	3 375 000 \$
Coût des périphériques mobiles	Périphériques mobiles à 500 \$	150 000 \$
Intégration et administration/support	Est. de la main d'œuvre interne	100 000 \$
Coût de l'acquisition	=	250 000 \$
Expiration (délai d'expiration, en années)		1,5
Flexibilité : prise en charge de la mobilité pour le personnel supplémentaire	Modèle de tarification des options Black-Scholes	3 136 025 \$

Source : Forrester Research, Inc.

Il n'existe que trois illustrations d'options de flexibilité. La base ou la plate-forme pour d'autres options de ce type a été créée lorsqu'Intercontinental Marketing a mis en œuvre les communications unifiées. Voici quelques exemples :

- **Fédération** : option de construire un libre-service amélioré pour les clients via la fédération, pour intégrer les capacités de communications unifiées dans les applications d'entreprise de la société. Par exemple, les clients auraient la possibilité de consulter les informations de facturation sur un site extranet sécurisé et d'engager du personnel d'Intercontinental via l'équipe responsable des comptes en utilisant les informations de présence et en collaborant sur une application partagée. Les communications unifiées peuvent rompre les silos de technologie et intégrer les applications pour fournir des capacités de collaboration

et des fonctionnalités plus riches pour les applications d'entreprise et de communication existantes.

- Intégration des capacités de communications unifiées et des applications d'entreprise : option de transformer ou d'optimiser les processus d'entreprise à partir des principales applications. Certaines entreprises deviennent plus sensibles aux erreurs et aux exceptions qui se produisent lorsque les salariés détournent leur regard de leur activité en cours pour centrer leur attention hors du processus en vue de communiquer. L'« insertion » de capacités de communications unifiées dans le système de gestion des ressources et des clients ainsi que dans les applications personnalisées permet aux salariés d'être plus productifs car ils peuvent joindre la bonne personne au bon moment sans quitter l'application, ce qui entraîne une unification du travail avec les canaux de communication. Ce type de capacités n'est pas disponible dès « la sortie de la boîte » et doit être mise en place, elle est tout particulièrement puissante lorsqu'elle est combinée avec la fédération de façon à ce que les parties situées hors du pare-feu de l'entreprise puissent être sollicitées.
- Recherche dynamique de talents : option consistant à mettre en place ou à élargir une main d'œuvre plus dynamique comprenant des spécialistes capables de traiter des aspects de projets qui requièrent des compétences rares, de répondre à des défis spécifiques de certains clients ou pour accomplir un travail saisonnier. Intercontinental peut développer son écosystème de fournisseurs/partenaires en trouvant le talent là où il se trouve, en vue d'inclure un personnel contingent qui ne peut pas être engagé à plein temps ou qui ne souhaite pas se déplacer.
- Fusion ou acquisition : augmentation de l'attrait de la société en cas de négociations en vue d'une acquisition, par exemple, par une holding internationale de la publicité et spécialisée dans les sociétés de services marketing. La valeur d'Intercontinental devrait augmenter son aptitude à montrer la façon dont les communications unifiées ont a) amélioré le service clientèle, la rétention et les recettes issues des cotisations et b) créé une plate-forme permettant une intégration plus rapide et puissante avec les actifs de la holding via la collaboration et notamment une promesse de fédération. De la même manière, lors de l'acquisition d'une autre société, c'était le cas d'au moins une des entreprises interviewées dans le cadre de cette étude, le personnel de la société faisant l'objet de l'acquisition sera assimilé plus rapidement et aura un sentiment d'appartenance à l'équipe dès que les connexions des communications unifiées seront actives, ayant un effet positif sur la rétention. En cas de sociétés de différents pays, il est plus facile de surmonter les défis linguistiques avec des communications multi-modes et des informations de présence.

La valeur de la flexibilité est unique à chaque entreprise et la volonté de mesurer cette valeur varie d'une entreprise à l'autre. Notez que les valeurs calculées ci-dessus existent en plus des bénéfices ajustés aux risques décrits dans l'analyse de cette étude de cas ; Forrester n'a pas inclus la valeur de l'option dans les calculs de ROI.

