LIVRE BLANC

BAROMÈTRE

ESKER — le CXP

GESTION DES COMMANDES, LITIGES & DU RECOUVREMENT CLIENTS

Le talon d'Achille de l'expérience client

Réalisé par Dominique Dupuis
Octobre 2017

SOMMAIRE

Contexte et méthodologie 3
Introduction 3
Méthodologie 3

En résumé 4

Un maillon encore très administratif 6
Un processus très important plus que stratégique 6
Un processus essentiellement administratif pour plus d'un tiers des répondants 7
Un processus peu ou pas automatisé 9
Les litiges et le recouvrement sont principalement gérés « à la main » 10

La gestion des commandes est pourtant un vrai sujet de relation client 11
La stratégie omnicanal des entreprises impacte les processus de gestion des commandes et des litiges 11
Le processus de gestion des commandes intègre des interactions clients 12
Plus de 8 entreprises sur 10 ont des engagements de service à respecter 14

Les entreprises doivent investir pour se donner les moyens du succès 15
Un quart des entreprises a totalement automatisé les tâches administratives de l'ADV 15
Les entreprises sont plus nombreuses à prioriser leurs commandes 18
Près d'un répondant sur deux connaît précisément le volume de commandes en attente 19
Moins d'un répondant sur deux dispose de l'ensemble des indicateurs prioritaires proposés 20
Optimiser le processus de traitement des commandes et le pilotage en temps réel sont les deux objectifs prioritaires 21

Des investissements pour améliorer les performances 22
Raccourcir les délais de traitement administratif des commandes 22
Respecter les engagements de service 24
Retrouver les bons de commande de façon fiable et rapide 25
Réduire les litiges 26
Fiabiliser le recouvrement 27

Conclusion 28

Annexes 29
Témoignage : SGD PHARMA 29
A propos d'Esker 31
A propos de CXP Group 33

CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE

INTRODUCTION

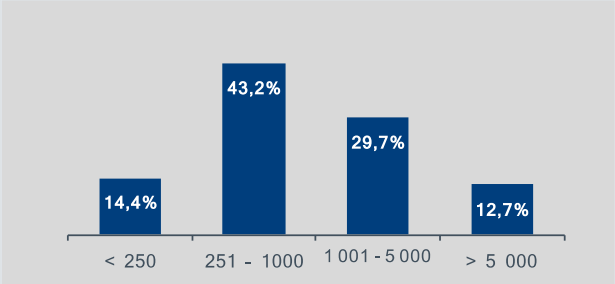
Depuis 2014, nous avons réalisé trois éditions de ce baromètre sur la gestion des commandes et des litiges clients. Les deux premières éditions ont montré que le processus de gestion des commandes représente un véritable enjeu pour les entreprises et que les performances ne sont pas toujours optimisées. Cette nouvelle édition reprend les éléments essentiels des précédentes éditions pour observer l'évolution des pratiques et des performances de gestion des commandes et des litiges. Il est, par ailleurs, enrichi d'une partie sur la gestion du recouvrement.

Dans un contexte de transformation numérique qui a pour objectif central d'optimiser l'expérience client, quelle est la place donnée par les entreprises aux processus de gestion des commandes, des litiges et du recouvrement ? Cette question est envisagée dans cette étude pour les relations B2B, entre entreprises.

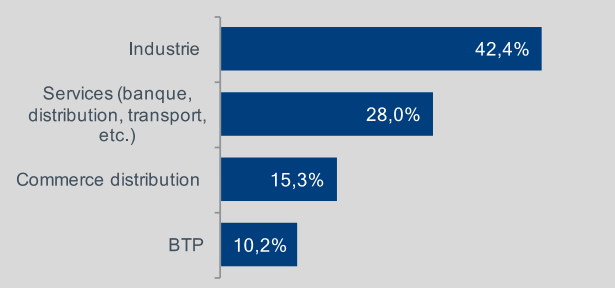
MÉTHODOLOGIE

Les résultats présentés dans ce rapport sont issus d'une enquête menée par CXP Group en juin 2017 auprès de 118 entreprises de tous secteurs d'activité qui commercialisent des produits et services à d'autres entreprises.

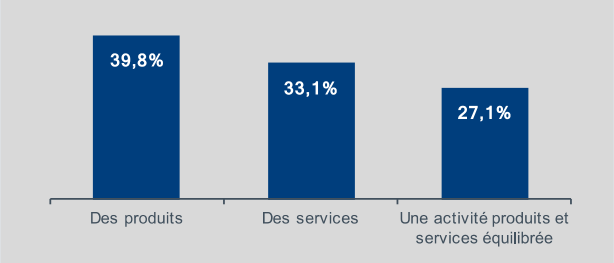
Différentes tailles d'entreprises ont été interrogées, avec une proportion importante d'entreprises entre 250 et 5 000 salariés.



Les entreprises interrogées représentent un large panel de secteurs d'activité B2B, dont environ 40% viennent de l'industrie.



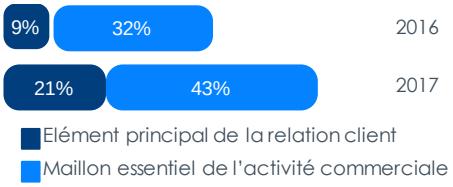
Enfin, les entreprises interrogées commercialisent des produits ou des services selon la répartition ci-contre :



EN RÉSUMÉ

L'importance du processus de gestion des commandes est mieux perçue

La perception que les répondants ont du processus de gestion des commandes a évolué entre les deux dernières éditions du baromètre. Il est aujourd'hui davantage perçu pour son rôle commercial et dans une moindre mesure pour son impact sur la qualité de la relation client.



En contrepartie la proportion des répondants qui considèrent que ce processus est avant tout un ensemble de tâches administratives a diminué de 59 à 36%, ce qui reste un chiffre élevé.

La gestion des commandes nécessite de nombreuses interactions avec les clients

Le processus de gestion des commandes n'est donc pas encore identifié comme un élément essentiel de la relation client. Il est pourtant une étape incontournable de l'expérience client, ce que confirme cette édition du baromètre.

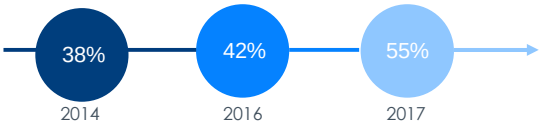
Reprise de contact avec le client

En effet, les interactions avec les clients sont relativement fréquentes avec 13% des répondants qui sont amenés à reprendre contact avec leurs clients pour au moins une commande sur 3 et 40% des répondants pour au moins une commande sur 10.

Les performances opérationnelles progressent même si elles ne sont pas encore optimisées

Les performances mesurées par notre baromètre évoluent favorablement. La proportion de répondants qui sont en mesure de mettre les commandes à disposition pour saisie dans l'heure augmente, mais on aimerait qu'ils soient plus nombreux encore :

Mise à disposition des commandes pour saisie dans l'heure

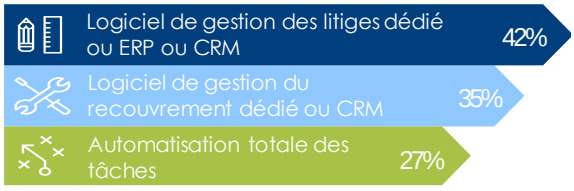


Il en est de même pour ceux qui sont en mesure de retrouver un bon de commande immédiatement (chiffre stable avec 44% des répondants qui sont en mesure de le faire) ou de prioriser les commandes (61% vs. 37% en 2014).

Enfin, la saisie des commandes occasionne encore fréquemment des litiges : 60% des répondants ont relevé un motif de litige lié au traitement administratif des commandes parmi les trois principaux motifs.

Les investissements pour l'automatisation totale des tâches, la gestion des litiges et du recouvrement sont encore faibles

Si la prise en charge des commandes dans un logiciel ou un module de gestion commerciale semble naturelle aujourd'hui dans la grande majorité des entreprises, il n'en est pas de même pour la gestion des litiges et la gestion du recouvrement. Moins d'une entreprise sur deux, est équipée d'un logiciel de gestion des litiges et guère plus d'un tiers d'un logiciel de gestion du recouvrement. Il s'agit d'un résultat surprenant qui confirme bien que les priorités sont orientées sur d'autres processus :



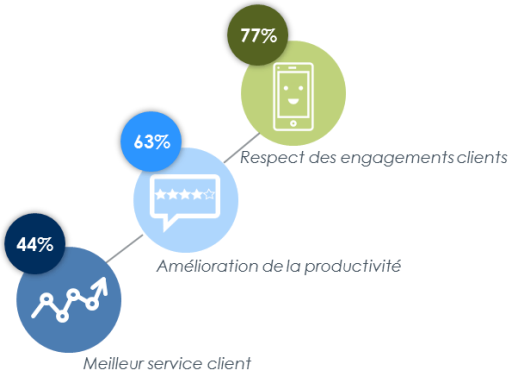
De même, l'automatisation totale des tâches est encore peu fréquente faute de temps (37% des répondants) ou de budget (35% des répondants) pour réaliser ces investissements. Des causes qui renforcent cette perception d'un processus de gestion relégué au second rang comparé à l'optimisation de l'expérience client qui, via la transformation numérique pour soutenir l'orientation client, concentre une part croissante de l'attention et des budgets IT.

Les bénéfices attendus sont au rendez-vous pour les entreprises qui ont investi

Les entreprises qui considèrent que la gestion des commandes est stratégique sont plus nombreuses à avoir investi dans l'automatisation totale des tâches (46% vs. 18%). Par ailleurs, celles qui ont totalement automatisé les tâches sont beaucoup plus nombreuses à respecter leurs engagements de service (SLA) en toutes circonstances (77% vs. 46%).

D'autre part, les répondants, ayant automatisé ces tâches, relèvent deux bénéfices importants : l'amélioration de la productivité et un meilleur service client.

L'automatisation des tâches apparaît donc comme un investissement dont le retour est garanti tant d'un point de vue financier que pour l'optimisation des performances.



