

Si tu penses  
que vendre  
suffit, ce  
livre va  
piquer

~~LES COMMERCIAUX NE SAVENT PAS MANAGER UN PROJET~~

# PROJET CLIENT EN ESN

Comment en faire un succès collectif ?



**Dans une ESN, la signature d'un contrat n'est pas une fin, mais un top départ.**

Trop souvent, les projets démarrent sans véritable passation, sans vision commune, ni objectifs clairement posés. Résultat : des consultants livrés à eux-mêmes, des équipes support en quête permanente d'informations, des commerciaux submergés par les urgences qu'ils auraient pu anticiper et des marges mal maîtrisées.

**Mais un projet bien piloté, c'est un effort collectif.** C'est une alliance stratégique entre commercial, chef de projet, consultant, RH, ADV, et client.

Ce livre blanc vous propose de repenser le suivi commercial du projet, étape par étape, pour que chaque mission devienne une opportunité de réussite et de croissance durable.





# 01

## LANCEMENT DU PROJET

## STRUCTURER SON PROJET CLIENT

Une collaboration étroite et efficace autour de votre projet commence par la construction de bases solides.

Vous êtes garant du bon déroulement de la collaboration entre votre ESN et votre client, cela implique de comprendre la manière dont vont devoir s'opérer les différentes étapes de votre projet.

### IDENTIFIER LES GRANDS JALONS DU PROJET

Cela vous permet non seulement d'organiser les étapes de votre projet en accord avec les recommandations de votre chef de projet, mais cela va aussi vous aider à identifier ce que vous allez facturer et quand.



ON LE SAIT, LA TRÉSORERIE, C'EST LE NERF DE LA GUERRE CHEZ LES ESN, DONC AU LIEU D'ATTENDRE LA FIN DE LA MISSION POUR FACTURER, IDENTIFIER LES JALONS DU PROJET VOUS AIDERA À JUSTIFIER UNE FACTURATION PROGRESSIVE AUPRÈS DE VOTRE CLIENT.

Chaque phase sera planifiée dans votre ERP, ainsi vos experts pourront pointer leurs temps sur la phase correspondante, et cela vous donnera une vue sur l'avancement du projet... et sur les échéances **qui peuvent être facturées**.

- Kickoff client
- Cadrage projet\*
- Développement
- Recette client
- Livraison
- Suivi post-livraison

*\*Audit de l'existant, étude des specs fonctionnelles et techniques, planification*

IDENTIFIEZ VOS CONTACTS CLÉS ET QUALIFIEZ LES DANS VOTRE CRM : VOUS DEVEZ SAVOIR QUI CONTACTER, QUAND ET COMMENT, SURTOUT EN CAS D'URGENCE SUR VOTRE PROJET.



## BIEN DÉFINIR EN AMONT LA MÉTHODE DE GESTION DE PROJET

À vous commerciaux, qui êtes garants de la bonne relation client, vous n'êtes pas chef de projet. **Mais vous devez fournir les conditions idéales pour le bon déroulement de celui-ci.** Et cela commence par comprendre comment vos équipes vont devoir l'orchestrer.

Selon le type et la durée du projet, il sera nécessaire de privilégier une méthode plutôt qu'une autre :



**MÉTHODE DITE CLASSIQUE OU TRADITIONNELLE : LE CLIENT FOURNIT DES SPECS DÉTAILLÉES DE SON BESOIN, ET VOTRE ÉQUIPE DOIT PRODUIRE UN LIVRABLE BIEN DÉFINI.**

- Avantages : une documentation importante qui aide à cadrer et structurer le projet, et un client qui n'a pas besoin d'être très présent, et ce jusqu'à la livraison. Cette méthode s'adapte bien aux petits projets.
- Inconvénients : l'effet "tunnel", le client ne voit son livrable qu'en toute fin du processus. Cela implique pour le client d'être particulièrement sûr de ce qu'il souhaite.
- Votre rôle en tant que commercial : vous assurer que les specs fournies sont claires pour tout le monde, et bien acter avec votre client le livrable attendu. Assurez-vous de stocker ces éléments au bon endroit dans votre ERP pour pouvoir les ressortir en un tour de main !

