

BÉNÉFICES D'UN PROCESSUS S&OP POUR LES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES

ETUDE DES PRATIQUES ET
OUTILS D'ANTICIPATION MOYEN TERME



RÉALISÉ PAR DOMINIQUE DUPUIS
DIRECTRICE DE LA RECHERCHE, LE CXP



“Le S&OP* permet d’avoir un coup d’avance et de ne pas subir : plus on anticipe à moyen terme, plus on est capable d’improviser et de s’adapter à court terme”.

Thierry DUBOIS, directeur général

LES CRUDETTES

“La mise en place du S&OP nous a permis d’améliorer spectaculairement notre taux de service en diminuant notre niveau de stocks et nos coûts de production, mais aussi de travailler de manière plus collaborative au sein du comité de direction”.

Philippe HAUDEVILLE, directeur des opérations

REGILAIT

“Le S&OP permet de partager une même vision stratégique pour orchestrer globalement le développement de l’entreprise mais aussi pour impliquer et développer le sens de l’engagement de tous les services”

Stéphane HESLOT, directeur supply chain, industriel et R&D

CREPE DE BROCELIANDE

.....
* Le S&OP (Sales & Operations Planning ou PIC Plan Industriel et Commercial) est un processus de gestion, permettant aux comités de direction d’anticiper, simuler et planifier le développement à moyen terme en prenant en compte l’ensemble des dimensions clés de l’entreprise à un niveau agrégé (achats, stocks, production, ventes, finance)
.....

Sommaire

Préface	5
En synthèse	6
Profils de répondants	8
Les entreprises agroalimentaires ont besoin d'anticiper . . .	10
Processus et pratiques d'anticipation	13
Un exercice difficile	20
Des attentes majeures.	22
Des bénéfices opérationnels	24

Préface

Chers amis, dirigeants et décideurs d'entreprises agroalimentaires,

Comme nous, vous devez prendre des décisions majeures avec une visibilité parfois insuffisante sur les perspectives à moyen terme, et ce dans un contexte économique parfois difficile.

Aller sur de nouveaux marchés, investir dans de nouveaux outils de production, lancer de nouveaux produits ... : l'impact de telles décisions est souvent complexe à mesurer et à simuler à tous les niveaux de l'entreprise.

Depuis de nombreuses années, nous observons que nos clients sont pris en tenaille entre des contraintes accrues en approvisionnement (volatilité des matières premières, traçabilité ...) et des relations commerciales souvent déséquilibrées avec la GMS, qui imposent de conquérir de nouveaux marchés, de mieux maîtriser et anticiper les approvisionnements ou encore de gagner en performance industrielle.

Les dirigeants et décideurs d'entreprise sont dans l'attente d'outils adaptés au pilotage et à l'anticipation à moyen terme, communément appelés Plan industriel et commercial (PIC ou S&OP en anglais). Or, VIF propose depuis plusieurs années un logiciel de Plan industriel et commercial, déployé chez de nombreux industriels, dont le groupe EURALIS avec qui nous avons remporté en 2014 un trophée à l'occasion de l'événement des Rois de la Supply Chain pour un projet S&OP.

En 2015, VIF lance un nouveau logiciel, VIF S&OP, toujours exclusivement dédié aux industriels agroalimentaires pour répondre à cette attente spécifique des comités de direction avec une approche innovante centrée sur la collaboration et la réponse aux contraintes "métiers". Nous en avons d'ailleurs fait l'un des sujets phares de la 8e édition de notre événement Agrovif.

Afin de permettre aux dirigeants d'entreprises d'évaluer leurs pratiques de gestion et nous permettre de comprendre encore plus finement leurs challenges, nous avons décidé de réaliser cette étude avec l'aide du cabinet CXP et avons le plaisir de vous en partager une synthèse.

Espérant que la lecture de ce document vous sera profitable, nous vous souhaitons de gagner en sérénité et visibilité dans le pilotage de votre activité ainsi qu'un excellent développement de votre entreprise !

Antoine et Gaël VIGNON,
Directeurs généraux,
VIF

En synthèse

Cette étude a été rédigée sur la base d'une enquête réalisée auprès de 104 dirigeants et décideurs d'entreprises agroalimentaires basées en France en abordant les thèmes suivants :

- les modalités de planification à moyen terme,
- les types de décisions les plus importantes à anticiper,
- les bénéfices observés suite à la mise en place d'un plan moyen terme.

Il ressort de notre enquête que le S&OP est un processus qui permet d'améliorer les performances opérationnelles et financières ainsi que la capacité d'innovation des entreprises agroalimentaires.

En alignant les décideurs sur une vision partagée à moyen terme, il leur permet d'anticiper et de piloter leur entreprise efficacement pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

Ce processus exigeant suppose de disposer d'outils ad-hoc pour collecter les données nécessaires, intégrer les contraintes métier, simuler et collaborer efficacement.

LE S&OP EST TOUT AUTANT UN PROCESSUS DE PILOTAGE D'ENTREPRISE QU'UN OUTIL D'OPTIMISATION DE LA SUPPLY CHAIN.



PERFORMANCE ET INNOVATION

Pour respectivement **64%** et **42%** des répondants, **l'amélioration de la performance opérationnelle et celle des résultats financiers** font parties de leurs 3 premiers objectifs.

Pour respectivement **46%** et **31%** des répondants **Innovater et Aller sur de nouveaux marchés** constituent un 2ème axe d'objectifs.



ANTICIPER DES DECISIONS

Des décisions à anticiper pour améliorer les performances : Investir dans de nouveaux équipements et Ajouter, réduire, réorganiser les équipes sont relevées par respectivement **64%** et **47%** des répondants.

Faire évoluer le mix prix/quantité pour **46%**, Définir la stratégie sur les niveaux de stocks pour **44%** et Se positionner sur les appels d'offres significatifs pour **34%**.

Sur l'axe innovation : Aller sur de nouveaux marchés pour **66%** et Lancer de nouveaux produits pour **59%**.



3 CONSTRUIRE UN PLAN MOYEN TERME

75% des entreprises interrogées réalisent un plan moyen terme et, pour **50%** d'entre elles, il s'agit d'un **S&OP (Sales & Operations Planning ou Plan industriel et commercial)** avec au moins 4 révisions par an et un horizon d'analyse supérieur à l'année.

Un taux qui diffère selon la taille des entreprises ou leur activité : **94%** des grandes entreprises et **64%** de celles qui commercialisent principalement des MDD.



4 LE S&OP, UN PROCESSUS COLLABORATIF

Un groupe de travail de **6 personnes** en moyenne.

Les Directions opérationnelles, commerciale et marketing, y sont représentées dans **+90%** des cas avec la **Direction générale et la Direction financière**, le contrôle de gestion dans plus de **70%** des cas.

Collaborer dans un outil unique : une nécessité pour **93%** des répondants, avec une actualisation synchronisée du plan pour **86%**.

Partager une vision stratégique et collaborer au sein du comité de direction est un des principaux résultats obtenus pour **63%** des répondants.

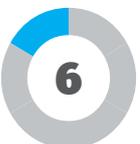


5 LE S&OP, UN PROCESSUS OPERATIONNEL

Avec l'**intégration des visions commerciales et industrielles** pour **60%** des répondants et des **analyses de matières premières** réalisées par **80%** des répondants.

Avec la nécessité de **Simuler l'impact des contraintes métier** pour **80%** des répondants.

Avec des **bénéfices opérationnels** tels que **l'optimisation des niveaux de stocks** pour **60%** des répondants et **l'amélioration du service client** pour **50%**.



6 LE S&OP, UN PROCESSUS A OUTILLER

Un répondant sur 2 a indiqué être en mesure de **réaliser les simulations ou la collaboration qu'il souhaite**.

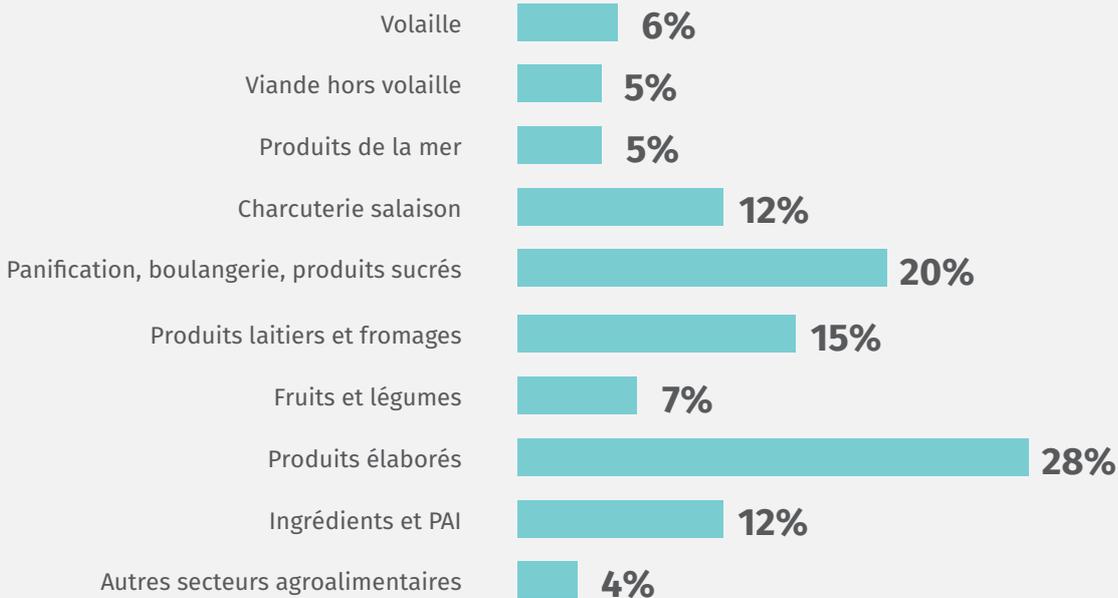
41% des répondants relèvent que **la solution informatique les limite** et **38%** qu'il est **complexe d'intégrer et simuler les contraintes métier**.

Pour réduire cette complexité, des outils informatiques permettant de mesurer, simuler, et aussi de collaborer sont nécessaires.