Cadre TEI : résumé

Les résultats des sections relatives aux coûts, aux bénéfices et aux risques ci-dessus sont utilisés pour déterminer le retour sur investissement, la valeur actualisée nette et le délai de récupération.

Les Tableaux 24 et 25 présentent les valeurs ajustées aux risques après l'application de la méthode d'ajustement aux risques indiquée dans la section Risques aux valeurs des Tableaux 3 et 15.

Il est important de noter que les valeurs utilisées dans le cadre TEI sont fondées sur des entretiens poussés réalisés auprès de cinq entreprises et sur l'entreprise composite qui en résulte construite par Forrester. Forrester n'émet aucune hypothèse quant au retour sur investissement potentiel que pourraient enregistrer d'autres entreprises dans le cadre de leur propre environnement. Forrester conseille vivement que les lecteurs utilisent leurs propres estimations dans le cadre fourni dans la présente étude pour déterminer l'impact financier pouvant découler de la mise en œuvre des communications unifiées.

Tableau 24 : coûts ajustés aux risques

Coûts : ajustés aux risques	Initial	Année 1	Année 2	Année 3	Total	Valeur actualisée
Coût de licence logicielle pour les clients	415 600	567 400	595 000	543 000	2 121 000	1 831 118
Coût de licence logicielle pour les serveurs	29 500	130 000	130 000	113 000	402 500	340 018
Coûts matériels (serveurs et périphériques utilisateurs)	384 400	1 537 400	613 400	91 400	2 626 600	2 357 649
Services professionnels : mise en œuvre	70 000	102 667	65 333	0	238 000	217 328
Coûts de formation des utilisateurs finaux	39 000	222 000	84 000	0	345 000	310 240
Administration interne/maintenance	0	360 000	360 000	360 000	1 080 000	895 267
Total	938 500 \$	2 919 467 \$	1 847 733 \$	1 107 400 \$	6 813 100 \$	5 951 619 \$

Source : Forrester Research, Inc.

Tableau 25 : bénéfices ajustés aux risques

Bénéfices : ajustés aux risques	Année 1	Année 2	Année 3	Total	Valeur actualisée
Résultat incrémentiel : Décideurs, Cadre supérieurs	406 250	562 500	625 000	1 593 750	1 303 766
Résultat incrémentiel : Spécialistes	1 250 000	1 666 667	2 083 333	5 000 000	4 079 013
Résultat incrémentiel : Responsables de contenu	937 500	1 312 500	1 687 500	3 937 500	3 204 827
Résultat incrémentiel :	1 406 250	1 968 750	2 531 250	5 906 250	4 807 241

The TEI™ of Microsoft Unified Communications

Travailleurs de l'infrastructure					
Frais de déplacement évités	1 471 600	5 660 000	6 792 000	13 923 600	11 118 434
Réduction du temps de réalisation des projets	2 812 500	4 218 750	5 625 000	12 656 250	10 269 534
Raccourcissement du cycle de ventes (marge brute)	937 500	1 406 250	1 875 000	4 218 750	3 423 178
Réduction des conférences en appel entrant et paiement à la minute	113 200	150 933	301 867	566 000	454 444
Réduction des frais téléphoniques internationaux et longue distance	250 000	333 333	416 667	1 000 000	815 803
Total	9 584 800 \$	17 279 683\$	21 937 617 \$	48 802 100 \$	39 476 241\$

Source : Forrester Research, Inc.

Conclusions de l'étude

Les entretiens poussés réalisés par Forrester auprès de clients des communications unifiées Microsoft comportaient d'importantes observations sur la valeur commerciale des produits de communications unifiées. Forrester a conclu que les entreprises pouvaient obtenir des bénéfices sous forme de :

- productivité individuelle et des groupes de travail ;
- économies en termes de frais de déplacement ;
- réduction du temps de réalisation des projets ;
- raccourcissement des cycles de vente ;
- réduction des frais relatifs aux conférences entrantes et aux frais de téléphone ;
- amélioration de la rétention des clients.

