

Livre Blanc



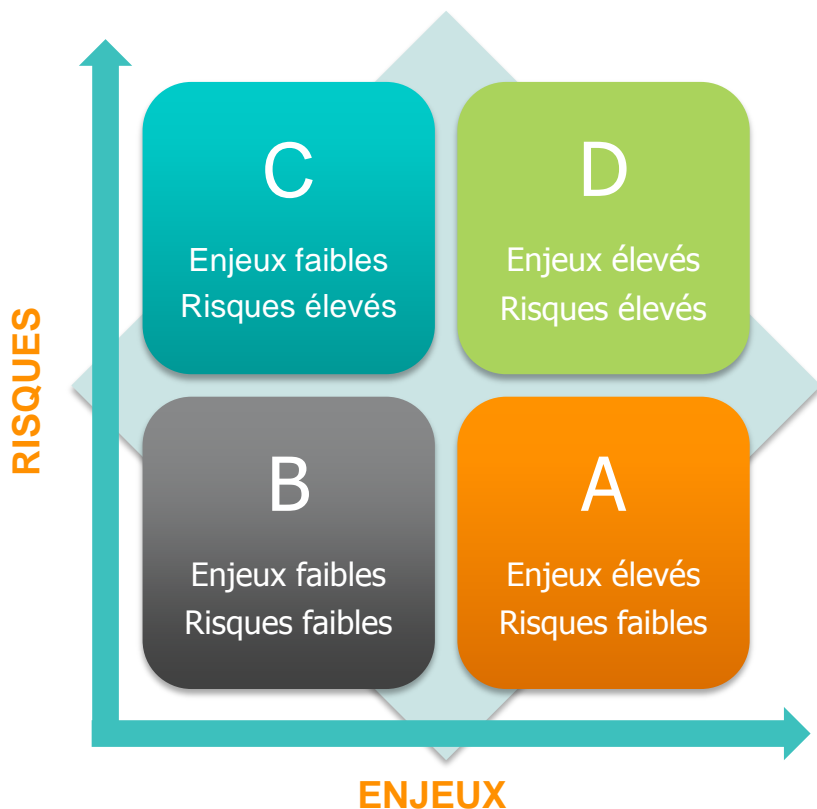
MESURER LA VALEUR ET LE ROI D'UN PROJET DE RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISE

Une méthode opérationnelle proposée par un groupe de professionnels (DSI et experts des RSE) pour analyser la valeur d'un projet RSE – Octobre 2013



Dans ce livre blanc, nous souhaitons démontrer que l'analyse d'un projet de RSE par les usages, facilite l'évaluation du ROI tout en permettant de sélectionner les usages pour le projet définitif.

- Dans cette perspective, les usages potentiels devront être évalués avec une granulométrie de l'ordre d'une **dizaine d'usages pour l'ensemble du projet**.
- Certains alimenteront un **noyau prioritaire** alors que d'autres auront un caractère optionnel.
- La décision de retenir ou pas tel usage s'appuiera sur les 3 niveaux d'indicateurs (**ROI, contributions aux enjeux stratégiques, risques**) disponibles pour chacun d'entre eux.



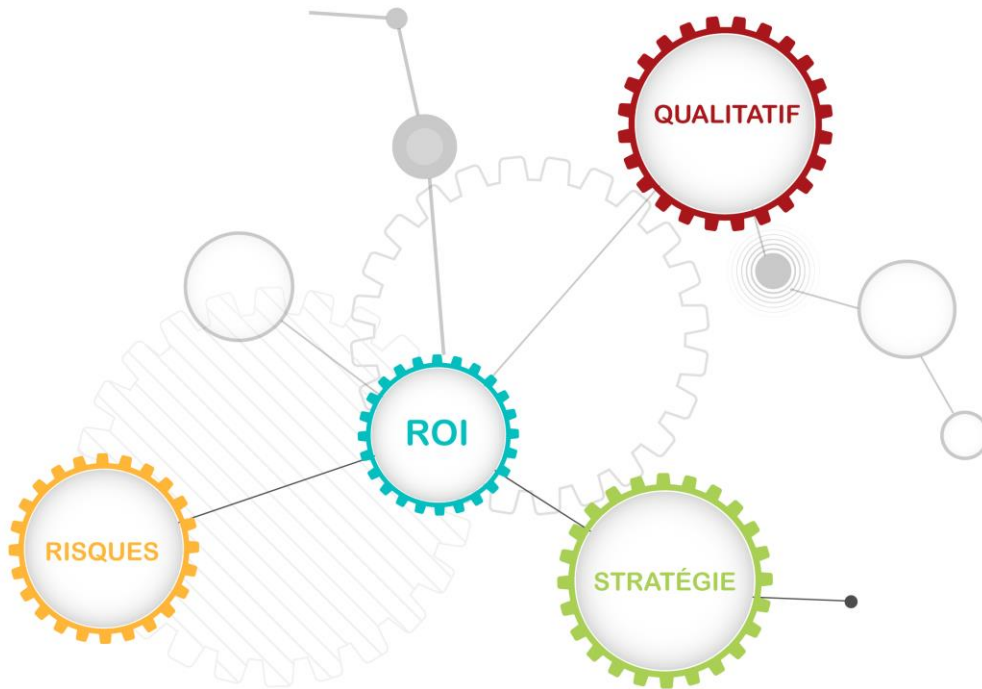
- A** Usages à **forts enjeux et risques faibles** : les plus intéressants a priori
- B** Usages à **faibles enjeux et risques faibles** : acceptables selon le niveau de ROI
- C** Usages à **faibles enjeux et risques élevés** : vraisemblablement écartés
- D** Usages à **forts enjeux et risques élevés** : à apprécier selon la valeur du ROI et les possibilités de réduction des risques



Recevoir la version électronique du livre blanc



L'existence de gains qualitatifs dans un projet RSE ne dispense pas d'aborder le calcul du ROI.



