

Contacts Presse :

Fabrice Bidault

Bermudes-Rp

Tél : 01 41 10 42 90

Email : fbidault@bermudes-rp.com

Marine d'Anterroches

Capgemini Consulting

Tél : 01 49 67 56 71

Email : marine.d-anterroches@capgemini.com

86 % des dirigeants considèrent que transformer leur entreprise devient partie intégrante du management, mais seulement 30% estiment exceller en la matière

Paris, le 3 mai 2007 - Capgemini Consulting publie une étude inédite réalisée en partenariat avec The Economist Intelligence Unit sur le thème : « Tendances en transformation d'entreprise ». Fondée sur une enquête auprès de 125 dirigeants d'entreprise européens, le rapport analyse leurs retours d'expérience dans la conduite de programmes de transformation qui impactent fortement les performances, les organisations et les pratiques dans l'entreprise. Quels enjeux ? Quels freins et facteurs clefs de succès ? A quels challenges ont-ils été confrontés ?*

Les entreprises lancent en moyenne 7 grands programmes de transformation tous les 3 ans.

Selon l'étude de Capgemini Consulting, les déclencheurs de ces transformations sont essentiellement l'accroissement de la compétition internationale (44 %), les mouvements de consolidation (34 %), et la compétition accrue sur le marché domestique (34 %).

Pour s'adapter ou profiter de ces évolutions d'environnement, les dirigeants lancent de nombreux projets. Ceux-ci portent à la fois sur la réduction des coûts, notamment en profitant de nouvelles économies d'échelle à l'international, et de plus en plus sur la croissance, en saisissant toutes les opportunités offertes par les marchés émergents.

Que l'intention soit de développer le chiffre d'affaires ou d'améliorer la rentabilité, l'étude souligne combien la globalisation de l'économie impacte le nombre et le contenu des programmes de transformation.

Dans ce contexte, deux grandes natures de transformations se dégagent des analyses :

- Des programmes de « rupture » pour l'entreprise (impact fort sur les résultats en moins de deux ans) tels que les fusions-acquisitions (mentionnées par 57 % des dirigeants), l'outsourcing et l'offshoring (53 %), les restructurations (46 %) ou des changements stratégiques (46 %).
Ces programmes impliquent alors des acteurs en dehors de l'entreprise et génèrent de fortes remises en cause à l'intérieur de l'entreprise.
- Des programmes de « progrès » par rapport à l'existant, tels que les optimisations de la chaîne de valeur (33%), les programmes d'amélioration transverses des performances (44%), les refontes de systèmes d'information (54 %).
Ces programmes nécessitent de mobiliser un grand nombre d'acteurs à l'intérieur de l'entreprise dès le début des projets et pendant une durée très significative.

Capgemini Consulting

Ainsi, comme en témoignent les résultats de l'étude, 86 % des dirigeants interrogés considèrent la conduite de transformations comme une activité centrale de leur entreprise.

Sonia Artinian, Directrice de l'Université de la Transformation** de Capgemini Consulting, souligne ainsi que « *le nombre très important de programmes conduits simultanément fait que tous les managers sont acteurs des transformations et doivent parfaitement maîtriser de nouvelles compétences et de nouveaux comportements pour lancer, piloter, achever de grands changements avec leurs équipes* ». De plus, les acteurs clés étant très sollicités, ils doivent apprendre à faire tout cela de plus en plus rapidement et en s'appuyant de plus en plus sur leurs collaborateurs.

La majorité des dirigeants n'est pas satisfaite des résultats de leurs programmes de transformation.

Le manque de maîtrise du résultat et l'appropriation insuffisante du projet sont considérées comme les principales causes d'échec : 46% des dirigeants citent en effet « la non atteinte des objectifs initiaux » et 41 % « l'incapacité à faire accepter le projet par les collaborateurs ».

Plus précisément, la majorité témoigne de sa difficulté à traiter des étapes critiques de la mise en œuvre des programmes :

- 70% des dirigeants interrogés se considèrent insatisfaits de la « communication des objectifs aux collaborateurs », et pour 75% d'entre eux, de « la prise en compte des enjeux de formation, mobilisation et management des hommes ».
- 73% estiment qu'ils n'arrivent pas à « éviter les dérapages de projets en terme de délais ».
- 70 % des dirigeants déclarent ne pas être en mesure de « bien évaluer la réussite d'un projet ».

Selon Jean-François Lendais, Directeur Associé, en charge de l'entité Transformation Consulting chez Capgemini Consulting, « *ces retours d'expériences réaffirment des principes fondamentaux : une transformation est réussie lorsqu'on démontre que les résultats se retrouvent effectivement dans les comptes de l'entreprise et lorsque les façons de travailler ont changé en profondeur, seul gage de pérennité de cette transformation* ».

