

Étude Total Economic Impact™
réalisée par Forrester
pour Google

Directeurs du projet :
Sean McCormick
Reggie Lau

Juin 2015

Étude Total Economic Impact™ de Google Apps For Work

FORRESTER®

Table des matières

Synthèse	3
Divulgations	6
Cadre et méthodologie TEI	7
Analyse	8
Récapitulatif financier	22
Google Apps For Work : présentation	23
Annexe A : Description de l'entreprise composite	26
Annexe B : Présentation de l'impact économique total (Total Economic Impact™)	27
Annexe C : Glossaire	28

À PROPOS DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting prodigue des conseils indépendants et impartiaux fondés sur des recherches afin d'aider les cadres dirigeants à réussir dans leur entreprise. Qu'il s'agisse de sessions rapides consacrées à la stratégie ou de projets personnalisés, les services de Forrester Consulting vous mettent directement en contact avec des chercheurs qui appliquent des compétences spécialisées aux besoins spécifiques de votre entreprise. Pour plus d'informations, visitez le site forrester.com/consulting.

© 2015, Forrester Research, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction non autorisée est strictement interdite. Ces informations s'appuient sur les meilleures ressources disponibles. Les opinions exprimées dans ce document reflètent un point de vue au moment de sa rédaction et sont susceptibles d'évoluer. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar et Total Economic Impact sont des marques commerciales de Forrester Research, Inc. Toutes les autres marques commerciales citées sont la propriété de leurs détenteurs respectifs. Pour plus d'informations, visitez le site www.forrester.com.

The logo for Forrester, featuring the word "FORRESTER" in a white, serif, all-caps font, centered within a dark green, horizontally-oriented oval shape.

Synthèse

Google a chargé Forrester Consulting de réaliser une étude Total Economic Impact™ (TEI) visant à calculer le retour sur investissement (RSI) que les entreprises peuvent atteindre en déployant Google Apps for Work. L'objet de cette étude est de fournir aux lecteurs un cadre qui leur permette d'évaluer l'impact financier potentiel de Google Apps for Work sur leur entreprise.

Pour mieux comprendre les avantages, les coûts et les risques liés à Google Apps for Work, Forrester a interrogé plusieurs clients utilisant Google Apps for Work depuis de nombreuses années. Google Apps for Work est une suite d'applications qui comprend Gmail, Google Drive (stockage et partage de fichiers), Hangouts (réunions vidéo et chat), Docs, Sheets, Slides, Forms, Agenda et Sites, ainsi que des contrôles de sécurité et d'administration. Dans le monde entier, un grand nombre d'entreprises utilisent Google Apps for Work pour améliorer leurs niveaux de collaboration, d'engagement et de productivité. Leur objectif est de stimuler l'innovation, d'améliorer l'expérience utilisateur et de rationaliser les processus métier. Ces entreprises améliorent en outre l'engagement de leur personnel en permettant à leurs employés d'accéder aux informations nécessaires et de travailler depuis n'importe où, sur n'importe quel appareil.

Avant d'opter pour Google Apps for Work, ces entreprises avaient mis en place des outils internes de messagerie électronique, de stockage et de communication qui ne parvenaient pas à constituer une solution globale de communication et de collaboration. Leurs employés n'arrivaient pas à accéder aux documents à distance et à collaborer efficacement. Ces limitations étaient source de frustration et de perte de productivité. Elles se traduisaient en outre par des systèmes informatiques qui coûtaient cher sans pour autant répondre aux besoins. L'une des entreprises interrogées devait envoyer des disques durs dans tout le pays pour rassembler les informations stockées sur des disques locaux. Avec Google Apps for Work, les employés peuvent désormais simplifier des processus qui nécessitent de réunir des informations provenant de diverses sources, collaborer en temps réel à l'aide de Google Docs et travailler depuis n'importe où, sur n'importe quel appareil, bénéficiant ainsi d'une véritable mobilité. Ainsi que l'explique un haut responsable des technologies : . . . « Non seulement cette solution nous a fait économiser de l'argent et nous a rendu plus productifs que jamais, mais elle a également totalement transformé notre culture. . . . Elle nous permet aujourd'hui de faire des choses dont nous n'avions jamais rêvé, et cela deux fois plus vite que tous nos concurrents. Chacun de nous doit pouvoir collaborer avec tous les autres. . . . Et nous devons pouvoir le faire depuis n'importe où. Cela a totalement changé notre façon de voir les choses ».

GOOGLE APPS FOR WORK AMELIORE LA COLLABORATION ET LA COMMUNICATION

Nos entretiens avec six clients existants, suivis d'une analyse financière, ont établi qu'une entreprise composite comptant 12 000 employés, dont 10 000 utilisateurs de Google Apps for Work, bénéficiait du RSI et des avantages ajustés en fonction des risques décrits par la figure 1.

Cette entreprise en a tiré des bénéfices évalués à 17,1 millions d'USD, contre 4,2 millions d'USD de coûts de mise en place, soit une valeur annuelle nette (VAN) de 12,9 millions d'USD. Cela représente un bénéfice de 170 836 USD pour 100 utilisateurs sur trois ans. Avec Google Apps for Work, Hangouts a transformé la façon dont les gens communiquent et se rencontrent. Les cadres de l'entreprise peuvent former, évaluer et informer leurs employés sans avoir à se déplacer sur site. Notre entreprise composite a vu diminuer les déplacements de ses cadres, lesquels ont pu éviter 12 déplacements par an et par personne, soit une économie annuelle de 2,4 millions d'USD.

Google Apps for Work peut améliorer la collaboration et la communication tout en contribuant à générer des économies et à stimuler la mobilité du personnel.

D'après une enquête réalisée auprès d'un éventail d'utilisateurs, les coûts et les avantages enregistrés par une entreprise composite de 12 000 employés sont les suivants :

- **Coûts de licence : 10 USD par utilisateur et par mois.**
- **Coûts initiaux et réguliers : 1 163 395 USD.**
- **Total des économies et des bénéfices : 17 083 603 USD.**

FIGURE 1

Récapitulatif financier indiquant les résultats ajustés en fonction des risques sur trois ans

RSI : 304 %	VAN pour 100 utilisateurs : 128 513 USD	Bénéfices totaux : 17 083 603 USD	Gains d'efficacité liés à la collaboration : 8 millions d'USD
----------------	--	---	--

Source : Forrester Research, Inc.

› **Bénéfices.** L'entreprise composite a enregistré les avantages ajustés en fonction des risques figurant ci-après (avantages correspondant à ceux décrits par les différentes entreprises interrogées) :

- **L'amélioration de la collaboration s'est traduite par 8 013 311 d'USD d'économies.** Désormais capables de collaborer en temps réel grâce à Google Docs, Sheets et Slides, de créer des espaces de collaboration pour leurs projets dans Google Sites et de consulter et de partager facilement leurs fichiers avec Google Drive, même en déplacement, les employés ont pu rationaliser les processus métier et collaborer plus efficacement. Les économies résultantes représentent de 15 minutes à 2 heures par semaine et par employé.
- **L'amélioration de la mobilité a réduit les coûts de déplacement de 5 371 600 USD.** Plus mobiles, les employés peuvent travailler sans temps mort. Qu'ils se trouvent dans les transports pour se rendre sur leur lieu de travail ou présents sur le site d'un client, ils peuvent mieux utiliser leur temps et se montrer plus réactifs. Pouvoir utiliser leurs appareils personnels, iPhone, iPad ou Android, leur a permis de s'investir davantage au service de leur entreprise, laquelle profite ainsi de leur plus grande réactivité. Par ailleurs, la possibilité pour les employés de travailler à distance (depuis chez eux, un autre bureau ou sur le terrain) a limité les besoins de déplacement pour des réunions en face-à-face, par exemple pour des formations ou des évaluations annuelles. Surtout, la mobilité crée un environnement dans lequel les employés peuvent travailler les uns avec les autres, échanger des idées, innover, évaluer des décisions et améliorer les performances de l'entreprise sans avoir à se trouver physiquement dans un bureau donné.
- **Une solution en ligne a diminué de 502 979 USD le coût des outils informatiques existants.** La solution de stockage de fichiers et de messagerie électronique en ligne de Google a supprimé la dépendance vis-à-vis des serveurs et du stockage sur site hérités du passé, diminué les coûts de maintenance et permis au service informatique de se concentrer sur des activités plus rentables.
- **La mise en place d'une nouvelle solution de téléphonie s'est traduite par des économies sur les systèmes anciens, à hauteur de 3 195 713 USD.** Google Hangouts fournit la plate-forme de communication nécessaire aux conférences et aux appels. Les coûts de service de téléphonie et de conférence ont donc diminué.

› **Coûts.** Les principaux coûts ajustés en fonction des risques enregistrés par l'entreprise composite sont les suivants.

- **Frais de licences logicielles : 3 068 881 USD sur trois ans, soit 10 USD par utilisateur et par mois.** Il s'agit des frais de licence mensuels pour Google Apps for Work.
- **Coûts de services professionnels de 231 000 USD, soit 23 USD par utilisateur sur six mois.** Pour les entreprises moyennes ou grandes, Google Apps for Work conseille de faire appel à un intégrateur tiers lors de la mise en place et du déploiement des logiciels.