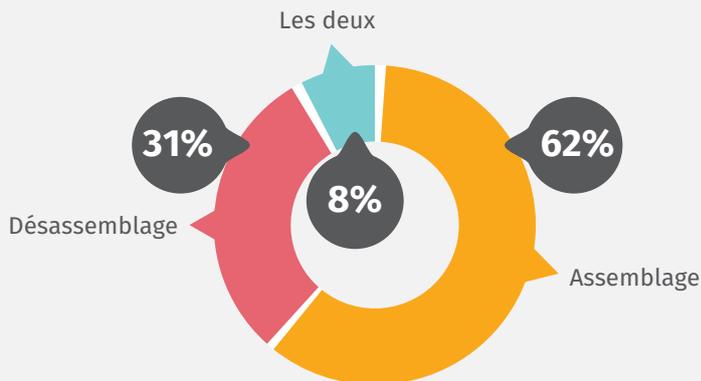
Profil des répondants

L'enquête a été réalisée auprès d'un panel de 104 répondants, dirigeants et décideurs d'entreprises agroalimentaires, de taille et activité variées.

Secteurs d'activité représentés



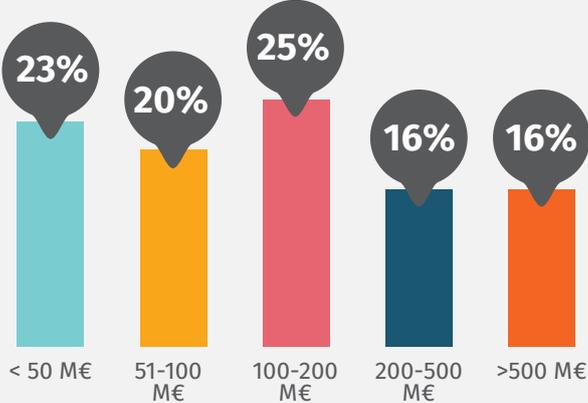
Types d'activités



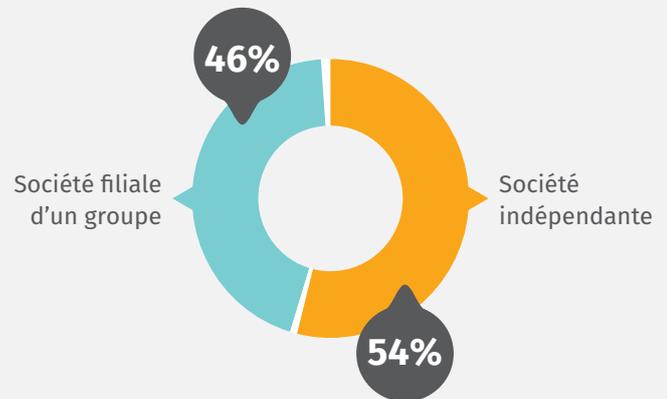
Dans le graphique ci-dessus, le désassemblage regroupe les entreprises des secteurs de la viande, des produits de la mer, des fruits et légumes non transformés, des produits laitiers et fromages, tandis que l'assemblage regroupe des activités liées aux ingrédients, produits alimentaires intermédiaires, produits élaborés, panification, boulangerie, pâtisserie, produits sucrés ou encore charcuterie salaison.

Les entreprises qui ont répondu à l'enquête sont de toutes tailles et pour moitié environ, des sociétés indépendantes. Par ailleurs, 60% des répondants ont indiqué avoir une activité à l'export et 75% disposent de plusieurs sites industriels.

Chiffre d'affaires

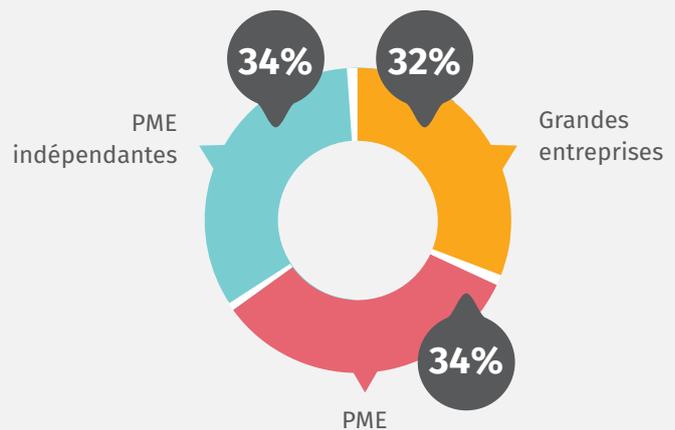


Appartenance à un groupe



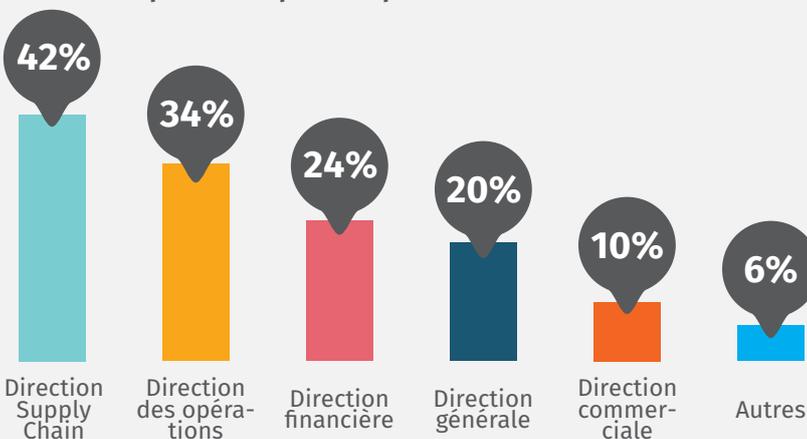
En croisant les 2 axes - chiffre d'affaires et appartenance à un groupe, nous avons constitué trois segments qui représentent chacun environ un tiers des répondants

Segments d'analyse



Les catégories PME regroupent des entreprises dont le CA est inférieur à 200 M€.

Directions représentées par les répondants



Certains répondants ayant un périmètre de responsabilité élargi à plusieurs directions, la somme des pourcentages dépasse 100%

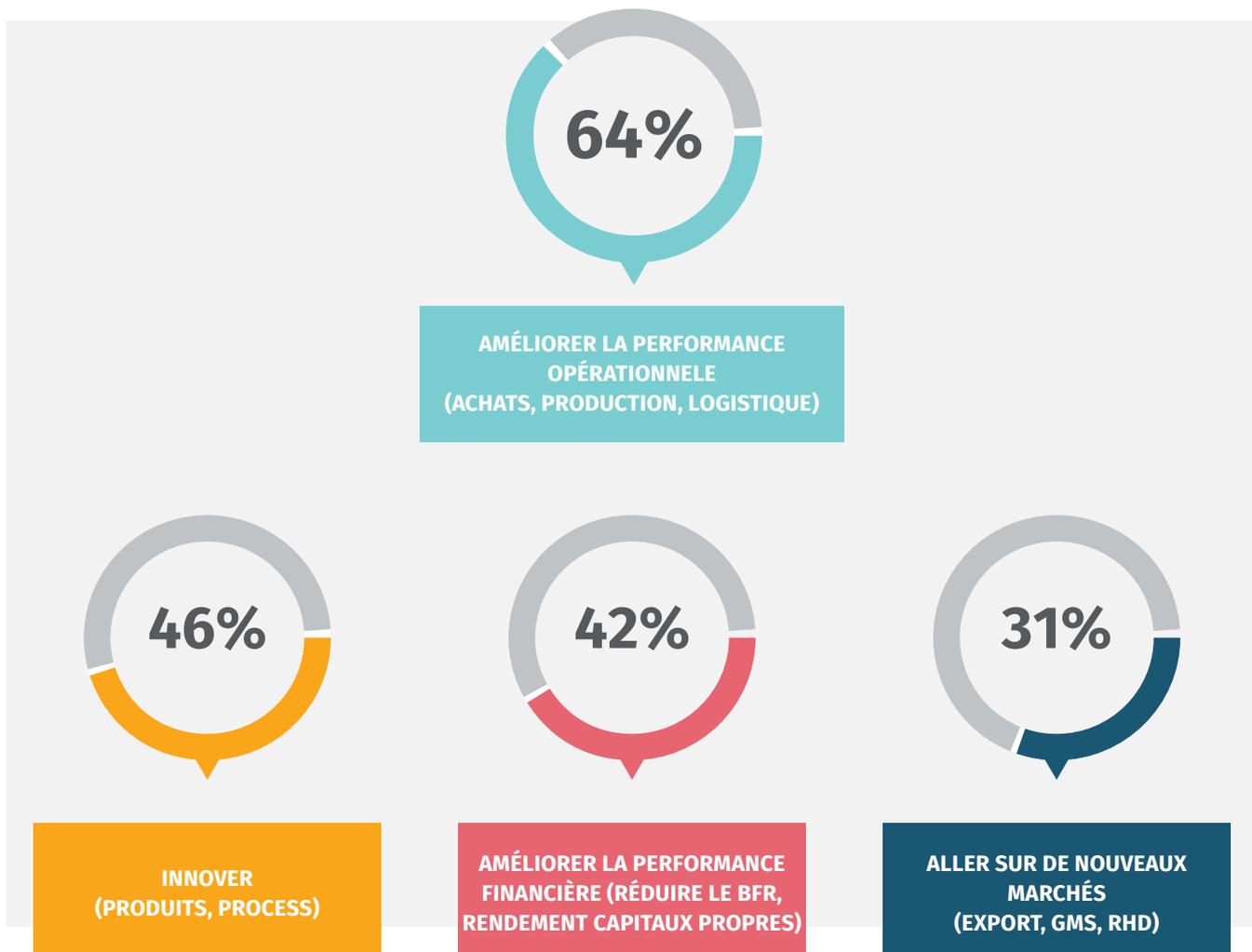
Concernant les répondants eux-mêmes, 63% sont membres du comité de direction de leur entreprise et 76% ont pour périmètre de responsabilité la Supply Chain ou les opérations industrielles et/ou achats

Les entreprises agroalimentaires ont besoin d'anticiper

Un des enseignements principaux est le besoin d'anticipation des entreprises agroalimentaires, pour investir, innover et optimiser les performances.

