

IBM-PLM : Méthode d'analyse bénéfices-coûts et financière

*L'analyse coûts – bénéfices établie dans le cadre d'un
processus décisionnel concernant des solutions de gestion
du cycle de vie du produit.*

*Bradford J. Cabibi
IBM PLM Solutions*

Table des matières

2	Contexte
3	Etudes
4	Principe
6	Méthode
8	Calcul du rendement du capital investi
9	Présentation du dossier
11	Résumé
11	A retenir
11	Intéressé par l'élaboration d'un dossier commercial et financier IBM PLM ?
12	L'auteur

Le climat économique actuel contraint les entreprises à une concurrence toujours plus vive et plus efficace si elles souhaitent accroître leurs bénéfices. Comme l'indique Marc Halpern, " les équipes chargées du développement des produits doivent réagir avec davantage de souplesse aux évolutions des produits et aux demandes des clients. Afin d'améliorer leurs processus, les entreprises ont besoin d'une infrastructure de conception qui synchronise les données et les ressources techniques et qui favorise la collaboration globale autour de la conception. Si elles souhaitent accroître leur productivité et améliorer la qualité de leurs produits, les entreprises exigeant une contribution importante des services d'ingénierie doivent analyser, visualiser, échanger et traiter avec efficacité leurs données techniques et d'entreprise. Pourtant, la plupart des entreprises se contentent de méthodes sans cohérence, déterminées au fur et à mesure des besoins, pour gérer leurs données techniques.¹ "

Afin d'améliorer leurs résultats, les entreprises considèrent actuellement leurs actions en matière de gestion du cycle de vie du produit (PLM) en s'interrogeant sur la nécessité d'investir dans un système de conception par ingénierie ou dans des systèmes de gestion des données techniques.

Contexte

D'après les nombreuses années de collaboration avec des clients PLM du monde entier, il apparaît que la plupart des projets informatiques doivent être justifiés de manière crédible au plan financier avant qu'un fournisseur ne soit choisi. Les coûts et les avantages de la solution PLM proposée doivent donc être examinés à la loupe avant d'engager le processus décisionnel en faveur d'un investissement technologique donné. Dans le cadre du processus d'évaluation et de sélection d'un investissement PLM, les décideurs reviennent de plus en plus vers des critères standard de dossier commercial et financier, comme le rendement du capital investi, la valeur actualisée nette et le coût total de possession.

¹ " PLM in a global perspective ", Sommet international PLM 2005, Marc Halpern, analyste senior.

Lorsque les représentants d'une entreprise posent des questions d'ordre financier aux fournisseurs de la solution, ou lorsque le responsable d'un projet doit préparer l'analyse coûts/bénéfices afin de proposer une solution PLM dans sa propre organisation, il convient de disposer d'une méthode pour préparer une réponse de manière la plus efficace possible.

Afin de répondre à cette attente, IBM a mis au point une méthode de justification prenant la forme d'un dossier financier, qui aide ses clients à estimer la valeur ajoutée de la suite de produits PLM de IBM/Dassault Systèmes. Cette méthode et cette suite de produits sont le fruit d'un partenariat entre IBM Watson Research et Solution Matrix Ltd, et des mandats clients conclus par IBM et Dassault Systèmes au cours des dernières années. Cette méthode est protégée par droit d'auteur sous le nom de IBM PLM FBC ROI[®] (méthode d'analyse bénéfices-coûts et financière relatif au rendement du capital investi d'un projet IBM PLM) et est disponible dans le cadre du processus de vente IBM.

Etudes

Les dirigeants d'entreprise sont aujourd'hui incités à atteindre certains objectifs commerciaux, alors que le contexte économique les rend pour la plupart peu enclins à prendre des risques.

De récentes études menées par IBM et certains de ses partenaires commerciaux révèlent que :

- *Plus de 70 % des initiatives importantes concernant les technologies de l'information doivent être justifiées par une analyse du rendement du capital investi ou par une autre forme de dossier commercial*
- *L'obligation de rendre compte de ses actes semble plus marquée*
- *Les décisions relatives aux technologies de l'information ne sont plus uniquement prises par les responsables des équipements informatiques*
- *On demande de plus en plus souvent aux responsables des équipements informatiques de justifier un projet en fonction de " ses conséquences sur les résultats d'affaires " plutôt que d'après " ses fonctionnalités matérielles ou logicielles "*
- *Le climat économique pose de multiples défis à problèmes et les dirigeants des entreprises se montrent en général très prudents dans leurs investissements*

La nécessité d'une méthode structurée de calcul du rendement du capital investi est un aspect à prendre en compte depuis un certain temps déjà.