- **Frais de gestion du changement par un prestataire tiers : 231 818 USD, soit 23 USD par utilisateur.** La gestion du changement est essentielle pour garantir un fort taux d'adoption et optimiser la collaboration et les améliorations. L'utilisation d'un service tiers de gestion du changement et du support de Google via des séances de transformation a nécessité cinq mois de support pour notre entreprise la première année.
- **Coûts de formation interne de 700 576 USD, soit 70 USD par utilisateur sur trois ans.** Bien que de nombreux employés utilisent Google Apps à titre personnel, ce qui a rendu l'adoption relativement facile et intuitive, il est préférable de prévoir une formation interne afin d'optimiser les améliorations en termes de collaboration et de productivité. Ce coût représente le temps que les employés passeront en cours de formation et lors de séances d'eLearning.

Divulgations

Le lecteur doit être averti de ce qui suit :

- › L'étude a été commanditée par Google et réalisée par Forrester Consulting. Il ne s'agit pas d'une analyse concurrentielle.
- › Forrester n'émet aucune hypothèse quant au retour sur investissement potentiel obtenu par d'autres entreprises. Forrester conseille vivement aux lecteurs d'utiliser leurs propres estimations avec le cadre fourni dans le rapport pour évaluer l'intérêt d'un investissement dans Google Apps for Work.
- › Google a pris connaissance de l'étude et fait des commentaires à Forrester, lequel a conservé son contrôle éditorial sur cette étude et ses conclusions et n'a accepté aucune modification allant à l'encontre de ses propres conclusions ou dénaturant le sens de l'étude.
- › Google a cité le nom de certains clients pour la conduite des entretiens, sans pour autant prendre part à ces derniers.

Cadre et méthodologie TEI

INTRODUCTION

À partir des renseignements recueillis lors des entretiens, Forrester a élaboré un cadre Total Economic Impact (TEI) destiné aux entreprises qui envisagent de mettre en œuvre Google Apps for Work. Ce cadre vise à identifier les coûts, les avantages, la flexibilité et les facteurs de risque ayant une incidence sur la décision d'investir. Il a pour but d'aider les entreprises à profiter des avantages obtenus, à réduire les coûts et à favoriser la réalisation de leurs objectifs globaux, qui sont attirer, servir et conserver les clients.

APPROCHE ET METHODOLOGIE

Forrester a adopté une approche en plusieurs étapes pour évaluer l'impact éventuel de Google Apps for Work sur une entreprise (voir figure 2). Plus particulièrement, Forrester a :

- › interrogé le personnel des services marketing, produits et commerciaux de Google, ainsi que ses propres analystes, pour réunir des données sur Google Apps for Work et le marché de cette solution ;
- › interrogé six entreprises qui utilisent actuellement Google Apps for Work afin d'obtenir des données relatives aux coûts, aux avantages et aux risques associés à la solution ;
- › créé une entreprise composite (voir annexe A) à partir des caractéristiques des entreprises interrogées ;
- › élaboré, à l'aide de la méthodologie TEI, un modèle financier représentatif des conclusions tirées des entretiens. Ce modèle financier intègre les données sur les coûts et les avantages recueillies lors des entretiens et appliquées à cette entreprise composite ;
- › ajusté le modèle financier en fonction des risques, en s'appuyant sur les problèmes et les préoccupations que les participants ont mis en lumière lors des entretiens. L'ajustement en fonction des risques constitue un élément clé de la méthodologie TEI. Les entreprises interrogées ont fourni des estimations des coûts et des avantages de la solution. Il faut cependant noter que certaines ont donné des réponses très différentes ou avaient fait appel à des prestataires externes susceptibles de faire varier les résultats obtenus. Certains totaux de coûts et d'avantages ont donc été ajustés en fonction des risques. Les valeurs obtenues sont détaillées dans chaque section concernée.

Forrester a utilisé quatre éléments fondamentaux de la méthodologie TEI pour modéliser le service Google Apps for Work : avantages, coûts, flexibilité et risques.

Les entreprises ont une connaissance de plus en plus fine des analyses du RSI s'agissant des investissements informatiques. La méthodologie TEI de Forrester permet de leur offrir une image complète des répercussions économiques totales de leurs décisions d'achat. Pour en savoir plus sur la méthodologie TEI, reportez-vous à l'annexe B.

FIGURE 2
Méthode TEI



Source : Forrester Research, Inc.

Analyse

ENTREPRISE COMPOSITE

Pour les besoins de cette étude, Forrester a réalisé six entretiens avec des représentants d'entreprises clientes de Google au niveau mondial, à savoir :

- › une entreprise internationale qui emploie 1 400 personnes dans le secteur multimédia et qui compte 275 millions de consommateurs numériques chaque mois dans le monde. Cette entreprise, dont le siège social se trouve aux États-Unis, possède également des bureaux au Royaume-Uni et en Chine.
- › Rentokil Initial, une entreprise londonienne employant 28 000 personnes, dont 14 000 utilisateurs de Google Apps for Work. Cette entreprise possède de nombreux bureaux à travers le monde et 80 % de son personnel travaille sur site. Google Apps for Work a joué un rôle crucial dans un grand nombre d'acquisitions aux États-Unis au cours des cinq dernières années. Google Apps a permis à cette société d'intégrer rapidement les compagnies acquises dans la même plate-forme de communication et de collaboration. Les employés ont ainsi pu travailler ensemble et échanger des idées plus tôt afin de faciliter le succès des acquisitions.
- › Imagination, un cabinet de créateurs professionnels dont le siège social se trouve à Londres et qui possède 22 bureaux à travers le monde. Son personnel est très dispersé, puisque ses employés travaillent dans 1 150 villes et 73 pays différents. Avec 1 200 utilisateurs de Google Apps for Work, Imagination a pu mettre de nouveaux moyens à la disposition de ses employés dans le monde entier. La société utilise Google Drive et Sites comme système de gestion de contenu pour gérer plus de 500 000 images de produits, vidéos et études de cas référencés.
- › Une agence de voyages européenne en ligne employant 1 900 personnes utilisant toutes Google Apps for Work.
- › Un fabricant européen de produits pharmaceutiques au chiffre d'affaires de plusieurs milliards d'euros. Cette société emploie 30 000 personnes (dont 20 000 utilisateurs de Google Apps for Work) et possède des bureaux et des usines dans toute l'Europe et l'Asie.
- › Un constructeur américain employant 12 000 utilisateurs de Google Apps for Work. Cette entreprise B2B (business-to-business) possède des bureaux au Royaume-Uni, en Chine et en Australie.

À partir des entretiens réalisés, Forrester a élaboré un cadre TEI, une entreprise composite, ainsi qu'une analyse du RSI qui porte sur les domaines concernés financièrement. L'entreprise composite que Forrester a synthétisée à partir de ces résultats présente les caractéristiques suivantes :

- › Société internationale de services B2B possédant des bureaux dans le monde entier.
- › 12 000 employés, dont 10 000 utilisateurs de Google Apps for Work.
- › Chiffre d'affaires annuel de 4 milliards d'USD.
- › 400 cadres supervisant des employés répartis entre un grand nombre de bureaux et de sites.

Après avoir étudié de nombreuses demandes de proposition et effectué diverses analyses de rentabilité concernant plusieurs fournisseurs, l'entreprise composite a finalement opté pour les solutions Google et entamé leur déploiement :

- › Le but visé consistait à améliorer la collaboration et la communication et à rendre le personnel plus mobile afin qu'il puisse prendre plus vite des décisions et échanger des idées. Il s'agissait aussi de devenir plus efficace, de stimuler la productivité et d'inciter le personnel à s'investir davantage, le tout afin de renforcer les performances commerciales globales et la satisfaction des clients.

- › Il s'agissait pour l'entreprise composite de réaliser des économies sur l'outil informatique en remplaçant le système existant, à base de serveurs sur site, par une solution en ligne.
- › Il a été fait appel à un intégrateur tiers sur une période de six mois pour la conception, la réalisation d'un pilote et la mise en œuvre définitive de la solution.
- › Google Apps for Work a été mis en même temps à la disposition de l'ensemble des 10 000 employés, mais l'adoption, soit le rythme auquel les employés l'ont intégré à leur façon de travailler, a pris trois ans (60 % pour l'année 1, 75 % pour l'année 2 et 100 % pour l'année 3).
- › Des séances de formation ont eu lieu pour la totalité du personnel à l'aide de guides d'apprentissage en ligne. Des champions ont également apporté leur aide dans les différents services en dispensant une formation en temps réel.
- › L'adoption et la collaboration se sont accélérées au cours des cinq mois de gestion du changement.

« Google Sites a été la cerise sur le gâteau. . . . Nous avons désormais plus de 300 projets actifs en libre-service ».

