

# TRANSFORMATION DU MODÈLE DE COÛTS SAP POST-COVID 19

**TNP<sup>1</sup>**

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE



# IMPACT DE LA CRISE COVID-19 SUR L'INDUSTRIE

## 4.0

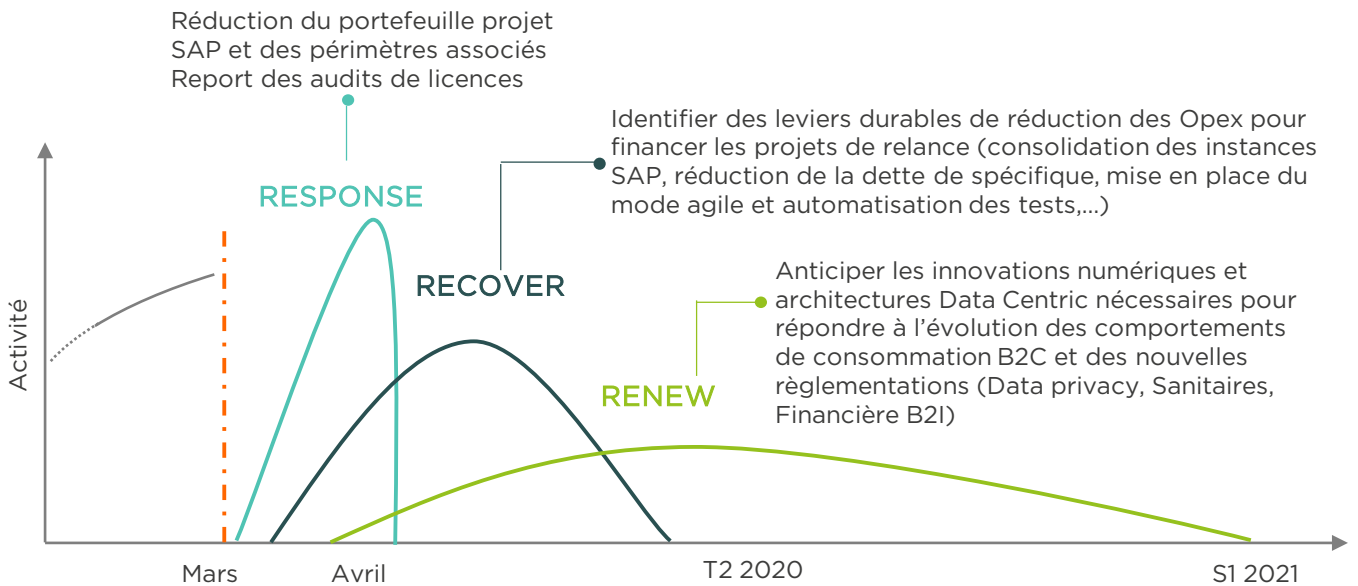
La crise sanitaire du Covid-19 impacte lourdement l'activité des entreprises avec de nombreux secteurs en récession marquée en 2020, avec un consensus des investisseurs autour d'un scénario de reprise très progressif (courbe en U). Les dirigeants comptent engager des stratégies de contingence des coûts immédiats avec un impact sur la dépense informatique, en particulier des projets.

Les leçons des dernières crises financières montrent que les **décisions de rebonds** sont plus importantes que celles de réponse pour atteindre **TROIS OBJECTIFS** :

- 1 Protéger les liquidités ;
- 2 Identifier les actifs et plateformes informatiques nécessaires au rebond ;
- 3 Anticiper les besoins de réorganisation des fonctions centrales dont celles de la DSI.

## TROIS PHASES DE REFONDATION DE SES ACTIVITÉS CENTRALES

La DSI doit se préparer à **trois phases de refondation de ses activités centrales** en s'appuyant sur les **innovations technologiques du digital**, la crise sanitaire se révélant comme un catalyseur de la transformation digitale et technologique de l'entreprise.