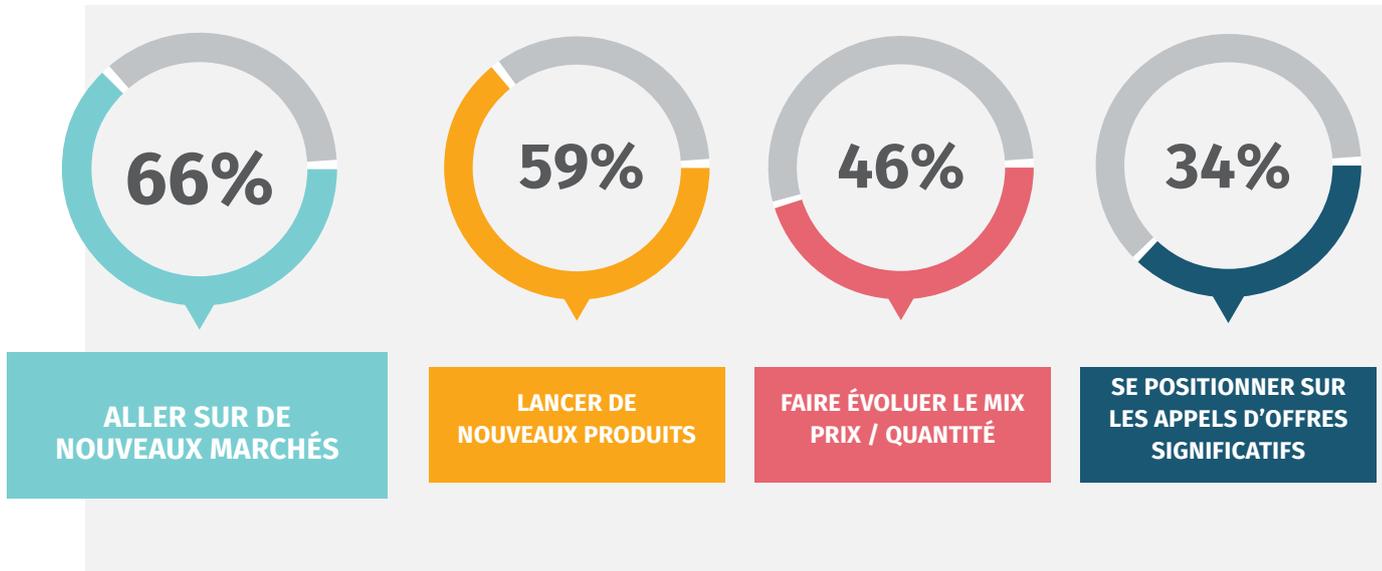
OBJECTIFS ET ENJEUX EXPRIMÉS

Chacun des répondants à notre enquête a indiqué ses trois principaux objectifs parmi une liste de 11 items qui lui étaient proposés. Si l'amélioration de la performance opérationnelle est l'objectif relevé par le plus grand nombre de répondants (64%), ils sont aussi 46% à avoir comme objectif d'innover et près d'un tiers d'aller sur de nouveaux marchés.

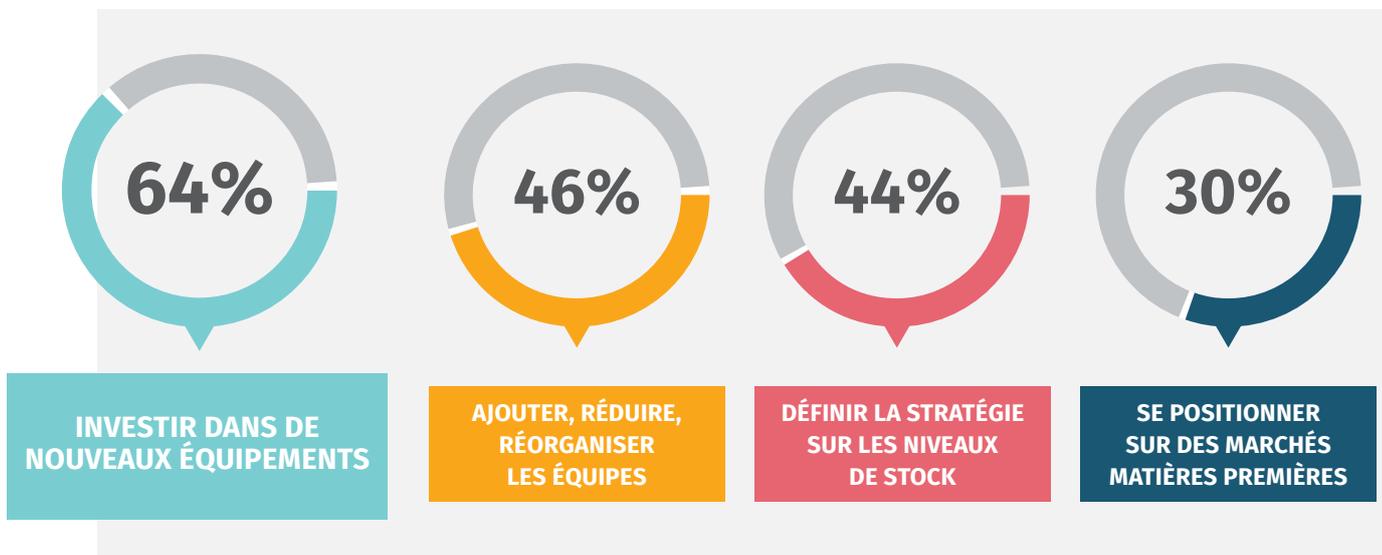


DES DÉCISIONS QU'IL FAUT ANTICIPER PLUSIEURS MOIS À L'AVANCE

Chacun des répondants a également indiqué les trois décisions les plus importantes selon lui, qui méritent d'être préparées plusieurs mois à l'avance, tant du côté des ventes...



... que du côté des opérations.



Ces décisions, identifiées par une part importante des répondants, peuvent être aisément associées aux objectifs. En effet, l'amélioration de la performance opérationnelle nécessite d'investir ou de réorganiser les équipes. De même, lancer de nouveaux produits est une décision indispensable pour innover ou aller sur de nouveaux marchés. Également, faire évoluer le mix prix/quantité, se positionner sur les appels d'offres significatifs, définir la stratégie sur les niveaux de stocks sont des leviers majeurs d'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

**UNE ANTICIPATION QUI DOIT ÊTRE RÉALISÉE
DANS UN CONTEXTE INDUSTRIEL COMPLEXE**

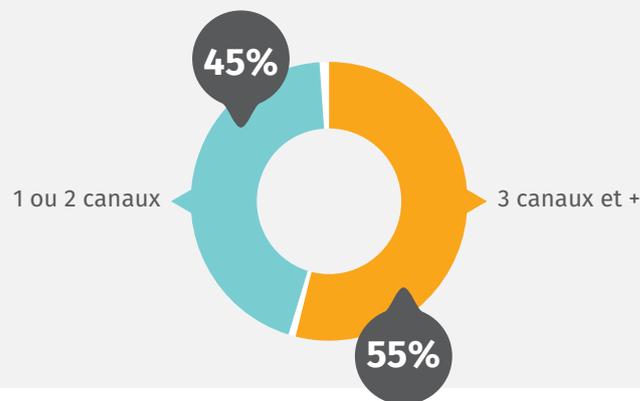
Les entreprises agroalimentaires présentent plusieurs caractéristiques qui composent un contexte industriel complexe. Il s'agit notamment d'une activité saisonnière pour 85% d'entre elles et même 94% pour le secteur du désassemblage qui est au plus près des cycles agricoles ou d'élevage.

Part des répondants qui ont une activité saisonnière



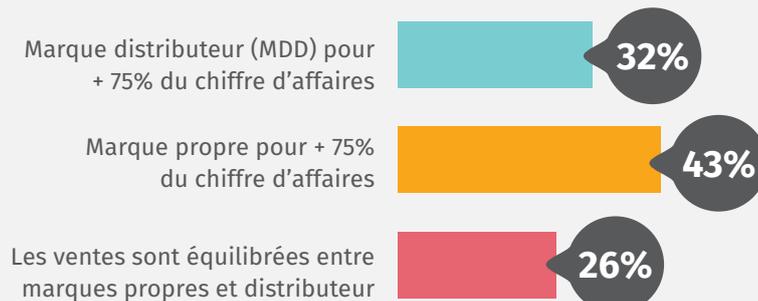
Par ailleurs, plus de la moitié des répondants ont indiqué gérer au moins 3 canaux de distribution. Une caractéristique qui concerne une PME sur 2 (Chiffre d'affaires inférieur à 200M€) et 2 grands comptes sur 3.

Canaux de distribution



Enfin, un quart des répondants doit faire cohabiter MDD et marques propres. Une caractéristique qui concerne même 1 PME sur 3 ou 1 entreprise sur 3 dans le frais.