L'étude intitulée "One way, or another?" (Une méthode ou une autre ?), réalisée par CFO IT², importante publication informatique et financière, a souligné que (malgré le fait que) les directeurs financiers s'entendent sur l'importance de la valeur des technologies de l'information pour la survie commerciale de leur entreprise ; ils ont des points de vue divergents sur les méthodes à employer pour mesurer et exploiter cette valeur. D'après les résultats de l'étude, seules 9 % des entreprises interrogées faisaient appel à une méthode formalisée d'analyse du rendement du capital investi pour l'essentiel de leurs décisions d'investissement informatique.

Le recours à une analyse du rendement du capital investi pour justifier certaines dépenses informatiques s'avère depuis longtemps un point de discordance. Diriez-vous que votre entreprise :

A résolu la question en s'appuyant sur une ou plusieurs méthodes systématiques de calcul de rentabilité de l'investissement pour toutes les dépenses informatiques ou presque ?	9%
A résolu la question en soumettant certains investissements informatiques à une analyse formalisée et en approuvant les autres en fonction d'autres critères ?	31%
A résolu la question en renonçant à une approche formalisée du rendement du capital investi au profit d'autres critères ?	21%
Continue de réfléchir à la question et recherche des approches plus adaptées à l'analyse de l'investissement informatique ?	39%

² L'étude de CFO IT a consisté à interroger 241 cadres supérieurs d'un service financier en septembre 2004. Environ 37 % d'entre eux étaient directeurs financiers, 14 % vice-présidents/directeurs généraux délégués/vice-présidents directeurs aux finances, 14 % directeurs aux finances, 15 % contrôleurs de gestion, 3 % responsables financiers et 17 % occupaient une autre fonction. Un tiers des personnes interrogées travaillaient dans une entreprise réalisant un milliard de dollars ou plus de chiffre d'affaires annuel, un autre tiers travaillait dans une entreprise de moins de 50 millions de dollars de chiffre d'affaires, les autres se situant entre les deux.

Principe

Comment savoir s'il est nécessaire de calculer le rendement du capital investi ?

Les investissements en solutions PLM représentent incontestablement des décisions commerciales qui doivent être justifiées d'un point de vue opérationnel et financier. Un élément peut toutefois bloquer le projet à n'importe quel stade : l'aspect financier. Mieux vaut donc faire appel à une méthode bien définie, avec un dossier commercial et financier, dans les cas suivants :

- *La direction demande des précisions d'ordre financier car les seules fonctionnalités de la solution informatique ne justifient pas l'investissement*
- *La solution dépasse le seul domaine de l'ingénierie étant donné qu'une part importante du rendement du capital investi peut provenir d'un service d'ingénierie externe (il existe des répercussions en amont et en aval)*
- *La mise en œuvre intégrale de la solution nécessitera de consacrer un certain budget aux services, mais aussi au matériel et aux logiciels (selon un rapport de 3 pour 1 ou 2 pour 1)*
- *Des solutions concurrentes peuvent s'avérer acceptables et le calcul du rendement du capital investi aide à déterminer la solution la plus adaptée à la proposition de valeur PLM d'une entreprise*
- *Les résultats de l'entreprise sont étroitement surveillés car ils sont médiocres (utiliser un terme/mot ms choquant car ils sont moins que satisfaisants, par exemple.) et que les budgets sont serrés, ou bien car ils sont au contraire satisfaisants et qu'il existe une certaine concurrence en matière de financement (dans ces deux cas, un bon rendement du capital investi pourra attirer l'attention de la direction)*