De plus, si la globalisation impose des changements constants et rapides, elle les rend aussi plus complexes. A titre indicatif, seulement un tiers, en moyenne, du chiffre d'affaires des entreprises du CAC 40 est réalisé en France. Ainsi, les transformations impliquent généralement plusieurs pays de langues, cultures et modes de management différents, et la complexité de la mise en œuvre est encore accrue.

Ainsi, bien que la transformation soit devenue une activité permanente dans l'entreprise, seulement 30% des dirigeants interviewés déclarent qu'ils excellent en la matière.

Réussir un grand programme de transformation est une histoire d'engagement.

Comme le révèle également l'étude, les entreprises sont en fait performantes dans les premiers stades de développement des projets de transformation : deux tiers des dirigeants interrogés s'estiment performants pour « identifier les besoins de transformation », « fixer les objectifs » ou « convaincre les actionnaires ».

Ils portent donc une forte attention aux étapes d'études préalables et de justification de lancement d'un grand programme de transformation.

Mais ils s'estiment beaucoup moins confiants dans le maintien d'une forte mobilisation pendant toute la durée de la transformation. Or, le soutien constant des équipes par les dirigeants est considéré comme un levier majeur pour réussir le projet de transformation (65%), suivi par l'alignement du projet avec la stratégie d'entreprise (42%) et l'appropriation par l'ensemble du personnel (32%).

Capgemini Consulting

On note un avis unanime sur le fait que les dirigeants doivent rappeler sans cesse à l'intérieur de l'entreprise la nécessité absolue de réussir la transformation et que des démonstrations concrètes régulières doivent être faites sur l'engagement des dirigeants dans cette réussite.

* « **Tendances en transformation d'entreprise** » est une étude produite par Capgemini Consulting en collaboration avec l'Economist Intelligence Unit. L'auteur principal du rapport est Paul Tyrell et le responsable éditorial Rob Mitchell. Les résultats et analyses sont fondés sur deux natures de recherches :

- l'Economist Intelligence Unit a mené une enquête en ligne auprès de 125 cadres dirigeants européens d'entreprises d'un chiffre d'affaires minimum de 550 millions de dollars (400 MEuros). L'étude couvre tous les secteurs d'activités, industrie et services. Les plus représentés sont : le secteur Financier (19% des personnes interrogées), l'Industrie (17%), les nouvelles Technologies et l'IT (11%).
- L'EIU a réalisé en complément 15 interviews focalisées dans toutes les industries pour approfondir les vues des dirigeants. L'objectif de ces entretiens était d'identifier les tendances en transformation d'entreprise, recueillir les leçons tirées de leur expérience de projets de cette nature et de cerner comment ils avaient fait face aux situations spécifiques de leur organisation.

** « **Université de la transformation** »

Créée en 2006, l'Université de la Transformation de Capgemini Consulting propose une offre innovante de formations intra entreprise sur mesure, destinée aux managers et aux dirigeants. Les parcours de formation s'appuient sur une pédagogie innovante et permettent d'augmenter la capacité de ces acteurs clés à préparer, réussir et pérenniser les transformations de leur entreprise.

A propos de The Economist Intelligence Unit

The Economist Intelligence Unit is the business information arm of The Economist Group, publisher of The Economist. Through our global network of 700 analysts, we continuously assess and forecast political, economic and business conditions in nearly 200 countries. As the world's leading provider of country intelligence, we help executives make better business decisions by providing timely, reliable and impartial analysis on worldwide market trends and business strategies.

Further information can be found at www.eiu.com

A propos de Capgemini

Capgemini, un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 7 700 millions d'euros et emploie environ 75 000 personnes dans le monde. Le Groupe Capgemini recherche l'excellence dans chacun de ses métiers. Sa force réside aussi dans sa capacité à les combiner en fonction des besoins de ses clients.

Capgemini Consulting est le cabinet de conseil en management de Capgemini France. Fort de 800 consultants, il est leader sur le marché du conseil en stratégie, management et systèmes d'information. S'appuyant sur de fortes expertises sectorielles et fonctionnelles, l'ambition du cabinet est d'aider ses clients à identifier, structurer et exécuter les projets de transformation, qui impactent leur croissance ou leur compétitivité.

Capgemini Consulting fait partie du réseau de 5500 consultants en management du groupe Capgemini. Ils constituent une force de frappe mondiale de tout premier rang au service de ses clients dans près de 30 pays.

www.fr.capgemini.com