Marques de commercialisation des produits

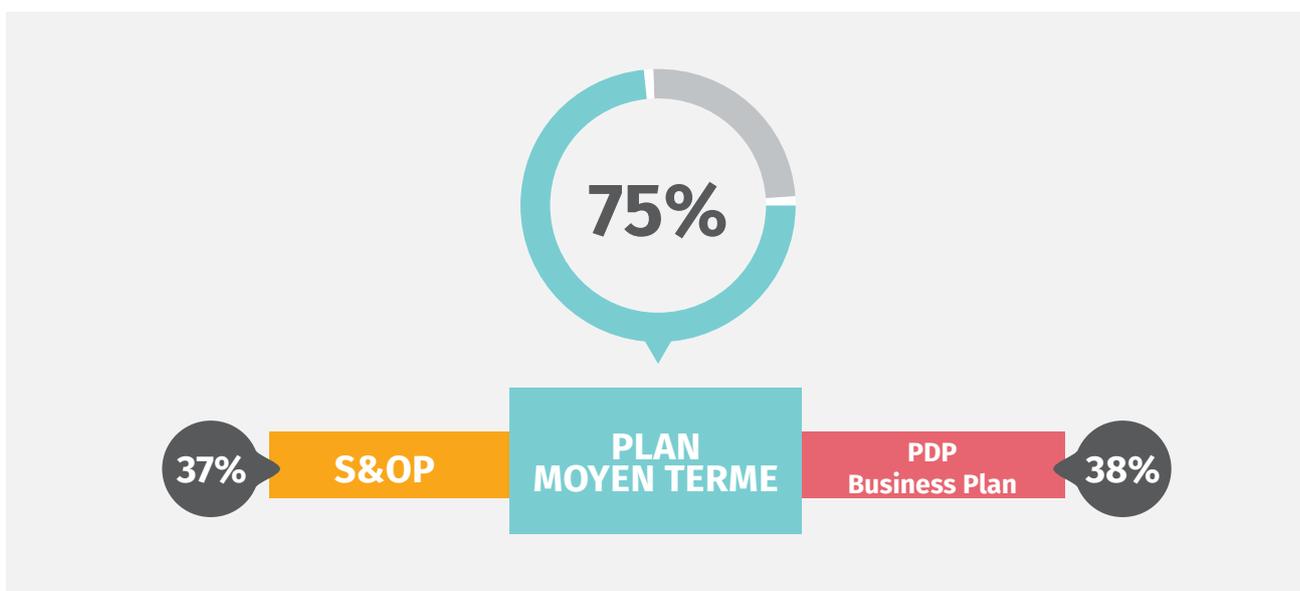


Processus et pratiques d'anticipation

Dans cette partie, nous allons voir d'une part comment les entreprises agroalimentaires s'organisent pour anticiper et construire un processus S&OP opérationnel et d'autre part en quoi ce processus se distingue des autres démarches d'anticipation.

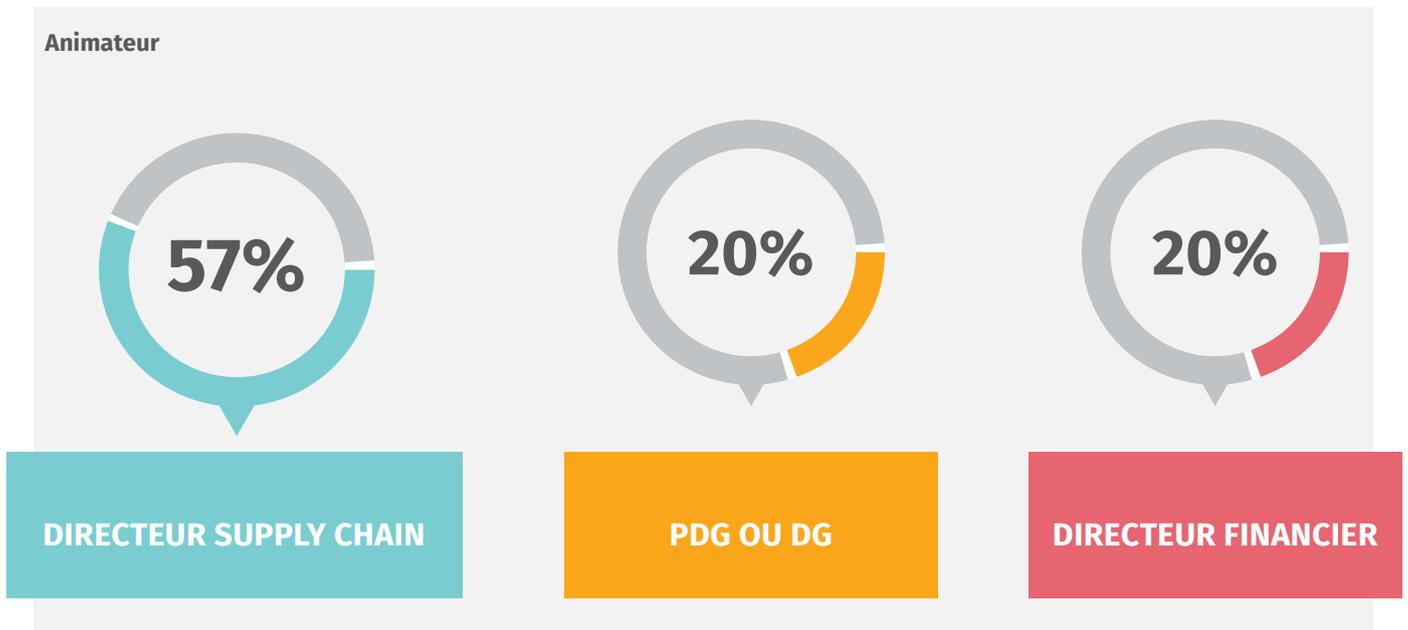
S&OP : UNE PRATIQUE QUI S'ORGANISE

75% des répondants ont indiqué qu'ils réalisent un « Plan Moyen Terme ». Pour qualifier ce plan nous nous sommes appuyés sur sa fréquence d'actualisation et sur l'horizon des prévisions de vente. Ainsi nous avons déterminé qu'un S&OP est un plan actualisé au moins 4 fois par an qui s'appuie sur un horizon d'analyse des ventes au moins annuel. Dans les autres cas, nous avons considéré que le plan s'apparente davantage à un processus budgétaire ou à un PDP (Plan Directeur de Production).



Six personnes en moyenne participent à la construction du S&OP. Différentes directions de l'entreprise sont représentées dans ce groupe de travail : au moins une Direction opérationnelle (industrielle, logistique et/ou achats) et la Direction commerciale et marketing dans plus de 90% des cas ; la Direction générale et la Direction financière, contrôle de gestion dans plus de 70% des cas. La Direction Recherche & Développement participe dans 20% des cas. Un chiffre qui peut surprendre si on considère l'objectif d'innovation énoncé dans le chapitre précédent ainsi que le bénéfice identifié concernant le lancement de nouveaux produits (cf. dernier paragraphe de ce livre blanc). Ces données donnent finalement une image très « opérationnelle » au S&OP qui, dans la plupart des entreprises, ne s'étend pas au processus de conception dans sa phase de R&D.

L'animateur du travail de construction et d'actualisation du S&OP est, dans plus d'un cas sur deux, le Supply Chain Manager. D'ailleurs dès lors que le Supply Chain Manager est membre du groupe, alors il en est l'animateur. En l'absence de Supply Chain Manager, il est à noter que ce sont les dirigeants, PDG ou DG, ou directeur financier, qui animent ce processus.

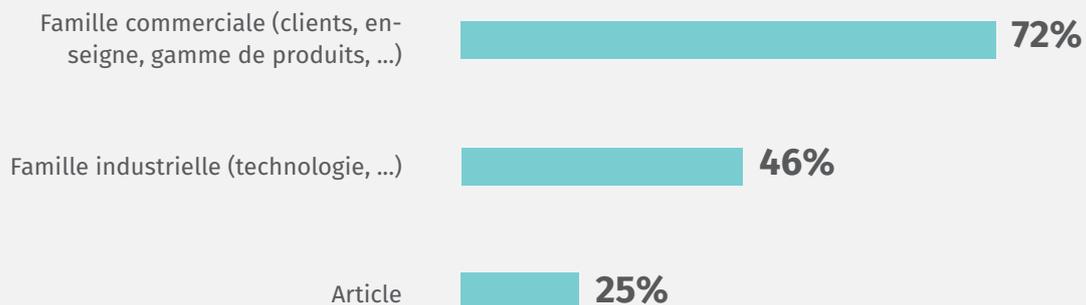


Enfin 86% de ces entreprises travaillent sur un plan unique, partagé par les différents participants, avec une actualisation synchronisée qui nécessite un travail collaboratif exigeant.

S&OP : UNE PRATIQUE QUI SE DISTINGUE DES AUTRES DÉ-MARCHES D'ANTICIPATION

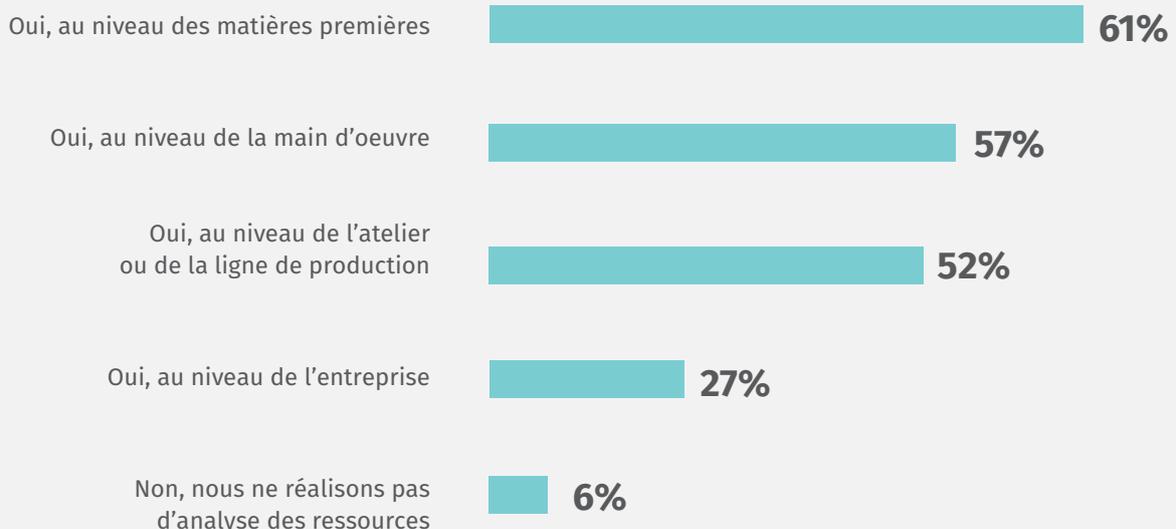
Outre l'horizon et la fréquence d'actualisation qui distinguent, par hypothèse, le S&OP des autres types de plan Moyen Terme, le niveau de construction apparaît aussi comme un élément différenciateur. En effet, les entreprises qui réalisent un S&OP utilisent, beaucoup plus que les autres (60% vs 36%), la famille industrielle comme élément de construction du plan. C'est un élément important qui reflète l'intégration à la fois des ventes et des opérations dans une même analyse et réflexion, avec une perspective de coordination et de synchronisation des actions.