L'évaluation du retour sur investissement ou ROI du fait de son appellation anglophone « Return On Investment » est une question légitime pour tous les projets de l'entreprise.

L'objectif de ce livre blanc est de proposer une méthode d'évaluation d'un projet RSE intégrant les dimensions suivantes :

Le calcul d'un **ROI** financier pour les bénéfices mesurables

L'évaluation des gains **qualitatifs**

La contribution du projet aux enjeux **stratégiques** de l'entreprise

La mesure des **risques** (risques à faire et risques à ne pas faire)



Les auteurs du livre blanc ont comparé leurs expériences à divers niveaux d'avancement (projet, expérimentation, déploiement) et proposent une méthode pragmatique pour analyser la valeur d'un projet de RSE.

Olivier **PARIS** - OLYMPUS France SAS - IS Manager

Xavier **GENDRON** - BeWe - PDG Fondateur

Pierre **FAUQUENOT** - INFORTIVE – DSI de transition

Yves **NONAT** - AGEFIPH - DSI

Emmanuel **GAHERI** - Consultant Social Business

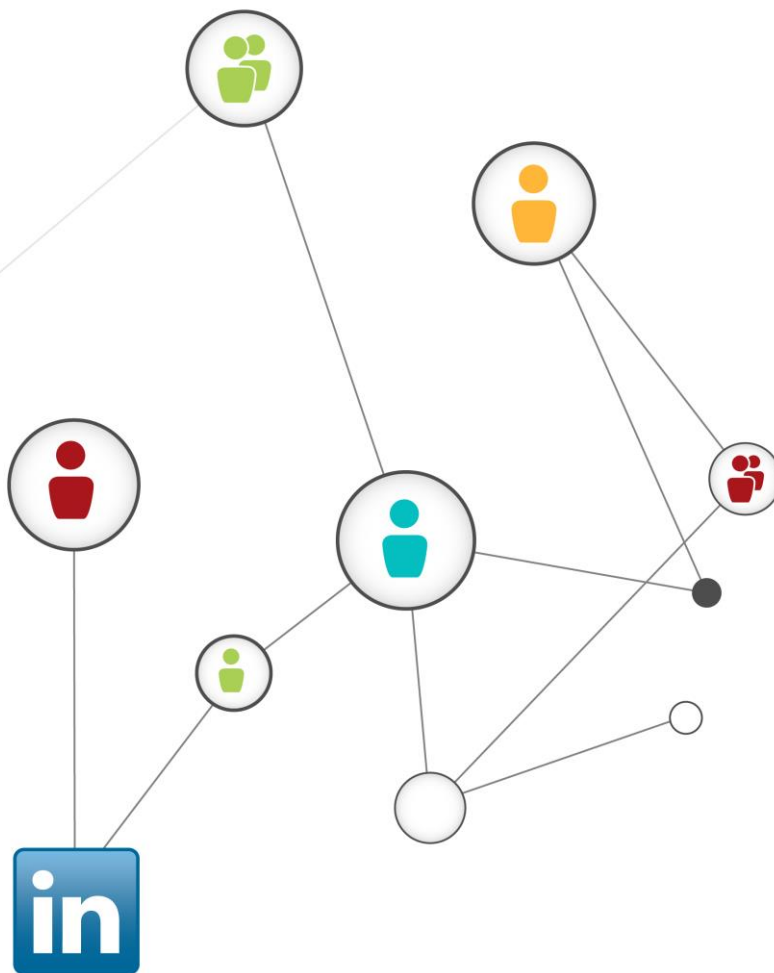
Hervé **BEBIN** - SDE CONSULTING - Directeur associé

Ces travaux ont été initialisés au sein d'un groupe de travail AFNet CNIS.



Rejoindre le groupe sur LinkedIn

[Mesurer le ROI des projets de Réseau Social d'Entreprise](#)