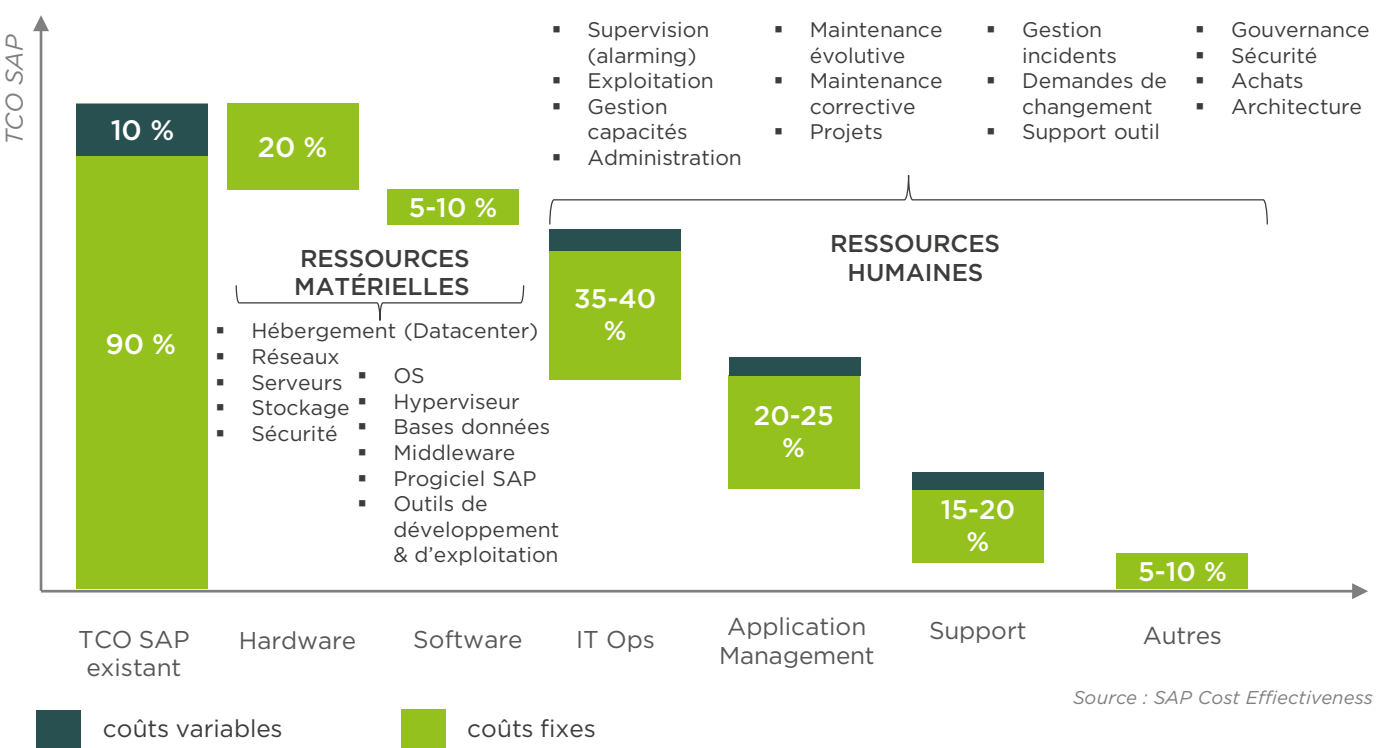
ACTIFS CRITIQUES DE REBOND POST-CRISE, LES PLATEFORMES SAP ET LEURS STRUCTURES DE COÛTS FIXES SONT UN DÉFI POUR LES DSI.  
LA TRANSFORMATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DEVIENT UN PRÉREQUIS EN VARIABILISANT LES COÛTS (OPEX).



# LE MODÈLE DE COÛTS SAP

## AVEC 10% DE COÛTS VARIABLES, LES MARGES DE MANŒUVRES SONT INSUFFISANTES

Distribution des centres de coût d'un centre de compétences SAP  
(hors investissement initial du projet)