Par ailleurs, bien que cela n'ait pas été quantifié pour cette étude de cas, Forrester conseille aux responsables de la mise en œuvre des communications unifiées d'étudier également les bénéfices potentiels dans les catégories suivantes :

- Réduction du coût total de propriété de la téléphonie a) équipement ; b) gestion et c) administration (déplacements/ajouts/changements), des frais de maintenance des répertoires, ainsi que des charges imposées aux salariés pour l'utilisation de la téléphonie mobile et des conférences
- Réduction des frais relatifs à l'immobilier et aux bureaux physiques, tels que les locations, les améliorations des biens cédés à bail, les équipements de bureau et le support informatique/administratif
- Réduction des dépenses de formation
- Amélioration de l'aptitude à attirer et retenir des salariés de qualité
- Résolution plus rapide et améliorée des problèmes relatifs aux services aux clients

Forrester est convaincu que les communications unifiées offrent la promesse d'un avantage compétitif important dans la consolidation des relations avec les clients et les fournisseurs/partenaires pour les sociétés qui adoptent ces technologies de collaboration.

L'analyse financière fournie dans cette étude illustre la manière dont une entreprise peut évaluer la proposition de valeur des produits de communications unifiées Microsoft. Au vu des informations recueillies lors des entretiens avec 15 clients de communications unifiées, Forrester a calculé un retour sur investissement ajusté aux risques de 563 % pour la société composite. Toutes les estimations finales sont ajustées aux risques de façon à intégrer une incertitude potentielle dans le calcul des coûts et des bénéfices.

Remarquez que si les bénéfices en termes de productivité (décrits ci-dessus dans le contexte des quatre types de rôles) n'étaient pas inclus dans le cadre financier, le retour sur investissement pour

cette analyse serait de 338 %, ce qui reste un indicateur irrésistible pour une mise en œuvre réussie des communications unifiées.

Au vu de ces conclusions, les sociétés qui cherchent à mettre en œuvre les communications unifiées peuvent s'attendre à des bénéfices et à des économies de coûts. L'utilisation du cadre TEI offrira à de nombreuses sociétés le potentiel pour un dossier commercial irréfutable pour la réalisation d'un tel investissement.

Tableau 1 : retour sur investissement, initial et ajusté aux risques

Résultats financiers abrégés	Estimation initiale	ajustés aux risques
ROI	673 %	563 %
Coûts totaux (valeur actualisée)	(5 920 572 \$)	(5 951 619 \$)
Bénéfices totaux (valeur actualisée)	45 752 104 \$	39 476 241 \$
Total (valeur actualisée nette)	39 831 532 \$	33 524 622 \$

Source : Forrester Research, Inc.

Annexe A : vue d'ensemble de la méthodologie Total Economic Impact™

Total Economic Impact™ est une méthodologie développée par Forrester Research, Inc. qui améliore les processus de prise de décisions en matière de technologie et aide les fournisseurs à communiquer la proposition de valeur de leurs produits et services aux clients. La méthodologie TEI aide les sociétés à démontrer, justifier et faire comprendre la valeur tangible des initiatives informatiques aux cadres directeurs ainsi qu'à d'autres acteurs importants de l'entreprise.

La méthodologie TEI comporte quatre composants pour évaluer la valeur de l'investissement : les bénéfices, les coûts, les risques et la flexibilité. Aux fins de cette analyse, l'impact de la flexibilité n'a pas été quantifié.

Bénéfices

Les bénéfices représentent la valeur fournie à l'entreprise utilisatrice (les TI et/ou les divisions) par le produit ou le projet proposé. Souvent la justification des produits ou des projets se focalise uniquement sur les coûts informatiques ou la réduction des coûts, laissant peu de place à l'analyse des effets de la technologie sur l'ensemble de l'entreprise. La méthodologie TEI et le modèle financier qui en résulte accordent la même importance à l'évaluation des bénéfices et des coûts, permettant une analyse complète des effets de la technologie sur l'entreprise dans sa globalité. Le calcul des estimations de bénéfices requiert un dialogue clair avec l'entreprise utilisatrice afin de comprendre la valeur spécifique qui est créée. Par ailleurs, Forrester requiert également qu'il existe une ligne claire de comptabilité entre les mesures et la justification des estimations de bénéfices après la conclusion du projet. Cela garantit que les estimations de bénéfices se traduisent directement dans le résultat net.

