

Total Economic Impact™ du Système de Management Visuel iObeya

Prises de décision accélérées et efficacité des réunions
optimisée grâce au Système de Management Visuel

DÉCEMBRE 2022

Contents

Synthèse	1
Le parcours du Système de Management Visuel iObeya de Sanofi	6
Présentation de sanofi.....	6
Déploiement de iobeya.....	6
Analyse des bénéfices	8
Prise de décision et résolution des problèmes accélérées	8
Efficacité des réunions	11
Économies sur les tableaux blancs et le matériel	13
Bénéfices non quantifiés	14
Flexibilité.....	15
Analyse des coûts	16
Frais de licence et de services	16
Coûts de formation	17
Coûts de mise en œuvre et d'installation	18
Coûts récurrents	20
Bilan financier	21
Annexe A : Total Economic Impact	22

Responsable de l'équipe de consultants : Jan Sythoff



À PROPOS DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting propose des services de conseil indépendants et objectifs, basés sur un travail de recherche, pour aider les dirigeants à obtenir des résultats clés en matière de transformation. Les consultants expérimentés de Forrester collaborent avec des dirigeants d'entreprise dans la concrétisation de leur mandat, à l'aide d'un modèle d'engagement unique qui s'adapte aux différents besoins et garantit un impact durable. Pour en savoir plus, rendez-vous sur forrester.com/consulting.

© Forrester Research, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction non autorisée est strictement interdite. Les informations fournies reposent sur les meilleures ressources disponibles. Les opinions exprimées reflètent notre avis à la date de publication du document et sont susceptibles d'évoluer. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave et Total Economic Impact sont des marques commerciales de Forrester Research, Inc. Toutes les autres marques commerciales sont la propriété de leurs détenteurs respectifs. Pour plus d'informations, rendez-vous sur forrester.com.

Synthèse

Les grandes entreprises doivent collaborer de manière efficace et efficiente. Le Système de Management Visuel iObeya permet aux équipes en télétravail de partager rapidement et facilement des données complexes afin que les décisions puissent être prises plus rapidement et les améliorations mises en œuvre avec moins de retard. La productivité est aussi grandement améliorée grâce à la réduction du temps de préparation des réunions et des temps d'accès ; l'engagement des employés est aussi plus élevé. La capacité d'intégration à d'autres outils numériques permet d'améliorer la communication et la précision des données, ainsi que leur accès.

Le Système de Management Visuel iObeya permet une collaboration à distance en utilisant des écrans numériques dans de grandes entreprises. En rendant les réunions plus accessibles et en numérisant les données, les entreprises peuvent accroître l'efficacité des réunions et accélérer la résolution des problèmes et la prise de décision.

iObeya a chargé Forrester Consulting de réaliser une étude de l'impact économique global (Total Economic Impact™, TEI) et d'analyser le retour sur investissement (ROI) que les entreprises pourraient obtenir en déployant un Système de Management Visuel. Un Système de Management Visuel relie visuellement toutes les strates d'une entreprise, encapsulant les équipes, les managers et les dirigeants dans un moteur humain unique, polyvalent et durable, adapté à notre monde volatile, incertain, complexe et ambigu (ou VUCA soit « volatile, uncertain, complex, and ambiguous »). Les relations humaines sont la base de tout système de gestion organisationnel dont l'objectif est la performance continue de l'entreprise, l'amélioration de l'agilité et le renforcement de la résilience. Cette étude a pour objectif de fournir aux lecteurs un cadre de référence qui leur permet d'évaluer l'impact financier potentiel de l'utilisation du Système de Management Visuel dans leur entreprise.

Pour mieux comprendre les avantages, les coûts et les risques associés à cet investissement, Forrester a interrogé quatre décideurs de Sanofi, un important fabricant mondial de produits pharmaceutiques qui a maintenant déployé et intégré le Système de Management Visuel iObeya dans son système global de Lean Manufacturing, comprenant les 90 sites de fabrication et de développement de

CHIFFRES CLÉS



Retour sur investissement (ROI)

121 %



Valeur actuelle nette (VAN)

12,5 M€

produits. Forrester s'est appuyé sur cette expérience pour établir une analyse financière sur six ans.

Avant l'utilisation du Système de Management Visuel, les personnes interrogées ont constaté que l'utilisation de tableaux blancs et de supports papier pour le partage d'informations limitait l'accès aux réunions. De plus, beaucoup de temps et d'efforts étaient nécessaires pour assurer la maintenance des tableaux blancs et pour

« Lorsqu'il y a un problème de fabrication ou de développement de produit, il est essentiel de pouvoir réunir rapidement des spécialistes ».

Responsable mondial du numérique et des SI/TI pour les affaires industrielles et les fonctions d'entreprise, siège de Sanofi

capturer les données importantes. En outre, l'intégration avec d'autres outils numériques était impossible.

Après avoir investi dans le Système de Management Visuel, Sanofi a pu prendre des décisions et résoudre des problèmes beaucoup plus rapidement, tout en bénéficiant d'une meilleure collaboration et de réunions plus efficaces. Parmi les autres avantages, citons l'intégration avec d'autres outils numériques, l'amélioration de l'expérience collaborateur et la réduction de l'impact environnemental de Sanofi.

PRINCIPAUX CONSTATS

Bénéfices quantifiés. Les bénéfices quantifiés en valeur actuelle (VA) ajustée en fonction des risques sur six ans pour l'entreprise de référence sont les suivants :

- **Accélération des prises de décision et des résolution des problèmes de 25 %, apportant des bénéfices de 4,5 millions d'euros.** Grâce au Système de Management Visuel, les problèmes ou les difficultés, particulièrement ceux ayant des répercussions sur la fabrication et le développement du produit, peuvent être réglés plus vite. Tous les collaborateurs concernés et les experts peuvent se réunir virtuellement pour régler un problème ou mettre rapidement en œuvre une amélioration.
- **Meilleure collaboration et efficacité des réunions, permettant de totaliser des bénéfices de 16,5 millions d'euros.** Des gains de productivité significatifs ont été réalisés avec iObeya : les temps de préparation des réunions sont réduits ; les données peuvent être plus facilement recueillies, stockées, partagées et consultées ; et les mises à jour des panneaux et des salles, telles que les améliorations standard et les changements de modèles, peuvent être mises en œuvre beaucoup plus rapidement que sur des tableaux blancs individuels.
- **Économie de 1,9 million d'euros en coûts de tableaux blancs et de matériel.** Certains coûts sont évités lorsque les matériaux physiques ne sont plus utilisés.

Bénéfices non quantifiés. Les bénéfices non quantifiés dans le cadre de cette étude sont les suivants :

- **Intégrations digitales, KPI automatisés et rapports.** Les KPI et les données de reporting sont stockés de

manière numérique plutôt que sur des tableaux physiques ou des images. Cela facilite l'analyse des données et des tendances historiques et réduit les erreurs. L'intégration digitale permet également de mettre en place des liens entre les KPI, des tableaux partagés et des hyperliens.