~Cadre dirigeant d'une entreprise multimédia internationale

RESUME DES ENTRETIENS

À l'heure où le client est roi, les entreprises du monde entier ont de plus en plus de mal à rester concurrentielles et à répondre aux besoins de leur clientèle. Google Apps for Work transforme les façons de travailler. Une fois dotés des bons outils et pouvant s'investir davantage, les employés échangent désormais des idées, assistent à des réunions à distance et nouent avec les spécialistes des partenariats qu'ils n'auraient auparavant jamais pu imaginer. Cela s'est traduit par un progrès de l'innovation, qui a entraîné à son tour une meilleure qualité de service et une satisfaction client accrue. En outre, de nombreux services informatiques sont également contraints de réduire les coûts pour contribuer aux résultats financiers des entreprises. Nous avons interrogé un responsable informatique spécifiquement chargé d'encourager la collaboration et l'engagement au sein de l'entreprise grâce à l'utilisation de la technologie.

Bien que les raisons d'investir dans Google Apps for Work soient différentes pour de nombreuses entreprises, il existe certains points communs. La plupart des entreprises interrogées ont indiqué qu'elles souhaitaient transformer leur façon de travailler grâce à davantage de collaboration, de mobilité et d'innovation. Ces critères, ainsi que l'obsolescence de ses systèmes de communication, ont poussé notre entreprise composite à choisir Google Apps for Work.

Les entrevues réalisées ont montré que Google Apps for Work apportait les avantages suivants :

- › **Mobilité.** Google Apps for Work, avec ses applications mobiles pour iOS et Android, permet aux employés d'accéder à des fichiers, d'envoyer des e-mails, de participer à des vidéoconférences et de collaborer en temps réel au sein de documents, quel que soit l'endroit où ils doivent se trouver. Cela a permis de stimuler l'engagement dans toute l'entreprise et d'améliorer non seulement les niveaux d'innovation, mais également le moral du personnel. Un grand nombre des responsables interrogés ont pu assouplir l'environnement de travail de leurs équipes en permettant aux employés de travailler depuis chez eux à certains moments de la journée pour éviter les pics de trafic ou réduire les déplacements routiers entre les bureaux locaux, grâce à Hangouts, plutôt que d'assister en personne à des réunions. Les évaluations annuelles ou les formations trimestrielles, qui obligeaient jusqu'à présent les responsables à être présents, peuvent désormais être réalisées à distance avec Google Hangouts. La diminution du nombre de déplacements des cadres a permis de réaliser des économies substantielles.
- › **Collaboration.** Google Apps for Work a créé un avantage pour les entreprises grâce à ses capacités de collaboration en temps réel, de contrôle des versions et de gain de temps. Avec Google Slides, des processus qui nécessitaient autrefois des semaines de travail et un personnel nombreux, qui devait transmettre des diapositives par e-mail à un contact central qui les collectait, ne prennent plus que quelques minutes puisque les documents peuvent être assemblés en temps réel. Avec Google Hangouts et Docs, les entreprises ont pris l'habitude d'organiser des réunions de collaboration, ce qui accélère les discussions et diminue la durée des séances. L'un des responsables informatiques a vu d'emblée à quel point les séances de collaboration pouvaient faire chuter la durée des réunions, de plusieurs heures à quelques minutes, en discutant avec 20 personnes connectées simultanément sur Google Doc. L'objet de cette réunion était d'échanger des idées et d'élaborer des solutions. Un modérateur a été désigné pour jeter les bases des règles et de la structure afin d'orienter les travaux et la conversation et de garder le cap en termes d'imagination et de création. D'autres entreprises ont vu leur niveau de coordination augmenter entre cadres supérieurs et moyens et déclarent des gains de temps de 30 % avec Google Docs. Une autre entreprise a chargé ses meilleurs scientifiques de rendre ses prévisions plus précises, ce qui représentait une tâche considérable nécessitant la collaboration de spécialistes travaillant sur trois sites différents. Le responsable interrogé a déclaré : « Il aurait été totalement impossible d'y parvenir sans Google Apps, car notre équipe était dispersée dans tout le pays. Nous avons pu faire de nombreux Hangouts et partager des documents. . . [et sans une culture collaborative, nous n'y serions pas arrivés]. »

« Si nous devons nous réunir pour un Google Hangout et discuter, tout le monde parle de la même chose. Nous pouvons tous être tenus au courant en même temps. Ça n'a pas de prix ».

~ Responsable de la planification des infrastructures stratégiques chez un constructeur international

« Nous leur avons présenté Hangouts. . . et le coût de déplacement de leurs cadres a diminué de 40 % ».

~Keith Chisholm, directeur des programmes de Rentokil Initial

- › **E-mail et communication modernisés.** La plate-forme de communication et de collaboration basée sur le cloud a permis à l'entreprise de mettre hors service ses anciens serveurs d'e-mail et de stockage, Elle a donc pu économiser sur l'entretien et le support technique, tout en limitant les coûts de croissance et de remplacement du matériel. L'environnement en ligne permet en outre aux employés d'accéder en toute transparence aux documents, e-mails et autres fichiers sur leur smartphone, tablette ou ordinateur portable. Permettre aux entreprises de réagir plus vite aux demandes des utilisateurs et des clients se traduit à terme par une meilleure satisfaction client. Grâce à Hangouts, les employés peuvent maintenant communiquer avec leurs collègues, à tout moment et en tout lieu. Des questions peuvent trouver des réponses même pendant les déplacements, ce qui améliore la façon de travailler et de communiquer. L'un des responsables informatiques du groupe a déclaré : « [Hangouts] a changé ma vie...Je n'utilise plus le téléphone ».

AVANTAGES

Dans le cadre de cette étude de cas, l'entreprise composite a enregistré un certain nombre d'avantages quantifiables :

- › Une collaboration plus efficace permet d'échanger des idées, des documents, des feuilles de calcul et des présentations entre de nombreux sites à travers le monde, ce qui permet d'améliorer les produits, les processus métier et la productivité.
- › L'accroissement de la mobilité permet d'assouplir l'environnement de travail des employés, de limiter le temps perdu en déplacements et de renforcer le moral et l'engagement du personnel.
- › Ne plus avoir à acheter de serveurs ni d'espace de stockage a permis de réduire le coût de l'informatique existante.
- › Les frais de téléphone ont également diminué avec la baisse des besoins de services de téléphonie et de conférence.



Une collaboration plus efficace

Parmi les avantages clés tirés de la mise en place de Google Apps for Work, l'entreprise a signalé une augmentation de la collaboration entre employés grâce à l'utilisation de Google Drive, Docs, Sheets, Slides et Hangouts. Tous peuvent désormais travailler simultanément sur une présentation, une feuille de calcul ou un document commun et utiliser Hangouts pour des séances collaboratives réunissant des collègues géographiquement éloignés. C'est ainsi que les employés fortement collaboratifs de cette entreprise, qui représentent la moitié des utilisateurs de Google Apps for Work et qui sont par définition ceux qui ont le plus à gagner en utilisant des outils de collaboration, économisent 1 à 2 heures par semaine sur un certain nombre de processus, tandis que les employés moins collaboratifs enregistrent des gains de temps de 25 %, soit 15 à 30 minutes par semaine. Voici quelques exemples d'améliorations constatées :

- › Tout le monde dispose des documents les plus à jour en début de réunion, ce qui favorise l'efficacité et permet de s'assurer que tous disposent des bonnes informations.
- › La tenue de séances collaboratives réduit la charge de travail qui fait suite aux réunions et limite l'échange de messages, tout en accélérant globalement la finalisation des documents.
- › Les documents transmis par e-mail sont accessibles et rassemblés automatiquement.
- › Les informations et les documents sont accessibles depuis n'importe où, ce qui favorise la productivité.

La mise en place de Google Apps for Work a permis à l'entreprise composite de gagner 32,5 heures par employé et par semaine grâce aux gains d'efficacité enregistrés. Le taux annuel d'adoption de la technologie, soit la vitesse à laquelle les employés ont intégré l'utilisation de Google Apps dans leur façon de travailler, a été de 60 % la première année, pour atteindre 100 % en année 3. L'entreprise a donc économisé 39 000 heures la première année, 75 319 heures la deuxième année et 137 917 heures la troisième année. Si l'on considère un salaire horaire moyen de 45 USD par utilisateur de Google Apps, le bénéfice total tiré de l'amélioration de la collaboration sur les trois ans concernés s'élève à 9 427 425 USD, soit environ 943 USD par utilisateur.

Les entreprises interrogées ont rapporté un large éventail d'améliorations de la collaboration, sachant que d'autres facteurs externes ont aussi pu affecter les résultats produits. Afin de compenser les variations, cet avantage a été ajusté en fonction des risques et réduit de 15 %. Le bénéfice total lié à l'amélioration de la collaboration, ajusté en fonction des risques, est d'environ 8 013 311 USD, soit 801 USD par utilisateur sur trois ans. Pour en savoir plus, consultez la section Risques.