UN MAILLON ENCORE TRÈS ADMINISTRATIF

La gestion des commandes est un processus au cœur de la gestion des affaires qui n'est pas perçu par toutes les entreprises de la même façon. Nous nous sommes intéressés à l'importance de ce processus pour les entreprises qui ont une activité B2B ainsi qu'à leur perception comme simple processus administratif ou comme véritable enjeu de la relation client.

Un processus très important plus que stratégique

Pour environ un tiers des répondants, le processus de gestion des commandes est considéré comme « stratégique » pour l'entreprise. Entre les deux dernières éditions de notre baromètre, ce pourcentage n'a pas évolué de façon significative. On verra par la suite que ces entreprises se différencient des autres sur plusieurs points.

En revanche, le pourcentage des répondants pour qui le processus est « très important » a augmenté significativement et aucun répondant, cette année, ne considère la gestion de commandes comme étant peu importante ou pas importante du tout.

Pour **un tiers** des répondants, le processus de gestion des commandes est stratégique

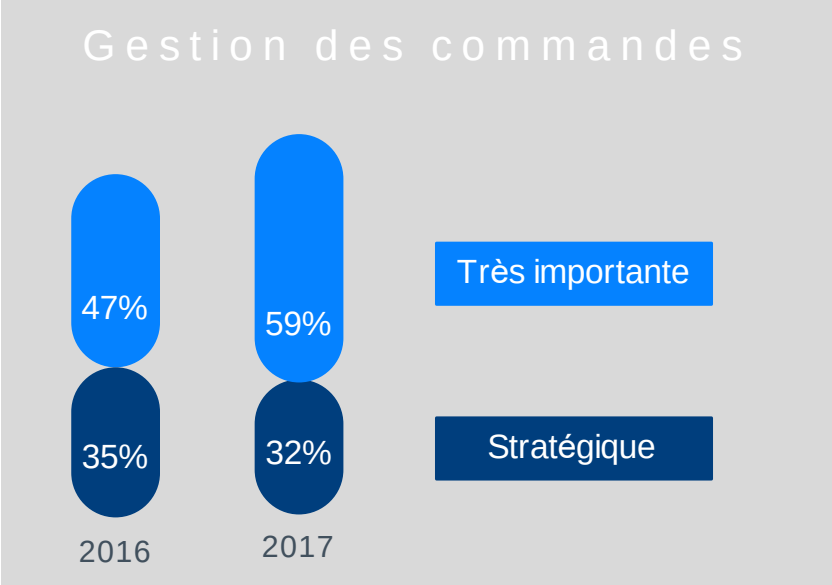


Fig. 1 : Part des entreprises pour lesquelles la gestion des commandes est stratégique ou très importante

C'est une évolution importante qui reflète l'attention portée par les entreprises à leurs clients mais aussi la place de « second rang » qui est donnée à ce processus de gestion des commandes, très important certes mais stratégique pour un tiers des entreprises seulement.

Pour **deux tiers** des répondants, le processus de gestion des commandes "ne devrait pas être un processus administratif

Un processus essentiellement administratif pour plus d'un tiers des répondants

La proportion des répondants qui pensent que le processus de gestion des commandes clients dans leur entreprise est avant tout un ensemble de tâches administratives a beaucoup baissé entre les deux dernières éditions de notre baromètre. Cela confirme l'évolution de la perception de ce processus notée plus haut. Une proportion identique des répondants, un peu plus d'un tiers, considère que ce processus « devrait être un processus administratif ». Autrement dit, les répondants observent cette année une concordance entre ce qu'ils observent dans leur entreprise et ce qui serait bien de leur point de vue. On peut donc penser que la proportion des répondants qui considèrent ce processus comme un ensemble de tâches administratives évoluera moins vite dans les prochaines années.

Fig. 2 : Part des entreprises pour lesquelles la gestion des commandes est avant tout un processus administratif

En contrepartie, on note une augmentation des répondants qui observent dans leur entreprise un processus de gestion des commandes avant tout comme un « maillon essentiel de l'activité commerciale » avec 43% en 2017 vs. 32% en 2015, ou comme l'élément principal de la relation client avec 21% vs. 9%.

Même si elle prend une place plus importante, la notion de relation client reste toutefois en retrait, à l'image de ce qui est présenté dans les médias : l'expérience client est une affaire de marketing et de service client (SAV, fidélisation) mais la vente en elle-même n'est pas au centre de l'attention. Une perception qui pourrait être liée au constat que la gestion des commandes est un processus parfaitement optimisé qui n'a pas à être revisité. Or, les résultats des baromètres précédents nous ont appris qu'il n'en est rien.

Par ailleurs, comme nous le verrons plus loin, la gestion de la commande est un processus qui, géré de façon différente, présente des bénéfices potentiels particulièrement intéressants, et notamment pour la relation client !

64%

des répondants perçoivent la gestion des commandes comme un maillon essentiel de l'activité commerciale ou de la relation client

---

Les entreprises, pour améliorer l'expérience client, doivent impérativement remettre le processus commercial, et en premier lieu, le processus de gestion des commandes, au centre de leur réflexion.

Un processus peu ou pas automatisé

Dans ce contexte, les entreprises sont peu nombreuses à avoir automatisé les tâches administratives de l'Administration des Ventes (ADV) : 73% des répondants n'ont pas mené de projet global d'automatisation des tâches.

Ces investissements n'ont pas été réalisés faute de temps et de budget, ce qui renforce cette perception d'un processus de gestion relégué au second rang comparé à l'optimisation de l'expérience client qui, via la transformation numérique pour soutenir l'orientation client, concentre une part croissante de l'attention et des budgets IT.

Pourtant, les tâches que réalise l'ADV constituent un maillon incontournable de l'expérience client. En effet, les problèmes liés à la saisie de la commande, par exemple, ont un impact sur la facturation ou sur le délai de livraison ! Si la commande faite par un client n'est pas cohérente (quantité anormale, produit qui n'existe plus, etc.) et que le problème n'est soulevé par l'ADV que plusieurs heures voire plusieurs jours après la réception de la commande, l'image donnée au client est négative. Inversement, se donner les moyens pour que le client puisse modifier sa commande après l'avoir envoyée ou puisse contacter un service client qui soit en mesure de répondre immédiatement aux questions sur sa commande, laissera une image positive !

73%
des répondants n'ont pas mené de projet global d'automatisation des tâches

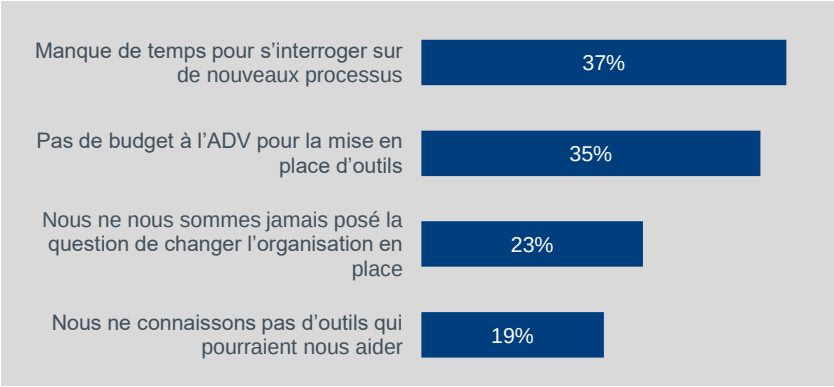


Fig. 3 : Les raisons pour lesquelles les entreprises n'ont pas investi dans l'automatisation des tâches de l'ADV

Les litiges et le recouvrement sont principalement gérés « à la main »

Du côté des solutions de gestion, le taux d'adoption de logiciels pour gérer les processus de devis, saisie de commandes et facturation mais aussi gestion de stock est supérieur à 80% dans les entreprises de plus de 100 personnes selon les résultats de notre enquête ERP annuelle[1]. La situation est très différente en ce qui concerne les processus de gestion des litiges et de recouvrement. La gestion des litiges est prise en charge par un logiciel dédié ou généraliste (ERP ou CRM) par 42% des entreprises, sans évolution notable par rapport à la précédente édition de notre baromètre. Le recouvrement n'est, quant à lui, pris en charge par un logiciel que par 35% des répondants.

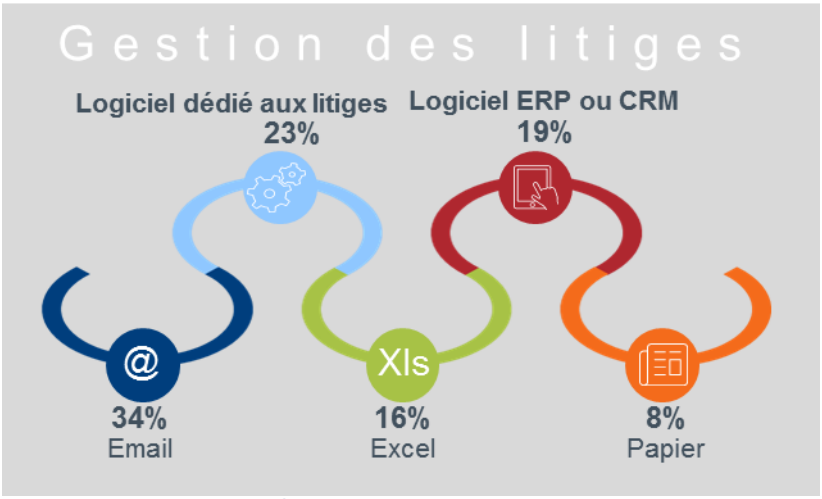


Fig. 4 : Le principal outil utilisé pour la gestion des litiges

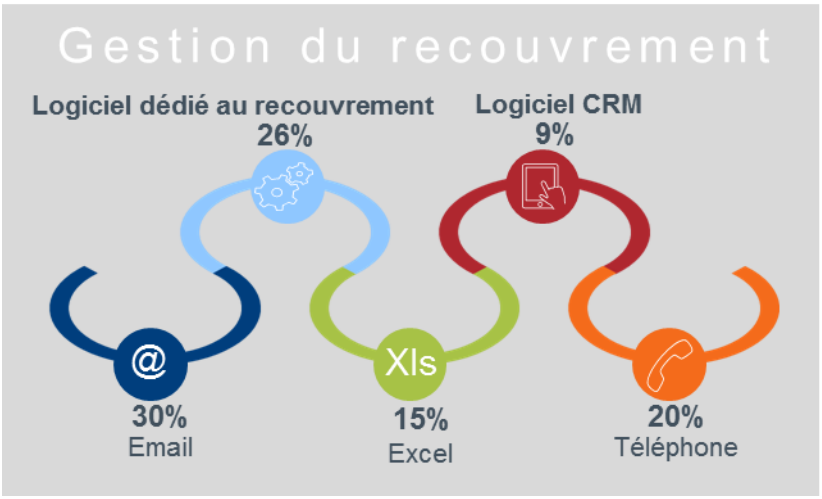


Fig. 5 : Le principal outil utilisé pour la gestion du recouvrement

35%

des entreprises sont équipées d'un logiciel de gestion pour la gestion du recouvrement

Ainsi, alors que là aussi, l'impact sur l'expérience client peut être désastreux, l'investissement minimum qui consiste à se doter d'un outil de gestion de ces processus, n'est fait que dans une minorité d'entreprises.