- **Amélioration de l'expérience des collaborateurs.** iObeya prend en charge le télétravail, offrant ainsi plus de flexibilité aux collaborateurs. Une transparence, une efficacité et une collaboration accrues signifient que les employés sont plus engagés, ce qui contribue à une meilleure acquisition et rétention des talents, à une réduction de l'absentéisme, à des opportunités de développement numérique et à un effort discrétionnaire plus important. En utilisant les panneaux iObeya quotidiennement pour communiquer au sein de l'entreprise, la connexion entre les collaborateurs et leur engagement se voient aussi renforcés.
- **Maturité du programme Lean et évolutivité.** En tant qu'outil de Lean Management, iObeya complète le programme Lean, avec des avantages tels que la possibilité d'effectuer des visites Gemba et du coaching à distance, d'améliorer l'échange des bonnes pratiques, de créer une meilleure normalisation, d'ajuster facilement et rapidement les instances de réunion, d'améliorer la gestion des réunions et de s'adapter aux changements des entreprises.
- **Réduction des coûts de déplacement.** Dans certains cas d'utilisation, iObeya remplace les réunions en personne, ce qui permet de réduire les coûts liés aux déplacements, notamment les trajets quotidiens et les voyages d'affaires.
- **Réduction de l'impact environnemental.** iObeya participe à la réduction de l'impact environnemental de Sanofi en réduisant les déplacements et l'utilisation de fournitures papier.

Coûts. Les coûts en VA ajustée en fonction des risques sur six ans sont les suivants :

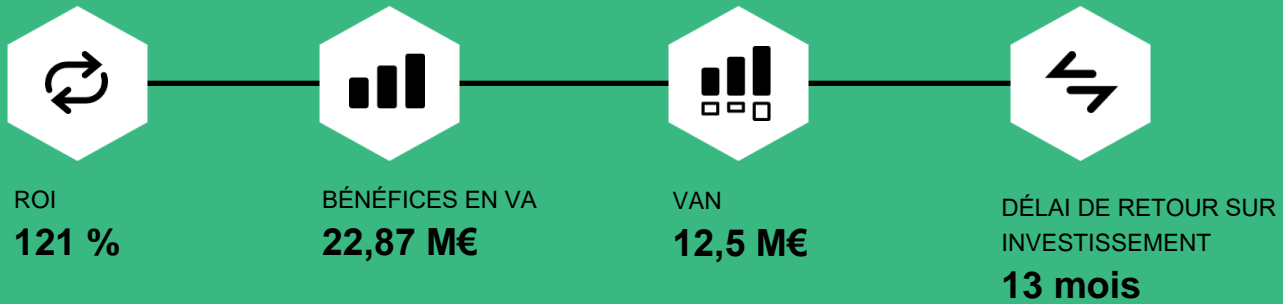
- **Les frais de licence et de services totalisant 3,2 millions d'euros.** Ce chiffre est calculé en fonction du nombre de salles iObeya.

- **Le temps de formation s'élevant à 1,4 million d'euros.** Les nouveaux utilisateurs, les administrateurs de salle et les responsables du système ont besoin d'investir de leur temps pour se familiariser avec le système et les mises à niveau.
- **Les coûts de mise en œuvre et d'installation s'élevant à 1,9 million d'euros.** Cela comprend le temps de planification, le matériel relatif aux écrans, les coûts d'installation et le temps de mise en place du système pour les nouvelles salles et équipes, y compris l'infrastructure réseau.
- **Des coûts récurrents de 4 millions d'euros.** Cela inclut le temps pour la maintenance du système et du réseau et de la gouvernance ainsi que les mises à niveau et les corrections logicielles.

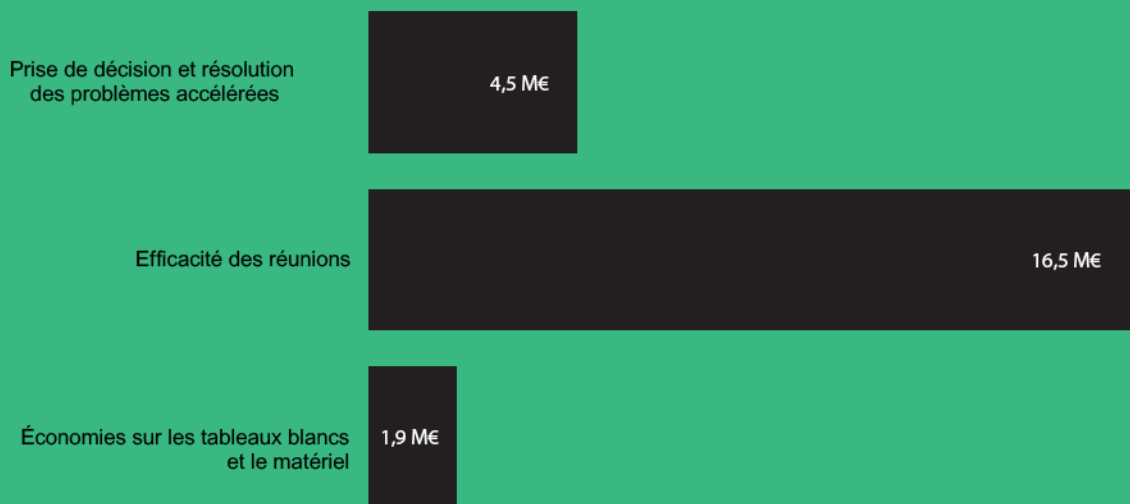
Les interviews et l'analyse financière ont montré que Sanofi réalisait des bénéfices de 22,9 millions d'euros sur six ans pour des coûts de 10,4 millions d'euros, ce qui représente une valeur actuelle nette (VAN) de 12,5 millions d'euros et un ROI de 121 %.

« Les employés renforcent leur collaboration ; les retours indiquent que l'outil est attractif, ergonomique, collaboratif, etc. parce que c'est un outil centré sur l'humain ».

Activités mondiales, siège de Sanofi



Bénéfices (sur six ans)



« Il est beaucoup plus facile de partager un écran ou une salle, la transparence est beaucoup plus grande. Chacun sait que l'information sera vue par les dirigeants. De manière globale, la remontée des informations est 25 % plus rapide car nous sommes en mesure d'inclure rapidement et facilement les finances, la chaîne d'approvisionnement ou d'autres personnes dans la réunion, plutôt que d'envoyer des e-mails ».

CADRE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE TEI

À partir des informations collectées lors de ces interviews, Forrester a créé un cadre de référence Total Economic Impact™ pour les entreprises qui envisagent d'investir dans le Système de Management Visuel.

L'objectif de ce cadre est d'identifier les différents facteurs (coûts, bénéfices, flexibilité et risques) qui affectent la décision d'investissement. Forrester a utilisé une approche en plusieurs étapes pour évaluer l'impact que le Système de Management Visuel peut avoir sur une entreprise.

NOTES

Les lecteurs doivent être avisés de ce qui suit :

L'étude est commandée par iObeya et réalisée par Forrester Consulting. Elle n'est pas destinée à être utilisée comme une analyse concurrentielle.