Niveau de construction du plan moyen terme

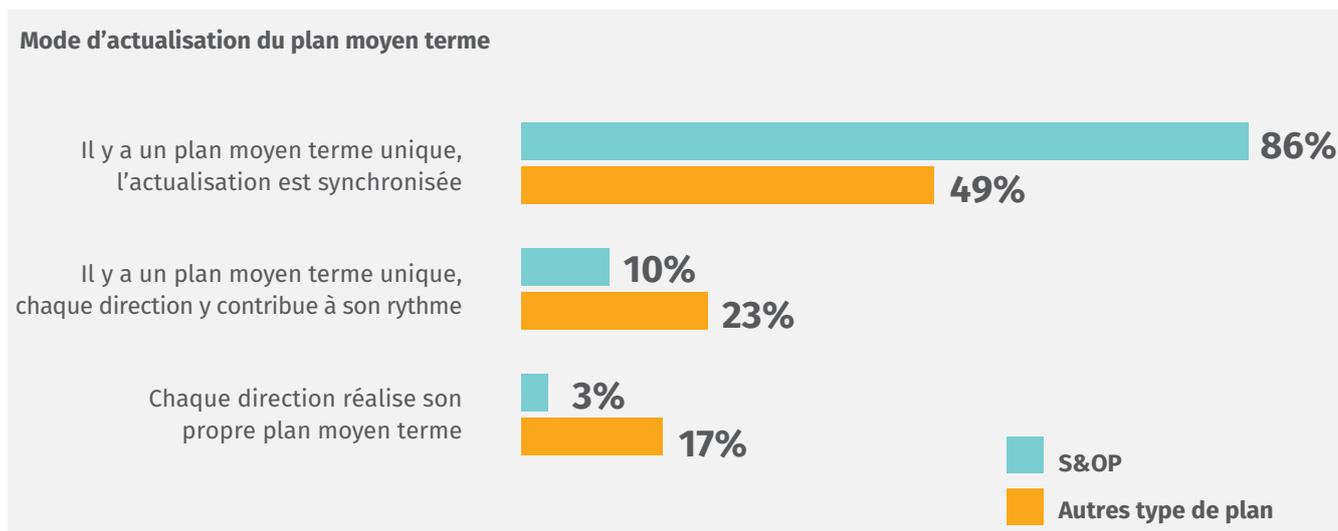


Ce point est complété par la réalisation d'analyses matières premières mises en oeuvre par un beaucoup plus grand nombre de répondants s'ils réalisent un plan S&OP (80% vs 46% pour un autre type de plan), confirmant ainsi l'objectif de couvrir toutes les dimensions opérationnelles depuis les ventes jusqu'aux achats stratégiques dans la construction du S&OP.

Analyses réalisées dans le cadre du plan moyen terme

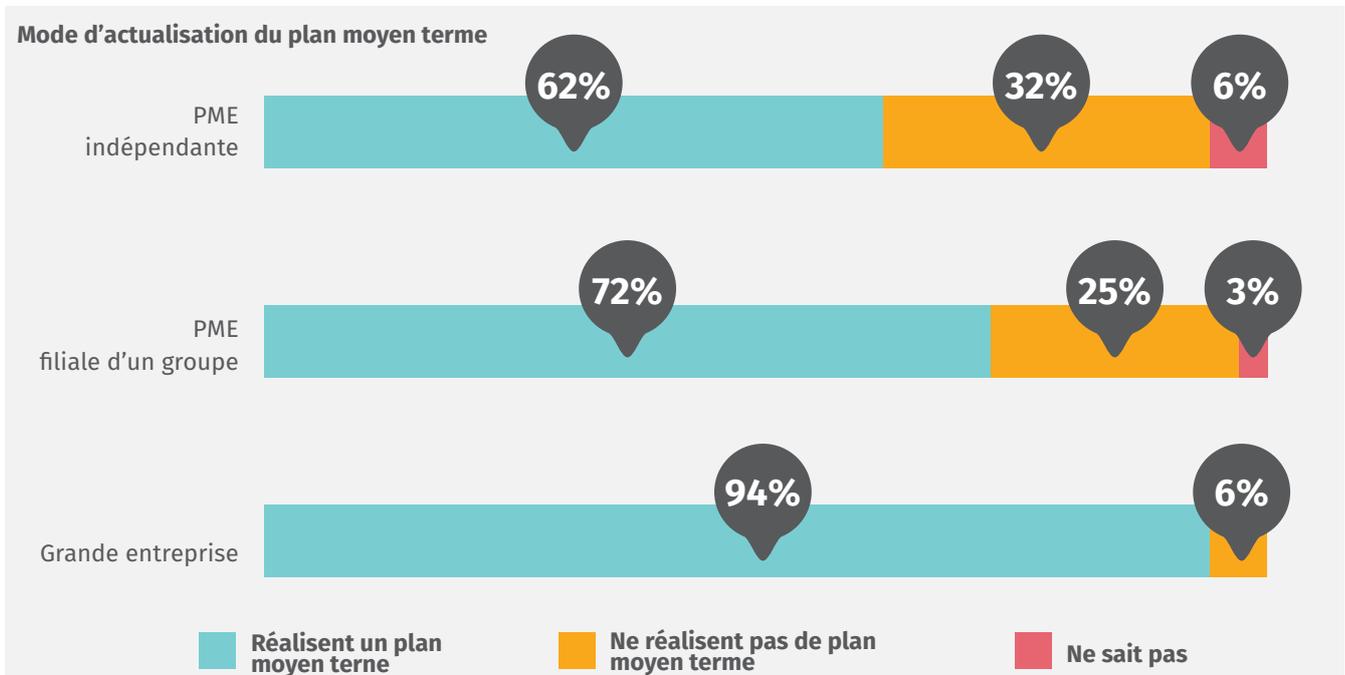


Le mode d'actualisation du plan est également un point de différenciation, les entreprises qui réalisent un S&OP étant beaucoup plus nombreuses (86% vs 49%) à établir un plan unique dont l'actualisation est synchronisée. Ce mode est beaucoup plus exigeant en terme de solution informatique puisqu'il convient alors de disposer d'outils collaboratifs. Ces derniers devront permettre à chacun de consulter les données dans son environnement propre, avec des axes d'analyse en cohérence avec sa fonction. Ils devront également permettre d'orchestrer les modifications sans perte d'intégrité.



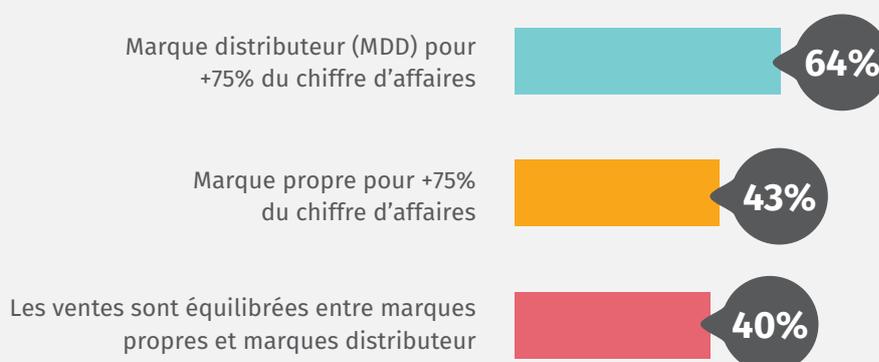
L'INFLUENCE DE LA TAILLE ET DU MÉTIER DE L'ENTREPRISE

Si les grandes entreprises sont très nombreuses à réaliser un plan moyen terme (94%), une part également très significative des PME est concernée (62%). On voit aussi un écart entre les PME indépendantes et les PME filiales d'un groupe, ce qui peut sans doute s'expliquer par l'extension de certaines procédures groupe dans les filiales.

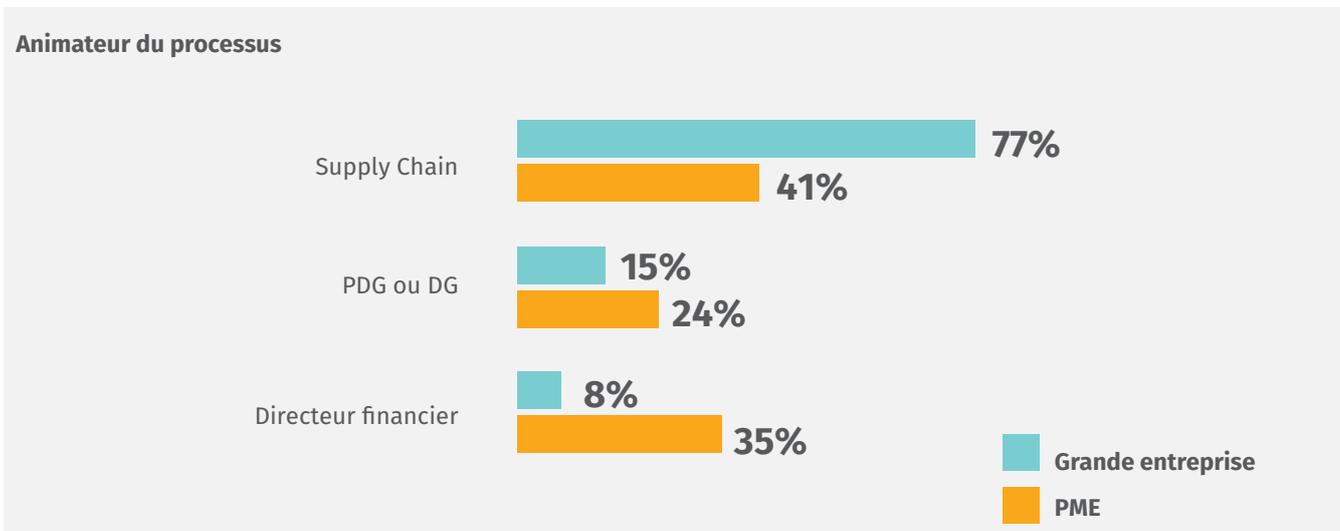


Ce plan moyen terme, dans notre grille d'analyse, s'apparente à un S&OP pour 49% des répondants, qui font un plan moyen terme. Un pourcentage qui varie peu en fonction de la taille des entreprises mais davantage selon leur métier. Ainsi les entreprises qui commercialisent leurs produits en MDD gèrent plus fréquemment un S&OP que celles qui commercialisent leurs produits en marque propre (52% vs 30%). Le S&OP apparaît alors comme une réponse appropriée à des contraintes fortes notamment en termes de coûts, de qualité produits et services ou encore de réactivité.