**MÉTHODE AGILE : LES ÉQUIPES VONT POUVOIR ITÉRER LES LIVRAISONS, JUSQU'À OBTENIR LA MEILLEURE RÉPONSE AU BESOIN DU CLIENT ; LE CLIENT PEUT FAIRE ÉVOLUER SON BESOIN EN COURS DE ROUTE.**



Ce type de méthode (avec toutes les variables qu'elle comprend) implique une solide organisation afin de garantir une communication fluide entre les équipes et le client.

- Avantages : une meilleure capacité d'évolution dans les réponses apportées par vos équipes et une communication régulière avec le client.
- Inconvénients : le client doit être très impliqué, voire même moteur dans le projet.
- Votre rôle en tant que commercial : anticiper dans le chiffrage du projet le temps dédié aux réunions techniques autour du projet, vérifier que le client pourra bien se rendre disponible tout au long du projet, et vous assurer que chaque partie dispose de canaux de communication optimisés pour fluidifier les échanges durant le projet (vue kanban partagée, messagerie directe)

# SÉCURISER FINANCIÈREMENT LE PROJET

En configurant votre projet dans votre ERP, vous devez tenir compte d'une liste d'éléments clés pour fiabiliser et sécuriser votre projet.

## MODÈLE ÉCONOMIQUE DU PROJET : RÉGIE OU FORFAIT ?

Allez, petit mémo au cas où :

**Régie** : c'est un engagement de moyens, vous mettez à disposition de votre client un consultant, facturé à la journée. **Vous vendez du temps**. Plus le projet dure, plus vous générez du CA, c'est donc finalement au client de bien exploiter ce temps.



Attention toutefois à bien définir votre TJM de départ, il sera ensuite plus difficile à faire évoluer (car même si offrez une véritable expertise, vous vendez avant tout du temps, et non un résultat).



Vous pouvez également définir dans vos contrats des engagements avec votre client pour une durée minimale de mission et maîtriser ainsi votre rentabilité.

**Forfait** : c'est un engagement de résultats, **vous vendez un livrable pour un montant spécifique**, à vous de faire en sorte de livrer en temps et en heure.



L'avantage ici est que vous vendez une expertise complète, avec des opportunités importantes de package (services additionnels...) ce qui peut devenir plus rentable (marges plus importantes).



Attention toutefois, ce modèle implique une gestion beaucoup plus rigoureuse : les projets au forfait impliquent en effet plus de risques (dépassement de budget, délais plus longs ...).

Selon la nature des projets, certaines ESN adoptent un **modèle hybride** : les phases d'audit et de développement sont par exemple contractualisées via des prestations au forfait, puis les recettes et la maintenance sont gérées en régie, le temps de stabiliser le projet et de permettre au client de prendre le relai avec ses équipes internes.

### CONFIGURATION DES PRESTATIONS

Vous avez configuré dans votre ERP chaque prestation en tenant compte des différentes phases du projet, et des ressources concernées :

- **Date de début** et **date de fin** pour chaque ressource affectée au projet,
- **Nombre de jours vendus** par prestation si régie, **charge estimée** si forfait,
- **Tarif journalier** par ressource si régie ou **tarif global** si forfait,
- **Coût journalier des ressources** : vous pouvez ici partir du **CJM Contrat** (si vous n'avez pas d'ERP qui le calcule pour vous !)
- À cela, vous devrez ajouter les **coûts additionnels** : besoin d'une licence spécifique, achat d'un serveur ou encore frais de déplacements, vous devez anticiper le plus finement possible les coûts liés au projet.


$$\text{CJM CONTRAT} = \text{CJM SALAIRE}(1) + \text{CJM AVANTAGES CONTRACTUELS}(2)$$

(1) CJM Salaire = [(salaire mensuel brut x coefficient de charges) x 12] / nombre de jours ouvrés annuels

(2) CJM Avantage contractuels = Avantages contractuels ramenés à la journée (paniers repas, mutuelle...)