Forrester ne formule aucune hypothèse quant au retour sur investissement que d'autres entreprises pourraient obtenir. Forrester recommande vivement aux lecteurs d'utiliser leurs propres estimations dans les limites du cadre de référence fourni dans l'étude pour déterminer la pertinence d'investir dans le Système de Management Visuel.

iObeya a relu l'étude et fourni des commentaires à Forrester, mais Forrester garde le contrôle éditorial de l'étude et de ses conclusions et n'accepte pas de modifications de l'étude qui contrediraient les conclusions de Forrester ou occulteraient le propos de l'étude.

iObeya a fourni les noms des clients pour les besoins de l'entretien, mais n'y a pas pris part.



AUDIT PRÉALABLE

Interviews avec les intervenants de iObeya et les analystes de Forrester pour recueillir des données relatives au Système de Management Visuel.



INTERVIEWS

Nous nous sommes entretenus avec quatre représentants de Sanofi qui utilisent le Système de Management Visuel pour obtenir des données concernant les coûts, les bénéfices et les risques.



CADRE DU MODÈLE FINANCIER

Nous avons créé un modèle financier représentatif de Sanofi à l'aide de la méthodologie TEI, puis nous avons ajusté ce modèle financier en fonction des risques en nous appuyant sur les questions et préoccupations soulevées par Sanofi.



ÉTUDE DE CAS

Quatre éléments fondamentaux du TEI ont été pris en compte pour modéliser l'impact de l'investissement : bénéfices, coûts, flexibilité et risques. Compte tenu de la sophistication croissante des analyses de ROI pour les investissements IT, la méthodologie TEI de Forrester offre un panorama complet de l'impact économique total des décisions d'achat. Veuillez vous reporter à l'Annexe A pour en savoir plus sur la méthodologie TEI.

Le parcours du Système de Management Visuel iObeya de Sanofi

Facteurs qui conduisent à un investissement dans un Système de Management Visuel

Interviews

Rôle	Service ou site	Perspective de iObeya
Responsable mondial du numérique et des SI/TI pour les affaires industrielles et les fonctions d'entreprise	Siège, France	Leadership
Activités mondiales	Siège, France	Activités mondiales
Leader de l'excellence opérationnelle	Site de Framingham, États-Unis	Utilisateur final et responsable du système
Consultant en amélioration continue	Équipe de soins spécialisés, États-Unis	Utilisateur final, support au site et référent outil

PRESENTATION DE SANOFI

Sanofi est l'un des principaux fabricants mondiaux de produits pharmaceutiques, avec plus de 100 000 employés, 90 sites et des ventes nettes supérieures à 36 milliards d'euros.

Le résultat d'exploitation a atteint près de 10 milliards d'euros en 2020 soit près de 105 millions d'euros par site.

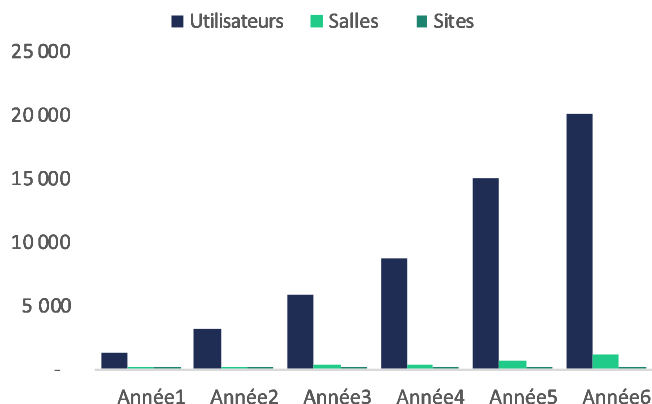
Forrester a interrogé quatre décideurs au sein de Sanofi avec différentes perspectives concernant le Système de Management Visuel de iObeya. Le résumé se trouve dans le tableau ci-dessus.

DEPLOIEMENT DE IOBEYA

Sanofi a commencé à déployer iObeya en 2015 et il est aujourd'hui utilisé sur l'ensemble des 90 sites dans le monde, dont 69 usines de fabrication et 21 sites de développement de produits. Au cours de cette période de six ans, l'adoption de iObeya a connu une croissance significative.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Utilisateurs	1 271	3 177	5 286	8 644	15 000	20 000
Salles	60	150	275	408	708	1,200
Sites	7	17	31	46	80	90

- Le nombre d'utilisateurs est passé de 1 271 à 20 000. Dans certains sites, l'adoption du système par les employés est supérieure à 85 %.
- Le nombre de salles iObeya est passé de 60 à 1 200.
- Le nombre de sites est passé de 7 à 90.



iObeya a été intégré au système de fabrication de Sanofi qui comprend des outils standard tels que le système KPI +QDCI (Safety, Quality, Delivery, Cost, Involvement - sécurité, qualité, livraison, coût, implication) pour la gestion de la performance, le système +DCM (Daily Capacity Management - gestion des capacités quotidiennes), le tableau d'équipe et les matrices de compétences. La numérisation des rituels Lean a permis de continuer à utiliser les outils, les normes et les processus qui constituent le cœur du système de fabrication de Sanofi.

Notez que les fonctionnalités de vidéoconférence et de partage d'écran sont nécessaires pour tirer parti des nombreux avantages, et nous avons supposé qu'elles étaient disponibles chez Sanofi, comme dans la plupart des entreprises aujourd'hui. Pour ce cas d'étude, Forrester a modélisé les bénéfices et les coûts sur six ans.

Détails du déploiement

- **20 000 utilisateurs**
- **2 500 équipes**
- **1 200 salles**
- **90 sites**

« Lorsque vous utilisez des systèmes papier, vous avez des données disponibles sur un mois, et vous avez des éléments que vous pouvez oublier de répercuter ».

Activités mondiales, siège de Sanofi

« Nous n'étions pas en mesure d'inclure dans les réunions les personnes qui travaillaient à domicile et la mise à jour de la configuration du panneau demandait un effort considérable ».

Leader de l'excellence opérationnelle et responsable du système iObeya, Sanofi, site de Framingham

Analyse des bénéfices

■ Données relatives aux bénéfices quantifiés

Total des bénéfices									
Réf.	Bénéfice	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Total	Valeur actuelle
Atr	Prise de décision et résolution des problèmes accélérées	178 296 €	433 005 €	789 598 €	1 171 661 €	2 037 671 €	2 292 380 €	6 902 611 €	4 472 662 €
Btr	Efficacité des réunions	604 811 €	1 508 783 €	2 765 707 €	4 103 485 €	7 121 874 €	9 563 063 €	25 667 723 €	16 497 631 €
Ctr	Économies sur les tableaux blancs et le matériel	30 186 €	75 454 €	138 368 €	205 295 €	356 250 €	2 375 000 €	3 180 553 €	1 895 806 €
	Total des bénéfices (valeur ajustée en fonction des risques)	813 293 €	2 017 242 €	3 693 672 €	5 480 441 €	9 515 796 €	14 230 443 €	35 750 887 €	22 866 099 €

PRISE DE DÉCISION ET RÉOLUTION DES PROBLÈMES ACCÉLÉRÉS

Preuves et données. Sanofi a indiqué qu'un avantage important du Système de Management Visuel iObeya était qu'il permettait de mettre en œuvre plus rapidement des améliorations telles que les bonnes pratiques, que ce soit sur l'ensemble du réseau ou sur un seul site. De même, il permet de résoudre plus rapidement les problèmes grâce à une prise de décision accélérée, une remontée des échanges et des actions coordonnées. iObeya peut être utilisé sur tous les sites et à tous les niveaux

hiérarchiques, de l'atelier au management en passant par la direction, afin d'assurer une meilleure continuité et un meilleur accès.