Part des entreprises qui ont déployé un processus S&OP selon leurs marques

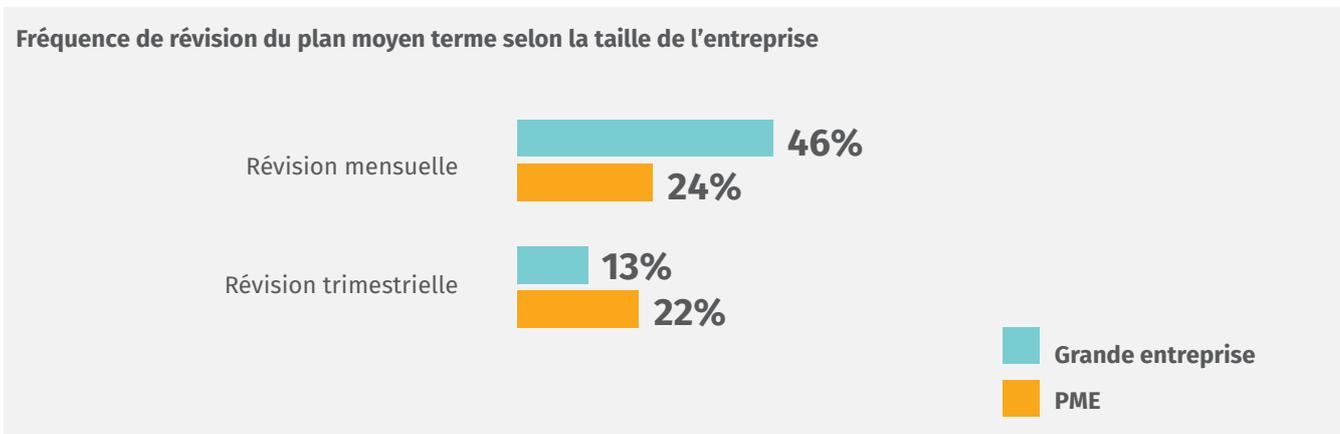


L'animateur est également le reflet de la taille de l'entreprise et de son organisation. Le graphique ci-dessous est le reflet de la participation beaucoup plus fréquente d'un Supply Chain Manager dans les comités de direction des grandes entreprises que des PME.



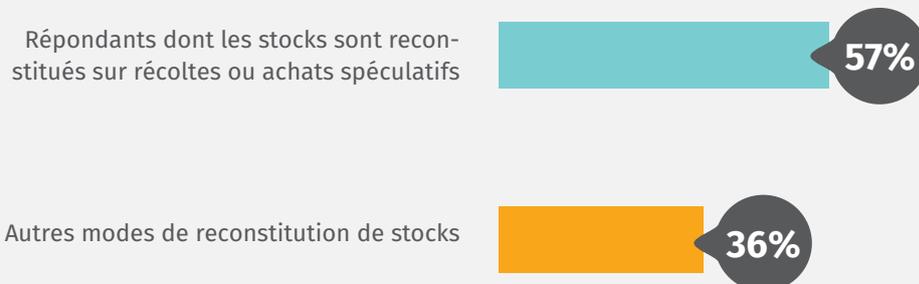
D'autres paramètres varient également selon les contextes d'entreprises et sont le reflet de leurs objectifs et contraintes mais peut-être aussi de leurs ressources pour gérer ce processus de planification.

Ainsi les grandes entreprises procèdent à une révision plus fréquente de leur plan que les PME.



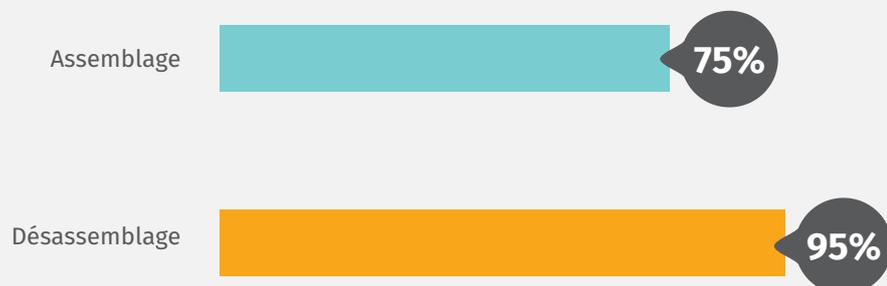
On voit aussi que les entreprises dont les stocks sont reconstitués sur récoltes ou achats spéculatifs, utilisent davantage la famille industrielle pour la construction du plan moyen terme (S&OP ou autre type de plan).

Pourcentage des répondants qui réalisent leur plan moyen terme au niveau des familles industrielles



On observe que les entreprises de désassemblage sont plus nombreuses à travailler sur un horizon de planification long, supérieur à 12 mois.

Pourcentage des entreprises qui construisent leur plan moyen terme sur un horizon de 12 mois et plus



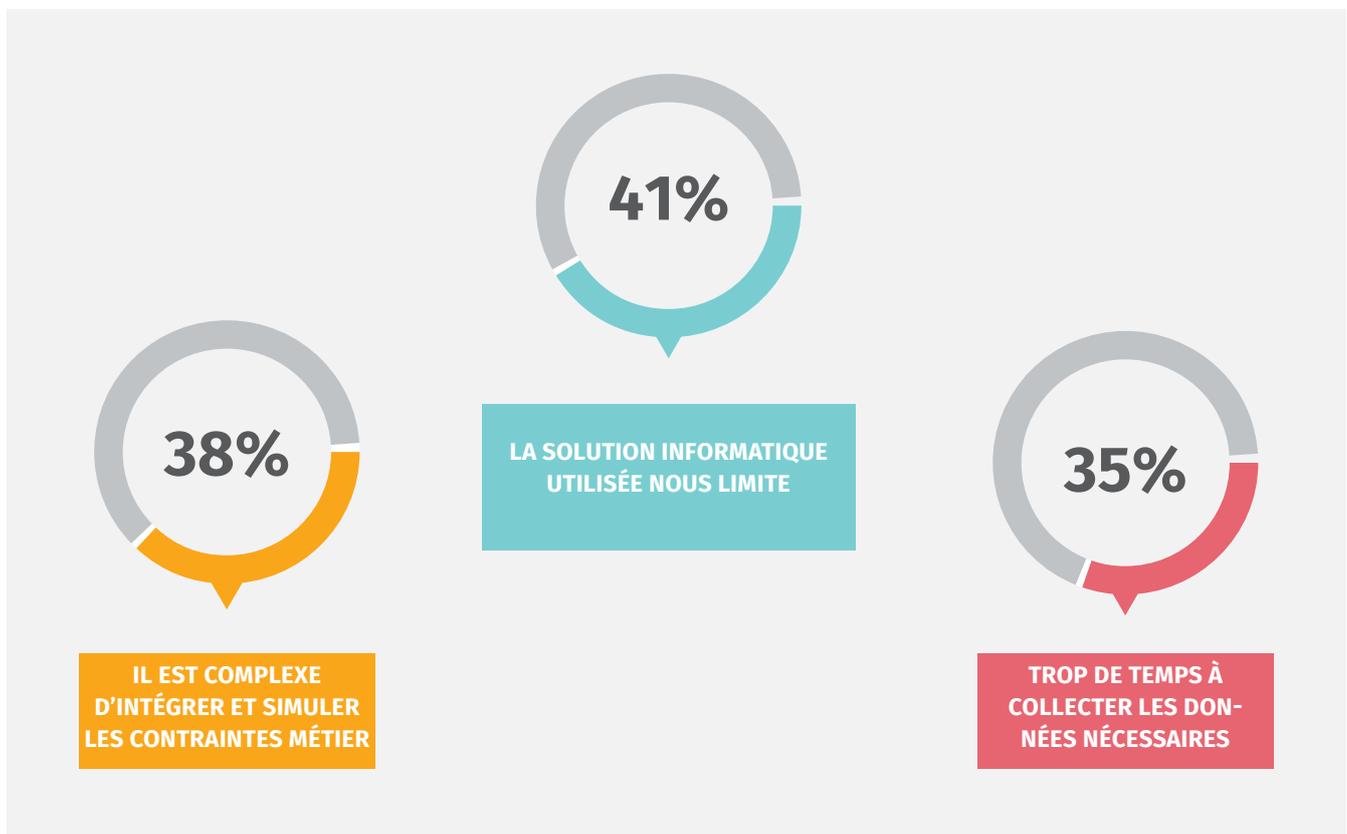
Dans le graphique ci-dessus, le désassemblage regroupe les entreprises des secteurs de la viande, des produits de la mer, des fruits et légumes non transformés, des produits laitiers et fromages, tandis que l'assemblage regroupe des activités liées aux ingrédients, produits alimentaires intermédiaires, produits élaborés, panification, boulangerie, pâtisserie, produits sucrés ou encore charcuterie salaison.

Un exercice difficile

Dans cette partie, nous allons identifier plus clairement les difficultés posées par la construction d'un plan moyen terme.