Ces éléments doivent vous permettre de calculer votre **rentabilité prévisionnelle**. Deux modes de calcul sont alors possibles :



**LE TAUX DE MARQUE : IL MESURE LA PART DE LA MARGE DANS LE PRIX DE VENTE, POUR VOUS AIDER À FIXER LE BON PRIX DE VENTE POUR ATTEINDRE UNE MARGE.**

$$\text{Taux de rentabilité (\%)} = (\text{CA signé}(1) - \text{Coût signé}(2)) / \text{CA Signé} \times 100$$

(1) CA signé : Nombre de jours vendus x TJM si régie ou tarif global si forfait

(2) Coût signé = CJM contrat x nombre de jours vendus si régie ou CJM contrat x nombre de jours estimé pour réaliser la prestation si forfait

**LE TAUX DE MARGE : IL MESURE LA RENTABILITÉ PAR RAPPORT AU COÛT DU PROJET, POUR VOUS AIDER À MESURER LA RENTABILITÉ DE VOTRE RESSOURCE/PRODUIT.**



$$\text{Taux de rentabilité (\%)} = (\text{CA signé}(1) - \text{Coût signé}(2)) / \text{Coût Signé} \times 100$$

(1) CA signé : Nombre de jours vendus x TJM si régie ou tarif global si forfait

(2) Coût signé = CJM contrat x nombre de jours vendus si régie ou CJM contrat x nombre de jours estimé pour réaliser la prestation si forfait

La **rentabilité prévisionnelle** de votre projet sera  **votre référence tout au long du projet**, surtout lorsque vous allez la comparer à votre rentabilité de production (ce qui va réellement être produit en terme d'activité tout au long du projet et déclaré dans vos feuilles de temps) puis à votre rentabilité facturée (ce que vous allez réellement facturer tout au long du projet).

Il est primordial de toujours suivre ces KPIs ensemble (signé, production et facturé) pour savoir si un projet a bien été évalué financièrement dès la signature !

### SEUIL D'ALERTE SUR VOTRE RENTABILITÉ RÉELLE

Vous devez vous fixer dès le lancement de votre projet un seuil de rentabilité minimal : par exemple, **ne pas descendre en dessous des 18% de rentabilité**. Cela vous aidera à contrôler chaque projet et à traiter en priorité les projets qui ne sont plus considérés comme rentables.

## PRÉPARER L'ADMINISTRATION DES VENTES

Pour permettre à vos équipes de prendre sereinement le relai sur vos projets et les facturer dans de bonnes conditions, vous devez vérifier plusieurs éléments :

-  Avez-vous bien reçu une **validation écrite** de votre client pour lancer le projet ? (contrat ou devis signé, email de confirmation, bon de commande ...) Ces éléments devront être stockés en annexes dans votre ERP.
-  Avez-vous saisi les **coordonnées de facturation** de votre client dans votre ERP ? Le **mode d'envoi** des factures (email, courrier papier, plateforme de dépôt, format électronique ...) a-t-il bien été défini ? Cela évitera des relances de dernière minute au moment d'envoyer les premières factures de votre projet.
-  Avez-vous bien validé les **échéances de facturation** avec votre client ? Et Avez-vous bien aussi défini les **délais de règlement** ? Capital pour votre trésorerie ;)
-  Enfin, avez-vous bien **qualifié votre projet** de sorte à ce que vos équipes n'aient pas besoin de vous solliciter pour récupérer la moindre information manquante ?



DÉFINISSEZ UN PROCESS CLAIR AVEC VOS ÉQUIPES : OÙ DOIT ÊTRE STOCKÉ CHAQUE DOCUMENT DANS VOTRE ERP, ET SOUS QUELS DÉLAIS LES FOURNIR.

En prenant le temps de valider ces éléments en amont, vous **sécurisez l'administration des ventes** et **garantissez une facturation fluide**, sans accroc pour vos équipes comme pour vos clients.