TABLEAU 1
Amélioration de la collaboration

Réf.	Mesure	Calcul	Initial	1re année	2e année	3e année
A1	Nombre d'utilisateurs de Google Apps for Work			10 000	10 300	10 609
A2	Taux d'adoption			60 %	75 %	100 %
A3	Salaire horaire par employé			45 USD	46,35 USD	47,74 USD
A4	Nombre annuel d'heures économisées par employé fortement collaboratif	Les employés gagnent 1 à 2 heures par semaine		52	78	104
A5	Nombre annuel d'heures économisées par employé moins collaboratif	25 % d'heures économisées par employé fortement collaboratif		13	19,5	26
A6	Pourcentage d'employés fortement collaboratifs utilisant Google Apps for Work			50 %	50 %	50 %
A7	Pourcentage d'employés moins collaboratifs utilisant Google Apps for Work	1 - A6		50 %	50 %	50 %
A8	Conversion de productivité			20 %	20 %	20 %
At	Amélioration de la collaboration	$(A1 \cdot A2 \cdot A3 \cdot A4 \cdot A6 \cdot A8) + (A1 \cdot A2 \cdot A3 \cdot A5 \cdot (1 - A6) \cdot A8)$	0 USD	1 755 000 USD	3 491 024 USD	6 584 227 USD
	Ajustement en fonction des risques	↓ 15 %				
Atr	Amélioration de la collaboration (ajustement en fonction des risques)		0 USD	1 491 750 USD	2 967 370 USD	5 596 593 USD

Source : Forrester Research, Inc.



Mobilité accrue

La mobilité, c'est-à-dire la capacité du personnel de travailler depuis n'importe où sur n'importe quel appareil, signifie que les employés peuvent désormais accéder à Google Apps for Work depuis leur appareil personnel, qu'il s'agisse d'un outil Android, d'une tablette, d'un iPhone, d'un iPad ou d'un ordinateur personnel. Une transformation culturelle s'est opérée dans l'ensemble de notre entreprise composite, laquelle a vu augmenter le niveau d'engagement et de productivité de son personnel. Les employés peuvent désormais accéder aux fichiers sans passer par un service de VPN, joindre des fichiers à des e-mails à distance et participer à des réunions sans y être physiquement présents. Ils peuvent ainsi travailler littéralement sans frontières. L'entreprise composite a pu limiter fortement les déplacements de ses cadres en instituant une nouvelle politique qui oblige les responsables à former et à noter les employés via des réunions hangouts plutôt qu'en personne. Sachant qu'elle employait 400 cadres itinérants qui se déplaçaient quatre fois par an vers trois sites différents, c'est une diminution de 4 800 voyages qui a été enregistrée chaque année. Avec un coût moyen de 500 USD par voyage, notre entreprise a donc économisé 2,4 millions d'USD par an, soit 6 000 USD par cadre.

Les entreprises interrogées ont rapporté un large éventail d'économies sur les déplacements, sachant que d'autres facteurs externes ont aussi pu affecter les résultats produits. Pour compenser ces variations, ce bénéfice a été ajusté en fonction des risques et réduit de 10 %. Le bénéfice total lié aux économies sur les déplacements sur trois ans, ajusté en fonction des risques, est d'environ 5 371 600 USD, soit 5 400 USD par cadre et par an. Pour en savoir plus, consultez la section Risques.

TABLEAU 2

Bénéfices liés à une mobilité accrue – Économies sur les déplacements des cadres

Réf.	Mesure	Calcul	Initial	1re année	2e année	3e année
B1	Nombre de cadres devant se déplacer par an			400	400	400
B2	Nombre de sites visités par cadre			3	3	3
B3	Coût moyen d'un déplacement			500 USD	500 USD	500 USD
B4	Déplacements par an sur chaque site			4	4	4
Bt	Bénéfices liés à une mobilité accrue – Économies sur les déplacements des cadres	$B1*B2*B3*B4$	0 USD	2 400 000 USD	2 400 000 USD	2 400 000 USD
	Ajustement en fonction des risques	↓ 10 %				
Btr	Bénéfices liés à une mobilité accrue – Économies sur les déplacements des cadres (ajustées en fonction des risques)		0 USD	2 160 000 USD	2 160 000 USD	2 160 000 USD

Source : Forrester Research, Inc.



Diminution des coûts de l'outil informatique existant

En passant à l'environnement Google Apps for Work, l'entreprise composite a pu supprimer ses anciens serveurs sur site, réalisant au passage des économies d'environ 3 000 USD par serveur sur les trois premières années et d'environ 1 500 USD par serveur en frais d'entretien pour chacune de ces trois années. Grâce à la mise hors service de 100 serveurs sur cette période, elle a donc évité de dépenser 558 866 USD sur ces trois ans.

Un grand nombre des entreprises interrogées ayant supprimé leurs serveurs de façon plus ou moins complète (cette variabilité tenant surtout à des raisons internes), une diminution de 10 % pour ajustement en fonction des risques a été appliquée à ces résultats. Le bénéfice total lié à la réduction des coûts de l'informatique existante, ajusté en fonction des risques, est de 502 979 USD sur trois ans. Une fois ce bénéfice exclu de l'étude TEI, le RSI enregistré s'élève à 292 %, pour une VAN de 12,3 millions d'USD sur trois ans. Pour en savoir plus, consultez la section Risques.

TABLEAU 3
Diminution des coûts de l'outil informatique existant

Réf.	Mesure	Calcul	Initial	1re année	2e année	3e année
C1	Nombre de serveurs évités sur trois ans			100	100	100
C2	Taux d'adoption			60 %	75 %	100 %
C3	Nombre de serveurs évités chaque année	C1*C2 - somme des années précédentes		60	15	25
C4	Coût moyen par serveur			3 000 USD	3 090 USD	3 183 USD
C5	Coût d'entretien annuel par serveur			1 500 USD	1 545 USD	1 591 USD
Ct	Diminution des coûts de l'outil informatique existant	C3*C4+(C3+somme des années précédentes)*C5	0 USD	270 000 USD	162 225 USD	238 703 USD
	Ajustement en fonction des risques	↓ 10 %				
Ctr	Diminution des coûts de l'outil informatique existant (ajustée en fonction des risques)		0 USD	243 000 USD	146 003 USD	214 832 USD

Source : Forrester Research, Inc.



Économies liées au système de téléphonie existant

L'entreprise composite a réalisé des économies dans deux catégories de services téléphoniques. La première est liée aux services de téléphonie. En utilisant Google Hangouts, l'entreprise a pu supprimer 7 800 téléphones sur trois ans, réalisant ainsi une économie de 3 378 590 USD (valeur actuelle). La deuxième est une diminution de la demande en services de conférence. Là encore, Google Hangouts a été adopté à la place des anciens services de conférence, permettant à l'entreprise d'économiser 616 051 USD sur trois ans (valeur actuelle) (voir le tableau 4 pour en savoir plus).

Les entreprises interrogées ont rapporté un large éventail d'économies sur les services de téléphonie, sachant que d'autres facteurs externes ont aussi pu affecter les résultats produits. Afin de compenser les variations, cet avantage a été ajusté en fonction des risques et réduit de 20 %. Le bénéfice total lié à la réduction des coûts liés aux systèmes de téléphonie existants, ajusté en fonction des risques, est de 3 195 713 USD sur trois ans. Pour en savoir plus, consultez la section Risques.

TABLEAU 4
Économies liées au système de téléphonie existant

Réf.	Mesure	Calcul	Initial	1re année	2e année	3e année
D1	Nombre de téléphones à retirer dans les trois prochaines années	7 800 à retirer sur trois ans		7 800	7 800	7 800
D2	Taux d'adoption			60 %	75 %	100 %
D3	Nombre de téléphones à retirer chaque année	D1*D2		4 680	5 850	7 800
D4	Coût de service annuel par téléphone			226 USD	226 USD	226 USD
D5	Coût annuel des services de conférence			321 429 USD	321 429 USD	321 429 USD
D6	Économies annuelles liées au plan de conférences	D5*D2		192 857 USD	241 071 USD	321 429 USD
Dt	Économies liées aux coûts de téléphonie	D3*D4+D6	0 USD	1 250 537 USD	1 563 171 USD	2 084 229 USD
	Ajustement en fonction des risques	↓ 20 %				
Dtr	Économies liées aux coûts de téléphonie (ajustées en fonction des risques)		0 USD	1 000 430 USD	1 250 537 USD	1 667 383 USD

Source : Forrester Research, Inc.

Bénéfices totaux

Le tableau 5 présente le total de tous les bénéfices dans les quatre principaux domaines répertoriés ci-dessus, ainsi que les valeurs actuelles avec une décote de 10 %. Sur trois ans, l'entreprise composite escompte un bénéfice total actualisé, ajusté en fonction des risques, de 17 083 603 USD, soit 170 836 USD pour 100 utilisateurs.