[1] *Voir sur le site web du CXP : http://www.cxp.fr/content/news/focus-etude-erp-du-cxp-2017*

LA GESTION DES COMMANDES EST POURTANT UN VRAI SUJET DE RELATION CLIENT

La gestion des commandes et des litiges est un maillon important voire essentiel dans la relation client, qu'il s'agisse de mettre en œuvre un processus cohérent avec la stratégie omnicanal de l'entreprise, de se donner les moyens d'interagir avec les clients pour traiter au mieux leurs réclamations ou encore de respecter les engagements de service.

La stratégie omnicanal des entreprises impacte les processus de gestion des commandes et des litiges

L'omnicanal, c'est-à-dire la possibilité offerte aux clients d'interagir avec leur fournisseur quel que soit le ou les canaux qu'ils choisissent, est un objectif porté par un grand nombre d'entreprises.

Cette stratégie n'est pas réservée aux entreprises en B2C comme le confirme ce baromètre à chaque édition avec, on le voit ci-dessous, 6 canaux qui sont ouverts par plus de 20% des entreprises (indépendamment du volume qui transite par chacun de ces canaux).

6
canaux de commandes sont ouverts par plus de 20% des répondants

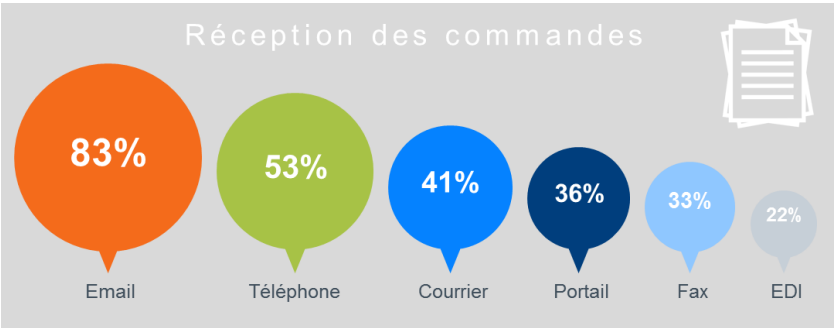


Fig. 6 : Les principaux canaux de réception des commandes (1 à 3 réponses étaient possibles)

De même, concernant les litiges, les canaux de réception des réclamations sont nombreux et, même si certaines entreprises s'y essaient, il paraît difficile d'imposer un canal de réclamation unique aux clients !

La gestion des litiges est, elle aussi, omnicanal

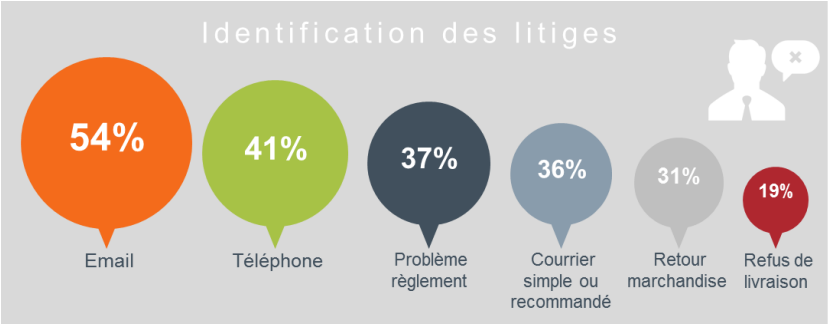


Fig. 7 : Les principaux canaux d'identification des litiges (1 à 3 réponses étaient possibles)

Pour gérer ces différents canaux sans perdre le fil du processus, il est important d'intégrer les différents systèmes et de partager les informations en temps réel. Ainsi, il sera possible que le service client puisse répondre par téléphone après saisie de la commande ou du litige quel que soit son mode de réception. Une intégration qui ne peut pas être correctement réalisée si l'entreprise ne s'est pas équipée d'un logiciel ad hoc. Une application sur Excel, par exemple, ne permettra pas de partager, en temps réel, les données entre les différents services. Par ailleurs, Excel n'est pas un logiciel suffisamment sécurisé pour répondre à un sujet sensible comme la gestion des litiges.

García Carrión, leader sur le marché des vins et des jus de fruits en Espagne, exporte vers plus de 155 pays sur tous les continents. Chaque année, l'entreprise reçoit plus de 30 000 commandes par e-mail ou fax.
"Au-delà de la réduction considérable du délai de réponse aux clients, la solution ESKER nous a permis **d'améliorer notre service client grâce à la consultation en temps réel des informations liées aux commandes.** Nous avons finalement rationalisé et uniformisé nos relations commerciales."
Carlos Uceira | Responsable du Système d'Information |

Un nombre significatif d'entreprises est en fragilité pour assurer pleinement la gestion de leurs commandes et des litiges en soutien d'une stratégie omnicanal, pourtant en cours de mise en œuvre dans un très grand nombre d'entreprises.

SANOFI, 1ère entreprise de l'industrie pharmaceutique en France, a mis en place une solution de dématérialisation des commandes clients. Parmi les bénéfices observés, elle relève que, toutes les informations étant disponibles dans le système, il est rapide de retrouver une commande y compris par le centre d'appels qui a un droit de consultation et n'appelle plus pour demander une recherche.

Le processus de gestion des commandes intègre des interactions clients

Déjà lors de la première édition de ce baromètre[2], un grand nombre de répondants avait indiqué qu'ils envoyaient une confirmation de commande, systématiquement ou selon le client et/ou le produit. Cette forte proportion est encore confirmée aujourd'hui comme on le voit ci-dessous.

[2] GESTION DES COMMANDES CLIENTS Un processus à fort potentiel pour optimiser votre relation client – Edition 2014

La confirmation de commande est une tâche de l'ADV qui est devenue obligatoire avec le développement du e-commerce. Une tâche qui participe à l'expérience client, en rassurant le client sur la réception et le traitement de sa commande. D'autres informations de suivi sont attendues pour le rassurer sur la bonne suite du processus, comme des informations liées à l'expédition ou au suivi de la livraison ou, selon les types de produits ou services commandés, la planification de la livraison ou des interventions.

+90%
des répondants envoient des confirmations de commande

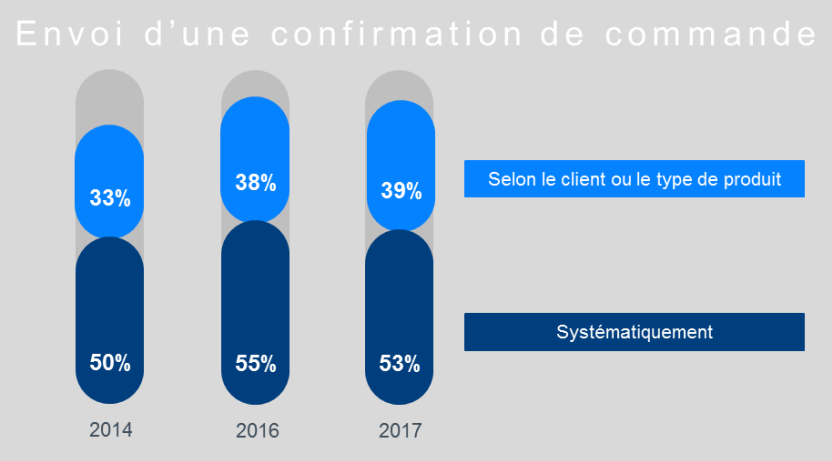


Fig. 8 : Part des entreprises qui envoient une confirmation de commande

D'autres contextes amènent l'ADV à reprendre contact avec le client, par exemple, lorsqu'un problème est détecté ou suspecté. Ainsi, un tiers des entreprises (35%) est amené à valider la commande si celle-ci est significativement différente des commandes habituelles du client concerné.