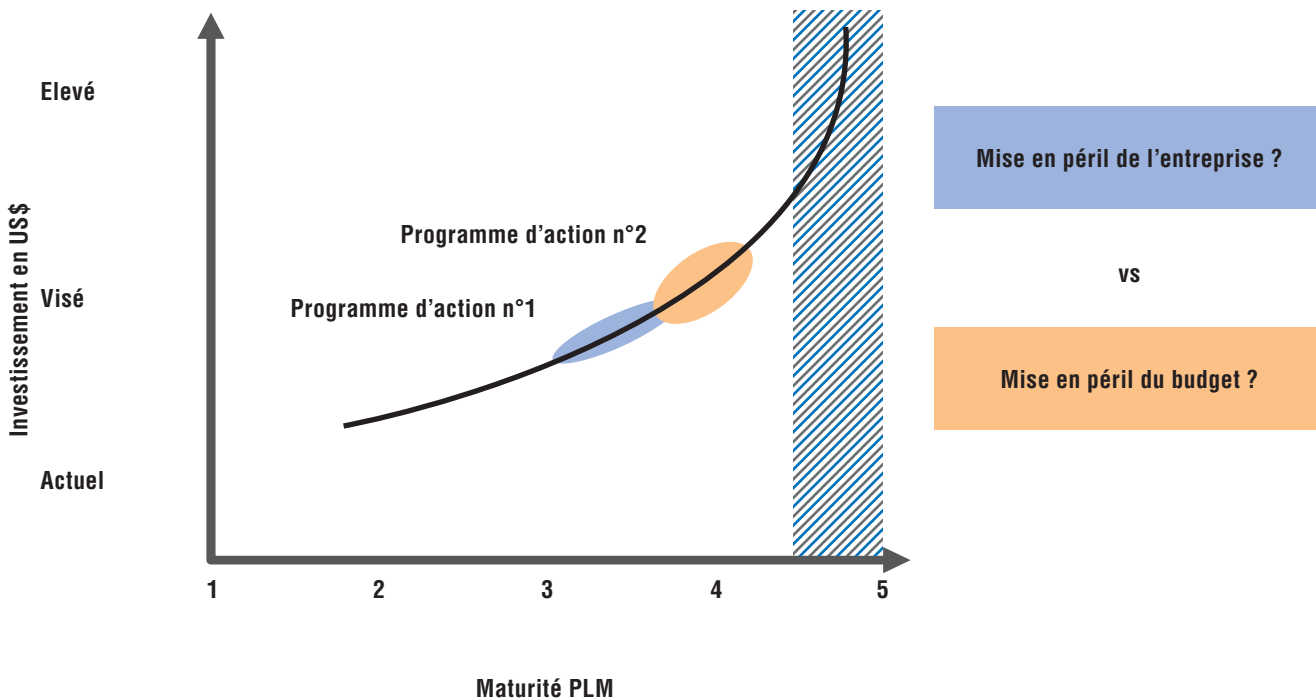
Pour résoudre l'épineuse question de la décision financière, il est indispensable que le dossier détaillant l'analyse coûts-bénéfices du projet fasse partie intégrante de la proposition de valeur ajoutée. Lorsque cette proposition est présentée à l'équipe dirigeante, le dossier bien défini permet de tenir l'équipe informée de l'évolution de la solution. Dans le contexte économique actuel, il faut éviter de forcer au dernier moment une décision dans le processus de budgétisation dans le but d'obtenir une promesse de financement.

L'analyse coûts-bénéfices et financière doit servir à définir le projet et les calculs de rendement du capital investi doivent permettre de déterminer les principales mesures associées à l'évaluation d'une proposition de valeur ajoutée d'un projet par rapport aux objectifs de l'entreprise. Bien souvent, le processus de collecte des données lié au calcul du rendement du capital investi révèle l'importance d'une solution PLM pour l'ensemble de l'organisation, et non uniquement pour ses secteurs techniques.

Puisque les projets PLM peuvent avoir d'importantes répercussions sur les capacités stratégiques et les résultats opérationnels d'une entreprise, les projets PLM doivent être comparés à l'ensemble des opportunités d'investissement d'une entreprise. Chaque entreprise doit effectuer son propre arbitrage pour déterminer la maturité des fonctionnalités PLM par rapport au point idéal d'investissement.

Cet arbitrage peut être envisagé sous la forme de deux programmes d'action différents (voir schéma ci-dessous) : le programme d'action n°1 propose un niveau modéré de maturité des fonctions PLM, à un financement inférieur à celui prévu ; le programme d'action n°2 apporte un niveau de maturité légèrement supérieur, à un financement un peu plus élevé.

L'arbitrage s'effectue en évaluant si le programme n°2 sera perçu comme "mettant en péril le budget" ou si c'est le programme n°1 qui "mettra en péril l'entreprise" en raison de fonctions PLM insuffisantes pour répondre aux futures attentes des clients ou pour atteindre les objectifs de performance de l'entreprise. De plus (comme l'indique la zone grisée entre les niveaux de maturité PLM 4,5 et 5,0), tenter d'obtenir un niveau de fonctionnalités élevé trop tôt dans la mise en place du PLM d'une entreprise risque également de compromettre le budget. Disposer d'une méthode d'évaluation des compromis entre les objectifs de maturité PLM d'une entreprise et sa tendance en matière d'investissement s'avère avantageuse d'un double point de vue, stratégique et tactique.



Méthode

La méthode d'analyse coûts-bénéfices et financière permet d'évaluer si une entreprise est prête à mettre en œuvre une solution PLM en fonction de ses répercussions sur les caractéristiques de la culture organisationnelle, de ses processus d'affaires de sa capacité technologique, ainsi que de son intérêt financier.