Coûts

Les coûts représentent l'investissement nécessaire pour recueillir de la valeur, ou les bénéfices du projet proposé. Les TI ou les divisions peuvent encourir des coûts sous forme de main d'œuvre grevée, de sous-traitants ou de matériaux. Les coûts englobent tous les investissements et les dépenses nécessaires pour fournir la valeur proposée. Par ailleurs, la catégorie de coûts dans la méthodologie TEI englobe tout coût différentiel par rapport à l'environnement existant de frais en cours associés à la solution. Tous les coûts doivent être associés aux bénéfices générés.

Risques

Les risques mesurent l'incertitude des estimations de bénéfices et de coûts associée à l'investissement. L'incertitude est mesurée de deux manières : les chances que les estimations de bénéfices et de coûts répondent aux attentes initiales et la possibilité de mesurer et de suivre les estimations sur la durée. La méthodologie TEI applique une fonction de densité de probabilité connue sous le nom de « distribution triangulaire » aux valeurs saisies. Au minimum trois valeurs sont calculées pour estimer la fourchette sous-jacente qui accompagne chaque coût et chaque bénéfice.

Flexibilité

Dans la méthodologie TEI, les bénéfices directs représentent une part de la valeur de l'investissement. Alors que les bénéfices directs peuvent généralement être la première manière de justifier un projet, Forrester considère que les entreprises devraient être capables d'évaluer la valeur stratégique d'un investissement. La flexibilité représente la valeur pouvant découler d'investissements supplémentaires s'ajoutant à l'investissement initial déjà réalisé. Par exemple, l'investissement dans la mise à niveau à l'échelle d'une société d'une suite de productivité des solutions de bureau peut potentiellement améliorer la standardisation (pour augmenter l'efficacité)

et réduire les coûts de licence. Toutefois, une fonctionnalité de collaboration intégrée peut se traduire par une augmentation de la productivité des salariés si elle est activée. La collaboration peut être utilisée à condition d'investir ultérieurement dans la formation. Cependant, l'aptitude à capter ces bénéfices comporte une valeur actualisée qui peut être estimée. Le composant flexibilité de la méthodologie TEI tient compte de cette valeur.

Annexe B : glossaire

Taux d'escompte : taux d'intérêt utilisé dans l'analyse de trésorerie pour tenir compte de la valeur temps de l'argent. Les entreprises définissent souvent un taux d'escompte en fonction de leur environnement professionnel et d'investissement ainsi que du coût du capital. Forrester assume un taux d'escompte annuel de 10 % dans le cadre de cette analyse. Les entreprises appliquent généralement des taux d'escompte entre 8 % et 16 % en fonction de la situation de leur environnement. Les lecteurs sont invités à consulter leur entreprise pour déterminer quel est le taux d'escompte le mieux adapté à leur propre environnement.

Valeur actualisée nette (VAN) : valeur actualisée ou en cours des flux de trésorerie nets futurs (escomptés) selon un taux d'intérêt donné (le taux d'escompte). Une VAN de projet positive indique normalement que l'investissement devrait être effectué, à moins que d'autres projets aient une VAN supérieure.

Valeur actualisée (VA) : valeur actualisée ou en cours des estimations de coûts et de bénéfices (escomptés) selon un taux d'intérêt donné (le taux d'escompte). La VA des coûts et des bénéfices permet d'obtenir la valeur actualisée nette totale des flux de trésorerie.

Délai de récupération : seuil de rentabilité d'un investissement. Il s'agit du point dans le temps où les bénéfices nets (bénéfices moins les coûts) atteignent la valeur de l'investissement ou du coût initial.