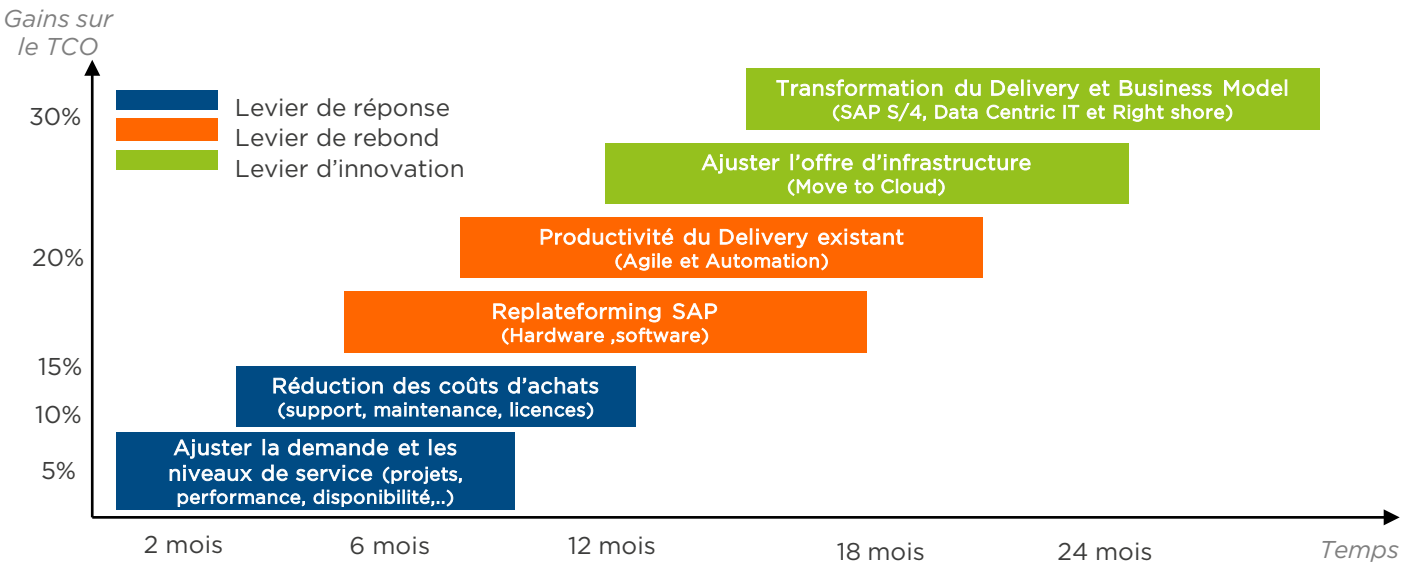
UN MODÈLE D'ACTIVITÉ MARQUÉ PAR UNE TROP FAIBLE PART DE COÛTS VARIABLES, LIMITANT LA DIMINUTION DES COÛTS EN CAS DE BAISSÉ D'ACTIVITÉ



# MATRICE DES LEVIERS DE TRANSFORMATION DES COÛTS SAP

6

LEVIERS ACCESSIBLES par la DSI à court et moyen terme pour répondre à la crise sanitaire, combinant réduction de coûts (Capex, Opex) et variabilisation durable des Opex pour accompagner le rebond ou prévenir une nouvelle baisse d'activité.