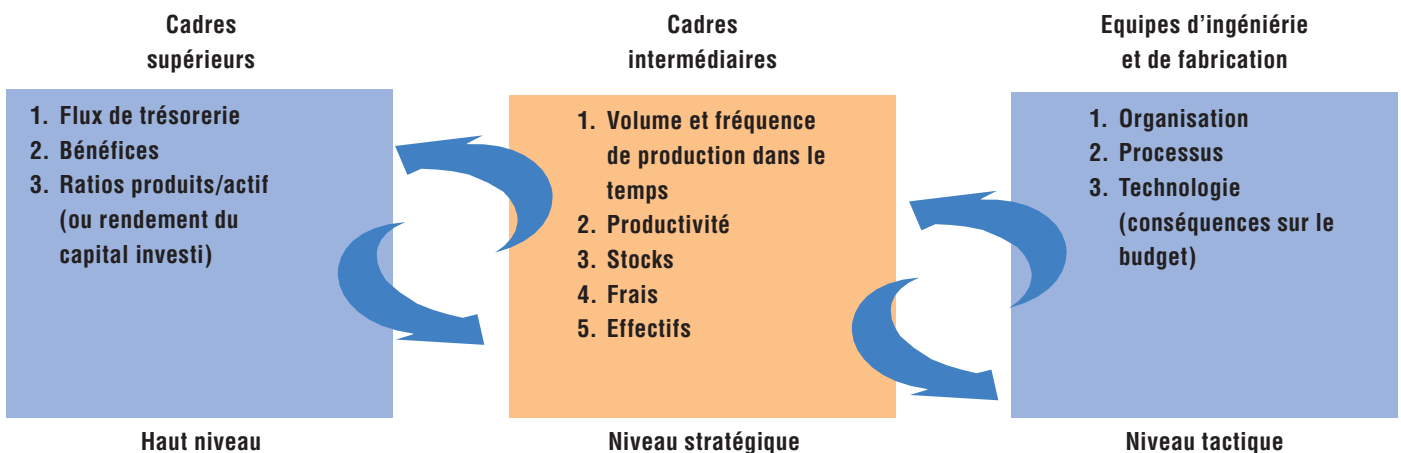
La méthode d'analyse bénéfices coûts et financière commercial et financier avec rendement du capital investi IBM PLM est élaborée afin d'assurer une approche progressive et détaillée à chacune des étapes du processus de justification. Ce processus en trois temps se compose d'une estimation à haut niveau, d'une estimation stratégique et d'une estimation tactique. Il est possible d'adapter la méthode pour qu'elle mette en lumière les avantages d'une implémentation PLM dans toute l'entreprise ou d'un domaine de solution PLM donné. Afin d'optimiser la méthode, un outil avec tableur fait appel à l'actualisation des flux de trésorerie avec valeur actualisée nette du rendement du capital investi. Cet outil donne des indications sur la rationalisation des coûts et des avantages et sur la justification de la mise en œuvre d'une solution CATIA®, SMARTEAM® ou ENOVIA™. Il simplifie le processus d'analyse financière en effectuant des calculs financiers des mises à jour et en proposant automatiquement des graphiques d'analyse du rendement du capital investi.

Plusieurs types d'interlocuteurs sont sollicités tout au long du processus de justification de l'analyse coûts-bénéfices et financière. Indiquer le lien entre le système de mesure et les critères de réussite d'un projet à tous les niveaux de l'organisation est indispensable si l'on souhaite atteindre le degré d'engagement souhaité pour un projet. Pour ce faire, le responsable du projet ou la personne de l'équipe chargée de le justifier au plan financier doit faire en sorte que chaque interlocuteur visé dispose du niveau adapté de données financières afin de faciliter le processus décisionnel.

En impliquant à la fois les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et la communauté des utilisateurs directs en fonction des intérêts de chacun, on réduit de façon non négligeable le niveau d'efforts nécessaires pour élaborer une analyse bénéfice-coût du projet. Ainsi, au début du projet, les cadres intermédiaires doivent être en mesure de présenter clairement les avantages du projet à leur direction selon un point de vue descendant. De la même manière, pour mettre en œuvre le projet, les cadres intermédiaires doivent bien connaître les bénéfices-coûts du projet pour y réussir son implémentation.

Trois niveaux (ou phases) de l'analyse coûts-bénéfices et financière avec rendement du capital investi IBM PLM doivent être déployés à plusieurs reprises pour obtenir une participation de manière descendante et ascendante.

IBM a déterminé que trois niveaux d'arguments financiers contribuent à valider la crédibilité d'une décision d'investissement informatique PLM.