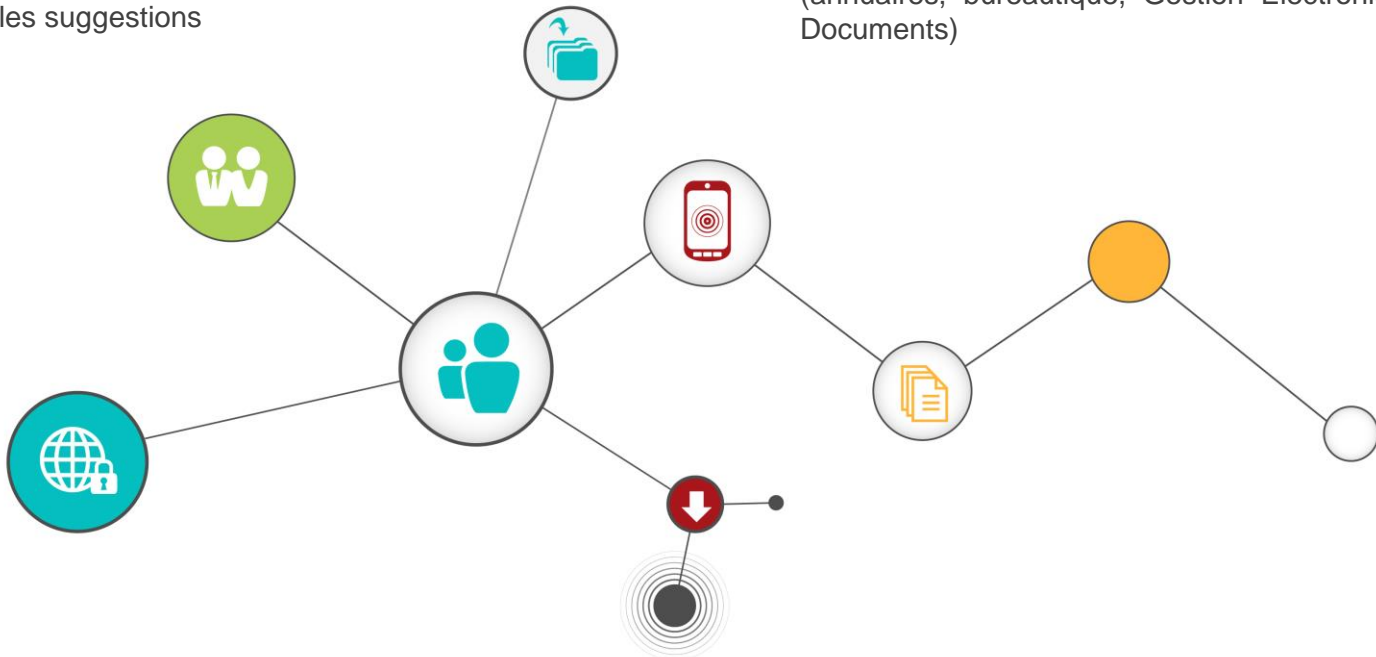




Le Réseau Social d'Entreprise favorise les interactions entre les personnes et leur production (messages, posts, blogs, fichiers) et développe la dimension collaborative au sein de l'entreprise.

Les caractéristiques majeures d'un RSE :

- Un périmètre d'utilisation contrôlé (collaborateurs, partenaires)
- Une **segmentation du réseau en « communautés »** ou en « groupes » ouverts, fermés ou secrets
- Un **profil riche pour chaque participant** et surtout la **mise en relation des personnes et des contenus** afin de faciliter les recherches et les suggestions
- **Une interface basée sur le principe du mur** (ou fil d'activités) qui facilite l'accès à l'information aussi bien depuis un ordinateur que depuis un appareil mobile
- Des **fonctions facilitant la collaboration** (publication, abonnement, co-édition, commentaires, gestion de tâches et actions)
- Une capacité à établir des **connexions** avec les autres briques du **système d'information** (annuaires, bureautique, Gestion Electronique de Documents)





Les bénéfices des RSE sont significatifs et concernent le management, la productivité individuelle et collective, l'accès à l'information et à l'expertise. Ils sont également porteurs d'économies substantielles.

Les bénéfices attendus sont par exemple :

- Pour les managers à tous niveaux (Direction Générale, Direction de services, chefs de projets) : une **meilleure visibilité sur les activités en cours** sans nécessité de gérer son propre système de suivi (dossiers, messagerie, tâches, post-it)
- Pour tous : **une meilleure accessibilité à l'information** générant **plus de fiabilité** (la bonne information) **et plus de productivité** (accès et gestion plus rapides)
- Pour l'entreprise ou l'organisation : **des économies** (coûts de communication, coûts de déplacement, remplacement de solutions techniques plus coûteuses)
- **Une motivation plus grande** des acteurs (productivité, accessibilité, reconnaissance de leur travail)
- **Des avantages concurrentiels** (agilité, innovation, réactivité, valorisation et transmission de l'expertise)





Pour le calcul du ROI, la règle admise est de comparer le coût global du projet (infrastructures, logiciels, gestion du changement) aux gains financiers annuels qu'il procurera.