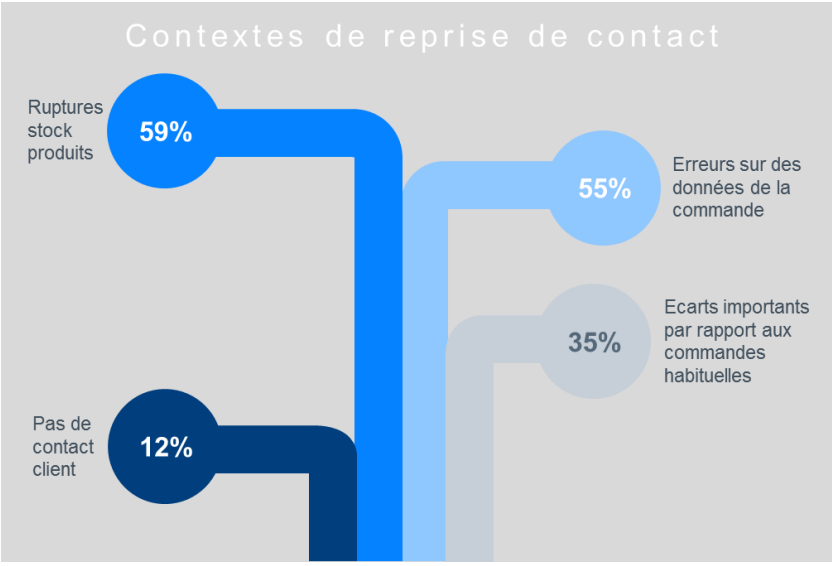


Fig. 9 : Dans quels contextes les entreprises reprennent contact avec leur client

SIEMENS Australie

traite plus de 30 000 commandes par an et couvre une vaste gamme de produits très techniques. L'entreprise a optimisé le traitement de ses commandes clients "non conformes", c'est-à-dire ces commandes qui ne peuvent pas être traitées immédiatement après leur réception, en raison d'écarts de prix, de références produits, de configurations incorrectes ou encore parce qu'elles proviennent de clients faisant l'objet d'un blocage de crédit, etc.

Le temps d'exécution des commandes « non-conformes » a été réduit de 80 % suite à cette optimisation.

Au global, la fréquence de contact est relativement élevée avec 13% des répondants qui sont amenés à reprendre contact avec leurs clients pour au moins une commande sur 3 et 40% des répondants pour au moins une commande sur 10.

Là aussi, l'impact sur la qualité de l'expérience client est évidemment important mais pour garantir la capacité de l'entreprise à identifier les contextes qui nécessitent une action, il leur faut disposer d'un logiciel de gestion ad hoc qui permette cette analyse de façon fiable et rapide. S'étonner d'une commande inhabituelle 48h après sa réception est un signal très négatif envoyé par l'entreprise.

86%
des répondants ont des engagements de service pour tout ou partie des commandes

Plus de 8 entreprises sur 10 ont des engagements de service à respecter

L'enjeu est important, le respect de l'engagement de service étant la première brique du système de fidélisation. L'ADV a, en assurant l'un des maillons de la chaîne de traitement de la commande, ici encore, un rôle important à assurer.

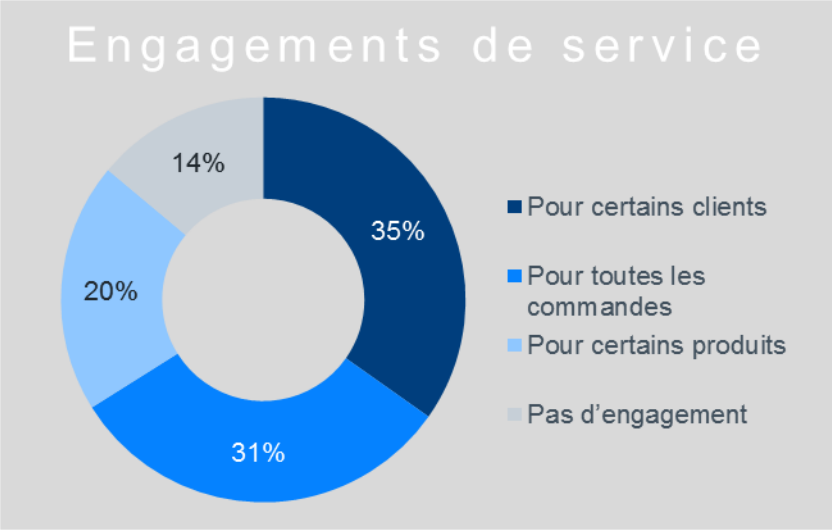


Fig. 10 : Part des entreprises qui ont des engagements de service

Le respect des engagements de service est une étape incontournable dans la relation client. Son non-respect entraîne une perte de confiance à court terme, et si cela est constaté de manière répétée, un risque fort de perte du client à moyen terme.

LES ENTREPRISES DOIVENT INVESTIR POUR SE DONNER LES MOYENS DU SUCCÈS

Travailler à la qualité du processus de gestion des commandes est une nécessité pour assurer un service client de qualité. Les bénéfices attendus mais aussi observés concernent le service client mais aussi la productivité, les coûts et la réduction des erreurs. Les outils proposés aux entreprises permettent d'automatiser les tâches administratives. L'exploitation de ces solutions permet également de prioriser les commandes et de disposer d'informations en temps réel sur les commandes en cours de saisie. Il s'agit, en effet, de construire un système de gestion complet qui tienne compte des modalités de traitement et des contraintes des entreprises. Les logiciels de gestion des commandes, des litiges et du recouvrement permettent, quant à eux, de fournir des indicateurs de performance également indispensables pour une optimisation du processus global.

Un quart des entreprises a totalement automatisé les tâches administratives de l'ADV

Sur l'ensemble des répondants, 27% ont indiqué avoir totalement automatisé les tâches administratives de l'ADV et 56% ont investi dans une automatisation partielle.

L'automatisation des tâches de l'ADV doit permettre de capter toutes les commandes pour répondre aux exigences des stratégies omnicanal. Il s'agit donc de pouvoir intégrer dans le processus aussi bien une commande papier qu'un mail, un pdf ou un formulaire renseigné sur le site Web de l'entreprise. Pour cela, la première étape est la numérisation des documents qui ne le sont pas lorsqu'ils sont réceptionnés.

Il s'agit ensuite d'analyser le contenu de la commande reçue et d'en extraire les données de gestion avant de les transmettre automatiquement vers le bon opérateur pour saisie des éléments non reconnus ou pour contrôle, puis vers la bonne application de gestion commerciale.

Une solution de supervision et de pilotage vient souvent compléter le dispositif pour, d'une part, suivre en temps réel l'avancement des

27%

des répondants ont investi dans une automatisation totale des tâches administratives de saisie des commandes

travaux et d'autre part, construire un tableau de bord de performance des activités gérées.

Aller au bout de l'investissement en vue d'une automatisation complète du processus permet d'obtenir des bénéfices beaucoup plus nombreux que si, par exemple, le projet se limite à une numérisation des commandes reçues. Dans ce cadre-là, il sera alors possible de partager l'image de la commande entre les différents services de l'entreprise et de faciliter ainsi sa consultation mais le processus de traitement lui-même ne sera pas optimisé et la gestion de l'ensemble de l'activité de saisie de commandes ne sera pas améliorée.

Dans notre baromètre, on observe que les répondants qui considèrent que le processus de gestion des commandes est stratégique sont beaucoup plus nombreux à avoir investi dans l'automatisation complète des tâches administratives de l'ADV et très peu (3%) n'ont pas investi du tout sur ce point. Ils sont donc plus nombreux, et c'est cohérent, à s'être donné les moyens pour optimiser le processus.

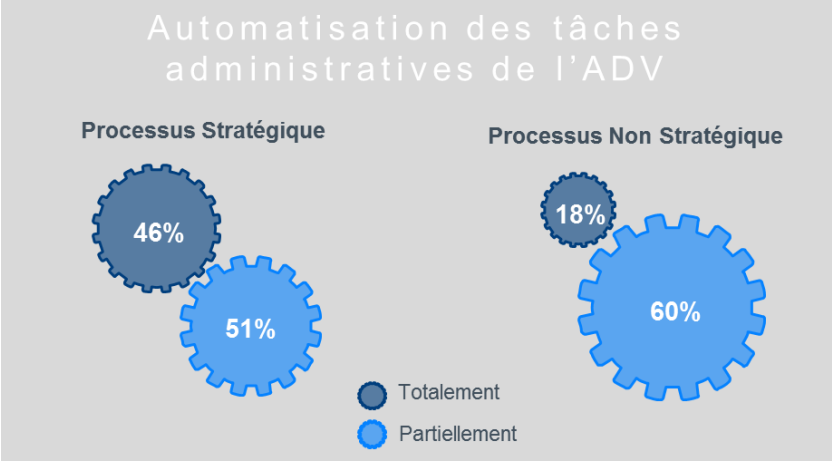


Fig. 11 : Part des entreprises qui ont automatisé les tâches administratives de l'ADV

46%

des répondants qui considèrent que la gestion des commandes est stratégique ont investi dans une automatisation totale des tâches

La compréhension des bénéfices qui découlent de l'automatisation est un point important pour justifier de l'investissement réalisé.

En premier lieu, ils concernent l'amélioration de la productivité et en corollaire, la réduction des coûts, ce qui permet d'assurer un retour sur investissement favorable. Ils concernent également la qualité du service client ou encore la réduction des erreurs et des hors délais.

63%
des répondants ont relevé une amélioration de la productivité parmi les deux principaux bénéfices de l'automatisation des tâches

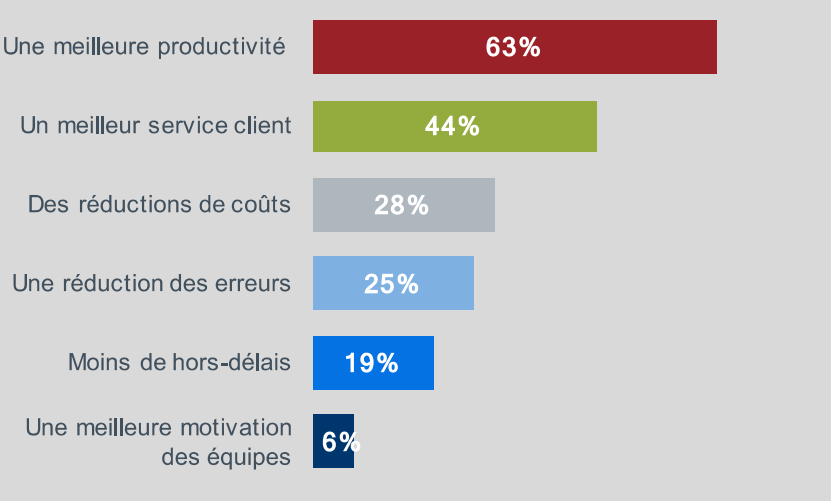


Fig. 12 : Les principaux bénéfices observés suite à l'automatisation complète des tâches administratives (deux réponses étaient possibles)

L'aspect « Meilleure motivation des équipes » apparaît ici en dernier, parce que les bénéfices directement liés à la performance du processus sont les plus importants et parce que deux bénéfices seulement pouvaient être indiqués. En effet, l'ensemble des retours d'expérience met en avant l'impact positif de l'automatisation des tâches sur les équipes et l'opportunité que cela représente en termes d'organisation et d'évolution du rôle des opérateurs de l'ADV. En effet, en leur libérant du temps lié à des tâches très administratives, il devient possible de leur confier des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme de la vente additionnelle ou de la gestion client. Cette évolution apparaît même comme un élément clé de l'optimisation du processus. Voir à ce sujet le témoignage d'Eric Latreuille, Crédit manager pour SGD Pharma, sur l'évolution des compétences des assistantes commerciales pour prendre en compte les contraintes du recouvrement (cf. page 29).