Premier niveau/Première phase

Cette phase présente **les enjeux d'affaires à résoudre, ainsi qu'une estimation à haut niveau du dossier avec le levier financier obtenu.**

Interlocuteurs visés : Cadres supérieurs de l'entreprise.

Intention : Découvrir et qualifier les enjeux d'affaires pouvant être résolus grâce à la future solution PLM et en évaluer le coût et les avantages éventuels.

Complexité : Le niveau de complexité de l'outil utilisé pour modéliser le projet à ce stade du processus d'évaluation de la solution ne doit pas être élevé.

Objectif : Un à deux jours, ce niveau d'estimation est souvent qualifié d'approximatif. Bien qu'elle soit équivalente en termes de niveau de détail, la méthode IBM utilise un outil d'évaluation de haut niveau pour cette activité.

Deuxième niveau/phase

Cette phase apporte une **estimation stratégique de l'analyse coûts-bénéfices et financière.**

Interlocuteurs visés : Cadres supérieurs ou intermédiaires, ainsi que des spécialistes reconnus au sein de l'entreprise.

Intention : Estimer et évaluer la viabilité des autres solutions éventuelles afin de répondre aux enjeux d'affaires.

Complexité : Le niveau de complexité de l'outil utilisé pour modéliser les autres solutions à ce stade dépend bien souvent des détails du projet et de la structure organisationnelle de l'entreprise.

Durée : 1 à 2 semaines selon la disponibilité des personnes participant à l'analyse du projet et des données financières étayant l'analyse de rendement du capital investi.

Troisième niveau/phase

Cette phase apporte une **estimation tactique de l'analyse bénéfice-coût du projet.**

Interlocuteurs visés : Directeurs fonctionnels et communauté des utilisateurs finaux de la solution.

Intention : Effectuer une analyse détaillée du dossier selon les arguments propres à la solution après évaluation de la description des processus et/ou utilisation de l'analyse coût-bénéfice.

Complexité : Le niveau de complexité de l'outil à ce stade est en général très progressif et dépend du volume de données collectées et des tableurs utilisés pour évaluer les différentes solutions.

Durée : Elle dépend souvent de la sagesse financière d'une organisation et de son désir d'échanger des données de production entre les organisations fonctionnelles ou avec le fournisseur effectuant l'analyse. La durée est en général comprise entre 2 et 6 semaines, selon la disponibilité des données financières permettant d'étayer l'analyse de rendement du capital investi et l'accès au groupe d'utilisateurs finaux afin de valider les données qui auront des répercussions sur leurs activités respectives.

Une méthode standardisée d'élaboration de l'analyse coûts-bénéfices et financière est vivement recommandée.

Etablir une analyse coûts-bénéfices et financière est un aspect essentiel si l'on veut qu'une organisation s'engage dans un projet PLM. Le dossier doit s'aligner sur les objectifs de l'entreprise afin d'effectuer des actions essentielles qui contribueront positivement à l'accélération du temps de cycle, la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, l'optimisation de l'innovation et la diminution du risque opérationnel.

Pourtant, nombre d'entreprises ont aujourd'hui du mal à évaluer leurs capacités en matière de PLM et à créer des projets répondant à leurs futurs besoins d'affaires. Dans le dossier commercial et financier IBM PLM, est l'aboutissement de plusieurs méthodes d'analyse du rapport coûts-avantages de l'organisation de développement des solutions Global Technology de IBM Product Lifecycle Management. Cette organisation propose un éventail de méthodes pour évaluer et calculer le rendement du capital investi selon une approche pratique et structurée permettant de découvrir les opportunités PLM, telles qu'elles s'appliquent aux défis d'affaires de l'organisation et afin de se conformer aux lignes directrices PLM du client.

Le rendement du capital investi dans le dossier commercial et financier IBM PLM s'articule autour des éléments suivants :

- *Un concept (comprendre l'objectif et le champ d'application du projet)*
- *Un récapitulatif initial (étayer le point de départ)*
- *Un récapitulatif de la proposition (présenter son aboutissement)*
- *Des mesures (définir les critères d'une mise en place réussie d'un projet)*
- *Des hypothèses (déterminer...)*
- *Des contraintes et des dépendances (énumérer celles qui sont connues...)*
- *Une analyse coûts-avantages (réaliser...)*
- *Un propriétaire (designer le détenteur principal)*
- *Une priorité (convenir du degré de priorité par rapport aux autres projets)*
- *Un délai de récupération (calculer...)*
- *Un rendement du capital investi (calculer...)*
- *Une recommandation (déterminer les recommandations sur le support, le maintien ou l'achèvement)*
- *Un plan d'action (élaborer un plan d'action pour anticiper les grandes étapes de la mise en œuvre)*

Calcul du rendement du capital investi

Le calcul du rendement du capital investi n'est que l'un des nombreux éléments permettant l'élaboration d'une analyse de projet complète. Le réalisme des chiffres étant essentiel à la véracité du dossier, un modèle configurable de justification commerciale et financière permet d'estimer le rendement du capital investi. Ce modèle comporte des suggestions de fourchettes de coûts et d'avantages pour les principaux facteurs d'estimation.