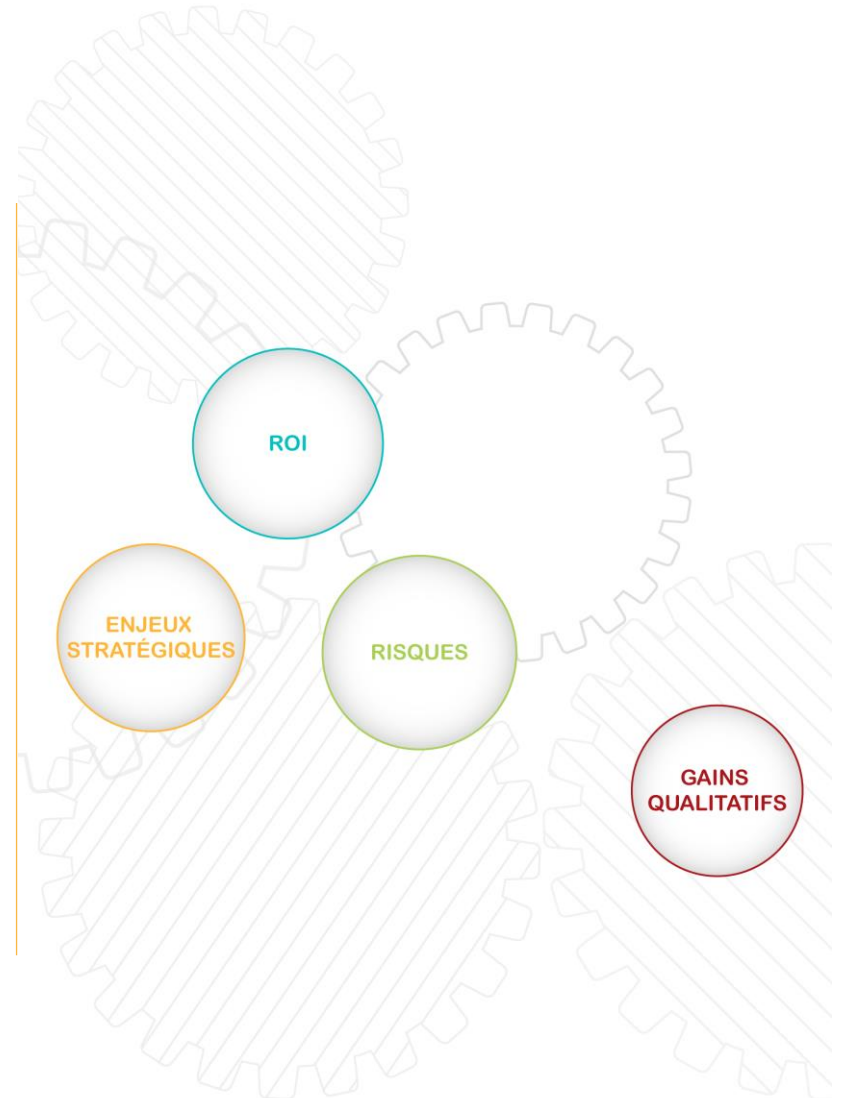
L'expression finale du ROI est en général donnée en nombre d'années. Si, par exemple, le projet nécessite un investissement de 300 000 € et permet un gain annuel de 75 000 €, son ROI sera de 4 ans.

Si cette définition a l'avantage de la simplicité et d'une reconnaissance auprès des décideurs et des contrôleurs de gestion, elle rencontre également des limites (nouveaux domaines d'application, absences d'indicateurs pour certains bénéfices...) et montre l'aspect réducteur d'un ROI strictement financier.

Des approches d'évaluation objectives sont donc nécessaires afin de crédibiliser les projets.

La **méthode** proposée intègre les dimensions : **enjeux stratégiques, ROI, gains qualitatifs et risques.**

Elle offre aux décideurs et aux chefs de projet un référentiel adaptable à leur contexte.





Quelle méthodologie retenir pour analyser un projet de RSE comprenant de nombreux apports qualitatifs difficiles à exprimer financièrement ?

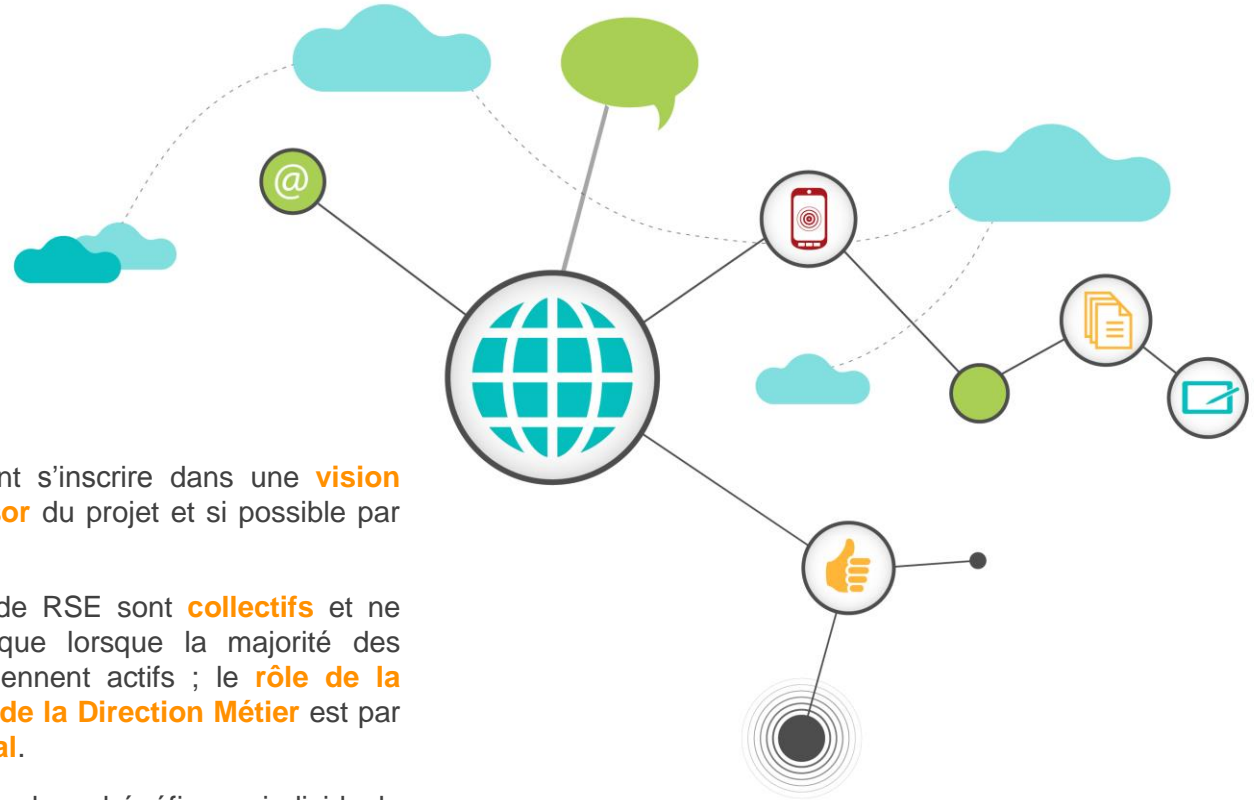
Les étapes de la méthode :