Voir aussi, page suivante, une présentation très résumée des retours d'expérience des clients d'Esker[3].

[3] Témoignages disponibles sur www.esker.fr

Fig. 13 :Les bénéfices relevés par les clients d'Esker

Les entreprises sont plus nombreuses à prioriser leurs commandes

La priorisation des commandes est un élément important. On a vu, en effet, que dans un certain nombre de contextes, il est nécessaire de reprendre contact avec les clients. Ainsi, même si les tâches administratives sont totalement automatisées, toutes les commandes ne le seront pas et certaines devront être contrôlées ou faire l'objet d'une procédure particulière impliquant ou non le client. Pour gérer cette partie du processus, il est important de prioriser les commandes pour traiter en premier celles qui sont urgentes, celles qui ont un engagement de service spécifique ou encore celles qui viennent de clients importants (ou pour d'autres critères définis en fonction de l'activité de l'entreprise).

Au travers de notre baromètre, nous voyons que cette bonne pratique a beaucoup progressé avec, cette année, près des deux tiers des répondants qui priorisent tout ou partie de leurs commandes.

63%
des répondants priorisent tout ou partie de leurs commandes

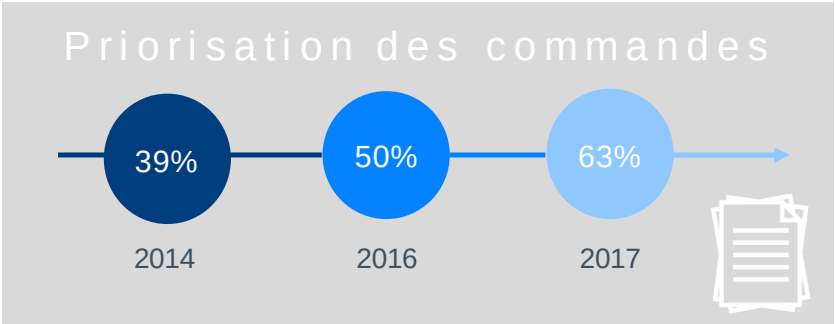


Fig. 14 : Part des entreprises qui priorisent tout ou partie des commandes reçues

Différents critères de priorisation ont été proposés dans le questionnaire :

- Le client
- Le délai de livraison
- Le montant en euros de la commande
- La zone géographique de livraison
- Le type de produit / service

36 à 42% des répondants utilisent ces différents critères mais aucun d'entre eux ne se dégage des réponses obtenues, illustrant la diversité des contextes d'entreprise.

Près d'un répondant sur deux connaît précisément le volume de commandes en attente

47% des répondants connaissent précisément le volume de commandes en attente, tandis que 39% l'estiment avec l'expérience et 14% ne le connaissent pas.

S'organiser pour assurer la prise en charge des commandes dans les temps impartis est évidemment nécessaire mais comment le faire sans avoir d'élément fiable sur la situation en temps réel ?

Ce point est en lien assez fort avec l'automatisation des tâches qui ouvre la possibilité de connaître précisément les volumes de commandes en attente, puisqu'elles sont intégrées dans le système de gestion dès leur arrivée, a minima sous forme d'image. Comme ils sont plus nombreux à avoir investi dans l'automatisation, les répondants pour qui ce processus est stratégique sont donc beaucoup plus nombreux que les autres à disposer de cette information :

Fig. 15 : Part des entreprises qui connaissent précisément le volume de commandes en attente

14%

des répondants ne connaissent pas du tout le volume de commandes en attente

66%

des répondants qui considèrent que la gestion des commandes est stratégique connaissent précisément le volume de commandes en attente

Moins d'un répondant sur deux dispose de l'ensemble des indicateurs prioritaires proposés

Pour représenter le tableau de bord d'un manager, nous avons listé 6 indicateurs incontournables pour maîtriser les processus de gestion des commandes, des litiges et du recouvrement :

- Le pourcentage de commandes traitées dans les délais,
- Le pourcentage d'erreurs de saisie,
- Le nombre de litiges reçus, rapporté au nombre de commandes,
- La durée moyenne de traitement des litiges (de la détection à la résolution finale),
- Le nombre de clients en dépassement de crédit,
- Le nombre d'opérations de recouvrement en cours.

60 à 70% des répondants ont indiqué disposer de chacun de ces indicateurs, ce qui peut paraître un bon chiffre mais si l'on regarde combien d'indicateurs sont disponibles pour chacun des répondants, l'image est bien différente. En effet, on s'aperçoit alors que sur les 6 indicateurs indispensables que nous avons listés, 42% des répondants en possèdent 5 ou 6 et 25% en possèdent 2 ou moins.

Comme précédemment, les répondants, pour qui ce processus est stratégique, ont investi pour disposer d'un plus grand nombre d'indicateurs. Parmi eux, chaque indicateur est disponible pour 70 à 80% des répondants et ils sont 54% à en posséder 5 ou 6.

25%
des répondants ne disposent que d'1 ou 2 indicateurs, voire aucun sur les 6 indicateurs incontournables listés

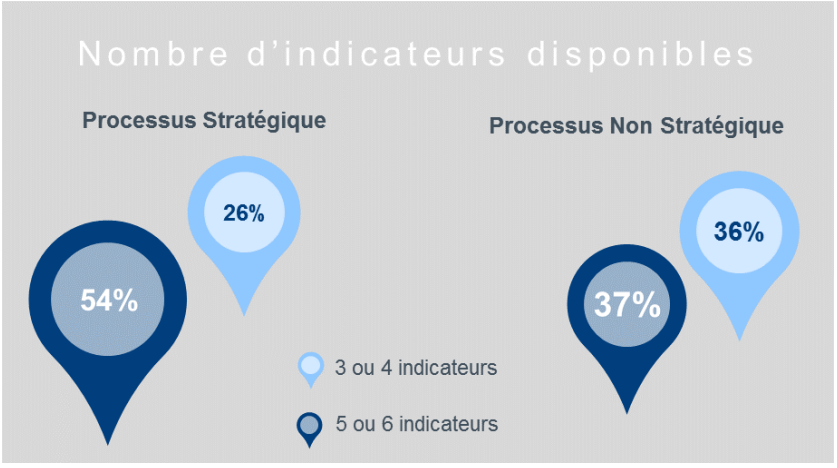


Fig. 16 : Indicateurs disponibles dans le tableau de bord des entreprises

Optimiser le processus de traitement des commandes et le pilotage en temps réel sont les deux objectifs prioritaires

Parmi les objectifs proposés concernant ces processus, la moitié des répondants a indiqué « l'optimisation du processus de traitement des commandes » ou la « mise en place d'outils de pilotage temps réel » (une seule réponse était possible). Des réponses qui renforcent la lecture des autres résultats et montrent que les entreprises elles-mêmes perçoivent cette nécessité d'investissement dans le processus de gestion des commandes.

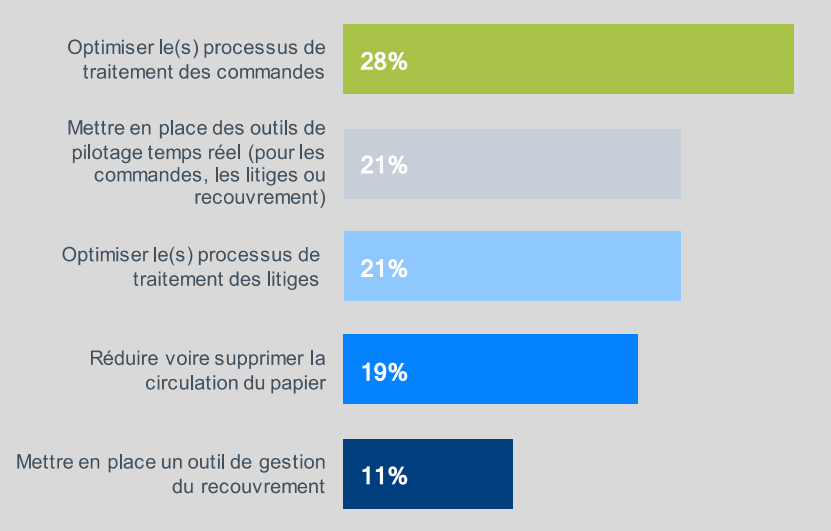


Fig. 17 : Le principal objectif des entreprises pour 2017/2018

49%

des répondants ont comme principal objectif l'optimisation du processus de traitement des commandes ou le pilotage temps réel

Les entreprises qui ont déjà totalement automatisé les tâches administratives de l'ADV présentent un choix différent. Leur premier objectif est en effet la réduction du papier, pour 29% d'entre elles.

.

DES INVESTISSEMENTS POUR AMÉLIORER LES PERFORMANCES

Nous avons vu combien le processus de gestion des commandes et des litiges est important voire stratégique pour les entreprises. Par ailleurs, des solutions sont aujourd'hui disponibles sur le marché pour soutenir un objectif d'optimisation via l'automatisation des tâches. Dans cette dernière partie, nous allons quantifier les performances des entreprises sur quelques paramètres.