Il ne faut pas oublier que chacune des étapes du dossier correspond à une estimation. Bien que le dossier formalisé demeure une estimation, mieux vaut s'appuyer sur une véritable méthode plutôt que d'essayer de quantifier les données sans faire appel à un procédé réutilisable. Le recours à une méthode standardisée permet d'affiner les évaluations jusqu'à ce que l'organisation reconnaisse que le dossier donne une estimation réaliste des futurs coûts et avantages du projet PLM.

Avant d'entamer l'analyse coûts-bénéfices d'un projet PLM, il est conseillé d'évaluer la manière dont la technologie PLM peut contribuer à diminuer le délai de conception et de fabrication du produit, à réduire les coûts de production, à atteindre un niveau de qualité et de fiabilité des produits supérieur et à commercialiser les produits plus rapidement. La technologie PLM est conçue pour prendre en charge un environnement de conception réparti grâce à une infrastructure technologique intégrée qui permet aux entreprises d'accéder aux outils et aux processus de conception, de les exécuter et de les réutiliser pour l'ensemble des activités de l'entreprise et non dans le seul environnement de conception. Les équipes chargées de la conception peuvent travailler dans un environnement collaboratif au sein de leur organisation et/ou faire partie d'un réseau de Partenaires Commerciaux ou de fournisseurs. Les avantages d'un projet PLM bien mené seront donc variables selon la structure organisationnelle de l'entreprise, ses pratiques en matière de processus d'entreprise et son infrastructure technologique.

En règle générale, les avantages des projets PLM peuvent être classifiés en différentes catégories relatives aux améliorations escomptés du développement de produit. Les actions entreprises par IBM au cours des dernières années ont montré qu'il valait la peine de s'intéresser aux activités suivantes dans la mesure où elles contribuent aux avantages :

- *Baisse des coûts d'élaboration du produit et réduction du délai de conception grâce à l'automatisation de la conception.*
- *Aucun dépassement des coûts grâce à une estimation quantitative de ceux-ci au cours du processus de conception à l'aide de programmes d'analyse des avantages et des inconvénients ou de modèles de coût élaborés.*
- *Amélioration de la conception du produit grâce à l'utilisation d'une technologie de pointe afin d'évaluer les nombreuses autres conceptions possibles.*
- *Intégration de processus de workflow pouvant être exécutés plus rapidement grâce à la suppression ou à la diminution des tâches manuelles ou à l'amélioration de la productivité en matière d'ingénierie.*
- *Suppression des obstacles à la communication interne et externe afin de permettre et d'accélérer la collaboration en matière de conception entre les parties prenantes à la conception et à tout le cycle de vie.*
- *Documentation et réutilisation des workflows des processus de l'entreprise et des meilleures pratiques pour améliorer la qualité de la formation des nouveaux designers, ou pour prendre en charge un déploiement des mises à niveau technologiques.*
- *Diminution des investissements en matériel grâce à une répartition plus efficace de la charge de travail, à une utilisation performante des systèmes hérités ou à la mise en œuvre d'une technologie plus efficace.*

- *Amélioration de la qualité des produits grâce à une ingénierie de qualité (par exemple, méthode Six Sigma Design et fonctionnalités de maturité logicielle) dans l'ensemble du processus de conception – du concept et de la conception préliminaire jusqu'à la conception détaillée finale.*
- *Introduction des contraintes de fabrication plus tôt au cours du processus de conception afin que des normes de qualité élevée soient appliquées aux critères de productivité.*
- *Diminution des coûts de garantie grâce au recours à des méthodes de "conception de qualité" afin que soient commercialisés des produits plus fiables et plus performants.*

Présentation du dossier

Chacun s'accorde sur la nécessité d'une analyse approfondie du dossier avant de s'engager dans l'acquisition d'un système informatique important. L'élément essentiel demeure toutefois la crédibilité.

L'importance du rendement du capital investi et de l'analyse coût-bénéfice ne fait aucun doute. Pourtant, rares sont les personnes qui maîtrisent véritablement la signification de ces notions. La différence entre un " bon " et un " mauvais " dossier commercial réside bien souvent dans la capacité à élaborer un résumé satisfaisant des principaux messages. Les consultants et les analystes de publications spécialisées ont permis de mieux faire connaître la technique de l'analyse coût-bénéfices de projet, mais les cadres ne semblent pas particulièrement intéressés par l'estimation du retour sur investissement.