COMPLEXITÉ MÉTIER ET LIMITES DU SYSTÈME D'INFORMATION

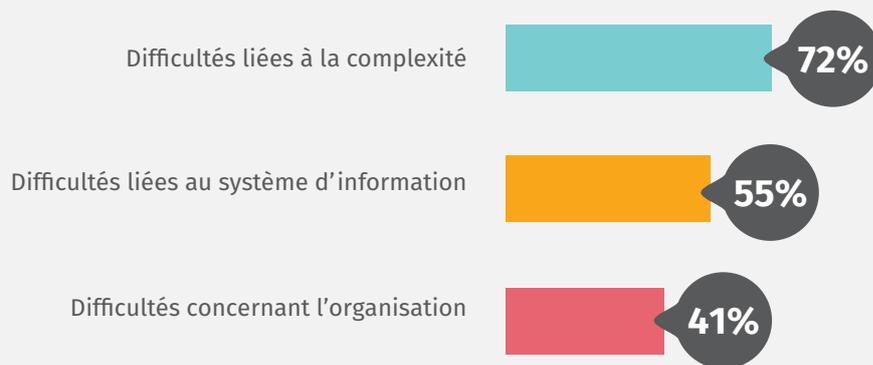
Pour mesurer les difficultés rencontrées dans la construction d'un plan moyen terme, une dizaine de propositions étaient listées dans le cadre du questionnaire. Les trois premières difficultés relevées sont les suivantes. Les autres concernent moins de 30% des répondants.



Les difficultés rencontrées sont le reflet des autres rubriques présentées dans les paragraphes précédents. En effet, on l'a vu, les entreprises agroalimentaires font face à un contexte complexe qu'il n'est pas aisé de modéliser et d'analyser pour planifier les mois à venir et aider à la prise de décision. Pour réduire cette complexité, des outils informatiques sont nécessaires pour mesurer, simuler et collaborer. On comprend que la difficulté relevée par le plus grand nombre de répondants soit «La solution informatique nous limite».

Si on regroupe l'ensemble des items proposés en trois catégories, on a alors une autre vision des difficultés identifiées par les répondants. Elles apparaissent alors liées principalement à la complexité : 72% des répondants ont indiqué qu'il est complexe d'intégrer et simuler des contraintes métier et/ou qu'ils passent trop de temps à collecter les données nécessaires, deux critères que nous avons regroupé dans cette rubrique.

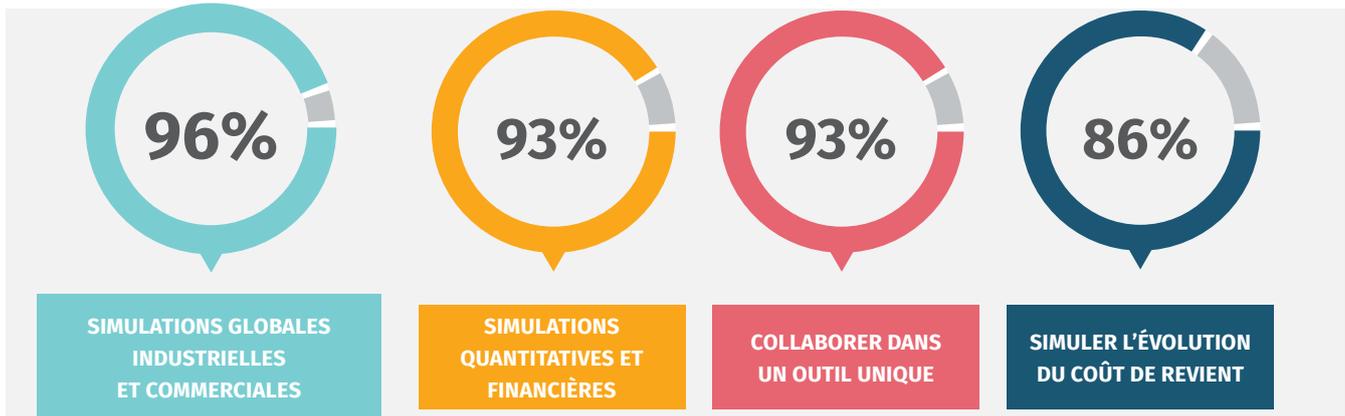
Les difficultés rencontrées dans la construction du S&OP



Des attentes majeures

La mise en place d'un plan moyen terme s'accompagne d'un certain nombre d'attentes que nous présentons dans cette partie.

SIMULER ET COLLABORER

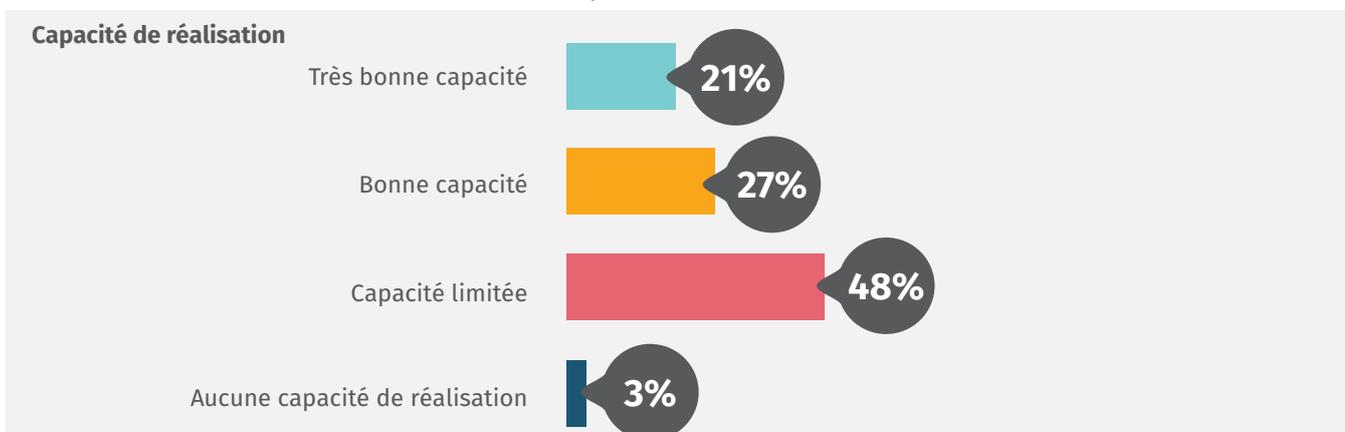


Les sujets qui ont été relevés par le plus grand nombre de répondants qui réalisent un S&OP sont des besoins de simulations, suivis de la collaboration.

Les autres thèmes proposés dans le questionnaire d'enquête ont été également relevés par plus de 75% des répondants qui construisent un S&OP, démontrant un besoin important de capacité de simulation, analyses, alertes, collaboration.

CAPACITÉ DE MISE EN OEUVRE LIMITÉE

Sur chacun des items, les répondants ont pu indiquer s'ils ont aujourd'hui les moyens de répondre à ces attentes, ce qui nous a permis de mesurer une capacité de réalisation qui apparaît assez partagée avec environ une moitié des répondants qui disposent d'une capacité limitée.



Dans ce graphique, une bonne capacité de réalisation suppose d'être en mesure de répondre positivement à au moins 5 critères sur les 10 proposés.

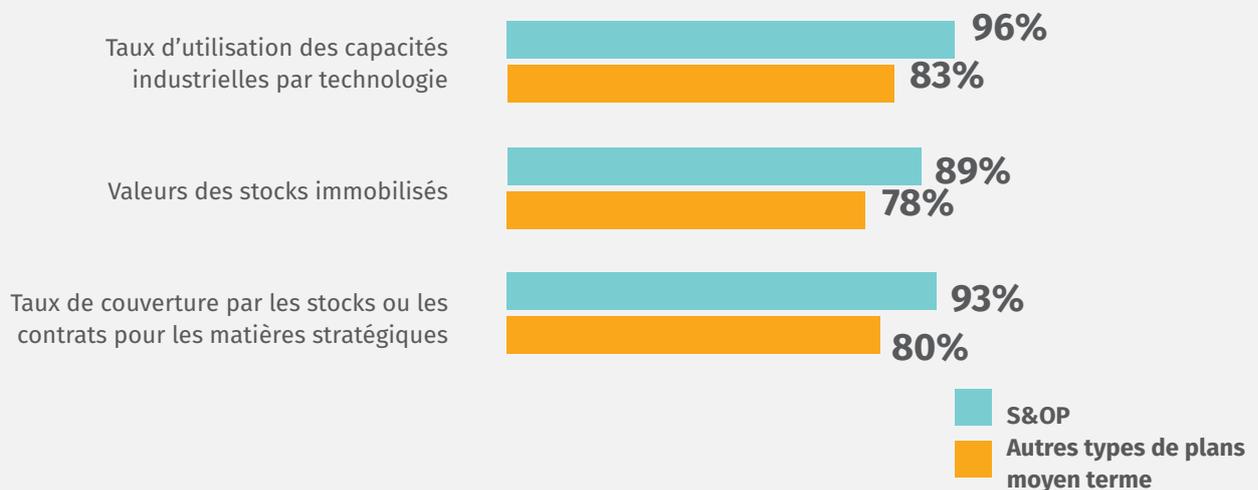
DISPOSER D'INDICATEURS PERTINENTS

Pour compléter ces premiers éléments, nous avons aussi demandé aux répondants à cette enquête quels sont les indicateurs importants pour anticiper à moyen terme et prendre les bonnes décisions. Pour 9 répondants sur 10, les 3 indicateurs les plus importants sont :

- Taux de marge sur coût variable des familles produits,
- Taux de service,
- Atterrissage chiffre d'affaires et marge par rapport au budget.

Si on distingue les réponses des entreprises qui réalisent un S&OP des autres, on voit que quelques indicateurs apparaissent comme plus importants pour le S&OP. Ces derniers confirment l'orientation très opérationnelle du S&OP, comme on l'a déjà vu plus haut.