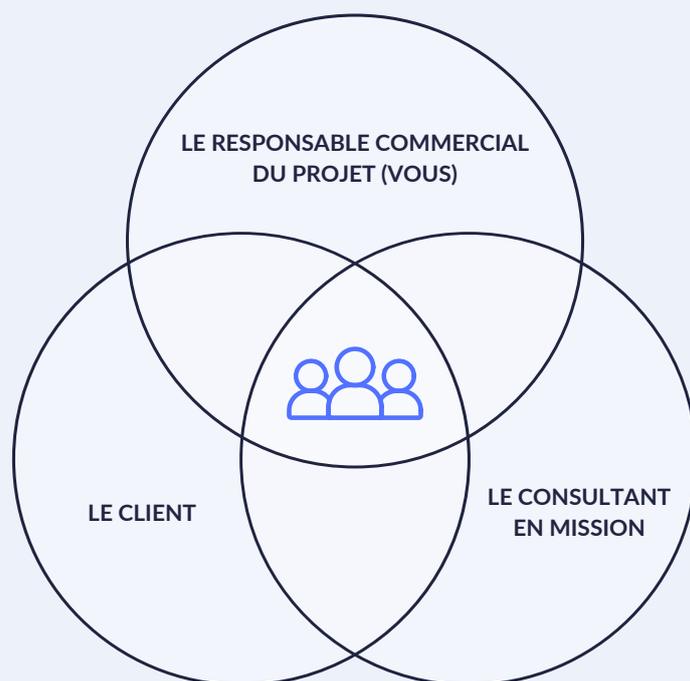


# 02

## SUIVI DES CONSULTANTS PENDANT LA MISSION

## SUIVI DE MISSION

Souvent résumé à des points d'échanges avec le client seul, afin de s'assurer que la collaboration se porte bien et que le projet avance comme prévu, le suivi de mission concerne pourtant bien trois parties :



ÉCHANGES RÉGULIERS AVEC LE CONSULTANT : NE SOUS-ESTIMEZ PAS CETTE ÉTAPE (OUI, ON SAIT QUE VOUS POUVEZ MANQUER DE TEMPS, MAIS ELLE EST PRIMORDIALE !)

Que ce soit à travers des cafés informels, des déjeuners, des visites chez le client, identifiez le moyen de garder un **contact régulier et engagé avec vos collaborateurs**. Les consultants que nous rencontrons nous rapportent encore trop souvent des anecdotes de commerciaux qui se contentaient d'un simple coup de fil de temps en temps, et qui n'étaient pas suffisamment impliqués dans leur relation avec leurs équipes.

Or ce qui fait la différence aujourd'hui, c'est le contact humain que vous allez développer avec vos équipes. Vous avez plusieurs consultants sur un seul projet ? Nommez un chef de projet qui sera votre bras droit sur ces suivis, et qui se chargera de vous centraliser toutes les actualités du projet. Avancement du projet, livrables produits, ambiance chez le client, difficultés, toutes ces informations vous aideront à **préparer au mieux vos COPIL clients**.



**COPIL CLIENT : PRÉPAREZ-LE MINUTIEUSEMENT.**

Programmé à intervalles réguliers avec votre client, ces rendez-vous doivent vous permettre de suivre l'avancement du projet, la satisfaction de votre client, et surtout évoquer d'éventuelles évolutions de tarifs ;) Ils peuvent être aussi l'occasion **d'identifier de nouvelles opportunités**.

Soignez la saisie de vos comptes-rendus dans votre ERP tout au long de votre projet, ces écrits vous aideront à garantir la qualité de votre collaboration.

## LIEN SALARIÉ / ESN

Si vous êtes le contact principal de votre consultant, et son principal lien avec votre ESN, nous considérons que ce lien seul ne peut suffire.

**Le sentiment d'appartenance de vos collaborateurs ne doit pas reposer sur vos épaules seules ! C'est un enjeu qui concerne toute votre organisation.**

Le secret des ESN qui parviennent à créer de la cohésion avec leurs équipes de consultants est leur capacité à développer des "tribus" au sein de leur organisation... et pour cela, vous disposez de plusieurs leviers d'action.

**DÉSTAFFEZ PONCTUELLEMENT VOS CONSULTANTS**



Offrez à vos consultants l'opportunité de **s'extraire temporairement de leurs missions** pour les rassembler au siège. Ce temps dédié favorise le lien avec les équipes internes. Les RH peuvent en profiter pour organiser des **ateliers métiers ou des formations**, permettant de renforcer les compétences de vos experts. Une gestion proactive des carrières constitue un levier fort de votre marque employeur.



### VALORISEZ LES ÉVÉNEMENTS EN PRÉSENTIEL

Bien qu'il soit souvent perçu comme difficile de mobiliser les consultants en dehors des horaires de travail, nos clients constatent une évolution : **les événements simples et conviviaux retrouvent leur place dans les pratiques des ESN**. Pour s'adapter aux emplois du temps de chacun, proposez des formats flexibles comme des petits-déjeuners, des afterworks, ou même des déjeuners en petits groupes. Ces moments de partage renforcent la cohésion et l'engagement des collaborateurs.