Modélisation et hypothèses. Pour quantifier la valeur de ce bénéfice, plusieurs hypothèses ont été émises :

- En moyenne, chaque site connaît deux problèmes bloquants et besoins d'amélioration par an. Les problèmes bloquants entraînent tout bonnement un arrêt de la production ; la résolution de ces problèmes incluent les actions prises afin d'éviter ces derniers.
- En moyenne, chaque site rencontre quatre problèmes et améliorations critiques par an. Les problèmes critiques réduisent de moitié le taux de production ; les améliorations critiques incluent les actions prises afin d'éviter les problèmes critiques.
- En moyenne, chaque site rencontre 10 problèmes et améliorations importants par an. Les problèmes importants comprennent le ralentissement de la production de 10 % ; les améliorations importantes comprennent les mesures prises pour éviter les problèmes importants.
- Avant iObeya, le temps de remontée de problème et de mise en œuvre prenait en moyenne 2 heures. iObeya accélère les remontées et les mises en œuvre apportant une réduction de temps de 25 %.

« iObeya a sans aucun doute eu un impact sur le délai d'exécution des produits - l'outil accélère le délai de mise sur le marché, et améliore la productivité car vous n'avez pas de déviations, vous pouvez les prévenir et vous pouvez facilement contrôler les différents éléments chaque jour ».

Activités mondiales, siège de Sanofi

- Le résultat d'exploitation moyen annuel par site est de 105 millions d'euros. Cela équivaut à presque 12 000 euros sur une base horaire.

Risques. Il est difficile de modéliser la répercussion d'une accélération de la remontée et de la mise en œuvre des améliorations dans une grande entreprise de fabrication comptant 90 sites répartis dans différentes régions du monde. Les hypothèses et indicateurs utilisés sont des estimations et pourraient être inexacts, et par conséquent résulter en une réduction de la valeur de l'avantage. Pour tenir compte de ces incertitudes, Forrester a ajusté cet avantage par une baisse modérée à élevée de 15 %.

Résultats. La valeur actuelle (réduction de 10 %) ajustée en fonction des risques s'élève à 4 472 662 euros sur six ans. Cela équivaut à plus de 20 % des bénéfices totaux sur une période de six ans.

« Les réunions sont davantage axées sur les données, ce qui nous permet de nous concentrer sur les problèmes et les priorités. Je pense aussi que l'efficacité est plus grande, mais qu'en même temps cela nous permet d'accélérer la prise de décision et la résolution des problèmes ».

Activités mondiales, siège de Sanofi

« iObeya a permis d'accroître la connectivité entre les équipes, ce qui a contribué à éliminer les échanges d'e-mails inutiles ou même les réunions superflues. Par exemple, les remontées ou les points critiques qui feraient normalement l'objet d'une succession d'e-mails peuvent être abordés au cours d'une réunion d'équipe. Si une question spécifique doit être abordée, il est maintenant facile d'assister à une réunion en ligne d'une autre équipe avec iObeya pour traiter cette question, [c'est-à-dire] dans une réunion virtuelle dédiée ».

Consultant en amélioration continue, équipe du système de production de Sanofi en soins spécialisés

Prise de décision et résolution des problèmes accélérées

Réf.	Indicateur	Source	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
A1	Nombre de sites	Interview	7	17	31	46	80	90
A2	Nombre de problèmes bloquants et de mises à niveau (2 par site par an)	2*A1	14	34	62	92	160	180
A3	Temps moyen pour faire remonter le problème/mettre en œuvre la mise à niveau (2 heures pour chaque tâche)	A2*2	28	68	124	184	320	360
A4	Réduction du temps de remontée du problème/de mise en œuvre de la mise à niveau (25 % plus rapide)	25 %*A3	7	17	31	46	80	90
A5	Résultat d'exploitation moyen horaire par site	105 000 000 €/365/24	11 986 €	11 986 €	11 986 €	11 986 €	11 986 €	11 986 €
A6	Prise de décision et résolution des problèmes accélérés : problèmes bloquants	A4*A5	83 904 €	203 767 €	371 575 €	551 370 €	958 904 €	1 078 767 €
A7	Nombre de problèmes critiques et de mises à niveau (4 par site par an)	4*A1	28	68	124	184	320	360
A8	Temps moyen pour faire remonter le problème/mettre en œuvre la mise à niveau (2 heures pour chaque tâche)	A7*2	56	136	248	368	640	720
A9	Réduction du temps de remontée des problèmes/de mise en œuvre de la mise à niveau (réduction de 25 %)	25 %*A8	14	34	62	92	160	180
A10	Prise de décision et résolution des problèmes accélérés : problèmes critiques	A8*A5/2	83 904 €	203 767 €	371 575 €	551 370 €	958 904 €	1 078 767 €
A11	Nombre de problèmes importants et de mises à niveau (10 par site par an)	10*A1	70	170	310	460	800	900
A12	Temps moyen pour faire remonter le problème/mettre en œuvre la mise à niveau (2 heures pour chaque tâche)	A11*2	140	340	620	920	1 600	1 800
A13	Réduction du temps de remontée du problème/de mise en œuvre de la mise à niveau (réduction de 25 %)	25 %*A12	35	85	155	230	400	450
A14	Prise de décision et résolution des problèmes accélérés : problèmes importants	A13*A4/10	41 952 €	101 884 €	185 788 €	275 685 €	479 452 €	539 384 €
At	Prise de décision et résolution des problèmes accélérés	A6+A10+A14	209 760 €	509 418 €	928 938 €	1 378 425 €	2 397 260 €	2 696 918 €
	Ajustement en fonction des risques	↓15 %						
Atr	Prise de décision et résolution des problèmes accélérés (ajustées en fonction des risques)		178 296 €	433 005 €	789 598 €	1 171 661 €	2 037 671 €	2 292 380 €
Total sur six ans : 6 902 611 \$			Valeur actuelle sur six ans : 4 472 662 \$					

EFFICACITÉ DES RÉUNIONS

Preuves et données. Toutes les personnes interrogées s'accordent à dire que le plus grand avantage de iObeya est l'amélioration de la collaboration, permettant de gagner en efficacité lors des réunions. Ce genre d'avantages est difficile à quantifier, mais il est clair que c'est dans ce domaine que la répercussion a été la plus grande.

Les personnes interrogées ont indiqué que l'utilisation de iObeya n'avait pas eu de répercussion sur le nombre de réunions ou leur durée, mais qu'elle avait réduit le temps de préparation des réunions, le temps nécessaire pour la mise à jour des informations et la rédaction de documents sur les résultats des réunions. iObeya permet également d'économiser sur les temps de déplacement dans la mesure où les travailleurs et les dirigeants à distance n'ont pas besoin de traverser le campus ou de se rendre sur différents sites pour assister aux réunions.

panneaux et donc mettre en œuvre plus rapidement les changements sur l'ensemble du système. Cela englobe également une meilleure évolutivité et une plus grande souplesse pour ajouter, supprimer ou modifier rapidement les instances de réunion afin de s'adapter aux changements et à la croissance de l'organisation.