Raccourcir les délais de traitement administratif des commandes

Nous avons considéré deux parties dans le temps de traitement de la commande. La première mesure le temps entre l'arrivée de la commande et sa mise à disposition auprès de l'opérateur ADV pour saisie. La seconde correspond au temps entre la saisie et la mise à disposition de la commande auprès des services logistiques ou Supply Chain.

Dans les deux cas, il s'agit de temps de transmission qui n'ajoutent aucune valeur et qu'il convient donc de réduire le plus possible.

La proportion des répondants qui sont en mesure de transmettre la commande pour saisie dans l'heure qui suit sa réception, a progressé depuis 2014, passant de 38 à 55%. A contrario, 45%, donc près d'une entreprise sur deux, a encore besoin de plus d'une heure pour transmettre les commandes et 7% plus d'une journée !

55%

des répondants sont aujourd'hui en mesure de transmettre la commande pour saisie dans l'heure qui suit sa réception

On voit, par ailleurs, que l'automatisation des tâches a un impact favorable sur ce résultat :

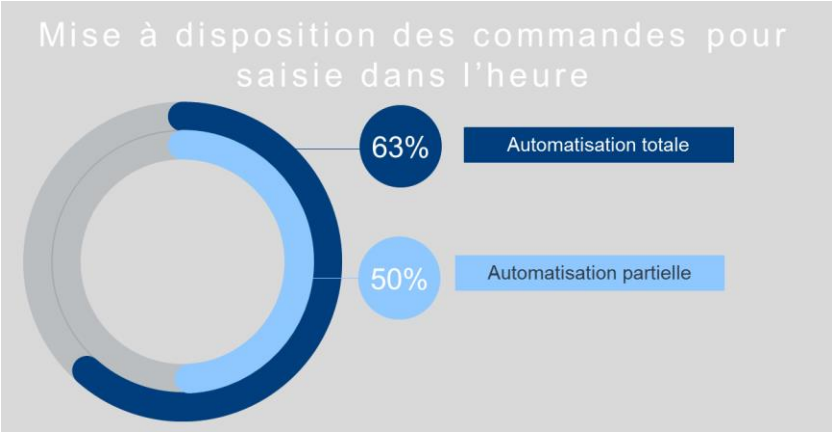


Fig. 18 Part des entreprises qui observent un délai moyen de mise à disposition des commandes pour saisie de moins d'une heure

63%

des répondants qui ont totalement automatisé les tâches administratives de l'ADV sont en mesure de transmettre la commande pour saisie dans l'heure qui suit sa réception

Le délai après saisie est, lui aussi, relativement long. Pourtant, la commande étant saisie, elle est dans un format électronique qui devrait permettre sa transmission sans délai ! Mais une petite moitié seulement des répondants a intégré les systèmes de façon à ce que cette transmission se fasse dans l'heure :

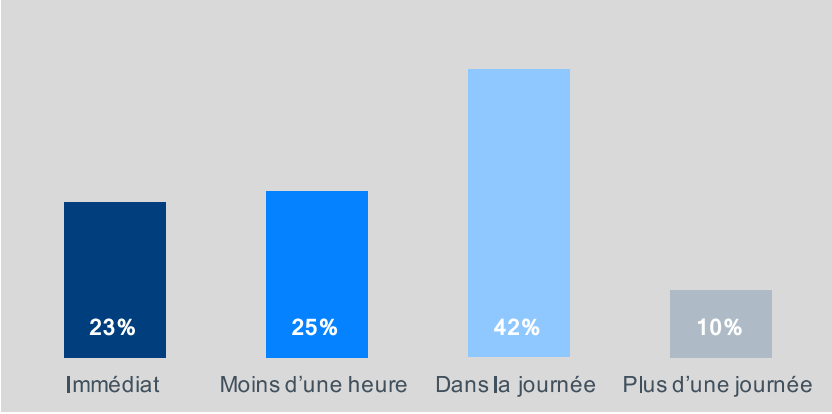


Fig. 19 Délai moyen entre la saisie de la commande et sa transmission aux services logistiques

48%

des répondants sont en mesure de transmettre la commande aux services logistiques dans l'heure qui suit sa saisie

Ce niveau de réponse peut aussi être dû à une transmission par « batch » (envoi groupé) des commandes pour préparation, par exemple, la nuit pour préparation le lendemain matin des commandes reçues la veille.

Il s'agit là d'une question qui pourra être approfondie dans une prochaine édition de notre baromètre. En effet, l'intégration plus étroite de la logistique permet, par exemple, de la prendre en compte pour valider la commande ou inversement d'anticiper les préparations de commandes à réaliser et en conséquence, les ressources ou organisations spécifiques à mettre en place selon le contexte observé.

Comme pour le délai à réception, les répondants qui considèrent que le processus est stratégique sont plus nombreux à transmettre la commande dans l'heure : 65% vs. 40% pour les répondants pour qui le processus n'est pas stratégique. Investir pour réduire les différentes composantes du délai de traitement administratif des commandes, est en effet, un levier très intéressant pour réduire le délai global de livraison des commandes et répondre ainsi aux clients qui sont de plus en plus nombreux à demander des délais courts.

Respecter les engagements de service

Les engagements de service sanctionnent la qualité du service pour l'ensemble du processus de traitement des commandes. Sur l'ensemble de notre panel, 11% des répondants ont indiqué avoir des problèmes de hors-délais récurrents et/ou ayant des conséquences commerciales.

Les répondants qui ont automatisé les tâches administratives de l'ADV présentent un meilleur profil avec un pourcentage significativement plus élevé de répondants qui respectent toujours leurs engagements de service :

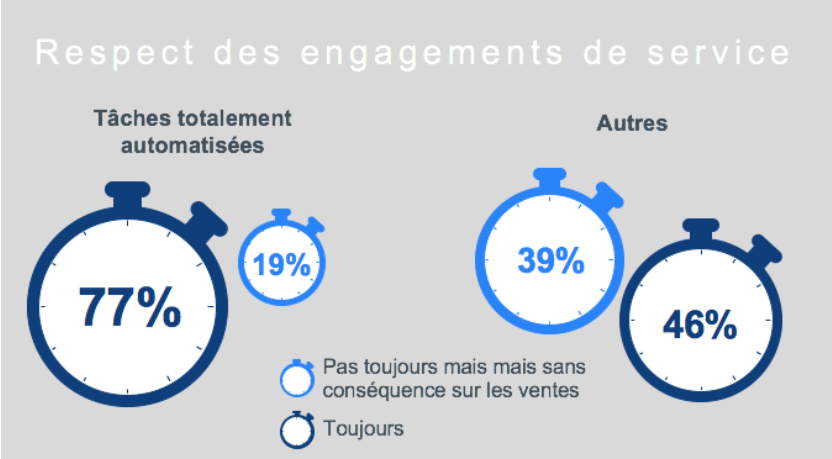


Fig. 20 Part des entreprises qui respectent leurs engagements de service

Ils sont aussi moins nombreux à avoir des problèmes importants de hors-délais : 4% vs 14%.

La principale cause de non-respect des engagements de service évoquée concerne des problèmes logistiques, ruptures de stock ou problèmes de transport, pour 61% des répondants. Puis, viennent les causes liées au traitement de la commande, délai trop long ou mauvaise anticipation de la charge de travail, pour environ un tiers des répondants.

Ce tiers correspond également aux répondants qui déclarent avoir des difficultés à toujours saisir les commandes dans le temps imparti. Les deux autres tiers se répartissent, quant à eux, entre 38% des répondants qui saisissent les commandes dans les temps même en période de forte

Un tiers des répondants évoquent des problèmes liés au traitement de la commande comme cause de non-respect de leurs engagements de service

77%

des répondants qui ont totalement automatisé les tâches administratives de l'ADV ont déclaré toujours respecter leurs engagements de service

activité en faisant appel à un surcroît de personnel et 30% qui gardent la même équipe même en situation de forte activité.

Ainsi, sur notre panel, les commandes ne sont pas la principale cause de non-respect des engagements de service mais il y a tout de même un tiers des répondants qui doivent régler des problèmes à ce sujet.

Retrouver les bons de commande de façon fiable et rapide

Retrouver un bon de commande sans délai est une nécessité dans certains contextes. Pouvoir localiser et visualiser le bon de commande est aussi très intéressant dès lors qu'il est demandé par différentes personnes pour vérification ou quel que soit le motif (le commercial, le client, le comptable...).

Se donner les moyens de partager le bon de commande dans un format électronique apparaît ainsi comme un investissement très profitable.

A la question « Etes-vous en mesure de retrouver un bon de commande lorsque c'est nécessaire ? », 44% des répondants répondent « oui, immédiatement » et 47 % « dans la journée ». Ce qui laisse encore 9% qui ont besoin d'un délai supérieur ou ne le retrouvent pas !

Les répondants pour qui le processus de gestion des commandes est stratégique sont significativement plus nombreux à retrouver les bons de commande mais 4% ont tout de même encore des difficultés.

56%

des répondants ne savent pas retrouver un bon de commande sans procéder à des recherches parfois longues voire infructueuses

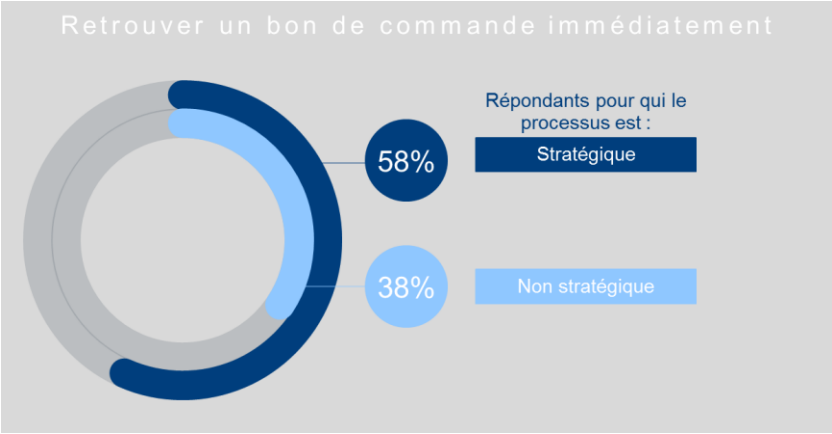


Fig. 21 Part des entreprises qui sont en mesure de retrouver un bon de commande immédiatement

Réduire les litiges

Les problèmes de non-qualité du processus de gestion des commandes sont le plus souvent sanctionnés par des litiges. Nous avons listé 8 causes de litige pour identifier celles qui sont les plus fréquentes.