Part des entreprises pour qui l'indicateur est important selon qu'elles réalisent ou non un S&OP

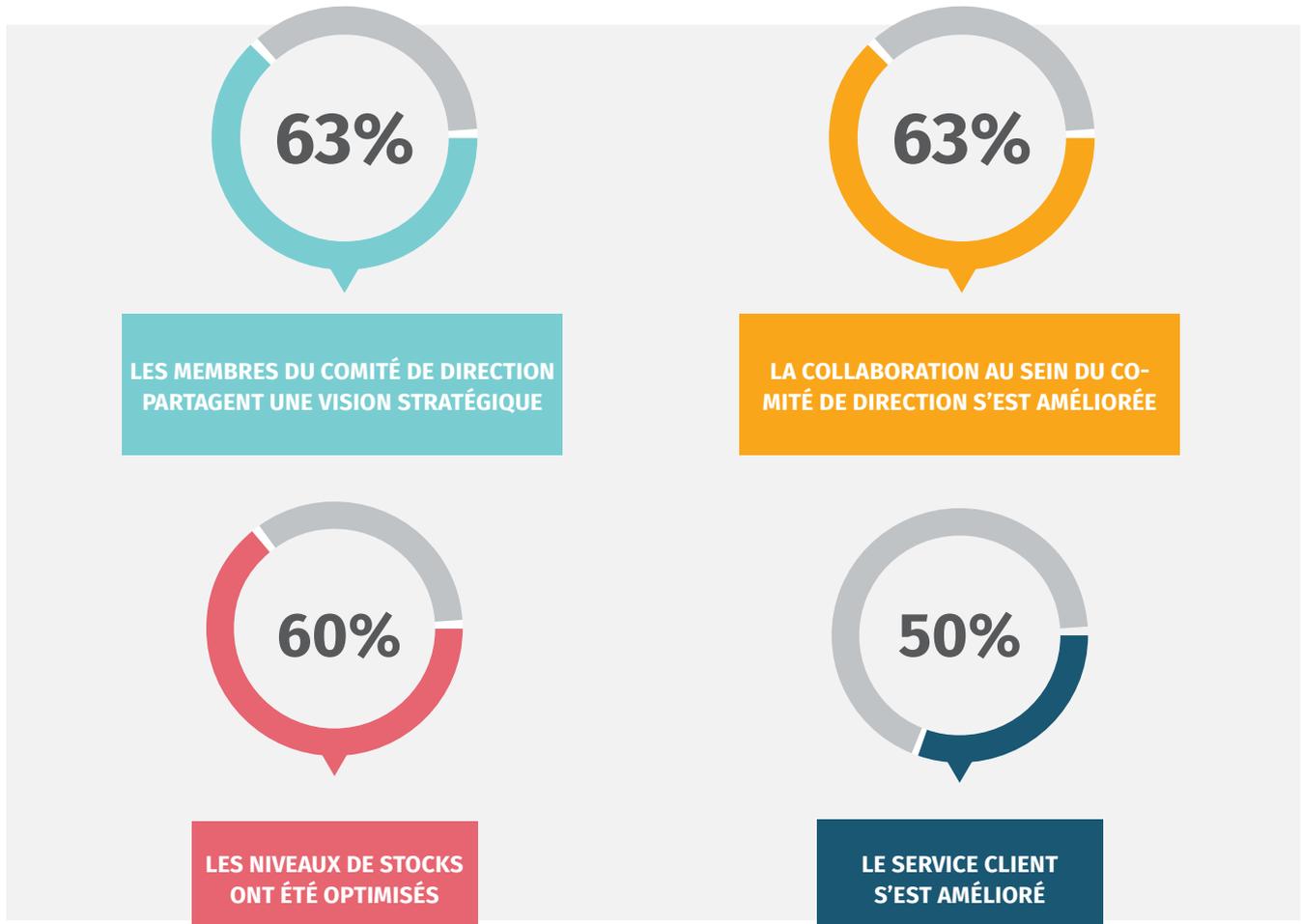


Des bénéfices opérationnels

Un autre élément essentiel à notre analyse est la mesure des bénéfices obtenus grâce à la mise en place d'un plan moyen terme et plus particulièrement d'un processus S&OP.

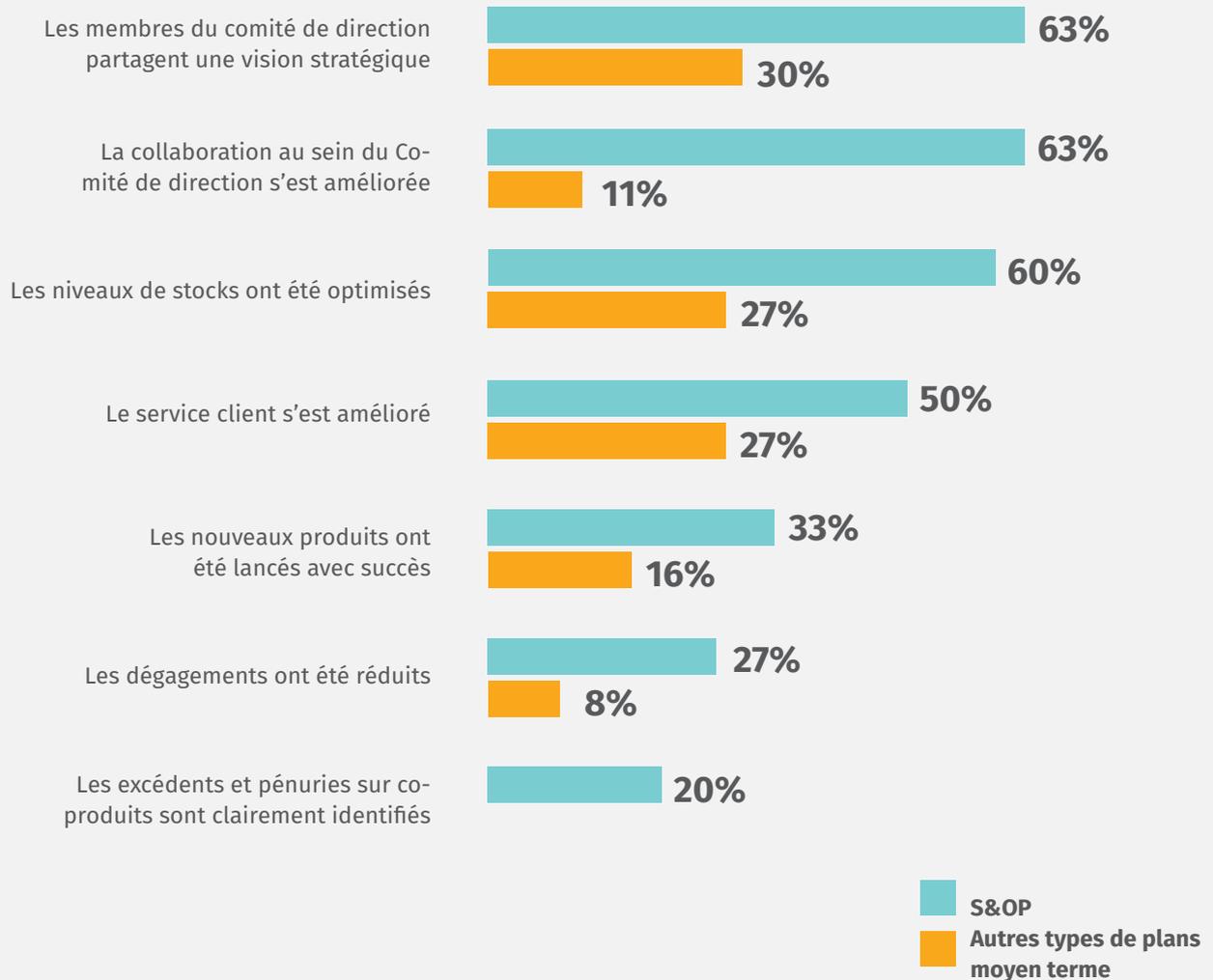
LES BÉNÉFICES CONSTATÉS : UNE VISION PARTAGÉE ET DES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES AMÉLIORÉES

A la question « Quels résultats avez-vous obtenus suite à la mise en place de ce plan moyen terme ? », quatre items parmi les 9 qui étaient proposés ont été retenus par plus de la moitié des répondants qui réalisent un S&OP.



Ces bénéfices sont souvent beaucoup plus nets pour les entreprises qui réalisent un S&OP comme on le voit sur le graphique ci-dessous. Avec un impact fort sur les aspects opérationnels dont on a vu qu'ils sont pris en compte dans la mise en place d'un S&OP et cela porte ses fruits.

Principaux résultats obtenus selon le type de plan moyen terme réalisé



Notons tout de même que deux indicateurs sortent de cet ensemble :

- Le chiffre d'affaires a augmenté,
- La rentabilité s'est améliorée.

A propos de VIF



VIF DÉVELOPPE ET IMPLÉMENTE DEPUIS PLUS DE 30 ANS DES SOLUTIONS LOGICIELLES CONÇUES EXCLUSIVEMENT POUR LES INDUSTRIELS AGROALIMENTAIRES.

VIF est l'éditeur de référence pour les industriels de l'agroalimentaire avec plus de 460 sites clients et 10 000 utilisateurs en France et à l'étranger (Maroc, Ile Maurice, Réunion, Suisse, Luxembourg, Irlande, Brésil, Etats Unis ...).

VIF est aujourd'hui un des rares éditeurs de logiciels, capable d'accompagner ses clients sur des projets de refonte globale du système d'information ou focalisés sur des domaines d'expertise (formulation R&D, supply chain, performance atelier ...)

SUITE SUPPLY CHAIN PLANNING (SCP)

La suite Supply Chain Planning de VIF comprend aujourd'hui 3 logiciels : VIF prévision des ventes, VIF planification et VIF S&OP.

Ces solutions se distinguent par la prise en compte native des particularités liées aux produits agroalimentaires (Impact climatique, cycle de vie court et gammes saisonnières, multiplicité des conditionnements, contraintes qualité ou réglementaires ...), par l'adaptation aux différents canaux de vente (GMS, RHF, export) ou aux contraintes industrielles (équilibre matière, " Juste à temps " pour les métiers de l'ultra frais ...).

Pour en savoir plus : www.vif.fr

A propos du CXP



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.

BARC • le CXP • PAC

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'investissements.

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).

RÉDACTION

Dominique DUPUIS
Directrice de la Recherche
le CXP - A CXP GROUP COMPANY

CONCEPTION GRAPHIQUE

Eric DELORME
VIF

CONTACT

VIF
10, rue de Bretagne
44240 La Chapelle-sur-Erdre
Tel : 02 51 89 12 40
www.vif.fr

Toute reproduction interdite sans l'accord de VIF

© VIF 2015