- Définir la **vision** et formuler le sens du projet
- Lister et exprimer les **usages** du projet
- Evaluer les apports qualitatifs et leur contribution aux enjeux **stratégiques**
- Identifier et mesurer les **risques** du projet
- Evaluer l'**investissement**
- Evaluer les **gains quantitatifs et le ROI**
- Donner une **priorité** et choisir les usages





La vision exprimée par la Direction Générale ou le sponsor du projet doit être porteuse de sens et soutenir la dynamique du projet.



Le projet doit clairement s'inscrire dans une **vision exprimée par le sponsor** du projet et si possible par la Direction Générale.

Par nature les projets de RSE sont **collectifs** et ne donnent leur mesure que lorsque la majorité des acteurs concernés deviennent actifs ; le **rôle de la Direction Générale ou de la Direction Métier** est par conséquent **fondamental**.

En effet, même si des bénéfices individuels (accessibilité à l'information, productivité) peuvent apparaître rapidement, les bénéfices issus d'une utilisation généralisée sont en général les plus marquants (transfert d'expertise, collaboration, moteur de suggestion).



Les techniques de « storytelling » sont pertinentes pour exprimer les usages d'un projet qui, idéalement, en comprendra une dizaine.



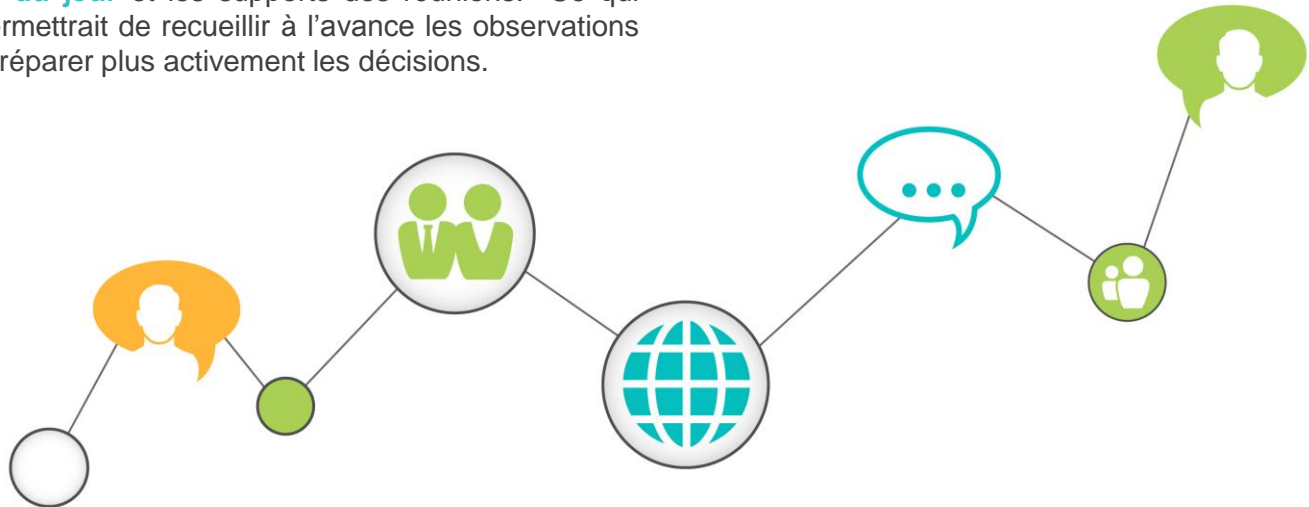
A partir de l'exemple d'une entreprise commercialisant des produits industriels en B2B avec une force de vente de 50 commerciaux, les **4 usages** suivants sont analysés en détail pour illustrer la méthode :

U1 Permettre aux **commerciaux de partager des informations** sur le marché et des bonnes pratiques utiles à la réalisation de nouvelles affaires (en lien avec le logiciel de Gestion de la Relation Client) et d'accéder à l'expertise interne en phase d'avant-vente.