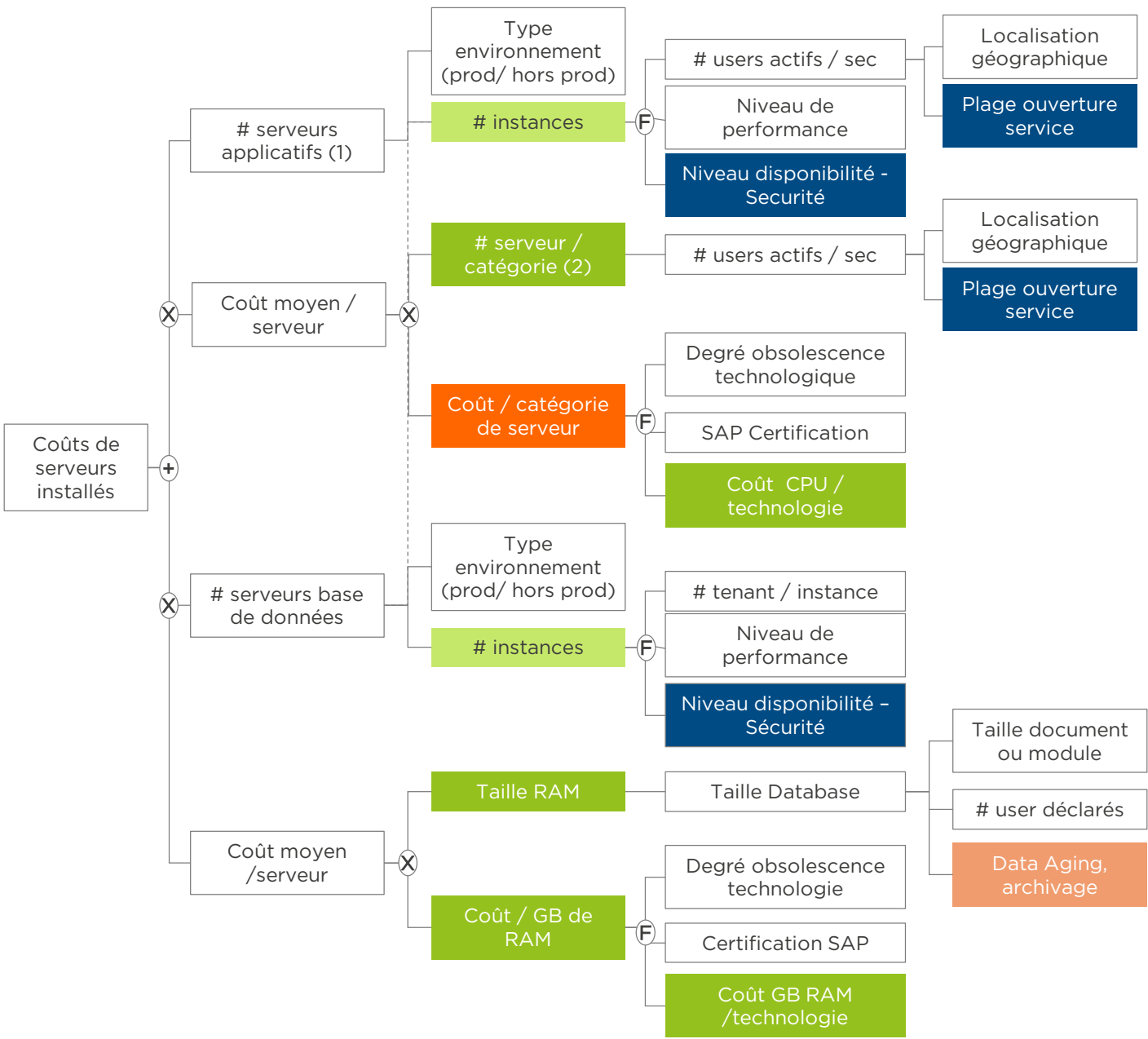


# ANALYSE DES LEVIERS SUR LA STRUCTURE DE COÛTS DÉTAILLÉE DE SAP

## CAS D'APPLICATION SUR LES COÛTS SERVEURS (HARDWARE, SOFTWARE)

Exemple de leviers applicables sur une structure de coûts variabilisée

Levier de réponse      Levier de rebond      Levier d'innovation



### Leviers

Variabilisation des coûts

Move to cloud - Downscaling

Réduction des coûts fixes

Move to cloud - Mutualisation

Replatforming

Revue des niveaux de service

(1) : ABAP, Netweaver, FIORI, etc.