TABLEAU 5
Bénéfice total (ajusté en fonction des risques)

Réf.	Catégorie de bénéfice	Initial	1re année	2e année	3e année	Total	Valeur actuelle
Atr	Amélioration de la collaboration	0 USD	1 491 750 USD	2 967 370 USD	5 596 593 USD	10 055 713 USD	8 013 311 USD
Btr	Bénéfices liés à une mobilité accrue – Économies sur les déplacements des cadres	0 USD	2 160 000 USD	2 160 000 USD	2 160 000 USD	6 480 000 USD	5 371 600 USD
Ctr	Coûts de serveurs évités	0 USD	243 000 USD	145 003 USD	214 832 USD	603 835 USD	502 979 USD
Dtr	Économies liées aux coûts de téléphonie	0 USD	1 000 430 USD	1 250 537 USD	1 667 383 USD	3 918 350 USD	3 195 713 USD
	Bénéfice total (ajusté en fonction des risques)	0 USD	4 895 180 USD	6 523 910 USD	9 638 808 USD	21 057 897 USD	17 083 603 USD

Source : Forrester Research, Inc.

COÛTS

L'entreprise composite a dû gérer certains coûts lors de l'utilisation de la solution Google Apps for Work :

- › Frais de licences logicielles.
- › Services professionnels.
- › Frais de gestion du changement.
- › Coûts de formation interne.

Cela représente l'ensemble des coûts internes et externes rencontrés par l'entreprise composite lors de la planification initiale, de la mise en œuvre et de la maintenance continue associées à la solution.



Frais de licences logicielles

La structure de licence de Google Apps for Work est très simple. Les coûts encourus par notre entreprise composite étaient de 10 USD par utilisateur et par mois. Avec 10 000 utilisateurs la première année (en croissance de 3 % par an), l'entreprise a payé au total 3 068 881 USD de frais de licences logicielles sur trois ans, soit environ 12 000 USD pour 100 utilisateurs par an.

TABLEAU 6
Coût des logiciels

Réf.	Mesure	Calcul	Initial	1re année	2e année	3e année
E1	Frais annuels de licences par utilisateur	10 USD/utilisateur/mois		120 USD	120 USD	120 USD
E2	Nombre d'utilisateurs de Google Apps for Work			10 000	10 300	10 609
Etr	Frais de licences logicielles	E1*E2	0 USD	1 200 000 USD	1 236 000 USD	1 273 080 USD

Source : Forrester Research, Inc.



Services professionnels

L'entreprise composite a loué les services d'un intégrateur tiers recommandé par Google pour l'aider à mettre en place Google Apps for Work. La mise en œuvre a duré six mois, de la conception au déploiement, et coûté en moyenne 35 000 USD par mois. Le coût total pour l'entreprise sur les six premiers mois a été de 210 000 USD.

Les services professionnels varient davantage d'une entreprise à l'autre en fonction de la complexité de la mise en œuvre et du calendrier du projet. Pour compenser, ce coût a été ajusté en fonction des risques et augmenté de 10 %. Ainsi, les coûts liés à la maintenance annuelle sur les trois années prises en compte se sont élevés à 231 000 USD, après ajustement en fonction des risques. Pour en savoir plus, consultez la section Risques.

TABLEAU 7
Services professionnels

Réf.	Mesure	Calcul	Initial	1re année	2e année	3e année
F1	Durée de mise en œuvre (en mois)		6			
F2	Frais de services professionnels par mois		35 000 USD			
Ft	Services professionnels (intégrateur tiers)	F1*F2	210 000 USD	0 USD	0 USD	0 USD
	Ajustement en fonction des risques	↑ 10 %				
Ftr	Services professionnels (intégrateur tiers) (ajustés en fonction des risques)		231 000 USD	0 USD	0 USD	0 USD

Source : Forrester Research, Inc.



Gestion du changement

L'utilisation de bonnes pratiques de gestion du changement a été impératif pour garantir un fort taux d'adoption par le personnel de notre entreprise composite. Un cabinet tiers a été sollicité pour aider à concevoir les documents de formation, notamment les séminaires Web, les outils d'eLearning et les séances de formation en salle, ainsi que pour superviser les communications de gestion du changement dans l'ensemble de l'entreprise. Parallèlement aux champions des services internes et aux ressources de transformation de Google, les activités de gestion du changement ont contribué à optimiser les bénéfices que l'entreprise a tiré de son intégration de Google Apps for Work. Sur cinq mois, les services de gestion du changement ont coûté 212 500 USD (voir le tableau 8 pour en savoir plus sur les coûts de gestion du changement liés au prestataire tiers).

Les coûts de gestion du changement peuvent varier d'une entreprise à l'autre en fonction de la résistance à l'adoption, des budgets et d'autres facteurs, internes et externes. Pour compenser ces variations, ce coût a été ajusté en fonction des risques et augmenté de 20 %. Le coût lié à la gestion du changement, ajusté en fonction des risques, a été de 255 000 USD la première année, soit 2 550 USD pour 100 utilisateurs. Pour en savoir plus, consultez la section Risques.

Lorsque le déploiement d'une technologie touche la quasi-totalité de l'entreprise, il est important de dispenser une formation correcte. L'un des avantages de Google Apps for Work est qu'un grand nombre d'employés utilisent déjà Google Drive, Gmail et une série d'autres applications Google dans leur vie privée, ce qui raccourcit la courbe d'apprentissage. Il importe toutefois de ne pas supposer que tout le monde sait utiliser Google Apps, afin que chaque employé en retire le maximum de bénéfices. En outre, utiliser Google Apps oblige à interpréter différemment les fonctions de productivité (par exemple, la boîte de réception prioritaire ou les filtres dans Gmail) et les comportements associés (par exemple, comment collaborer dans Docs dans un environnement de travail, ou encore toute une série de fonctions et de niveaux). Dans le tableau 9, nous avons noté les coûts associés au temps que les employés passeront en formation dans les salles de classe ou à suivre les modules d'eLearning.

Notre entreprise composite a alloué 2 heures de formation en salle de classe à tous ses utilisateurs fortement collaboratifs la première année. La deuxième année, une heure supplémentaire d'auto-apprentissage a été attribuée à la moitié des utilisateurs fortement collaboratifs, ainsi qu'une heure de plus pour 10 % de ces utilisateurs la troisième année. Pour les employés moins collaboratifs, une heure d'auto-apprentissage a été allouée pour les séminaires Web et l'accès à des outils d'eLearning la première année. Si l'on prend pour base un salaire horaire moyen de 45 USD, en croissance de 3 % par an, cela se traduit en valeur actuelle par des formations internes de 636 888 USD (voir le tableau 9 pour en savoir plus sur les heures et le coût de la formation interne des employés).

Ces coûts de formation interne peuvent varier d'une entreprise à l'autre en fonction du degré de familiarité du personnel avec Google Apps avant le déploiement, et dépendent aussi d'autres facteurs. Pour compenser, ce coût a été ajusté en fonction des risques et augmenté de 10 %. Les coûts de formation interne sur les trois années concernées, ajustés en fonction des risques, se sont élevés à 700 576 USD, soit 7 006 USD pour 100 utilisateurs. Pour en savoir plus, consultez la section Risques.

TABLEAU 8
Services de gestion du changement

Réf.	Mesure	Calcul	Initial	1re année	2e année	3e année
G1	Mois de gestion du changement			5	0	0
G2	Coûts mensuels de gestion du changement			42 500 USD	42 500 USD	42 500 USD
Gt	Services de gestion du changement	G1*G2	0 USD	212 500 USD	0 USD	0 USD
	Ajustement en fonction des risques	↑ 20 %				
Gtr	Services de gestion du changement (ajustés en fonction des risques)		0 USD	255 000 USD	0 USD	0 USD

Source : Forrester Research, Inc.

TABLEAU 9
Coûts de formation interne

Réf.	Mesure	Calcul	Initial	1re année	2e année	3e année
H1	Nombre d'employés formés	Par rapport à la totalité des utilisateurs		10 000	5 300	1 339
H2	Salaire horaire par employé			45 USD	46 USD	48 USD
H3	Heures de formation des employés fortement collaboratifs			1,5	1	1
H4	Heures de formation des employés moins collaboratifs			1	0	0
H5	Pourcentage d'employés fortement collaboratifs utilisant Google Apps for Work			50 %	50 %	50 %
Ht	Coûts de formation interne	$(H1*H2*H3*H5) + (H1*H2*H4*(1-H5))$	0 USD	562 500	122 828 USD	31 962 USD
	Ajustement en fonction des risques	↑ 10 %				
Htr	Coûts de formation interne (ajustés en fonction des risques)		0 USD	618 750 USD	135 110 USD	35 158 USD

Source : Forrester Research, Inc.

Coûts totaux

Le tableau 10 présente le total de tous les coûts, ainsi que les valeurs actuelles associées, avec une décote de 10 %. Sur trois ans, l'entreprise composite escompte des coûts totaux actualisés légèrement supérieurs à 4,2 millions d'USD, soit 41 314 USD pour 100 utilisateurs.

TABLEAU 10
Coûts totaux (après ajustement en fonction des risques)

Réf.	Catégorie de coûts	Initial	1re année	2e année	3e année	Total	Valeur actuelle
Etr	Frais de licences logicielles	0 USD	1 200 000 USD	1 236 000 USD	1 273 080 USD	3 709 080 USD	3 068 881 USD
Ftr	Services professionnels (intégrateur tiers)	231 000 USD	0 USD	0 USD	0 USD	231 000 USD	231 000 USD
Gtr	Services de gestion du changement	0 USD	255 000 USD	0 USD	0 USD	255 000 USD	231 818 USD
Htr	Coûts de formation interne	0 USD	618 750 USD	135 110 USD	35 158 USD	789 019 USD	700 576 USD
	Coûts totaux (ajustés en fonction des risques)	231 000 USD	2 073 750 USD	1 371 110 USD	1 308 238 USD	4 984 099 USD	4 232 275 USD

Source : Forrester Research, Inc.