- Chaque jour, 20 % des collaborateurs télétravaillent (p. ex. de chez eux) ou ne se trouvent pas dans le même bâtiment sur le site. Et en moyenne, ces collaborateurs gagnent 15 minutes par jour en déplacement et en temps d'accès aux réunions.
- Les responsables de site et de réseau gagnent aussi du temps de déplacement et peuvent se rendre virtuellement au Gemba et coacher à distance.
- Seulement 50 % de ce temps est réutilisé à des fins productives.

Risques. L'étendue de cette efficacité pourrait être moindre dans les entreprises employant moins de collaborateurs en télétravail, possédant des campus plus petits ou des sites plus proches les uns des autres. Pour en tenir compte, Forrester a ajusté cet avantage par une baisse de 10 %.

« Les principaux avantages sont l'efficacité, la collaboration et le partage de l'information. Souvent, il faut partager beaucoup d'informations, et c'est compliqué. iObeya aide réellement à montrer ces informations et permet de faire face à un grand volume d'informations à partager. »

Responsable mondial du numérique et des SI/TI pour les affaires industrielles et les fonctions d'entreprise, siège de Sanofi

Modélisation et hypothèses. Pour quantifier cet avantage, l'hypothèse suivante a été émise :

- Chaque équipe passe 30 minutes de moins en réunion par semaine.
- Les administrateurs de salle gagnent aussi 30 minutes par semaine car ils peuvent accéder directement aux

« Je dirais qu'il existe un élément de gain de temps attribuable à iObeya du fait que, dorénavant, le temps de marche ou de déplacement nécessaire pour traverser le campus ou pour se rendre dans un autre bâtiment a été éliminé ».

Consultant en amélioration continue, équipe du système de production de Sanofi en soins spécialisés

Résultats. La valeur actuelle ajustée en fonction des risques s'élève à 16 497 631 euros sur six ans. Cela équivaut à 72 % des bénéfices totaux sur la période de six ans.

« iObeya a réduit le temps de préparation des réunions, et nous sommes plus à même de suivre les actions, les remontées, les tendances, de standardiser les communications, [et] de créer et d'intégrer des panneaux visuels personnalisés pour résoudre des problèmes spécifiques ».

Leader de l'excellence opérationnelle et responsable du système iObeya, Sanofi, site de Framingham

Efficacité des réunions								
Réf.	Indicateur	Source	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
B1	Nombre d'équipes utilisant iObeya	Interview	159	397	728	1 081	1 875	2 500
B2	Efficacité de la maintenance (permet à chaque équipe un gain de temps de 0,5 heure par semaine)	0,5*B1*52	4 131	10 325	18 935	28 093	48 750	65 000
B3	Nombre d'administrateurs de salle utilisant iObeya (1 par salle)	Interview	60	150	275	408	708	1 200
B4	Efficacité de la maintenance (permet à chaque administrateur de salle un gain de temps de 0,5 heure par semaine)	0,5*52*B3	1 560	3 900	7 150	10 608	18 408	31 200
B5	Nombre moyen de télétravailleurs par jour (20 % de l'équipe, 8 employés par équipe)	20 %*8*B1	254	635	1 165	1 729	3 000	4 000
B6	Gain de temps total par télétravailleur (15 minutes par jour par télétravailleur)	B5*52*5/4	16 523	41 301	75 738	112 372	195 000	260 000
B7	Total des heures économisées	B2+B4+B6	22 214	55 526	101 823	151 073	262 158	356 200
B8	Taux horaire moyen (toutes charges comprises)	(80 000 \$ + 35 %)/8/5/48	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €
B9	Gain de temps total par responsable de site et de réseau (8 heures par site par mois)	A1*8*12	672	1 632	2 976	4 416	7 680	8 640
B10	Taux horaire moyen des responsables (toutes charges comprises)	(200 000 \$ + 35 %)/8/5/48	141 €	141 €	141 €	141 €	141 €	141 €
B11	Taux de conversion de la productivité		50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %
Bt	Efficacité des réunions	((B7*B8)+(B9*B10))*B11	672 012 €	1 676 426 €	3 073 008 €	4 559 428 €	7 913 194 €	10 625 625 €
	Ajustement en fonction des risques	↓10 %						
Btr	Efficacité des réunions (ajustée en fonction des risques)		604 811 €	1 508 783 €	2 765 707 €	4 103 485 €	7 121 874 €	9 563 063 €
Total sur six ans : 25 667 723 \$			Valeur actuelle sur six ans : 16 497 631 \$					

ÉCONOMIES SUR LES TABLEAUX BLANCS ET LE MATÉRIEL

Preuves et données. Les coûts des tableaux blancs et du matériel physique précédemment utilisés sont des

économies évidentes que toutes les personnes interrogées chez Sanofi ont soulignées.

Modélisation et hypothèses. Les économies de matériel réalisées ont été estimées en fonction des suppositions suivantes :

- Le coût annuel de matériel, incluant les post-its, les marqueurs, les aimants, la plastification, etc., par équipe s'élève à 200 euros.
- Le coût d'un tableau blanc est de 800 euros, et chaque salle doit en avoir un.
- Les tableaux blancs doivent être remplacés tous les cinq ans.

Risques. Un ajustement de risque faible de 5 % a été appliqué en prévision de prix plus élevés et/ou de l'utilisation de matériel et de tableaux blancs dans d'autres entreprises.

Résultats. La valeur actuelle de cet avantage ajustée en fonction des risques s'élève à 1 895 806 euros sur six ans. Cela équivaut à 8 % des bénéfices totaux.

Chaque équipe économise 200 € de matériel par an ; de plus, les tableaux blancs à 800 € ne sont plus nécessaires.

Économies sur les tableaux blancs et le matériel								
Réf.	Indicateur	Source	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
C1	Économies de matériel réalisées par équipe (papier, aimants, plastification, etc.)		200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
C2	Coût d'un tableau blanc		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	800 €
Ct	Économies sur les tableaux blancs et le matériel	(C1*B1)+(C2*B1) Note : B1 du tableau p 14	31 775 €	79 425 €	145 650 €	216 100 €	375 000 €	2 500 000 €
	Ajustement en fonction des risques	↓5 %						
Ctr	Économies sur les tableaux blancs et le matériel (ajustées en fonction des risques)		30 186 €	75 454 €	138 368 €	205 295 €	356 250 €	2 375 000 €
Total sur six ans : 3 180 553 €			Valeur actuelle sur six ans : 1 895 806 €					

BÉNÉFICES NON QUANTIFIÉS

Le client a identifié d'autres bénéfices, mais n'a pu les quantifier :

- **Intégrations digitales, KPI automatisés et rapports.** Avec iObeya, tous les KPI et les données de reporting sont stockés de manière numérique ; précédemment, ces données étaient probablement sauvegardées sous forme de photographies de tableaux blancs. Au fil du temps, cela facilite la surveillance des KPI et il est beaucoup plus facile de retrouver un tableau antérieur. L'intégration numérique permet aussi l'utilisation de liens entre les KPI, des panneaux partagés ainsi que des hyperliens, et améliore la précision des données.