U2 Mettre à disposition du **Comité de Direction les ordres du jour** et les supports des réunions. Ce qui leur permettrait de recueillir à l'avance les observations et de préparer plus activement les décisions.

U3 Gérer tous les **projets internes** de l'entreprise à partir d'un espace collaboratif permettant de regrouper les documents (sources, résultats) pour les acteurs impliqués selon leur niveau de confidentialité.

U4 Ouvrir la **collaboration avec nos clients**, systématiquement, en attribuant un droit d'accès pour chacun des interlocuteurs à leur affaire dans l'espace dédié du RSE.





Les apports qualitatifs du projet sont ceux pour lesquels l'entreprise ne dispose pas d'indicateurs immédiatement utilisables.

Bien qu'ils puissent être très significatifs, certains bénéfices ne seront pas évalués financièrement (critères trop subjectifs, indicateurs trop complexes ou pas encore disponibles).

- Transmission du **savoir-faire** (senior/junior, retraites, mutations)
- Accès plus rapide à **l'expertise**
- Développement de la créativité et **l'innovation**
- **Motivation** et satisfaction des acteurs (salariés, associés)
- **Confiance** des collaborateurs et des clients
- Attractivité pour le **recrutement**
- Maintien de la **visibilité corporate** (éviter les initiatives dispersées)
- Amélioration de la **collaboration transverse** (filiales, délégations)
- Gain en **agilité** (feedback, réactivité)





Les apports qualitatifs seront évalués usage par usage selon leur contribution aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

L'évaluation usage par usage facilite une réflexion approfondie sur l'analyse des gains et permet également de sélectionner les usages prioritaires du projet. Une bonne vision des priorités est fondamentale pour une juste allocation des ressources et une prise en compte des risques.

Nous reprendrons ensuite, pour chaque usage, les gains qualitatifs attendus pour les comparer aux enjeux stratégiques et leur attribuer une note de contribution.

- 1 = faible
- 2 = moyenne
- 3 = significative
- 4 = élevée



Dans notre exemple,

les enjeux stratégiques de l'entreprise sont les suivants :

Augmenter la performance commerciale en améliorant notamment le délai et la qualité de réponse des offres proposées aux clients et prospects.

Renforcer les ventes indirectes par une animation plus rigoureuse d'un réseau de partenaires plus impliqués et plus motivés.

Accroître la motivation et l'implication des collaborateurs par une meilleure communication, une valorisation de leurs travaux et des outils de productivité personnelle.



La contribution des usages aux enjeux stratégiques peut être affinée avec la notion de « risque à ne pas faire ».

	Usage	Bénéfices	Analyse contribution	Note contribution	Risques à ne pas faire	Note corrigée
1	Partage des informations commerciales	Rapidité	Contribue nettement à l'enjeu de Performance commerciale	4	Perpétuer un comportement « solitaire » des commerciaux y compris parmi les nouveaux embauchés	4
		Pertinence des offres				
		Priorisation des opportunités				
2	Animation du Comité de Direction	Productivité des membres	Bien que dégagant des bénéfices intrinsèques, cet usage contribue peu aux enjeux stratégiques prioritaires	1	Interdire aux membres du Comité de Direction d'évaluer par eux-mêmes l'expérience collaborative	3
		Visibilité des travaux et des décisions				
		Qualité des décisions				
3	Gérer les projets internes de l'entreprise	Productivité des membres	Les bénéfices sont importants et significatifs mais n'impactent les priorités stratégiques que sur la dimension « motivation »	2	Ecarter certains acteurs du projet mais en définitive peu nombreux donc, le risque à ne pas faire immédiatement, est faible	2
		Visibilité de l'avancement des projets				
		Visibilité du portefeuille de projets				
		Communication des projets à l'ensemble de l'entreprise				
		Motivation des utilisateurs				
4	Ouvrir la collaboration aux clients	Image	Contribue peu aux enjeux stratégiques	2	Image peu moderne Repousse les évolutions	1
		Productivité				

Le principe du « Risque à ne pas faire » est exposé en détail dans la version complète du livre blanc.



L'analyse des « risques à faire » est instructive pour donner une priorité aux usages ainsi que pour prévenir les échecs du projet.



Dans notre exemple,


l'analyse du risque pour l'usage « Partage des informations commerciales » est la suivante :

La population cible de cet usage, en l'occurrence les commerciaux, est souvent « pressée » et soucieuse de résultats immédiats. Il y a par conséquent un risque sur l'adoption des outils et des fonctions qui seront proposés. Si la facilité d'usage ainsi que la perception des bénéfices individuels ne sont pas immédiatement au rendez-vous, le risque de non-adoption est élevé.