FLEXIBILITE

Selon la définition de Forrester dans sa méthodologie TEI, la flexibilité est un investissement qu'une entreprise réalise en vue d'améliorer sa capacité à réaliser d'autres investissements futurs. Cela donne à l'entreprise le « droit » ou la possibilité d'entreprendre de futures initiatives, sans pour autant qu'elle y soit obligée. Il existe de nombreux cas dans lesquels les entreprises peuvent décider d'installer Google Apps for Work et de l'utiliser ultérieurement dans le cadre d'autres projets. La flexibilité sera aussi quantifiée lorsqu'elle sera évaluée dans le cadre d'un projet spécifique (décrit de façon plus détaillée dans l'annexe B).

Le Google Apps Marketplace offre également des capacités et des fonctionnalités supplémentaires qui peuvent être intégrées dans le logiciel Google Apps for Work de façon payante ou, parfois, gratuite. Il existe des modules logiciels tiers conçus spécifiquement pour être utilisés avec Google Apps. Ces modules sont considérés comme des options de flexibilité. Pour les besoins de cette étude, les options du marché des applications tierces n'ont pas été incluses dans l'évaluation en raison de la grande diversité d'utilisations qu'en font les entreprises interrogées.

RISQUES

Forrester définit deux types de risque associés à cette analyse : le « risque de mise en œuvre » et le « risque de répercussions ». Le premier est le risque qu'un investissement dans Google Apps for Work puisse s'écarter des besoins ou des attentes, entraînant des coûts plus élevés que prévu. « Le risque de répercussions » désigne le risque que l'investissement dans Google Apps for Work ne réponde pas aux besoins technologiques ou commerciaux de l'entreprise et que les bénéfices réels soient globalement plus faibles. Plus l'incertitude est grande, plus l'estimation des coûts et des avantages est variable.

TABLEAU 11
Ajustement des bénéfices et des coûts en fonction des risques

Bénéfices	Ajustement
Collaboration plus efficace	↓ 15 %
Bénéfices liés à une mobilité accrue – Économies sur les déplacements des cadres	↓ 10 %
Diminution des coûts de l'outil informatique existant	↓ 10 %
Économies sur la téléphonie	↓ 20 %
Coûts	Ajustement
Services professionnels	↑ 10 %
Frais de gestion du changement	↑ 20 %
Coûts de formation interne	↑ 10 %

Source : Forrester Research, Inc.

Quantifier les risques de mise en œuvre et de répercussions en ajustant directement les estimations financières permet d'obtenir des évaluations plus pertinentes et une prévision plus précise du RSI. En général, les risques viennent augmenter les estimations initiales des coûts et réduire celles des bénéfices. Les attentes ainsi ajustées peuvent donc être considérées comme réalistes puisqu'elles tiennent compte des risques.

Les risques de répercussions ayant une incidence sur les bénéfices ont été identifiés comme suit dans le cadre de cette analyse.

- › **Collaboration plus efficace.** Nous avons identifié un certain nombre d'améliorations de la collaboration, ainsi que des risques pesant sur les capacités de collaboration, et nous en avons déduit un risque de 15 %, que nous avons appliqué.
- › **Bénéfices liés à une mobilité accrue – Économies sur les déplacements des cadres.** La variabilité des besoins de déplacement des cadres d'une entreprise à l'autre nous a conduit à appliquer un ajustement de 10 % pour risques.
- › **Diminution des coûts de l'outil informatique existant.** La taille de l'infrastructure actuelle des entreprises pour l'e-mail et le stockage peut varier, d'où un ajustement de 10 % pour risques.
- › **Économies liées au système de téléphonie existant.** La fréquence à laquelle une entreprise doit remplacer son système de téléphonie est variable, de même que ses besoins de conférence. Les économies pouvant être réalisées le sont donc aussi. Un ajustement de 20 % pour risques a donc été appliqué pour tenir compte de cette large diversité.

Les risques de mise en œuvre influant sur les coûts ont été identifiés comme suit dans le cadre de cette analyse.

- › **Services professionnels.** Pour certaines entreprises, la durée d'installation peut être plus longue ou les coûts de mise en place plus élevés en fonction de la complexité de l'intégration et du prestataire tiers. Un ajustement de 10 % pour risques a été appliqué pour tenir compte de ces variables.
- › **Gestion du changement.** Les coûts dépendent fortement de la culture de l'entreprise vis-à-vis du changement et de sa volonté d'adopter de nouveaux logiciels et de meilleures pratiques. Un ajustement de 20 % pour risques a été appliqué aux frais de gestion du changement.
- › **Coûts de formation interne.** Un ajustement de 10 % pour risques a été appliqué afin de tenir compte de la courbe d'apprentissage de chaque membre du personnel impliqué.

L'entreprise composite a identifié des risques liés au remplacement de solutions logicielles actuelles qui n'était pas comprises dans les avantages de ce cas d'étude. Il s'agit des solutions suivantes : licences précédentes de logiciels d'écriture et de calcul, services de sauvegarde et de reprise après sinistre, gestionnaire d'audit de partage de fichiers et sécurité des documents sensibles. Certaines entreprises interrogées ont enregistré des coûts supplémentaires venant s'ajouter aux solutions logicielles tierces incrémentielles. Ces coûts n'ont pas été intégrés à l'étude de cas, car toutes les entreprises ne connaissent pas ce besoin.

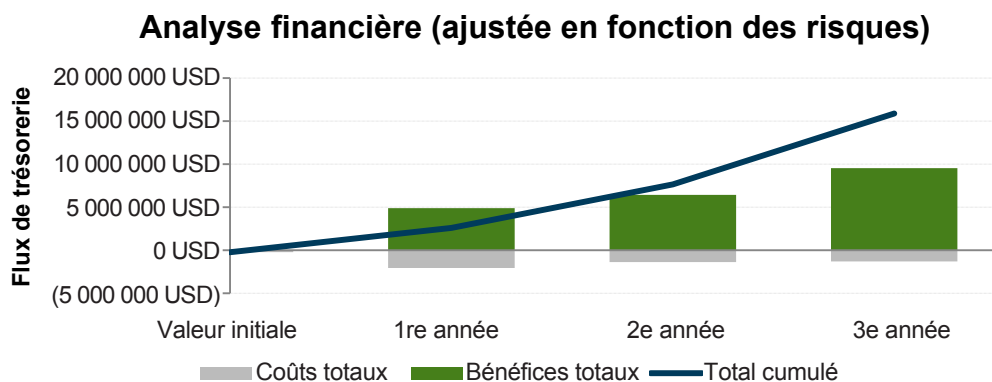
Le tableau 11 présente les valeurs utilisées pour ajuster les estimations de coûts et de bénéfices en fonction des risques et de l'incertitude dans le cas de l'entreprise composite. Les lecteurs sont fortement invités à appliquer leurs propres plages de risques en fonction de leur degré de confiance dans l'estimation des coûts et des bénéfices.

Récapitulatif financier

Les résultats financiers calculés dans les sections Bénéfices et Coûts peuvent être utilisés pour déterminer le RSI, la VAN et le délai d'amortissement de l'investissement consenti par l'entreprise dans Google Apps for Work.

Le tableau 12 ci-dessous montre les valeurs du RSI, de la VAN et du délai d'amortissement, ajustées en fonction des risques. Nous avons calculé ces chiffres en appliquant les valeurs d'ajustement en fonction des risques indiquées dans le tableau 11 de la section Risques aux résultats sans ajustement qui figurent dans chaque section ayant trait aux coûts et bénéfices.

FIGURE 3
Diagramme du flux de trésorerie (ajusté en fonction des risques)



Source : Forrester Research, Inc.

TABLEAU 12
Flux de trésorerie (ajusté en fonction des risques)

Récapitulatif	Initial	1re année	2e année	3e année	Total	Valeur actuelle
Coûts totaux	(231 000 USD)	(2 073 750 USD)	(1 371 110 USD)	(1 308 238 USD)	(4 984 099 USD)	(4 232 275 USD)
Bénéfices totaux	0 USD	4 895 180 USD	6 523 910 USD	9 638 808 USD	21 057 897 USD	17 083 603 USD
Total	(231 000 USD)	2 821 430 USD	5 152 800 USD	8 330 569 USD	16 073 799 USD	12 851 328 USD
RSI						304 %
Délai d'amortissement (mois)						un mois

Source : Forrester Research, Inc.

Google Apps For Work : présentation

Les informations suivantes sont fournies par Google. Forrester n'a validé aucune revendication et ne soutient en aucune manière Google ou ses offres.