- **Expérience collaborateur.** La capacité de prendre en charge le travail à distance augmente non seulement l'efficacité mais améliore aussi l'expérience collaborateur en accompagnant le télétravail à partir de chez soi ou dans un autre lieu tout en réduisant le temps de trajet. Elle améliore également la transparence des communications ; les collaborateurs savent que les problèmes qu'ils soulèvent et les contributions qu'ils font seront vus par les autres équipes. La poursuite du développement numérique grâce à l'apprentissage et à l'utilisation de iObeya pour tous les utilisateurs améliore également l'engagement. Une meilleure expérience collaborateur peut améliorer les indicateurs tels que la fidélisation du personnel et l'absentéisme, et peut aussi faciliter l'acquisition de talents.

- **Réduction des coûts de déplacement.** Dans certains cas d'utilisation, iObeya permet de remplacer complètement les réunions en présentiel car la solution possède toutes les caractéristiques et les capacités des tableaux blancs physiques. Cela peut permettre de réaliser des économies substantielles, notamment en ce qui concerne les frais de déplacement et de restauration ainsi que la réduction du temps de déplacement.
- **Maturité du programme Lean et évolutivité.** En tant qu'outil de Lean Management, iObeya vient renforcer la méthodologie Lean, qui inclut la possibilité d'effectuer des visites Gemba et un coaching à distance, de favoriser l'échange des bonnes pratiques, de créer une meilleure standardisation, d'ajuster facilement et rapidement les instances de réunion, de s'adapter aux changements des entreprises et d'améliorer la gestion des réunions.
- **Réduction de l'impact environnemental.** iObeya aide également Sanofi dans ses efforts de développement durable en favorisant le travail à distance, réduisant ainsi le besoin de se déplacer, les émissions de gaz à effet de serre liées aux voyages des collaborateurs ou encore la quantité de papier et autres matériaux utilisés. Ceux-ci devront être contrebalancés par l'impact de l'utilisation de iObeya, notamment l'énergie consommée par les écrans numériques et celle liée à leur fabrication.

FLEXIBILITÉ

Sanofi a également indiqué espérer à l'avenir pouvoir mieux communiquer avec ses partenaires et ses principaux fournisseurs grâce à iObeya. Cela prend du temps, nécessite une très étroite collaboration et une approche par étapes. Cette approche devrait être mise en œuvre au cas par cas sur une base de partenariats réciproques. Cependant, une fois mis en place, les avantages seraient vraisemblablement similaires pour Sanofi et pour le partenaire impliqué.

« Il y a une incidence sur le développement durable dans la mesure où iObeya réduit le besoin de se déplacer. Il ne consomme pas de papier, réduit la demande de post-its, d'aimants, de plastification et autres matériaux ».

Responsable mondial du numérique et des SI/TI pour les affaires industrielles et les fonctions d'entreprise, siège de Sanofi

« Lorsque les collaborateurs sont dans la pièce, ils sont plus impliqués et plus engagés. iObeya facilite également le travail des collaborateurs qui sont alors plus impliqués, plus disposés à soutenir les autres et plus concentrés sur le projet ».

Responsable mondial du numérique et des SI/TI pour les affaires industrielles et les fonctions d'entreprise, siège de Sanofi

Analyse des coûts

■ Données relatives aux coûts quantifiés

Total des coûts										
Réf.	Coût	Initial	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Total	Valeur actuelle
Dtr	Frais de licence et de services	0 €	390 674 €	346 500 €	640 605 €	804 300 €	1 200 323 €	1 323 053 €	4 705 454 €	3 164 300 €
Etr	Coûts de formation	0 €	58 503 €	131 082 €	230 361 €	328 804 €	587 813 €	796 208 €	2 132 769 €	1 373 591 €
Ftr	Coûts de mise en œuvre et d'installation	61 875 €	151 525 €	231 275 €	326 975 €	350 900 €	894 025 €	781 550 €	2 798 125 €	1 872 376 €
Gtr	Coûts récurrents	0 €	157 658 €	382 883 €	698 198 €	1 036 035 €	1 801 800 €	2 027 025 €	6 103 598 €	3 954 928 €
	Total des coûts (valeur ajustée en fonction des risques)	61 875 \$	758 359 \$	1 091 740 \$	1 896 138 \$	2 520 039 \$	4 483 961 \$	4 927 835 \$	15 739 946 \$	10 365 195 \$

FRAIS DE LICENCE ET DE SERVICES

Preuves et données. Les frais de licence sont facturés par salle et comprennent les coûts du logiciel et de l'infrastructure ; ces services comprennent la mise en œuvre, le conseil et l'assistance à la formation.

Modélisation et hypothèses. Les frais de licence et de services augmentent généralement au fur et à mesure que iObeya est mis en œuvre sur un nombre croissant de sites et que la demande pour le nombre de salles augmente.

Risques. Une petite pondération de risque de 5 %, étant donné que les prix peuvent varier selon la région et la taille du contrat.

Résultats. Il en résulte une valeur actuelle ajustée en fonction des risques sur six ans de 3 164 300 euros. Il s'agit du coût le plus important, représentant 31 % des coûts totaux.

Frais de licence et de services										
Réf.	Indicateur	Source	Initial	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	
D1	Frais de licence et de services			372 070 €	330 000 €	610 100 €	766 000 €	1 143 165 €	1 260 050 €	
Dt	Frais de licence et de services	D1	0 €	372 070 €	330 000 €	610 100 €	766 000 €	1 143 165 €	1 260 050 €	
	Ajustement en fonction des risques	↑5 %								
Dtr	Frais de licence et de services (ajustés en fonction des risques)		0 €	390 674 €	346 500 €	640 605 €	804 300 €	1 200 323 €	1 323 053 €	
Total sur six ans : 4 705 454 €					Valeur actuelle sur six ans : 3 164 300 €					

COÛTS DE FORMATION

Preuves et données. Lorsque de nouvelles équipes sont amenées à utiliser iObeya, les utilisateurs, les administrateurs de salle et les responsables du système doivent être préalablement formés.

- Les utilisateurs comprennent tous les membres d'une équipe, qui, en moyenne, en compte huit.
- Il y a un administrateur de salle pour chaque salle.
- Il y a, en moyenne, un responsable du système pour deux sites ; cela varie selon la taille du site.

Modélisation et hypothèses. Les coûts de chacun sont calculés comme suit :

- Dans le cadre de la formation annuelle, les utilisateurs de iObeya doivent suivre 30 minutes de formation, tandis que les responsables du système doivent suivre 20 heures de formation. Chaque nouvel administrateur de salle doit suivre 4 heures de formation pour maîtriser le système.
- Le nombre total d'heures de formation requises est alors multiplié par le taux horaire moyen, toutes charges comprises.

Risques. Un ajustement en fonction des risques modéré de 10 % a été appliqué, car pour certaines entreprises, la formation peut durer plus longtemps.

Résultats. Il en résulte une valeur actuelle ajustée en fonction des risques sur six ans de 1 373 591 euros. Cela équivaut à 13 % des coûts totaux.