On retrouve ici, en premier lieu, les problèmes logistiques déjà identifiés dans une question précédente. Puis, viennent les litiges liés à la facturation qui affectent un tiers des répondants tandis que les erreurs de commande concernent 23% des répondants et les doubles saisies de commande 14%. La place du traitement administratif de la commande n'est donc pas en tête mais occasionne tout de même des litiges dans un grand nombre d'entreprises.

60%

des répondants ont indiqué au moins l'un des trois motifs liés au traitement administratif des commandes parmi les principales causes de litige

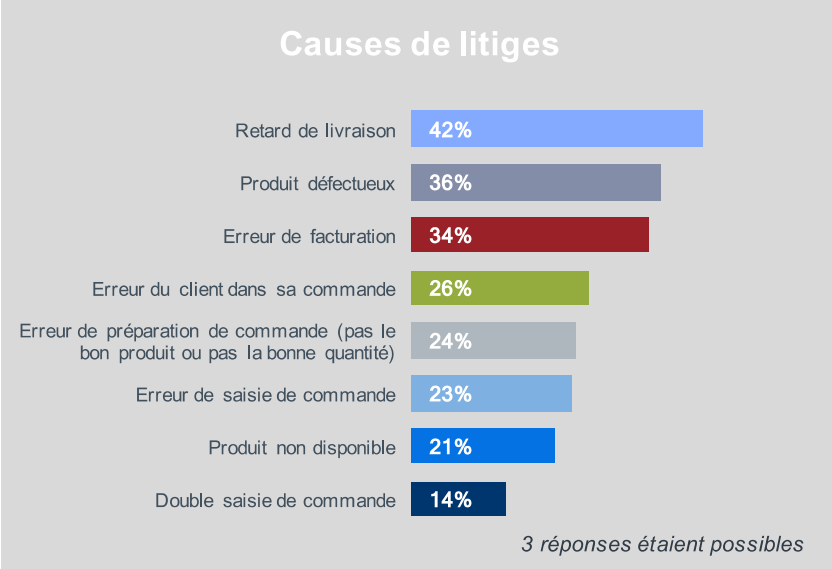


Fig. 22 Les principales causes de litige

Les répondants qui ont totalement automatisé les tâches administratives de l'ADV ont déclaré moins de motifs de litige globalement et en particulier sur les litiges suivants :

- Erreur de saisie de commande : citée par 16% des répondants qui ont automatisé les tâches administratives de l'ADV vs. par 26% des autres répondants.
    - Ce bénéfice de l'automatisation des tâches est un élément significatif du retour sur investissement.
- Produit non disponible : 13% vs. 22%.
    - Un des bénéfices secondaires de l'automatisation des tâches est une meilleure gestion des données produits et donc la possibilité, par exemple, de gérer une notion de produit de remplacement pour éviter les ruptures.

Fiabiliser le recouvrement

Le recouvrement est un processus également important pour l'entreprise et sa trésorerie. Le fiabiliser est donc essentiel.

Les deux premiers motifs de non-paiement des factures concernent le client, cités par 47% des répondants tandis que les erreurs sur la facture ou sur la commande sont citées par 22% des répondants.

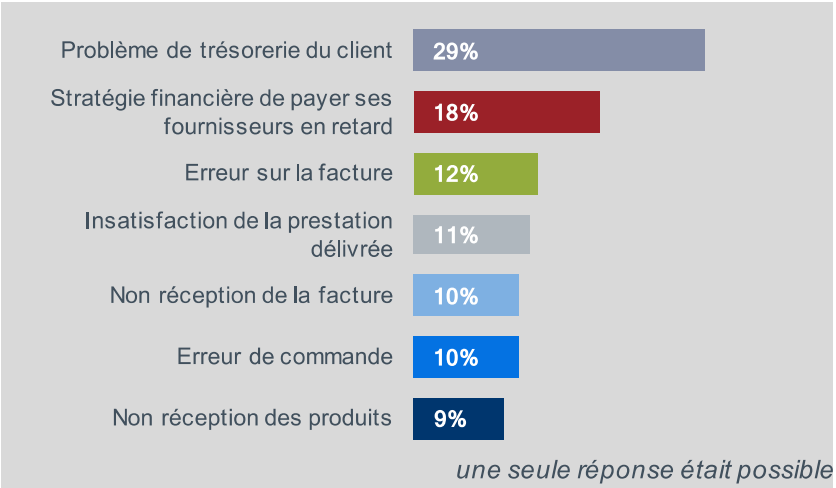


Fig. 23 Les principaux motifs de non-paiement des factures

22%

des répondants citent des erreurs sur la facture ou sur la commande comme principale cause de non-paiement des factures

L'automatisation des tâches ou plus largement l'optimisation du processus de gestion des commandes peut donc, là encore, améliorer les performances directement mais aussi indirectement. En effet, comme en témoigne Eric Latreuille, Crédit manager pour SGD Pharma, l'un des axes de réorganisation possible suite à l'automatisation des tâches administratives est d'impliquer les opérateurs de saisie dans l'anticipation des processus de recouvrement. Une façon de réduire les deux motifs ci-dessus, liés aux clients. (Voir le témoignage en annexe de ce livre blanc, page 29).

CONCLUSION

La relation client, et plus particulièrement l'optimisation de l'expérience client, sont au centre des stratégies des entreprises. Ce phénomène est particulièrement important en B2C mais l'on constate dans cette édition du baromètre que la prise de conscience progresse dans les entreprises B2B. Cette évolution est toutefois encore limitée et l'impact sur les investissements et les performances est encore timide.

Les retours d'expérience et les solutions proposées sur le marché pour optimiser l'expérience client concernent essentiellement voire exclusivement le marketing et le service client (SAV, fidélisation). Le processus commercial en lui-même n'est pas au centre de l'attention.

Les résultats de notre baromètre montrent qu'en B2B, les processus de gestion des commandes, des litiges et du recouvrement, ne doivent pas être écartés des réflexions et des projets des entreprises. Bien au contraire, ne pas les prendre en compte ferait prendre un risque à l'entreprise qui garderait une fragilité sur un point essentiel de l'expérience client. Les processus de gestion des commandes, des litiges et du recouvrement deviendraient alors le talon d'Achille de la stratégie de l'entreprise.

Ce baromètre montre également que les bénéfices mesurés de l'automatisation totale des tâches sont au rendez-vous aussi bien pour garantir un rapide retour sur investissement que pour optimiser les performances du processus de gestion des commandes. Par ailleurs, en supprimant les tâches à faible valeur ajoutée, il est possible de réaffecter les opérateurs de saisie de l'administration des ventes ou du service client sur des missions qui contribuent davantage à la stratégie de l'entreprise, comme en témoigne Eric Latreuille, Crédit manager pour SGD Pharma.

Ce baromètre nous indique finalement que, pour répondre au besoin croissant d'améliorer l'expérience de leurs clients, les entreprises B2B doivent, en premier lieu, optimiser les performances des processus de gestion des commandes, des litiges et du recouvrement. Pour cela, elles peuvent s'appuyer sur des solutions éprouvées d'automatisation des processus et tirer profit des premiers retours d'expérience. Enfin, cette optimisation, en supprimant les tâches sans valeur ajoutée, donne des moyens pour développer l'étape suivante de la stratégie client.

ANNEXES

Témoignage : SGD PHARMA

SGD PHARMA EN BREF

Activité : SGD Pharma est un leader mondial de l'emballage pharmaceutique. SGD Pharma produit des flacons et ampoules en verre et des services innovants tels que le siliconage interne des flacons ou la plastification du verre.

Chiffres clés :

- 290 M€ de chiffre d'affaires en 2016
- 2 750 employés
- 5 usines et 8 agences commerciales
- plus de 8 millions de flacons produits par jour

Entretien avec Eric Latreuille, Credit Manager pour SGD Pharma et Président de l'AFDCC

Que pensez-vous du niveau actuel d'investissement des entreprises pour optimiser les processus de gestion des commandes, des litiges et du recouvrement ?

EL : On observe une progression, lente mais une progression grâce, notamment, aux directions générales qui mettent l'accent sur ces processus. Il est important, en effet, de comprendre qu'il faut garantir un service de qualité au client et que gérer l'urgence se fait au détriment de la qualité. Malgré tout, les moyens mis en place comme la valorisation des personnes en charge de ces processus sont encore insuffisants.

Quelle est la motivation de la Direction Générale pour sponsoriser un projet dans ce domaine ?

EL : Il est clair que des situations critiques avec perte du client ou perte de revenu ou de marge amènent les directions à faire quelque chose pour que ça ne se renouvelle pas. Souvent, les entreprises sont alors amenées à travailler sur la relation entre l'ADV et les équipes logistiques.

A l'AFDCC, vous avez travaillé sur les relations entre l'ADV et le Credit Management, quelle est votre vision aujourd'hui sur ce sujet ?

EL : Il est très intéressant de mettre en place des actions qui permettent une appropriation par chacun du métier de l'autre et ainsi, notamment, que les personnes de l'ADV aient des réflexes de « Credit Management ». Par exemple, si un client est identifié par le Credit Management et que l'information est partagée avec l'ADV, ce dernier lorsqu'il doit confirmer la commande comprend les enjeux et peut agir en conséquence pour trouver une solution acceptable par le client, qui permette d'accepter la commande sans prendre de risque de recouvrement. Chez SGD Pharma, nous faisons des revues communes deux fois par mois sur les retards de paiement et les assistantes commerciales ont accès aux informations, soit sous forme d'alertes soit via des requêtes.