Google Apps for Work est une suite d'applications qui comprend Gmail, Google Drive (stockage et partage de fichiers), Hangouts (réunions vidéo et chat), Docs, Sheets, Slides, Forms, Agenda et Sites, ainsi que des contrôles d'administration spécifiquement conçus pour les entreprises. Les applications de Google s'exécutent sur des navigateurs Web sans logiciel supplémentaire, ainsi que sur des téléphones et des tablettes iPhone, iPad et Android. Google gère également l'infrastructure de back-end dans des centres de données évolutifs, fiables et sécurisés. Les clients n'ont donc aucun serveur à acheter, configurer, corriger ou mettre à niveau au fil du temps.

CONTENU DE LA SUITE LOGICIELLE GOOGLE APPS FOR WORK :

- › **Gmail** est un logiciel de messagerie électronique professionnel comprenant des fonctions évoluées de filtrage de spam, de recherche instantanée de messages, de texte intégré, des fonctions vocales, des fonctions de dialogue vidéo à plusieurs personnes, ainsi que des améliorations de productivité telles que la Boîte de réception Prioritaire. Gmail est accessible sur tous les appareils mobiles via une application d'e-mail standard et offre des applications dédiées pour iOS et Android.
- › **Google Drive** est un service de synchronisation et de partage de fichiers qui permet aux employés d'accéder à la version la plus récente de leur travail, où qu'ils se trouvent, sur tous les appareils, y compris les smartphones et les tablettes. Avec Drive, les employés peuvent stocker des fichiers pesant jusqu'à 5 To et voir instantanément des documents aux formats les plus courants, des PDF, des images et même des vidéos HD, directement depuis leur navigateur Web ou leur appareil mobile. Les équipes peuvent partager des fichiers ou des dossiers complets. La finesse de paramétrage des autorisations permet de contrôler de façon très simple qui est autorisé à voir, commenter ou modifier chacun des fichiers. Google Drive est disponible sans limite de stockage et offre des applications mobiles dédiées pour iOS et Android, ainsi que des applications permettant de synchroniser les fichiers depuis des ordinateurs Windows ou Mac.

- › **Google Hangouts** est un service de réunion vidéo en ligne pouvant rassembler jusqu'à 15 personnes qui peuvent s'y connecter en HD depuis leur ordinateur portable, leur tablette, leur téléphone ou leur salle de conférence. Hangouts offre également une fonction de partage d'écran pour améliorer la collaboration, ainsi que des fonctions d'appel vocal et de messagerie instantanée pour les conversations rapides. Google Hangouts propose des applications mobiles dédiées pour iOS et Android.
- › **Google Docs** est un outil de collaboration en temps réel appliqué aux documents, qui permet aux équipes de travailler simultanément sur un même document et d'accélérer la réalisation de leurs projets. Google Docs prend en charge des images, des tableaux, des équations, des dessins, des liens, etc. Les commentaires sociaux permettent de recueillir rapidement des réactions et des autorisations de la part des personnes concernées. Avec Google Docs, les employés peuvent modifier des documents créés dans d'autres grands logiciels de traitement de texte ou convertir des formats de documents courants, comme .doc, .docx et .rtf, au format Google Docs pour activer les fonctions de collaboration. Google Docs fonctionne avec ou sans connexion Internet et offre des applications mobiles dédiées pour iOS et Android.
- › **Google Sheets** est un puissant éditeur de feuilles de calcul qui permet aux employés de collaborer simultanément sur les mêmes documents. L'application prend en charge des outils comme les formules avancées, les tableaux intégrés, les filtres et les tableaux croisés dynamiques. Sheets permet aux employés de partager des listes, de gérer des projets, d'analyser des données et de suivre les résultats ensemble. Avec Google Sheets, ils peuvent modifier des feuilles de calcul créées dans d'autres grands tableurs ou convertir des formats de feuilles de calcul courants, comme xls, .xlsx et .csv, au format Google Sheets pour activer les fonctions de collaboration. Google Sheets fonctionne avec ou sans connexion Internet et offre des applications mobiles dédiées pour iOS et Android.
- › **Google Slides** permet aux équipes de créer ensemble des présentations et prend en charge les vidéos intégrées, les animations et les transitions de diapositives dynamiques. Les employés peuvent partager des présentations en privé avec leurs collègues ou leurs partenaires et les publier sur le Web à destination des clients. Google Slides leur permet de modifier des présentations créées dans d'autres grands logiciels de présentation ou convertir des formats de présentation courants, comme .ppt et .pptx, au format Google Slides pour activer les fonctions de collaboration. Google Slides fonctionne avec ou sans connexion Internet et offre des applications mobiles dédiées pour iOS et Android.
- › **Google Forms** permet de créer des formulaires Web personnalisés dans le cadre d'enquêtes et de questionnaires aussi facilement que d'écrire un document. Google Forms peut être partagé par e-mail, intégré dans un site Web ou diffusé sur les réseaux sociaux. Les réponses aux formulaires peuvent être réunies instantanément sur une feuille de calcul, dès leur réception, et analysées directement dans Google Sheets.
- › **Google Agenda** permet aux employés de gérer leur emploi du temps, de créer des calendriers de projet, de programmer des réunions professionnelles et d'ajouter des ressources partagées, par exemple des salles de conférence. Il est possible de superposer plusieurs agendas pour afficher instantanément une vue composite de l'agenda de plusieurs personnes. Google Agenda est accessible sur tous les appareils mobiles à partir d'une application d'agenda standard et offre des applications dédiées pour iOS et Android.
- › **Google Sites** permet aux employés de créer et de partager des sites Web et des pages intranet de projets sans aucune connaissance en programmation ni support technique. Grâce à Google Sites, tout le monde reçoit les mêmes informations puisqu'il est facile de centraliser et d'organiser les documents de l'équipe, les agendas, les vidéos, etc. Quelques clics suffisent pour optimiser l'affichage des sites sur smartphone ou tablette.
- › **Google Apps Vault** est un outil de conservation, d'archivage et d'eDiscovery conçu pour Google Apps. Il permet aux administrateurs informatiques de gérer les informations critiques de l'entreprise et de se préparer à des difficultés imprévues, par exemple une action en justice ou le départ d'un employé. Google Apps Vault aide à limiter le temps et les coûts qu'entraîne la réponse à des demandes d'instruction juridique, des audits ou des enquêtes internes. Si un employé quitte l'entreprise, Google Apps Vault peut aider à retrouver l'état des projets et des communications sur lesquels il travaillait.

- › **Des centaines d'applications tierces**, disponibles sur Google Apps Marketplace, dotent Google Apps d'outils supplémentaires, par exemple de CRM, de gestion de projets, de comptabilité, de finance, de vente ou de marketing qui fonctionnent en toute transparence avec Google Apps, notamment grâce à une fonction pratique d'authentification unique (single sign-on, SSO).

UNE SECURITE DERNIER CRI

Des millions d'entreprises (y compris Google Inc.) font confiance à l'infrastructure de Google pour sécuriser leurs données professionnelles les plus importantes. Le réseau de centres de données de Google a été conçu pour garantir la sécurité, la fiabilité et la redondance, et s'appuie en outre sur l'expertise de certains des meilleurs spécialistes mondiaux de la sécurité des informations. La sécurité physique des centres de données de Google utilise un modèle multicouche et comprend des mesures telles que l'utilisation de cartes d'accès électroniques personnalisées, d'alarmes, de barrières régulant l'accès des véhicules, d'enceintes périmétriques, de détecteurs de métaux et d'outils d'analyse biométrique. L'étage du centre de données est en outre protégé par un système de détection des intrusions à faisceau laser. Les centres de données de Google sont surveillés 24/24 h et 7/7 j par des caméras intérieures et extérieures haute résolution capables de détecter et de suivre les intrus. Les registres d'accès, les enregistrements de l'activité et ceux des caméras sont disponibles en cas d'incident. Des gardes expérimentés, triés sur le volet et ayant suivi une formation rigoureuse, effectuent également des rondes régulières dans les centres de données. L'équipe de Google chargée de la sécurité des informations comprend plus de 500 professionnels de la sécurité et de la confidentialité, ainsi qu'une partie de la division du génie logiciel et des opérations, qui surveillent les réseaux et les applications pour les protéger contre les menaces.

Les pratiques de Google en matière de sécurité sont vérifiées lors d'audits réalisés par des tiers indépendants. Afin de prouver sa conformité aux normes de sécurité du secteur, Google a sollicité et obtenu des homologations de sécurité telles qu'ISO 27001 et les audits SOC 2 et SOC 3 Type II. Google Apps respecte également la législation HIPAA (Health Insurance Portability and Accountability Act) pour ceux de ses clients qui y sont soumis. Google a par ailleurs reçu la certification US-EU Safe Harbor et offre des clauses de contrats modèles respectant la Directive européenne sur la protection des données.

FIABILITE, GARANTIE DE DISPONIBILITE ET SUPPORT TECHNIQUE

Le contrat de niveaux de service (Service Level Agreement, SLA) de Google stipule que Google Apps offrira un niveau de disponibilité d'au moins 99,9 % du temps. L'historique des performances du système montre que ce seuil a été largement dépassé. Google assure à ses clients un support technique de niveau professionnel, notamment un support téléphonique disponible 24/24 h et 7/7 j en cas de problème administratif critique.