Coûts de formation									
Réf.	Indicateur	Source	Initial	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
E1	Nombre d'utilisateurs	Interviews		1 271	3 177	5 826	8 644	15 000	20 000
E2	Formation générale pour l'utilisateur (0,5 heure)	E1*0,5		636	1 589	2 913	4 322	7 500	10 000
E3	Nombre de salles	Interviews		60	150	275	408	708	1 200
E4	Nombre de nouvelles salles	E15(année n)-E15 (année n-1)		60	90	125	133	300	492
E5	Formation des administrateurs de salle (4 heures par nouvelle salle)	4*E5		240	360	500	532	1 200	1 968
E6	Nombre de sites utilisant iObeya	Interviews		7	17	31	46	80	90
E7	Formation des responsables du système (1 responsable pour 2 sites, 20 heures chacun)	E6/2*20		70	170	310	460	800	900
E8	Nombre total d'heures de formation	E2+E5+E7		946	2 119	3 723	5 314	9 500	12 868
E9	Taux horaire moyen (toutes charges comprises)	(80 000 € + 35 %)/8/5/48		56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €
Et	Coûts de formation	E8*E9	0 €	53 184 €	119 166 €	209 419 €	298 913 €	534 375 €	723 825 €
	Ajustement en fonction des risques	↑10 %							
Etr	Coûts de formation (ajustés en fonction des risques)		0 €	58 503 €	131 082 €	230 361 €	328 804 €	587 813 €	796 208 €
Total sur six ans : 2 132 769 \$				Valeur actuelle sur six ans : 1 373 591 \$					

COÛTS DE MISE EN ŒUVRE ET D'INSTALLATION

Preuves et données. Les coûts de mise en œuvre et d'installation comprennent différents éléments de coût :

- Le temps initial de planification et de mise en œuvre.
- Les coûts du matériel, de l'installation et du remplacement des écrans électroniques.
- Le temps d'installation de la salle iObeya et de mise en place des paramètres pour chaque nouvelle équipe.

Modélisation et hypothèses. Les coûts de chacun de ces éléments sont calculés comme suit :

- Le temps initial de mise en œuvre et de planification requiert 100 heures de 10 ETP. Cela a été multiplié par le taux horaire moyen, toutes charges comprises.
- Les fonctionnalités de visioconférence et de partage d'écran sont disponibles pour tous les utilisateurs qui peuvent configurer leur ordinateur.
- Un écran est suffisant pour couvrir quatre équipes, bien que seule la moitié des équipes ait besoin d'un écran ; chaque écran coûte 5 000 euros (installation incluse). Les écrans doivent être remplacés tous les quatre ans.

- Pour tout nouvel écran utilisant iObeya, l'installation du système prend 40 heures, temps nécessaire pour configurer le logiciel et l'infrastructure réseau des salles.

Risques. Un ajustement en fonction des risques modéré de 10 % a été appliqué car, pour certaines entreprises, la mise en œuvre et l'installation peuvent prendre plus longtemps ; les coûts du matériel, de l'installation ainsi

que le taux de remplacement des écrans peuvent aussi être différents.

Résultats. La valeur actuelle ajustée en fonction des risques s'élève à 1 872 376 euros sur six ans. Cela équivaut à 18 % des coûts totaux.

Coûts de mise en œuvre et d'installation

Réf.	Indicateur	Source	Initial	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
F1	Taux horaire moyen (toutes charges comprises)	(80 000 \$ + 35 %)/8/5/48	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €
F2	Temps initial de planification et de mise en œuvre (heures)	100 heures de travail de 10 ETP	1 000						
F3	Coût initial de planification et de mise en œuvre	F1*F2	56 250 €						
F4	Nombre d'équipes utilisant iObeya	Interviews		159	397	728	1 081	1 875	2 500
F5	Nombre de nouvelles équipes utilisant iObeya	E4(année n)-E4(année n-1)		159	238	331	352	795	625
F6	Coût du matériel et de l'installation des écrans électroniques	Coût par écran		5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €
F7	Nombre de nouveaux écrans (50 % des équipes, 4 équipes par écran)	F5*50%/4 (arrondi)		19	29	41	44	99	78
F8	Nombre de remplacements d'écran	Compter un remplacement tous les 4 ans		0	0	0	0	19	29
F9	Coûts des écrans électroniques	F6*(F7+F8)		95 000 €	145 000 €	205 000 €	220 000 €	590 000 €	535 000 €
F10	Temps d'installation du système (40 heures par nouvel écran)	40*F7		760	1 160	1 640	1 760	3 960	3 120
F11	Coûts d'installation du système	F10*F1		42 750 €	65 250 €	92 250 €	99 000 €	222 750 €	175 500 €
Ft	Coûts de mise en œuvre et d'installation	F3+F9+F11	56 250 €	137 750	210 250 €	297 250 €	319 000 €	812 750 €	710 500 €
	Ajustement en fonction des risques	↑10 %							
Ftr	Coûts de mise en œuvre et d'installation (valeur ajustée en fonction des risques)		61 875 €	151 525 €	231 275 €	326 975 €	350 900 €	894 025 €	781 550 €
Total sur six ans : 2 798 125 \$				Valeur actuelle sur six ans : 1 872 376 \$					

COÛTS RÉCURRENTS

Preuves et données. Les coûts récurrents comprennent le temps supplémentaire nécessaire à la gouvernance et la maintenance de la plateforme iObeya.

- La gouvernance comprend la mise à jour et les changements requis sur l'ensemble des sites et le réseau des sites. Cela comprend la mise à jour des normes, leur mise en forme ainsi que la gestion des accès et des capacités de contrôle.
- La maintenance fait référence à l'entretien quotidien des salles et des panneaux, comme la mise en œuvre de nouvelles idées, la gestion et le support.

Modélisation et hypothèses. Sanofi a indiqué que iObeya nécessitait 5 heures de gouvernance par site par semaine et 2 heures de maintenance par site par semaine. Le coût de ces heures peut ainsi se calculer en utilisant les taux horaires d'un salaire moyen toutes charges comprises.

Risques. Un ajustement en fonction des risques modéré de 10 % a été appliqué car le temps nécessaire pour la maintenance et la gouvernance peut varier d'une entreprise à l'autre selon la configuration du système.