Retour sur investissement (ROI) : mesure de la rentabilité attendue d'un projet en termes de pourcentage. Le ROI est calculé en divisant les bénéfices nets (bénéfices moins coûts) par les coûts.

Remarque sur les tableaux de flux de trésorerie

La remarque suivante porte sur les tableaux de flux de trésorerie utilisés dans cette étude (voir l'exemple de tableau ci-dessous). Les colonnes d'investissement initial contiennent les coûts encourus au « moment 0 » ou au début de l'Année 1. Ces coûts ne sont pas escomptés. Tous les autres flux de trésorerie correspondant aux années 1 – 3 sont escomptés à l'aide du taux d'escompte présenté dans le Tableau 2 à la fin de l'année. Les calculs de la valeur actualisée (VA) sont réalisés pour chaque estimation de coûts et de bénéfices totaux. Les calculs de la valeur actualisée nette (VAN) ne sont pas calculés jusqu'aux tableaux de synthèse et sont 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 : le chef de projet

Jeffrey North, Consultant senior



Jeffrey North est consultant senior en matière de pratique de conseil sur la méthodologie TEI (Total Economic Impact) de Forrester. La méthodologie TEI a pour vocation de mesurer et de communiquer la valeur des décisions informatiques et de l'entreprise, ainsi que de fournir un dossier commercial de ROI fondé sur les coûts, les bénéfices, les risques et la flexibilité des investissements.

Lorsque Jeffrey North intègre Forrester, il dispose d'une expérience de conseil et d'exploitation, notamment dans des entreprises à croissance rapide. Il est membre fondateur de la « digital strategy practice » (pratiques relatives aux stratégies numériques) chez Cambridge Technology Partners, où il se spécialise dans la justification de la valeur commerciale d'investissements technologiques et dans la défense des clients. En tant que directeur des divisions internationales et de catalogues chez Staples, Jeffrey North met au point et gère des programmes de mesures et de production de rapports en Amérique du Nord et en Europe au fur et à mesure que la société enregistre une croissance importante. Il a également travaillé en tant que consultant sur des questions de capacités TI/entreprise auprès de sociétés de distribution et de sciences de la vie.

Jeffrey North est titulaire d'un diplôme de la St. Lawrence University et d'un M.B.A. avec une spécialisation en gestion et finance internationale de Thunderbird (Garvin School of International Management).

Annexe D : matériel supplémentaire

Recherches Forrester apparentées

24 août 2007, « Are You Ready For Unified Communications? »

13 août 2007, « Videoconferencing: You Need An Enterprise Strategy »

27 juillet 2007, « Information Workplace Trends 2007 »

26 juin 2007, « For Enterprise Collaboration, Focus On Information Workplace Platforms, Not ECM Specialists »

20 juin 2007, « Information Should Be Front And Center In Information Workplace Strategies »

8 juin 2007, téléconférence : « How To Determine If Unified Communications Is Right For Your Business »

12 avril 2007, « How To Create A Knockout Collaboration Strategy Document »

2 février 2007, « Unified Communications Merges With IP Telephony In 2007 »

9 novembre 2006, « Unified Communications: What You Need To Know »

9 juin 2006. « Enterprise Unified Messaging Plans For 2006 »

9 mars 2006, « Sarbanes-Oxley Compliance 2006: Taking Internal Controls To The Next Level »

28 février 2006, « How To Justify IP Communications Costs »

25 janvier 2006, « Unified Messaging Is On The Rebound »

1 juin 2005, « The Information Workplace Will Redefine The World Of Work — At Last! »

27 avril 2005, « Integrated Communications: A Business Necessity »

Ressources en ligne

Pour obtenir des informations complémentaires sur les communications unifiées, consultez le site www.microsoft.com/uc.

Annexe E : notes en fin d'ouvrage

¹ 27 avril 2005, rapport « Integrated Communications: A Business Necessity »

² 27 avril 2005, rapport « Integrated Communications: A Business Necessity »

³ 1^{er} juin 2005, rapport « The Information Workplace Will Redefine The World Of Work — At Last! ».

⁴ 27 avril 2005, rapport « Integrated Communications: A Business Necessity »