Quels bénéfices avez-vous observé suite au rapprochement entre l'ADV et le Credit Management ?

EL : Le premier bénéfice concerne la relation client. Je dirais qu'elle est plus apaisée même si on ne sait pas le mesurer. Les messages envoyés aux clients sont cohérents et en réaction, ils ont tendance à anticiper lorsqu'ils savent qu'il y a un problème. Aujourd'hui, les assistantes commerciales sont la cheville ouvrière du recouvrement.

Propos rapportés par Dominique Dupuis

Table des illustrations

Fig. 1 : Part des entreprises pour lesquelles la gestion des commandes est stratégique ou très importante 7

Fig. 2 : Part des entreprises pour lesquelles la gestion des commandes est avant tout un processus administratif 8

Fig. 3 : Les raisons pour lesquelles les entreprises n'ont pas investi dans l'automatisation des tâches de l'ADV 9

Fig. 4 : Le principal outil utilisé pour la gestion des litiges 10

Fig. 5 : Le principal outil utilisé pour la gestion du recouvrement 10

Fig. 6 : Les principaux canaux de réception des commandes (1 à 3 réponses étaient possibles) 11

Fig. 7 : Les principaux canaux d'identification des litiges (1 à 3 réponses étaient possibles) 12

Fig. 8 : Part des entreprises qui envoient une confirmation de commande 13

Fig. 9 : Dans quels contextes les entreprises reprennent contact avec leur client 13

Fig. 10 : Part des entreprises qui ont des engagements de service 14

Fig. 11 : Part des entreprises qui ont automatisé les tâches administratives de l'ADV 16

Fig. 12 : Les principaux bénéfices observés suite à l'automatisation complète des tâches administratives (deux réponses étaient possibles) 17

Fig. 13 :Les bénéfices relevés par les clients d'Esker 18

Fig. 14 : Part des entreprises qui priorisent tout ou partie des commandes reçues 18

Fig. 15 : Part des entreprises qui connaissent précisément le volume de commandes en attente 19

Fig. 16 : Indicateurs disponibles dans le tableau de bord des entreprises 20

Fig. 17 : Le principal objectif des entreprises pour 2017/2018 21

Fig. 18 Part des entreprises qui observent un délai moyen de mise à disposition des commandes pour saisie de moins d'une heure 23

Fig. 19 Délai moyen entre la saisie de la commande et sa transmission aux services logistiques 23

Fig. 20 Part des entreprises qui respectent leurs engagements de service 24

Fig. 21 Part des entreprises qui sont en mesure de retrouver un bon de commande immédiatement 25

Fig. 22 Les principales causes de litige 26

Fig. 23 Les principaux motifs de non-paiement des factures 27

A propos d'Esker

Esker est l'un des principaux éditeurs mondiaux de solutions d'automatisation des processus documentaires et de dématérialisation des documents de gestion. Ses solutions permettent aux entreprises d'automatiser et de dématérialiser la réception, le traitement et l'envoi de leurs documents : commandes d'achat, factures fournisseurs, commandes clients, factures clients, lettres de relance, bulletins de paie, courriers commerciaux et marketing, etc.

Esker aide ainsi les entreprises à éliminer le papier et sa manipulation de leurs processus de gestion, tout en améliorant leur productivité, leurs cycles de gestion et leur impact environnemental.

R&D

Esker innove sans cesse : 25% de sa masse salariale est allouée à la Recherche & Développement.

Chez Esker, la mise en place de la méthodologie agile dans les cycles de développement produits et pour les équipes de consultants (Professional Services) permet aux clients et partenaires d'optimiser chaque phase de livraison du projet dans un délai le plus court possible.

Liste de références clients

Les solutions d'Esker sont utilisées par plus de 80 000 entreprises dans le monde telles que :

- Commandes & Litiges Clients : Kern Pharma, Somfy, Firmenich, CGR, Sanofi...
- Factures Clients : Rip Curl, Fichet-Bauche, Edenkia, Groupe Salti, Lafuma...
- Commandes d'achat & Factures Fournisseurs : Jardiland, STX France, Labco, Staci, Groupe Ollandini
- Diffusion de documents : Amaguiz, Groupe Prunay, Domifacile, Afi-Esca, La Fourchette.com...
- CRM de recouvrement : Lowry, Lube Tech, Crescent parts & equipment, Fireproof...

Et bien d'autres...

Esker
113 Boulevard de Stalingrad
69100 VILLEURBANNE

Tél. : 04 72 83 46 46
Fax : 04 72 83 46 40
E-mail : info@esker.fr
www.esker.fr

Repères

Date de création : 1985

Dirigeant : Jean-Michel Bérard

Directeur Filiale France : Thomas Honegger

Effectif Monde / France : 500 / 300

Chiffre d'Affaires Monde (2016) : 66 M€

Cotée sur NYSE Alternext Paris

23ème éditeur de logiciels français

Présence à l'international : Etats-Unis, Espagne, Allemagne, Italie, Singapour, Malaisie, Australie, Royaume-Uni, Belgique, Canada

DESCRIPTIF DE L'OFFRE GLOBALE

Les solutions Esker gèrent à la fois le cycle Order-to-Cash (de la commande client à la facturation client et au recouvrement) et Purchase-to-Pay (de la demande d'achat jusqu'au déblocage du paiement de la facture fournisseur).

CYCLE CLIENTS (ORDER-TO-CASH)

Commandes & litiges clients

La solution de dématérialisation des commandes Esker permet aux services en charge de la réception des commandes & litiges clients d'automatiser l'intégralité du processus. Parmi les fonctionnalités clés : réception multi-canale des commandes (fax, e-mail, courrier, EDI, portail web…), routage intelligent aux bons interlocuteurs, extraction des données, détection des commandes urgentes, archivage unifié, gestion des litiges… Les avantages sont nombreux : meilleur pilotage d'activité grâce aux tableaux de bord, réduction des coûts et des erreurs, respect des engagements de service… tout en améliorant la qualité de travail des équipes ainsi que la satisfaction des clients.

Factures & relances clients

Esker dématérialise la diffusion et l'archivage des factures clients, que ce soit au format papier ou électronique – courrier, e-mail, EDI et/ou publication sur un portail web – en accord avec les réglementations en vigueur en France mais aussi à l'international. Grâce à cette solution multicanale, les entreprises peuvent immédiatement mettre en place une facturation électronique en permettant à leurs clients d'évoluer à leur propre rythme. Le CRM de recouvrement TermSync d'Esker permet d'automatiser les tâches fastidieuses et de centraliser toutes les données et actions de recouvrement au sein d'une solution unique. L'entreprise gagne en efficacité et en visibilité et optimise ainsi son BFR tout en préservant la qualité de sa relation client.

CYCLE FOURNISSEURS (PURCHASE-TO-PAY)

Commandes d'achat & factures fournisseurs

Esker offre une solution unique d'automatisation et de dématérialisation de tout le cycle Purchase-to-Pay : de la demande d'achat jusqu'au déblocage du paiement de la facture fournisseur. Cette solution permet aux différents services et utilisateurs de l'entreprise de mieux gérer les achats indirects et d'automatiser les étapes manuelles liées au traitement des factures fournisseurs. Avec des fonctionnalités du type : capture intelligente de documents, rapprochement des factures avec les bons de commande et les bons de livraison, circuit de validation électronique, intégration automatique des factures dans les applications ERP ou encore tableaux de bord personnalisables, la solution Esker répond aux besoins de visibilité, d'efficacité et de traçabilité des entreprises.

DIFFUSION DE DOCUMENTS

Les solutions Services Courrier et Fax en mode cloud permettent d'envoyer tous vos documents de gestion – factures, relances, correspondances, courriers promotionnels...– aussi facilement qu'un e-mail directement depuis vos applications métiers ou bureautiques. Complètement intégrées à n'importe quel environnement de travail et disponibles 7j/7 et 24h/24, les solutions Esker assurent un traitement et une traçabilité de vos documents en temps réel.

A propos de CXP Group

Le Groupe CXP est le premier cabinet européen indépendant d'analyse et de conseil dans le domaine des logiciels, des services informatiques et de la transformation numérique.

Il offre à ses clients un service complet d'assistance pour l'évaluation, la sélection et l'optimisation de solutions logicielles et les accompagne dans leur transformation numérique. Le CXP intervient dans plus d'une dizaine de domaines (BI, gestion de contenu, ERP, finance, SIRH, CRM, BPM, IT management, sécurité du SI...).

Le Groupe CXP assiste également les DSI dans l'évaluation et la sélection des ESN et les accompagne dans l'optimisation de leur stratégie de sourcing et dans leurs projets d'investissement.

Enfin, le Groupe CXP aide les éditeurs et les ESN à optimiser leur stratégie et leur go-to-market à travers des analyses quantitatives et qualitatives ainsi que des prestations de conseil opérationnel et stratégique. Les organisations et les institutions publiques se réfèrent également à nos études pour développer leurs politiques informatiques.

Capitalisant sur 40 ans d'expérience, implanté dans 8 pays (et 17 bureaux dans le monde), fort de 140 collaborateurs, le Groupe CXP apporte chaque année son expertise à plus de 1 500 DSI et directions fonctionnelles de grands comptes et entreprises du mid-market et à ses fournisseurs. Le Groupe CXP est composé de 3 filiales : le CXP, BARC (Business Application Research Center) et PAC (Pierre Audoin Consultants).

Le CXP (CXP Group)
8, avenue des Ternes
75017 Paris

Pour toute information :
Le Service Clients CXP
relation_client@lecxp.com
Tel. : +33 (0)1 53 05 05 90
www.cxp.fr

Copyright CXP Group, 2017 – Photo source: Shutterstock & Fotolia

le CXP

A CXP GROUP COMPANY