(2) : Puissance SAPS installée

# SYNTHÈSE DES GAINS ACCESSIBLES SUR LA STRUCTURE DE COÛTS SAP

Levier de réponse

Levier de rebond

Levier d'innovation

		DESCRIPTION DES LEVIERS	GAINS ACCESSIBLES PAR ASSIETTE DE COÛTS SAP (*)					
			Hard ware	Soft ware	IT Ops	App Mngt	Support	Autres
1	AJUSTER LA DEMANDE ET LES NIVEAUX DE SERVICE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire le portefeuille projets</li> <li>Ajuster le niveau de service pour les contrats existants (support)</li> <li>Réduire la complexité (dette SAP)</li> </ul>			20%	50%	20-30%	
2	RÉDUCTION DES COÛTS D'ACHAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des prestations externes</li> <li>Renégociation des contrats de service</li> <li>Renégociation des licences</li> <li>Restructuration du sourcing (vendor consolidation,...)</li> </ul>		10-15%	20%	20-30%	20-30%	
3	PRODUCTIVITÉ DU DELIVERY EXISTANT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delivery Agile &amp; Lean Management</li> <li>Internalisation des compétences clés</li> <li>Automatisation des tests</li> </ul>			15%	15-20%	5-10%	30-50%
4	AJUSTER L'OFFRE D'INFRASTRUCTURE / REPLATFORMING	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidation des infrastructures (Virtualisation, ...)</li> <li>Redéfinir les niveaux de service et sécurité (DRP, ...)</li> <li>Consolidation du paysage SAP (Prod. et Hors-Prod.)</li> <li>Move to Cloud (move to HANA)</li> <li>Replatforming des infrastructures (compute, stockage)</li> </ul>	30%	10-30%	15-40%		5-15%	
5	TRANSFORMATION DU DELIVERY	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provisionnement automatique d'environnements</li> <li>Déploiement automatique des OT</li> <li>Robotisation du modèle de Delivery SAP (DevOps, ITSM, IA-enabled,...)</li> </ul>			20-30%	15%	30-40%	

(\*) non cumulatif

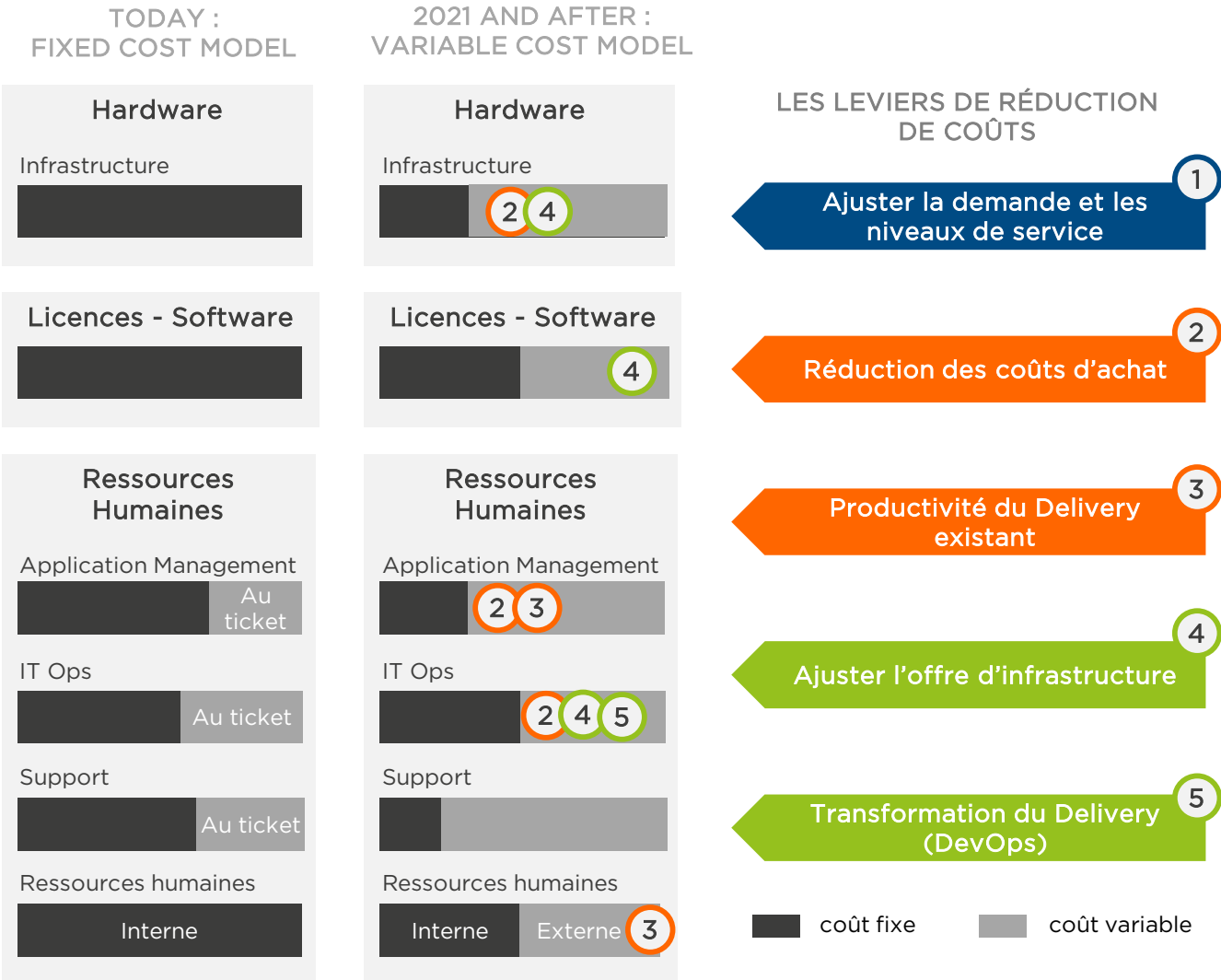
# NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE SAP

