

CDU 331.107.266:377.3

ANNA GOLOVKOVA<sup>1</sup><sup>1</sup> Université Paris-Dauphine, Master Consulting en Management et Technologies de l'Information  
SAP France, Business Transformation Services, Business Consultant

## COMMENT ON PEUT TRANSFORMER VOTRE BUSINESS AUJOURD'HUI? TENDANCES DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES REALISEE PAR MISE EN PLACE DU LOGICIEL SAP

Dans cet article, on analyse les tendances de la transformation du business et identifie les raisons pour lesquelles les clients choisissent installer les logiciels SAP. Notre argument central est que si vous voulez transformer efficacement votre entreprise, vous devez baser sur les attentes des clients. Pour développer cet article, on a utilisé une révision de renseignements sur le site du groupe SAP. En plus, nous avons analysé le comportement de clients en ligne basé sur les recherches qualitatives et quantitatives.

*Mots-clés:* la transformation, le business, les changements, la culture d'entreprise, le processus, la technologie, SAP

De plus en plus dans le monde du management de projets, du changement et du développement organisationnel, le terme «Business Transformation» est utilisé. Mais qu'est-ce que veut dire? Qu'est-ce que c'est exactement la Transformation du Business?

La transformation de l'entreprise est une stratégie qui vise à trouver des moyens de la

fonction et la structure d'une activité économique dans l'harmonie avec la vision et les objectifs énoncées par cette entreprise (Image 1). L'idée de transformation est d'identifier et mettre en œuvre des changements de longue durée qui déplacent l'entreprise de sa situation actuelle à un niveau qui est plus proche à ce que l'entreprise veut finalement être.

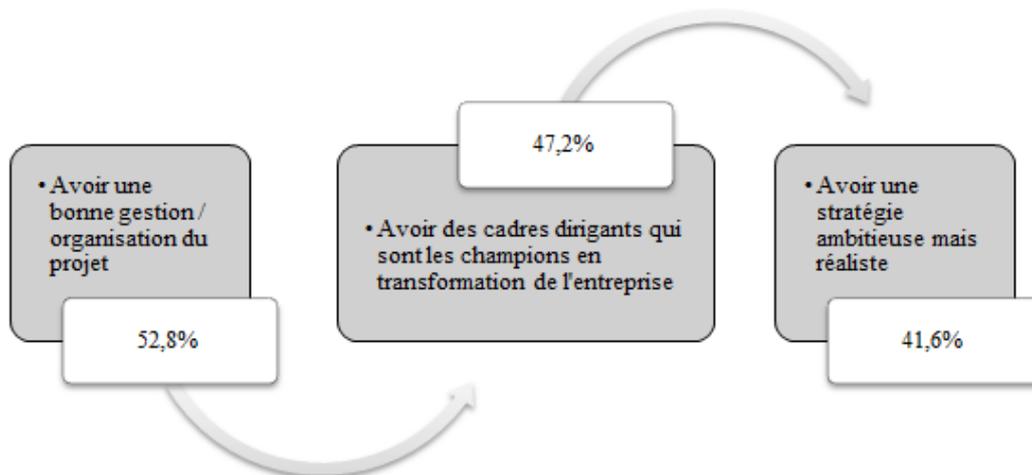


Image 1. Les trois facteurs clés qui garantissent le succès à long terme d'un projet de transformation de l'entreprise

Transformation de l'entreprise se concentre sur la réalisation d'un ou plusieurs objectifs qui sont spécifiquement désignés pour être épanouissement dans un laps de temps donné. Un autre aspect du processus de transformation de l'entreprise se concentre souvent sur la redéfinition de la culture d'entreprise. Ici, la réalisation des changements dans les philosophies opérationnelle fonctionnement qui étaient utile, mais entrave

maintenant le progrès de l'entreprise concentre souvent sur les objets. Par exemple, si l'entreprise a une culture basée sur un modèle hiérarchique que ne permet pas une communication interactive à travers l'organisation, cela peut être changé pour que l'écoulement de communication implique plus que simplement les déclarations de la salle du conseil d'administration et inclut plutôt des

mécanismes que aident à impliquer des employés plus dans le processus de prise de décision.