En synthèse, la notation des risques dans notre exemple sera la suivante :

Rappel

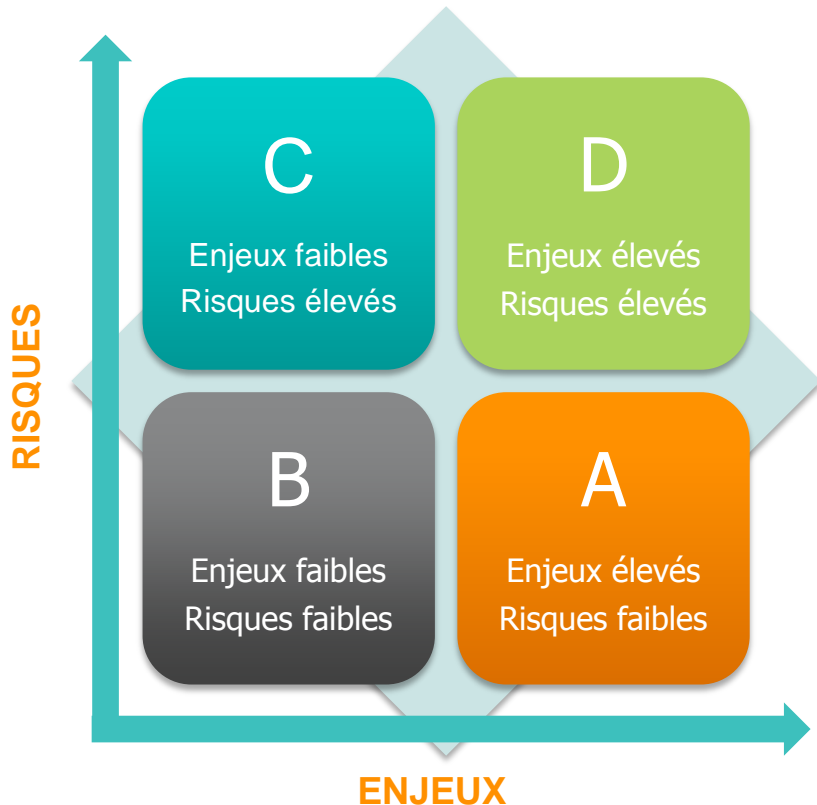
- 1 = risque faible
- 2 = risque moyen
- 3 = risque significatif
- 4 = risque élevé



U1 - Partage des informations commerciales	3
U2 - Animation du Comité de Direction	2
U3 - Gérer les projets internes de l'entreprise	1
U4 - Collaboration avec les clients	4



Avant même de creuser l'analyse financière, le positionnement Risques / Enjeux est un principe de réflexion intéressant pour les décideurs.



- A** Usages à **forts enjeux et risques faibles** : les plus intéressants a priori
- B** Usages à **faibles enjeux et risques faibles** : acceptables selon le niveau de ROI
- C** Usages à **faibles enjeux et risques élevés** : vraisemblablement écartés
- D** Usages à **forts enjeux et risques élevés** : à apprécier selon la valeur du ROI et les possibilités de réduction des risques



L'évaluation de l'investissement usage par usage apportera une finesse dans l'analyse du ROI.

S'il est courant d'évaluer globalement les coûts d'un projet, il peut aussi s'avérer pertinent de procéder à une analyse détaillée par usage.

Cette ventilation peut intégrer le fait qu'un ou plusieurs usages seront considérés comme le cœur du projet, les autres usages se positionnant en options. L'analyse préalable de la contribution aux enjeux stratégiques facilitera l'identification du cœur du projet.

Les coûts fixes initiaux ou récurrents suivants seront identifiés et ventilés : études préalables, évolutions d'infrastructures, licences, migrations, prestations de services, frais de structures, loyers SaaS, maintenance.



Dans notre exemple,
nous considérerons que **l'usage N° 1**
(partage des informations commerciales)
constitue le **cœur du projet.**

Lotissement du projet	Coûts fixes initiaux	Coûts annuels récurrents
Usage n°1€€
Usage n°2€€
Usage n°3€€
Usage n°4€€
TOTAL€€



Lors de l'évaluation des gains quantitatifs du projet, seuls les indicateurs robustes seront retenus.

L'analyse des gains financièrement mesurables s'effectuera sur la même trame que celle des coûts, à savoir :

- Un chiffrage global pour le projet
- Un chiffrage pour le noyau
- Un chiffrage détaillé pour les usages optionnels

L'absence d'indicateurs fiables incitera à basculer le gain au chapitre des « apports qualitatifs » afin de conserver aux calculs de ROI, une pertinence indiscutable.

Domaines dans lesquels des gains financiers peuvent être réalisés :

- Augmenter la **productivité** (personnelle et collective)
- Diminuer les coûts de **déplacement**
- Diminuer les coûts de **communication**
- Economiser des **licences** sur d'autres logiciels
- Réduire le **Time To Market** (innovation, développement, tests)
- Réduire le temps **d'intégration** des collaborateurs
- Diminuer le **temps** de réalisation des **projets**
- Augmenter l'efficacité des **services supports** (marketing, hotline, RH)



Le calcul du ROI usage par usage facilite les arbitrages sur le contenu et les priorités du projet.

Il est communément admis que le ROI s'exprime en années et correspond à la durée nécessaire pour amortir les investissements générés par le projet.