Les clients sont naturellement prudents et posent des questions comme :

- *Dans quelle mesure pouvons-nous avoir confiance dans les résultats d'une analyse coûts-bénéfices ou le rendement du capital investi présenté par un fournisseur ?*
- *Comment savoir si nous atteindrons le rendement et les résultats prévus ?*
- *Comment être certains que nous prenons la bonne décision ?*

Lorsqu'ils se trouvent en concurrence, les fournisseurs sont souvent en total désaccord sur les prévisions de résultats économiques. De plus en plus de cadres d'entreprise sont donc intéressés par des présentations comportant des données financières qui proviennent de l'entreprise elle-même. Un compromis possible consiste pour les fournisseurs à fournir un cadre de référence – l'analyse coûts-bénéfices et financière de projet – que les clients renseigneront à l'aide de leurs propres données. Collaborer ainsi afin de rationaliser la décision d'achat d'une solution informatique nécessite une proposition particulièrement crédible et une valeur concrète pour toutes les parties concernées par la mise en œuvre de la solution.

Présenter l'analyse coûts-bénéfices et financière d'une manière simple à comprendre est une étape importante lorsque l'on souhaite justifier un investissement PLM. Ce type de décision implique souvent la direction générale, le comité d'investissement ou de capitalisation, ainsi que les directeurs de l'ingénierie et de l'informatique. Pour obtenir l'approbation d'un projet avec rendement du capital investi positif, la direction doit percevoir le dossier comme un estimation réaliste et surmonter ainsi son adversité pour le risque.

Dans le secteur privé comme dans l'administration, il est de plus en plus souvent demandé de rendre des comptes. Les personnes à l'origine d'une demande d'investissement doivent démontrer que cette décision d'achat répondra à la fois aux objectifs économiques de court et de long terme. Les possibilités d'investissement PLM doivent apporter la preuve de leur capacité à fournir des solutions opportunes pour résoudre les enjeux actuels de l'entreprise, ainsi que pour se conformer aux indications générales d'un déploiement PLM. Les auteurs d'une proposition doivent recourir à un certain type de langage des affaires et maîtriser toute la terminologie de l'analyse coûts-bénéfices et financière, dans la mesure où le financement de requêtes non étayées par un dossier commercial a moins de chance d'aboutir.

Il importe de se concentrer sur les principales caractéristiques d'un dossier commercial pour pouvoir écarter les questions superflues soulevées par les personnes peu convaincues par le projet. Il est notamment recommandé de :

- *Énumérer les hypothèses importantes relatives aux contraintes ou aux dépendances*
- *Démontrer ou illustrer le bien fondé de la conception à l'aide d'un " scénario "*
- *Déterminer des scénarios de cas d'usage afin de formuler les initiatives du projet*
- *Illustrer les répercussions en rapprochant les avantages d'un processus d'entreprise – souligner les processus essentiels et la proposition de valeur associée (économies d'échelle ou augmentation du chiffre d'affaires) selon les améliorations apportées aux processus*
- *Énumérer les coûts et les avantages les plus importants*
- *Présenter le calcul de rendement du capital investi (en termes de flux monétaires actualisés) et l'analyse du délai de récupération*
- *Recommander une décision d'investissement*

Résumé

Etablir une analyse coûts-bénéfices et financière de projet demande un certain engagement de la part de l'entreprise/du client. La réussite du dossier tient surtout à la capacité de l'entreprise/du client à l'adapter à son environnement et à son projet. La capacité d'un responsable de projet à orienter les cadres supérieurs de l'entreprise et à guider ses spécialistes tout au long de l'élaboration du dossier s'avèrera déterminante pour sa réussite. L'équipe doit collaborer pour affiner progressivement le dossier. Trop souvent, le fournisseur propose d'établir le dossier et présente ses conclusions aux cadres supérieurs de l'entreprise au nom du chef de projet sans aucune participation du groupe d'utilisateurs. Cette manière de faire a l'inconvénient de nuire à la crédibilité du dossier. Le responsable du projet devrait au contraire exiger du fournisseur de la solution un modèle d'analyse coûts-bénéfices ou un outil de calcul avec tableur permettant d'accélérer l'élaboration du dossier sans pour autant se dessaisir de celui-ci. La méthode d'analyse coûts-bénéfices et financière de projet doit servir à obtenir un consensus sur la proposition de valeur ajoutée, à accélérer la collecte des données sur les estimations de coûts et d'avantages et à présenter une bonne évaluation d'une solution PLM donnée.