La transformation de l'entreprise impliquera également d'apporter des changements aux aspects physiques de l'activité commerciale. Certaines installations peuvent être combinées avec d'autres comme un moyen d'économiser l'argent et apporter un nouveau niveau d'efficacité à l'opération.

## Les éléments de la transformation du business

Tout d'abord on analyse les éléments clés de la transformation du business. La transformation de l'entreprise se tourne environ trois éléments significatifs pour rendre les stratégies d'affaires travaillent (Image 2).

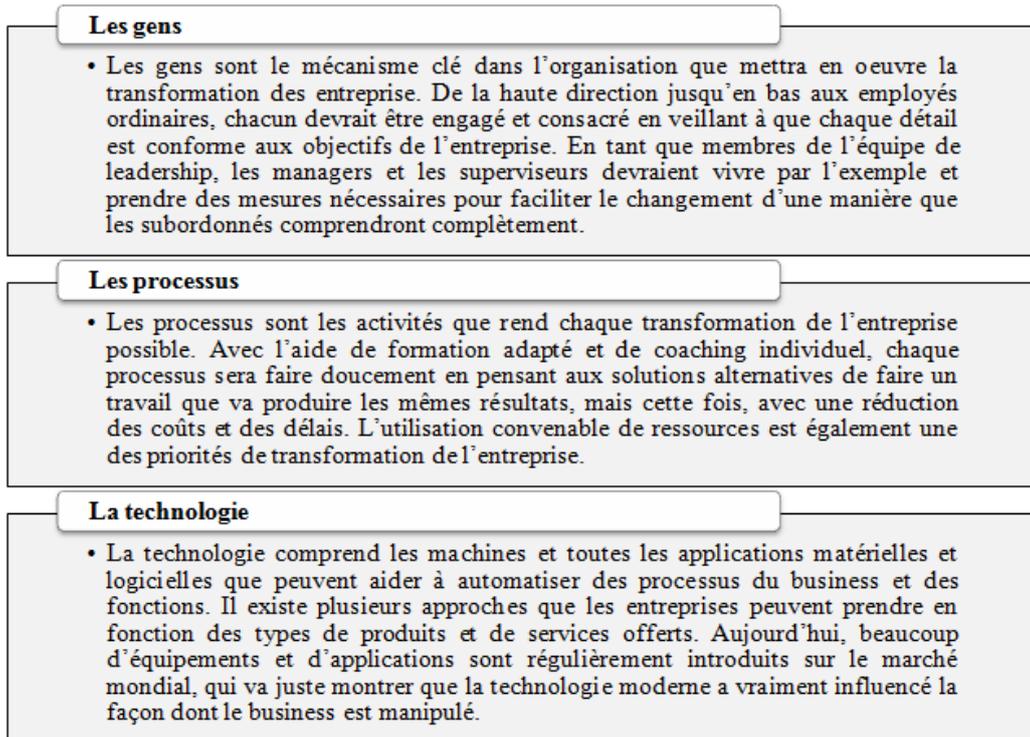


Image 2. Trois éléments de la transformation du business

## Les facteurs de transformation du business

“While cost cutting is a necessary defensive move in these difficult economic conditions, we also need to focus on offence to build a positive vision of the future and involve employees in the transformation,” a dit Bruce Simpson, directeur de McKinsey&Company lors de la récente Conférence, financée par “Verity International”, un cabinet de conseil en ressources humaines.

Simpson, dont entreprise a publié l'étude globale, “Organizational Transformation and Engagement: High lights from an Executive Study,” a dit que le style personnel et la contribution du dirigeant général, l'authenticité et l'honnêteté de l'équipe de haute direction, et la concentration sur le processus et culture fondamentaux sont des éléments essentiels concerne la réussite de la transformation opérationnelle.

«Our research indicates that only one-third of business transformations succeed», Simpson ajoute. «Transformations with leaders who were

strongly involved and led from the front were twice as successful as those with uninvolved leaders».

Alors, comment une organisation engage ses effectifs dans ses efforts de transformation?