Pour en savoir plus sur Google Apps for Work, consultez le site google.com/apps.

Annexe A : Description de l'entreprise composite

Pour les besoins de cette étude TEI, Forrester a créé une entreprise composite qui illustre les bénéfices et les coûts quantifiables liés à la mise en place de Google Apps for Work. Il s'agissait de représenter une société de services B2B internationale au chiffre d'affaires annuel de 4 milliards d'USD. Cette entreprise composite possède des bureaux dans le monde entier, ce qui signifie que ses 12 000 employés sont répartis sur un grand nombre de bureaux et de sites. Elle cherche à renforcer ses niveaux de collaboration et d'innovation. Elle doit rapprocher ses employés les uns des autres afin d'améliorer ses produits et l'expérience de ses utilisateurs. 10 000 de ses employés utilisent Google Apps for Work.

En achetant Google Apps for Work, l'entreprise composite poursuit les objectifs suivants :

- › Améliorer la collaboration et la communication internes.
- › Augmenter les niveaux de productivité et de mobilité de son personnel.
- › Réaliser des économies sur l'outil informatique.

Pour les besoins de l'analyse, Forrester suppose que cette entreprise composite possède 100 serveurs d'e-mail et de stockage déjà installés et en cours d'utilisation. Elle pourra les mettre hors service une fois réalisée la transition vers l'environnement Google Apps en ligne. Forrester suppose en outre que 400 de ses cadres effectuent des déplacements réguliers afin de former et d'évaluer le personnel.

HYPOTHESES DU CADRE

Le tableau 13 montre les hypothèses sur lesquelles Forrester s'est appuyé pour cette analyse.

Le taux d'escompte servant à calculer la VA et la VAN est de 10 % et l'horizon du modèle financier est de trois ans. Les entreprises utilisent généralement un taux d'escompte situé entre 8 % et 16 %, selon leur environnement actuel. Nous recommandons fortement aux lecteurs de consulter leur service financier pour déterminer le taux qu'il convient d'appliquer dans leur entreprise.

TABLEAU 13
Hypothèses du modèle

Réf.	Mesure	Calcul	Valeur
I1	Nombre de cadres se déplaçant par an		400
I2	Nombre de serveurs d'e-mail et de stockage		100
I3	Téléphones à retirer		7 800
I4	Coût moyen par téléphone		226 USD
I5	Salaire moyen des utilisateurs de Google App		93 600 USD
I6	Salaire horaire		45 USD

Source : Forrester Research, Inc.

Annexe B : Présentation de l'impact économique total (Total Economic Impact™)

Total Economic Impact est une méthodologie conçue par Forrester Research dans le but d'aider les entreprises à améliorer leurs processus décisionnels en matière de technologie. Elle aide les fournisseurs à formuler la proposition de valeur des produits et des services qu'ils offrent à leurs clients. Grâce à cette méthodologie, les entreprises peuvent démontrer et justifier la valeur concrète des initiatives informatiques auprès des membres de la direction et des autres parties prenantes clés. TEI a pour objectif d'aider les fournisseurs de technologie à attirer, servir et conserver des clients.

La méthodologie TEI est constituée de 4 composantes permettant d'évaluer la valeur d'un investissement : les avantages, les coûts, la flexibilité et les risques.

AVANTAGES

Les avantages représentent la valeur qu'offre le produit ou le projet pour l'entité cliente (service informatique et/ou unités opérationnelles). Souvent, les arguments visant à justifier l'investissement dans un produit ou un projet mettent l'accent sur la réduction des coûts informatiques, laissant pratiquement de côté l'analyse des avantages dont pourrait bénéficier l'entreprise. La méthodologie TEI et le modèle financier qui en découle accordent la même importance aux avantages et aux coûts, permettant un examen complet des effets de la technologie à l'échelle de l'entreprise. L'estimation des avantages nécessite l'instauration d'un dialogue clair avec l'entité cliente afin de mesurer la valeur créée. De plus, une fois le projet terminé, Forrester exige une reddition de compte claire entre l'évaluation et la justification des avantages estimés. Forrester s'assure ainsi que l'estimation des avantages est directement liée aux résultats financiers.

COÛTS

Les coûts représentent l'investissement nécessaire pour bénéficier des avantages offerts par le projet. Il est possible que le service informatique et les unités opérationnelles de l'entreprise aient à assumer des coûts indirects de main-d'œuvre, de sous-traitance ou de matériel. Les coûts tiennent compte de toutes les dépenses et de tous les investissements requis pour tirer profit du produit, en plus des coûts différentiels dus à la migration de l'environnement existant et des coûts permanents liés au produit. Tous les coûts doivent être associés aux avantages générés.

FLEXIBILITE

Dans la méthodologie TEI, les avantages directs ne représentent qu'une partie de la valeur de l'investissement. Bien que ces avantages soient normalement utilisés comme argument principal pour justifier un projet, Forrester pense que les entreprises devraient également être en mesure de quantifier la valeur stratégique de leurs investissements. La flexibilité représente les avantages dont l'entreprise pourra bénéficier à partir d'investissements supplémentaires venus compléter l'investissement initial. Par exemple, un investissement dédié à la mise à niveau d'une suite bureautique à l'échelle de l'entreprise peut contribuer à la réduction des coûts de licence et à la normalisation (de façon à accroître l'efficacité). Une fonctionnalité de collaboration intégrée permettrait cependant d'augmenter encore la productivité des employés. Valoriser pleinement cette fonctionnalité implique un investissement supplémentaire dans la formation. Cependant, cette possibilité a une valeur actuelle qui peut être estimée, et c'est la fonction de l'élément « flexibilité » de la méthode TEI.

RISQUES

Les risques permettent de mesurer le niveau d'incertitude inhérent à l'estimation des avantages et des coûts de l'investissement. Le niveau d'incertitude est évalué selon 2 facteurs : 1) la probabilité que l'estimation des coûts et des bénéfices sera exacte et 2) la probabilité que l'estimation pourra être mesurée et suivie au fil du temps. Les facteurs de risque de la méthode TEI dépendent d'une fonction de densité de probabilité connue sous le nom de « répartition triangulaire », appliquée aux valeurs saisies. Au moins trois valeurs sont calculées pour estimer le facteur de risque associé à chaque coût et à chaque avantage.

Annexe C : Glossaire

Délai d'amortissement : point d'équilibre d'un investissement. Moment à partir duquel la valeur nette des avantages (avantages auxquels sont soustraits les coûts) équivaut à celle de l'investissement ou des coûts initiaux.

Retour sur investissement (RSI) : mesure, en pourcentage, du rendement prévu d'un projet. On obtient le RSI en divisant la valeur nette des avantages (avantages auxquels on soustrait les coûts) par les coûts.

Taux d'escompte : taux d'intérêt utilisé dans le cadre de l'analyse des flux de trésorerie, pour prendre en compte la valeur temporelle de l'argent. Les entreprises déterminent leur propre taux en fonction de leur secteur d'activité et de leur environnement d'investissement. Pour la présente analyse, Forrester se base sur un taux d'escompte annuel de 10 %. Les entreprises utilisent généralement un taux d'escompte situé entre 8 % et 16 %, selon leur environnement actuel. Nous recommandons fortement au lecteur de consulter son entreprise pour déterminer le taux approprié à son environnement.

Valeur actuelle (VA) : valeur actuelle (actualisée) des estimations des coûts et des avantages, calculée selon un taux d'intérêt donné (le taux d'escompte). La VA des coûts et des avantages s'inscrit dans la VAN des flux de trésorerie.

Valeur actuelle nette (VAN) : valeur actuelle des futurs flux nets de trésorerie (actualisés) selon un taux d'intérêt donné (le taux d'escompte). Une VAN positive pour un projet indique normalement que l'investissement est souhaitable, à moins que d'autres projets soient associés à une VAN plus élevée.

REMARQUE AU SUJET DES TABLEAUX SUR LES FLUX DE TRESORERIE

Veillez noter que, dans les tableaux sur les flux de trésorerie utilisés dans cette étude (voir l'exemple de tableau ci-dessous), la colonne consacrée à l'investissement initial présente les coûts au début de la première année. Ces coûts ne sont pas actualisés. Tous les autres flux de trésorerie de la première à la troisième année sont actualisés à la fin de l'année, en fonction du taux d'actualisation indiqué dans la section Hypothèses du cadre. La valeur actuelle (VA) est calculée pour chaque estimation totale des coûts et des avantages. La valeur actuelle nette (VAN) n'est calculée que dans les tableaux récapitulatifs. Elle équivaut à la somme des investissements initiaux et des flux de trésorerie actualisés de chaque année.

Il se peut que les sommes et le calcul de la valeur actuelle associés aux tableaux sur les flux de trésorerie, les avantages totaux et les coûts totaux ne correspondent pas complètement, car les valeurs devront peut-être être arrondies.

TABLEAU [EXEMPLE]
Exemple de tableau

Réf.	Mesure	Calcul	1re année	2e année	3e année

Source : Forrester Research, Inc.