La méthode d'analyse coûts-bénéfices de projet du dossier commercial et financier présentée ici sert de point de départ à toute une gamme de dossiers IBM/Dassault Systèmes qui ont été personnalisés pour les clients. Nous avons partagé l'essence même de cette méthode dans le présent livre blanc en décrivant :

- *Le contexte qui a conduit à l'élaboration de cette méthode*
- *Les études de base à partir desquelles elle a été élaborée*
- *La logique qui sous-tend son utilisation*
- *Un examen de haut niveau de la méthode de rendement du capital investi dans le dossier commercial et financier IBM PLM*
- *Les techniques de calcul utilisées pour étayer la méthode*
- *La valeur ajoutée d'un dossier bien développé*

En résumé, une analyse coûts-bénéfices et financière de projet doit viser juste quant à sa crédibilité, sa précision et son utilité. Pour atteindre ces objectifs, il faut déjà comprendre que les seuls chiffres ne suffisent pas à réaliser un dossier commercial. Le mode de conception, d'élaboration et de présentation du dossier est tout aussi important que le calcul du retour sur investissement ou que les autres estimations chiffrées. Il est essentiel de démontrer une valeur ajoutée supérieure à celle des solutions concurrentes afin que les décideurs acceptent d'entreprendre le projet dans le contexte concurrentiel actuel.³

A retenir

1. *Le dossier commercial doit être conforme aux objectifs de fonctionnement de l'entreprise (processus de validation compris) afin de répondre à ses objectifs*
2. *Le dossier commercial doit comporter d'autres calculs que celui du rendement du capital investi*
3. *La complexité du dossier commercial doit évoluer à mesure que le projet avance et que le niveau de détail exigé augmente*

Intéressé par l'élaboration d'un dossier commercial et financier IBM PLM ?

Si vous souhaitez établir un dossier commercial et financier de rendement du capital investi IBM PLM, contactez votre représentant IBM ou le rédacteur de ce livre blanc pour de plus amples renseignements.



L'auteur

Brad Cabibi dirige l'équipe Methods and Diagnostic au sein de la IBM PLM Global Technology Team qui vise à apporter aux entreprises un angle de compétences intersectorielles (revoir S.V.P.). Brad se consacre à l'élaboration de solutions réutilisables que IBM, Dassault Systèmes et leurs Partenaires Commerciaux peuvent déployer sur le terrain, chez leurs clients. Il travaille actuellement à la mise en place (au développement) d'un ensemble de ressources simplifiées de rendement du capital investi.

Brad est titulaire d'un Bachelor of Science en ingénierie des systèmes industriels, obtenu au Georgia Institute of Technology. Il possède également un MBA de la Florida Atlantic University, option marketing et finance.

Vous pouvez contacter Brad Cabibi à l'adresse :
cabibi@us.ibm.com

Compagnie IBM France
Tour Descartes – La Défense 5
2, avenue Gambetta
92066 – Paris La Défense Cedex
Tél. : 0810 011 810
ibm.com/fr

IBM Belgium
Avenue du Bourget/Bourgetlaan, 42
B – 1130 Brussels
ibm.com/be

La page d'accueil d'IBM est accessible sur le site :
ibm.com

IBM, le IBM logo, ibm.com, On Demand Business et le logo On Demand Business sont des marques d'International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans certains autres pays.

CATIA est une marque déposée de Dassault Systèmes.

ENOVIA est propriétaire de Dassault Systèmes.

SMARTEAM est une marque déposée de SmarTeam Corporation Ltd.

D'autres sociétés sont propriétaires des autres marques, noms de produits ou logos qui pourraient apparaître dans ce document.

Toute référence à un produit, logiciel ou service IBM n'implique pas que seul ce produit, logiciel ou service puisse être utilisé. Tout élément fonctionnellement équivalent peut être utilisé.

Les matériels IBM peuvent contenir des composants non neufs. Dans certains cas, des matériels IBM peuvent déjà avoir été installés. Ceci ne modifie en rien le régime des garanties contractuelles IBM applicables.

Cette publication est fournie à titre d'information uniquement. Les présentes informations sont susceptibles d'être modifiées sans préavis. Contactez votre représentant ou votre revendeur IBM pour obtenir les derniers renseignements sur les produits et les services IBM.

© Copyright IBM Corporation 2005
All Rights Reserved.

Pour plus d'informations, contactez votre ingénieur commercial représentant des ventes IBM ou votre Partenaire Commercial IBM, ou consultez le site web PLM à l'adresse :

ibm.com/solutions/plm/fr