En outre, j'ai vu beaucoup d'entreprises essayer de miner les mêmes problèmes sous de nombreux angles – la transformation, RH, TI, les communications – de manière non coordonnée. Cela confond chacun, perd beaucoup de temps et d'efforts et démontre que le leadership ne travaille pas en collaboration étroite ... et si les dirigeants ne peuvent pas énoncer leurs priorités et comment ils peuvent fonctionner tous ensemble... comment peuvent-ils s'attendre de leurs équipes soient?

La question plus vaste de la transformation (et de la entreprise) – plus il est difficile de l'amener ces trois choses correctes – il y a plus de gens impliquées, les segments d'activité sont plus grands et il y a généralement des priorités concurrentielles toujours plus nombreuses – mais ce n'est pas impossible.

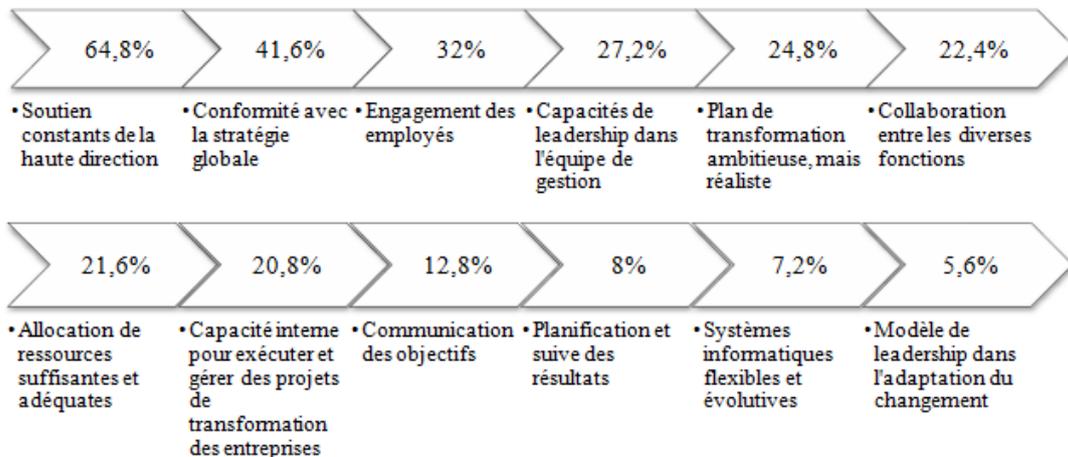


Image 3. Les principaux facteurs par Br. Simpson qui conduisent à la réussite de la transformation du business

Tableau 1

### Facteurs de succès clé de la transformation

Il importe d'exprimer clairement ce que la transformation va livrer (et pourquoi)	Si vous voulez une équipe des gens fasse des choses différemment, on doit être clair pourquoi ils ont besoin de changer et il est plus facile de mettre chacun bougeant dans la bonne direction si les messages de tous les leaders sont conséquents. Cela signifie que les équipes de leadership doivent faire un effort initial de clarifier leurs attentes, comprendre comment ils vont mesurer le succès de la transformation et fixeront des objectifs pour l'évolution progressive.
	La possession d'un terrain d'ascenseur qui explique pourquoi la transformation est nécessaire et une vision de l'avenir aidera des communications et une compréhension. La possession d'un diagramme ou d'un dessin pour montrer le chemin et quelles sont les étapes supplémentaires sont également aide les gens à comprendre que la transformation est un chemin parcouru dans le temps plutôt que du jour au lendemain.
Faire participer les personnes idoines	Trop souvent, j'ai vu des équipes de transformation inventées des gens que d'autres équipes pourraient se permettre d'épargner. Le changement transformationnel cela généralement significatif et donc il est important d'avoir une A-team qui menait. Il y a deux rôles qui sont essentiels sur l'équipe de transformation qui est souvent oubliée: la voix et l'influencer.  La Voix. Cette personne est les réseaux sociaux dans l'organisation ... vous connaissez une personne qui sait toujours ce qui se passe et qui informe des changements dans l'entreprise. Ils vous aideront à communiquer des messages et recevoir la bonne réaction de tous les niveaux sur le cours de la transformation.
	L'Influencer. L'Influencer est la personne qui a l'oreille du décideur clé (généralement le directeur général ou le chef d'unité d'affaires). Si L'Influencer n'est pas la personne menant la transformation alors il est essentiel de les avoir sur l'équipe pour aider à faire passer des décisions et s'assurer que la transformation reste très haute sur la liste prioritaire.
L'équipe de leadership doit être alignée	Trop souvent, les initiatives de transformation sont rempli avec l'objectif de modifier le mode de fonctionnement des entreprises, mais se transforment en seulement un mécanisme pour obtenir d'autres projets réalisés. Si tout ce que est nécessaire dans l'entreprise est le soutien de prioniser et de compléter un ensemble de projets existants, donc ce serait plus efficace au regard de son coût et beaucoup plus rapidement pour d'apporter un ou deux gestionnaire de programme qu'il doit exécuter un plein programme de transformation.