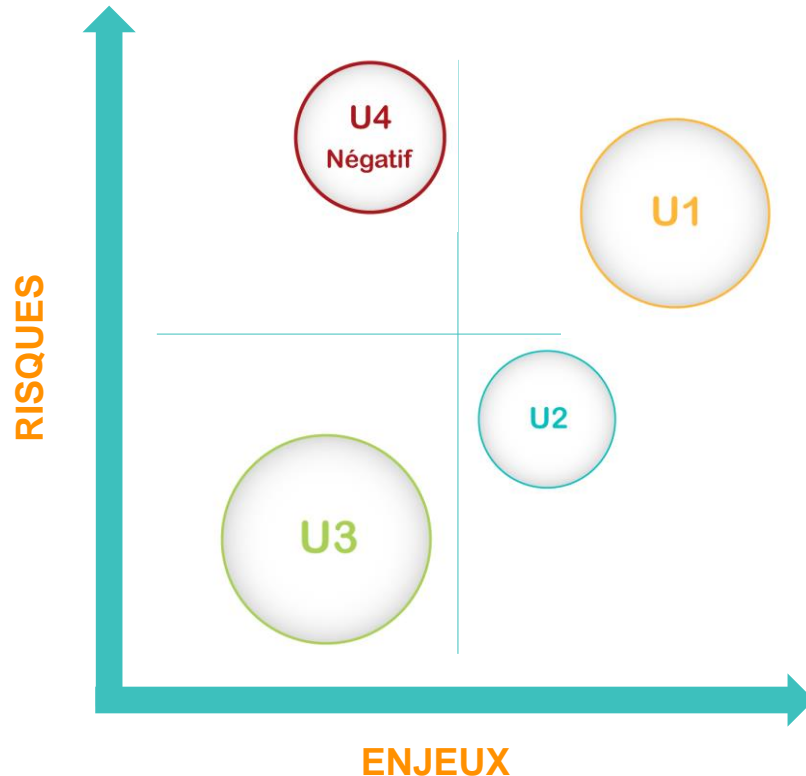
La méthode a été mise en œuvre sur les usages proposés dans notre exemple initial et fait apparaître deux cas extrêmes : l'usage n° 3 avec un ROI inférieur à 1 an et l'usage n° 4 avec un ROI négatif.

Mode SaaS Postes de coût	Noyau commerciaux	Usage 2 Comité Dir	Usage 3 Projets	Usage 4 Clients	TOTAL Projet
Infrastructures dédiées	- €	- €	- €	- €	- €
Licences logicielles	- €	- €	- €	- €	- €
Développement spécifique	45 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	60 000 €
Frais d'études	25 000 €	- €	- €	5 000 €	30 000 €
Formation	25 000 €	5 000 €	5 000 €	10 000 €	45 000 €
Accompagnement	25 000 €	5 000 €	5 000 €	10 000 €	45 000 €
Total investissement	120 000 €	15 000 €	15 000 €	30 000 €	180 000 €
Economie de personnel	60 000 €	- €	30 000 €	- €	90 000 €
Economie de frais de déplacements	12 000 €	8 000 €			20 000 €
Economie de logiciels			10 000 €		10 000 €
Total gains bruts	72 000 €	8 000 €	40 000 €	- €	120 000 €
Loyer du logiciel en mode SaaS	18 000 €	3 000 €	9 000 €	42 000 €	72 000 €
Budget de développement courant	4 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	10 000 €
Total nouveaux coûts	22 000 €	5 000 €	11 000 €	44 000 €	82 000 €
Gains nets	50 000 €	3 000 €	29 000 €	- 44 000 €	38 000 €
ROI (investissements / gains n	2,40	5,00	0,52	-0,68	4,74

(voir le raisonnement détaillé dans la version complète du livre blanc et en particulier la comparaison entre un investissement en mode SaaS vs On-premise)



L'arbitrage final entre des indicateurs financiers, qualitatifs ou de risques doit être le résultat d'un échange entre les acteurs du projet.



*La surface des cercles est proportionnelle à l'intérêt du ROI.
Surface importante = ROI court en délai.
Les usages au ROI négatif sont en rouge.*

Les résultats sont positionnés sur une matrice à deux dimensions représentant les enjeux sur un axe et les risques sur l'autre axe.

L'usage n° 1 (Partage des informations commerciales) qui est aussi le noyau du projet affiche la plus forte contribution stratégique. Le niveau de risque est significatif mais acceptable car il s'agit surtout d'un risque de non adoption que l'on peut contrôler par un accompagnement adapté.

L'usage n° 2 (Animation du Comité de Direction) représente un investissement de 20 000 €, un ROI assez proche de celui du noyau du projet, un enjeu significatif et un risque moyen. Il pourra être proposé en comité de décision.

L'usage n° 3 (Gestion des projets internes) représente un investissement de 30 000 €, un ROI très court (moins d'un an), un enjeu moyen et un risque faible. Il pourra être proposé en comité de décision.

L'usage n° 4 (Collaboration avec les clients) représente un investissement marginal de 100 000 €, un ROI négatif, une contribution moyenne aux enjeux et un niveau élevé de risques. Il sera vraisemblablement exclu du projet.



Ces travaux sont le fruit d'échanges en ateliers autour d'expériences et de projets réels. Un support plus détaillé est disponible sur demande.



Recevoir la version électronique du livre blanc



Nous rejoindre et contribuer via le groupe LinkedIn