## IMPACT D'UNE STRATÉGIE COMBINÉE DES LEVIERS SUR LA STRUCTURE DE COÛTS FIXES

Levier de réponse

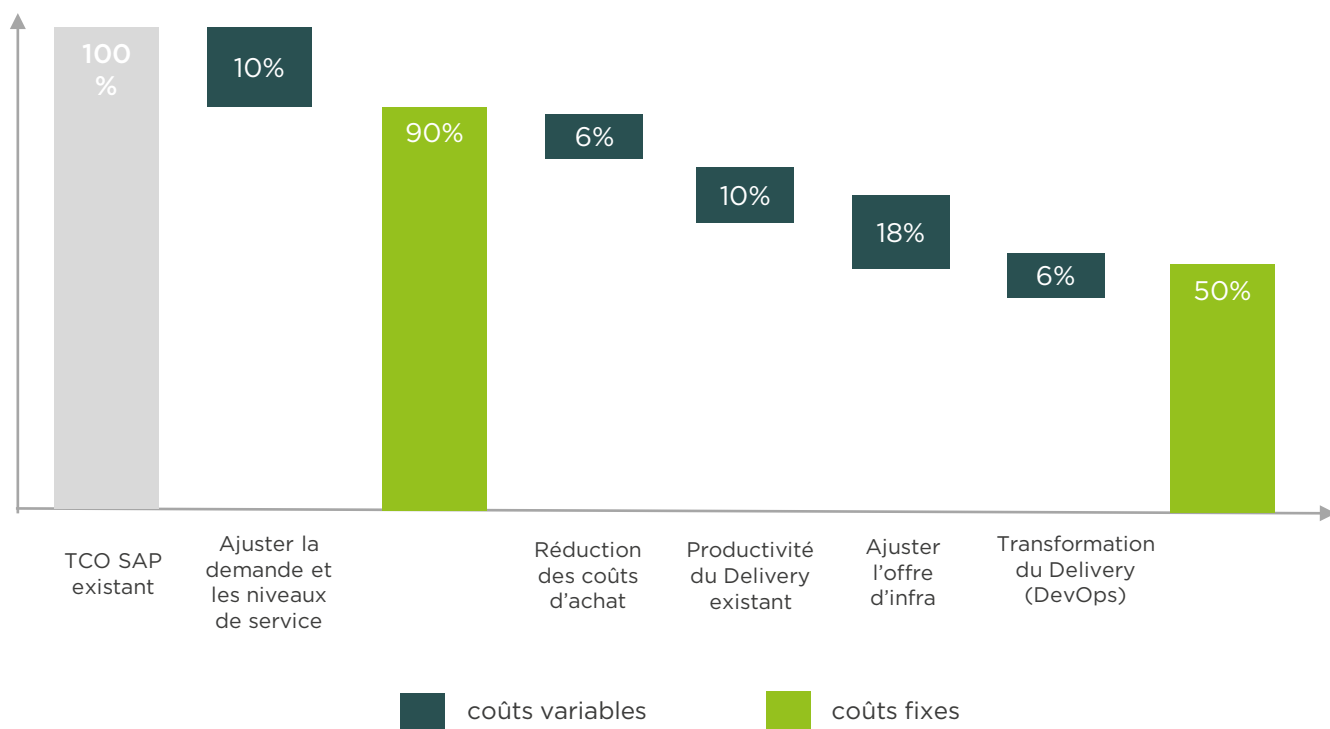
Levier de rebond

Levier d'innovation



# NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE SAP

## 50% DE COÛTS VARIABLES



Doter l'entreprise d'une plateforme SAP  
qui répond aux variations d'activité  
dans un modèle Pay Per Use

## FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Définir une gouvernance et un mode projet du plan de variabilisation des coûts SAP avec les BU
- S'appuyer sur les benchmarks de coûts SAP du marché et engager un pilotage budgétaire sur les standards du marché (TBM,...)
- Communiquer précisément les leviers engagés aux équipes projets et les conséquences sur leur mise en œuvre
- Mobiliser les partenaires dans la proposition de solutions de réduction de coûts innovantes
- Mesurer l'appétence aux risques de transformation de chacun des leviers par les métiers
- Cartographier les complexités et la dette technique SAP pour préparer les fondamentaux de la future plateforme numérique sur SAP (Migration S/4)

# L'OFFRE DE TRANSFORMATION DU MODÈLE DE COÛTS SAP PAR TNP

## 1 CADRAGE

- Valider le périmètre de réduction de coûts
- Evaluer l'impact des décisions immédiates de réduction des investissements
- Revue des contrats de prestation et de licences

## 2 ANALYSE DES STRUCTURES DE COÛTS

- Décomposition des structures de coûts et identification des volumes installés (source CMDB, inventaires,...)
- Construction de scénarios de consommation liés à la reprise
- Identification des écarts de coûts à réduire et/ou à variabiliser

## 3 PRIORISATION DES CHANTIERS

- Qualification des leviers adressant les écarts de coûts constatés
- Rédaction d'un Business case de variabilisation des coûts avec le calendrier associé
- Priorisation des chantiers de réduction / variabilisation de coûts

## 4 LANCEMENT DU PROGRAMME DE PERFORMANCE

- Mise en place de la gouvernance avec les BU
- Formaliser les objectifs et les indicateurs de performance à atteindre
- Définir la backlog des chantiers (cas d'usage mis en œuvre)
- Lancer les AO fournisseurs à partir des cas d'usage

## 5 REVUE DU PROGRAMME

- Reporting d'avancement des chantiers
- Repriorisation des cas d'usage en fonction de la reprise des activités
- Transfert de compétences auprès de nouveaux fournisseurs



## MIEUX NOUS CONNAÎTRE

**C**réé en 2007, TNP est un cabinet de conseil français, hybride et indépendant, leader de la performance. Il accompagne les leaders de l'économie dans leurs transformations digitales, opérationnelles et réglementaires.

**HYBRIDE** : bilingue métier-technologies

**FRANÇAIS** : nos capitaux le sont restés et le resteront

**INDÉPENDANT** : c'est le meilleur moyen d'exercer notre métier librement et de proposer des solutions vraiment adaptées aux attentes de nos clients

## CHIFFRES CLÉS



**510** collaborateurs  
(dont **450** en France)



**70** M€ CA  
(dont **64** M€ CA en France)



**17** associés

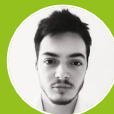


**8** bureaux  
Paris, Lyon, Marseille, Casablanca,  
Luxembourg, Genève, Cochin, New  
Delhi

## VOS INTERLOCUTEURS



**Thierry CARTALAS**  
Partner  
[thierry.cartalas@tnpconsultants.com](mailto:thierry.cartalas@tnpconsultants.com)



**Raphaël SAUL**  
Consultant  
[raphael.saul@tnpconsultants.com](mailto:raphael.saul@tnpconsultants.com)



**Antoine SPIRIDON**  
Consultant  
[antoine.spiridon@tnpconsultants.com](mailto:antoine.spiridon@tnpconsultants.com)



**Christophe VANDEWEGHE**  
Directeur SAP  
[christophe.vandeweghe@tnpconsultants.com](mailto:christophe.vandeweghe@tnpconsultants.com)

[www.tnpconsultants.com](http://www.tnpconsultants.com)

TNP, 31 rue du Pont  
92200 Neuilly-Sur-Seine  
01 47 22 43 34  
[contact@tnpconsultants.com](mailto:contact@tnpconsultants.com)