Peu importe la taille de l'entreprise est, la transformation est réalisée par les gens. Ainsi, si vous avez les bonnes personnes au bon endroit, au bon moment, et les objectifs de l'entreprise sont clairement fixés, vous avez une assise pour la réussite de votre entreprise : mis une fondation ferme pour le succès.

### Transformation du business avec Groupe SAP

SAP est axée sur les besoins de sa clientèle.

C'est pour cela SAP a connu une croissance organique, tandis que d'autres fournisseurs des logiciels aux entreprises ont diminué ou stagné. Même si ces concurrents croyaient qu'ils comprenaient leurs clients, en réalité, SAP connaît ses clients mieux que quiconque.

Depuis 32 ans, SAP est le leader mondial aux applications d'entreprise, en concevant des produits et services pour répondre aux besoins des entreprises. Ce qu'est plus important, à chaque

phase de l'évolution technologique qui s'est produite au cours de ces trois décades, SAP a changé son approche. Ils ont ajouté des capacités et fait simplement ce qu'il a pris pour répondre aux besoins et demandes des clients, et de continuer de réussir.

Évidemment, tout leader du marché sera critiqué par ceux qui aspirent à mener et ne peut prétendre. Et SAP a été critiquée par ceux qui ne comprennent pas la source de sa proposition de valeur au client. Pour répondre à ces critiques, et concentre arguments pour soutenir l'assertion que SAP est l'entreprise du client, SAP a exploré les dix principales raisons pour lesquelles les clients choisissent SAP pour la transformation son business.

Pour résumer, ce recherché a constaté que les entreprises choisissent SAP en raison des caractéristiques suivantes:

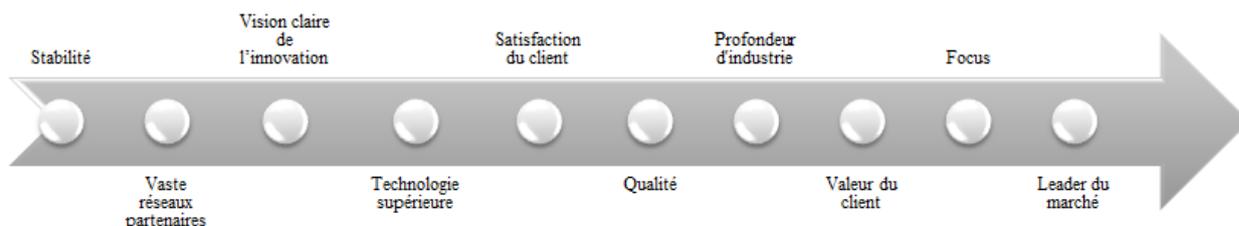


Image 4. Les caractéristiques clés du SAP

1. Leader du marché: plus de 30,000 entreprises utilisent SAP dans plus de 120 pays. SAP est le leader incontesté sur le marché des applications d'entreprise.

2. Focus: Les applications d'entreprise sont 100% de l'activité de SAP. Leurs concurrents principaux sont beaucoup moins précis. Les activités d'application d'Oracle représente 24% de son chiffre d'affaires et seulement 12,5% de ses bénéfices.

3. Valeur du client: L'approche de SAP se concentre spécifiquement sur la valeur dont une organisation de client a besoin de produits et de services de SAP à tous égards - de la stratégie qui commence le processus à l'utilisateur final, dont la compréhension et l'appréciation des avantages spécifiques du système est un seul moyen d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques.