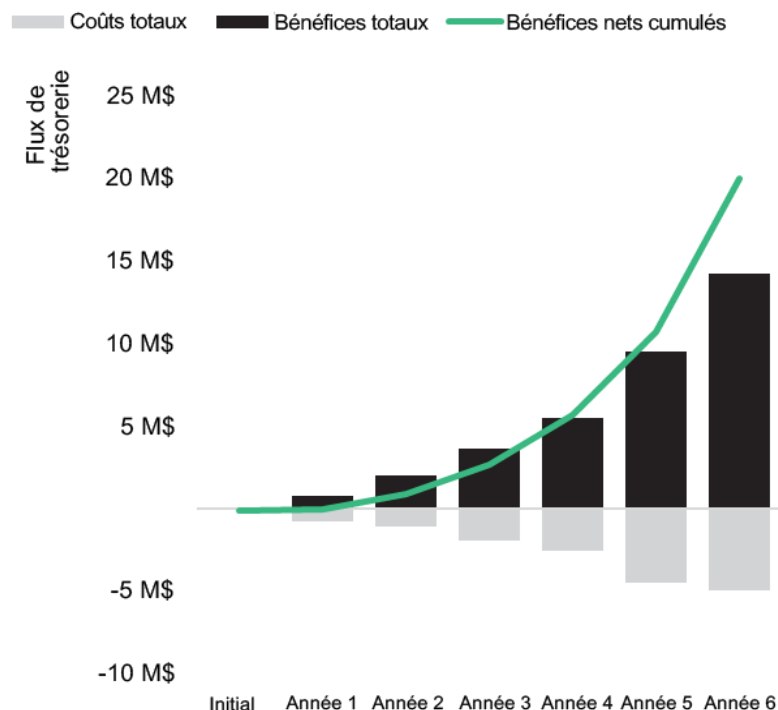
Résultats. La valeur actuelle ajustée en fonction des risques s'élève à 3 954 928 euros sur six ans. Cela équivaut à 38 % des coûts totaux, ce qui s'avère être un peu moins que les frais de licence et de services.

Coûts récurrents									
Réf.	Indicateur	Source	Initial	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
G1	Heures de gouvernance (4 heures par site par semaine)	4*52*E7		1 456	3 536	6 448	9 568	16 640	18 720
G2	Heures de maintenance (3 heures par semaine par site)	3*52*E1		1 092	2 652	4 836	7 176	12 480	14 040
G3	Taux horaire moyen (toutes charges comprises)	(80 000 € + 35 %)/8/5/48		56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €
Gt	Coûts récurrents	(G1+G2)*G3	0 €	143 325 €	348 075 €	634 725 €	941 850 €	1 638 000 €	1 842 750 €
	Ajustement en fonction des risques	↑10 %							
Gtr	Coûts récurrents (ajustés en fonction des risques)		0 €	157 658 €	382 883 €	698 198 €	1 036 035 €	1 801 800 €	2 027 025 €
Total sur six ans : 6 103 598 \$				Valeur actuelle sur six ans : 3 954 928 \$					

Bilan financier

INDICATEURS CONSOLIDÉS SUR SIX ANS ET AJUSTÉS EN FONCTION DES RISQUES

Graphique des flux de trésorerie (valeur ajustée en fonction des risques)



Les résultats financiers calculés dans les sections Bénéfices et Coûts peuvent être utilisés pour déterminer le ROI, la VAN et le délai de retour sur investissement pour l'entreprise. Forrester estime que le taux d'actualisation annuel pour cette analyse s'élève à 10 %.

Ces valeurs de ROI, de VAN et de délai de retour sur investissement ajustées aux risques sont déterminées en appliquant des facteurs d'ajustement des risques aux résultats bruts de chaque section Bénéfices et Coûts.

Analyse des flux de trésorerie (estimations ajustées en fonction des risques)

	Initial	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Total	Valeur actuelle
Total des coûts	(61 875 €)	(758 359 €)	(1 091 740 €)	(1 896 138 €)	(2 520 039 €)	(4 483 961 €)	(4 927 835 €)	(15 739 946 €)	(10 365 195 €)
Total des bénéfices	0 €	813 293 €	2 017 242 €	3 693 672 €	5 480 441 €	9 515 796 €	14 230 443 €	35 750 887 €	22 866 099 €
Bénéfices nets	(61 875 €)	54 934 €	925 502 €	1 797 534 €	2 960 403 €	5 031 835 €	9 302 608 €	20 010 941 €	12 500 904 €
ROI									121 %
Délai de récupération de l'investissement									13 mois

Annexe A : Total Economic Impact

La méthodologie Total Economic Impact (TEI) a été développée par Forrester Research pour améliorer les processus décisionnels des entreprises en matière de technologie, et aider les fournisseurs à communiquer la valeur de leurs produits et services à leurs clients. La méthodologie TEI aide les entreprises à démontrer, à justifier et à réaliser la valeur tangible des initiatives informatiques auprès de la direction et des autres parties prenantes clés.

L'APPROCHE TOTAL ECONOMIC IMPACT

Les bénéfices représentent la valeur apportée par le produit à l'entreprise. La méthodologie pondère les bénéfices et les coûts de la même manière, ce qui permet d'examiner pleinement l'impact de la technologie sur l'ensemble de l'entreprise.

Les coûts tiennent compte de toutes les dépenses nécessaires pour obtenir la valeur ou les bénéfices attendus du produit. Pour la méthodologie TEI, la catégorie des coûts correspond aux coûts incrémentaux générés dans l'environnement existant par la gestion courante de la solution.

La flexibilité désigne la valeur stratégique qui peut être obtenue pour un futur investissement en complément de l'investissement initial. La possibilité de tirer parti de cet élément présente une VA qui peut être estimée.

Les risques mesurent l'incertitude des estimations de bénéfices et de coûts en considérant : 1) la probabilité que les estimations correspondent aux projections initiales et 2) la probabilité que les estimations soient suivies dans le temps. Les facteurs de risque de la méthode TEI reposent sur une « distribution triangulaire ».

La colonne indiquant l'investissement initial présente les coûts engagés à « l'instant 0 » ou au début de l'Année 1, et non actualisés. Tous les autres flux de trésorerie se voient appliquer le taux d'actualisation en fin d'année. Les calculs de la VA sont effectués pour chaque estimation des coûts et des bénéfices totaux. Les calculs de la VAN qui figurent dans les tableaux de synthèse correspondent à la somme de l'investissement initial et des flux de trésorerie actualisés chaque année. Il est possible que les chiffres de la somme et de la valeur actuelle des tableaux Total des bénéfices, Total des coûts et Flux de trésorerie ne soient pas totalement exacts, certains nombres étant arrondis.



VALEUR ACTUELLE (VA)

Valeur actuelle ou courante des estimations de coûts (actualisés) et de bénéfices à un taux d'intérêt donné (taux d'actualisation). La VA des coûts et des bénéfices entre dans la valeur actuelle nette totale des flux de trésorerie.



VALEUR ACTUELLE NETTE (VAN)

Valeur actuelle ou courante des futurs flux de trésorerie nets (actualisés) à un taux d'intérêt donné (taux d'actualisation). La VAN positive d'un projet indique normalement que l'investissement est recommandé, à moins que d'autres projets ne présentent des VAN supérieures.



RETOUR SUR INVESTISSEMENT (ROI)

Rentabilité attendue d'un projet, exprimée en pourcentage. Le ROI se calcule en divisant les bénéfices nets (déduction faite des coûts) par les coûts.



TAUX D'ACTUALISATION

Taux d'intérêt utilisé dans l'analyse des flux de trésorerie pour prendre en compte la valeur temps de l'argent. Les entreprises utilisent généralement des taux d'actualisation compris entre 8 et 16 %.



DÉLAI DE RECUPÉRATION DE L'INVESTISSEMENT

Seuil de rentabilité d'un investissement. Il s'agit du moment où les bénéfices nets (bénéfices moins coûts) sont égaux à l'investissement ou au coût initial.

FORRESTER®