La preuve du foyer de valeur de client durable de SAP peut être représentée dans son attraction continue de nouveaux clients et la fidélisation d'existants. Enfin, 30% des entrées d'ordre de SAP

viennent de nouveaux clients et pleins 70% des clients existants.

4. Profondeur d'industrie : La pénétration de SAP est supérieure de 50 % dans chacune des industries représentées par 500 sociétés Globales. La société a créé des solutions spécifiques de l'industrie pour plus de 25 secteurs d'activité.

5. Qualité: SAP a un engagement à long terme de garantir la qualité de son logiciel de gestion. SAP a été certifiée ISO 9001 en 1994.

En 2002, une étude réalisée par le National Institute for Standards and Technology (NIST) de Gaithersburg (Maryland), aux États-Unis, a estimé le coût des bogues de logiciels prix d'insectes de logiciel pour les entreprises américaines à 60 milliards de dollars par en 2003, le Standish Group a estimé que seulement 34 % des projets respectent des délais et des budgets de l'entreprise.

Pourtant SAP, en comprenant l'impact négatif de ces dérapages sur les entreprises, on a travaillé pour maintenir des normes de classe mondiale de qualité et de productivité. SAP a expédié la

solution mySAP™ ERP un mois plus tôt. Par contre, l'Oracle 11i a été expédié quatre ans plus tard qu'à l'origine prévu.

6. Satisfaction du client: Les chiffres sont éloquents : la fidélisation de la clientèle continue de s'augmenter et de s'améliorer.

La probabilité de clientèle pour mettre en oeuvre des solutions de SAP dans le futur a augmenté de 15 % entre de 2010 à 2013.

Noter en outre, et c'est peut-être un point plus important, le plaidoyer de client a augmenté. En Amérique du Nord, la probabilité de clientèle pour recommander SAP a augmenté de 17 % entre 2010 à 2013.

7. Technologie supérieure : SAP investit plus dans R&D (recherche et développement) de ses concurrents. SAP a plus de 10,000 développeurs ont mis l'accent sur de produits proposés par SAP

8. Vision claire de l'innovation: SAP a toujours une vision claire pour sa technologie basée sur une stratégie fixant des objectifs définis à l'innovation véritable.

Déjà, SAP produit plus de 50 % de son activité avec les solutions qui étaient nouveaux sur le marché au cours des cinq dernières années, de plus, SAP produira plus de 50 % de son activité dans cinq ans de nouvelles solutions. C'est ce genre de dévouement à l'innovation qui a rendu SAP un pionnier des transactions technologiques – et le dévouement de SAP à ses clients qui a aidé les guider à travers ces transitions, de l'ordinateur central (SAP R/2) au serveur de client (SAP R/3) à l'architecture orientée vers le service (ESA).

Dans l'évolution actuelle à une architecture orientée vers le service, SAP développera des niveaux plus élevés de collaboration avec des entreprises leaders de l'industrie tels que Microsoft et Adobe. Ces partenariats sont essentiels, parce que le processus est intrinsèquement plus ouvert et parce qu'ESA est basé sur l'ajout de fonctionnalités aux processus commerciaux puisqu'ils évoluent dans de nouveaux processus comme une source d'avantage concurrentiel.

9. Vaste réseaux partenaires: SAP a développé un écosystème de partenaire fort, fidèle et incomparable. Ces partenaires varient des entreprises spécialisées dans la technologie à des organisations de services professionnels.

Les partenaires améliorent la valeur pour les clients de SAP en fournissant des capacités de produit complémentaires et élargir l'accès aux consultants de SAP.

10. Stabilité: Une raison pour laquelle les clients choisissent des solutions de SAP consiste en ce que SAP propose une option sûre et stable au milieu d'une tourmente de l'industrie, peut-être mieux caractérisée par la longue bataille d'acquisition tirée d'Oracle avec PeopleSoft et ses continués se concentrent sur la stratégie M&A-led, comme plus récemment illustré par la fusion proposée avec Siebel. Comme Enterprise Applications Consulting (EAS) a trouvé dans la recherche détaillée de la fusion de PeopleSoft, "the results of a prolonged hostile resistance to a hostile takeover attempt [can have a far greater negative impact] with respect to customers of both the acquired and acquiring company."

Après tout, ce sont les clients qui risquent leurs business et rentabilité d'exploitation, par opposition à la petite part de profits qui viennent d'applications business d'Oracle.

Cet aperçu de SAP fournit de nouvelles évidences et des explications pour chacun de ces attributs. Nous espérons que la discussion franche sera utile puisque vous prenez des décisions d'investissement de technologie importantes affectant l'avenir de votre entreprise.

### Conclusion

Le nécessite de transformation du business n'a jamais été plus impérative dans l'organisation moderne. Mais bien que les entreprises s'habituent progressivement dans un climat de changement constant, ils manquent souvent des connaissances et des compétences qui permettent de réussir dans un tel environnement. Ce rapport a pour objectif d'examiner les facteurs qui conduisent à la nécessité d'une transformation de l'entreprise, d'évaluer l'expérience des entreprises européennes, lorsqu'ils devront s'atteler à la mise en oeuvre de projets complexes de gestion du changement, et de recommander des moyens dont les dirigeants peuvent améliorer le taux de succès de transformation dans leur organisation.

La réussite d'un projet de transformation dépend de mise en oeuvre d'outils efficaces de gestion des marchés et restez en stratégies de l'entreprise qui attirent les clients plus rentables dans des marchés choisis et diminuent les coûts d'exploitation.

Comment savoir que vous avez besoin de transformer votre entreprise ? Demandez-vous:

Réinvestissons-nous dans les occasions du marché évolue?

Est-ce que nos performances sont supérieures à celles de tous nos principaux concurrents ?

Est-ce que nos avantages concurrentiels sont forts pour exercer une influence sur plus de clients et plus d'affaires auprès des clientèles existants ?

Si la réponse à chacune de ces questions est douteuse, vous devez changer votre approche.

Si vous ne changez pas, vos concurrents changeront.

perspective for the study of entrepreneurship”, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 25, n 4, p.41-56.

2. BTUYAT C. (1993), Création d'entreprise : contribution épistémologique et modélisation, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, université Pierre Mendès France de Grenoble, 431p.
3. COOPER A. C. (2003), The past, the present and the future. In Z.J. Acs & D.B. Audretsch (Eds) Handbook of Entrepreneurship Research, Dordrecht N.L. Kluwer.
4. HLADY-RISPAL M. (2002), La méthode des cas : application à la recherche en gestion, Deboek.
5. SAP Corporate Portal - <https://portal.wdf.sap.corp/>

## BIBLIOGRAPHIE

1. ALDRICH H, MARTINEZ M. (2001), “Many are called, but few are chosen: An evolutionary

A. ГОЛОВКОВА<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Університет Дофин, Магістр Консалтинг в управлінні та Інформаційних Технологіях  
Компанія SAP, Бізнес Трансформаційний Сервіс, Бізнес Консультант

## ЯК МОЖЛИВО ПЕРЕТВОРИТИ БІЗНЕС СЬОГОДНІ? НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ SAP

В статті проведений аналіз тенденцій в трансформації бізнесу та виявлені причини й фактори вибору клієнтами корпорації SAP. Визначено, що з метою впровадження ефективного перетворення корпорація повинна спиратися на очікування клієнтів.

*Ключові слова:* трансформація, бізнес, зміни корпоративної культури, процес, технології, SAP.

A.GOLOVKOVA<sup>1</sup>

<sup>1</sup> University Paris-Dauphine, Master Business Consulting & Information Technology  
SAP France, Intern, Program & Value Management Office, BTS

## HOW CAN TRANSFORM THE BUSINESS TODAY? TRENDS OF BUSINESS TRANSFORMATION WITH SAP SOFTWARE SOLUTIONS

In this paper we analyze trends in business transformation and identify the reasons why customers choose SAP. Our central argument is that if you want to transform effectively your business you must base on customers' expectations. For develop this article, we used a review of information on SAP corporate site. Also we analyzed online customer behavior based on qualitative and quantitative researches.

*Keywords:* transformation, business, changes, corporate culture, process, technology, SAP

Été reçu par le Conseil de Rédaction 19.09.2012.  
Accepté pour publication 20.10.2012.