### LANCEZ UN COMITÉ DE CONTENUS, ET DONNEZ LA PAROLE À VOS TALENTS



Proposez à vos consultants de **partager leur savoir-faire** en rédigeant des articles, en créant des vidéos ou en animant des ateliers. Vous valorisez ainsi leur expertise tout en enrichissant votre marque employeur. Ce type d'initiative crée un **véritable espace d'expression**, où chacun peut s'impliquer dans un projet porteur de sens, au service de l'entreprise et en synergie avec d'autres passionnés. Une belle manière de renforcer le sentiment d'appartenance et de révéler les visages qui font la richesse de votre structure.

## VEILLE COMMERCIALE DU CONSULTANT

VOS CONSULTANTS EN MISSION PEUVENT DEVENIR DE PRÉCIEUX RELAIS DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL – À CONDITION D'ÊTRE SENSIBILISÉS À CE RÔLE.

Comme mentionné précédemment, instaurer une relation de confiance avec vos équipes est essentiel. C'est cette proximité qui favorisera une remontée d'informations riche et régulière.

**Et vous devez veiller à toujours reconnaître celle-ci !** À chaque nouvelle opportunité signée, pensez à saluer le ou les collaborateurs qui ont contribué à détecter ce besoin client.

Présents au cœur des organisations clientes, vos consultants sont idéalement placés pour capter les signaux faibles et *repérer les opportunités émergentes*. Encore faut-il leur donner les moyens – et la motivation – de vous en faire part.

Pour renforcer leur engagement, vous pouvez **instaurer un dispositif gagnant-gagnant**, en mettant en place une prime sur opportunité : chaque information qualifiée menant à une affaire conclue peut ainsi être valorisée concrètement.



# 03

## SUIVI COMMERCIAL DU PROJET

## SUIVI DES TEMPS

### EN RÉGIE ? EASY PEASY !

Dans le cadre d'un projet en régie, le suivi des temps est simple ... si on a le bon outil ! Votre principal point d'attention ici sera de s'assurer que les temps déclarés reflètent vos prévisions lors de la signature (car vous avez avant tout vendu du temps !).

- Chaque mois, vos consultants complètent **une feuille de temps** depuis votre ERP (nombre de jours passés sur la mission du client, nombre de jours passés au bureau si le consultant a été déstaffé, nombre de jours en formations, nombres de jours off...). Et si les temps peuvent être saisis directement depuis une app mobile, pratique depuis le terrain, c'est encore mieux ;)
- Les retardataires sont relancés automatiquement à **partir du x du mois** afin de valider les données avant la préparation des variables de paie.
- Vous êtes ensuite notifié à chaque feuille de temps complétée, vous **contrôlez et validez les temps déclarés** par votre consultant.
- Les équipes RH peuvent ensuite **verrouiller les données**, et les traiter en même temps que les éventuelles notes de frais.



ATTENTION TOUTEFOIS, SI LA COMMANDE DE VOTRE CLIENT COMPREND UN SEUIL MAXIMUM À FACTURER, VOUS DEVEZ VOUS ASSURER DE NE PAS LE DÉPASSER : SUIVRE LES TEMPS DE PRÈS DEVIENT ALORS CRUCIAL ET VOUS AIDERA À ANTICIPER UN RENOUVELLEMENT DE COMMANDE.

**AU FORFAIT ? SUIVEZ ATTENTIVEMENT LES TEMPS DÉCLARÉS !**

Dans le cadre d'un projet au forfait, la mécanique de saisie des temps sera la même. Toutefois ici, vous vendez un résultat et non du temps, par conséquent le succès du projet repose sur votre capacité à délivrer rapidement. **Chaque jour déclaré sur la mission représente un coût, et ce dernier ne doit donc en aucun cas dépasser vos prévisions.**

Si hélas, vous constatez que le projet prend du retard, vous devez pouvoir réagir rapidement, et prendre les bonnes décisions :

- **Votre contrat prévoit des pénalités de retard ?** Vous devez rapidement positionner une nouvelle ressource sur le projet afin de livrer en temps et en heure. Cela va certes impacter vos coûts, mais qui seront probablement moindres que les pénalités.
- **Des demandes du client qui n'étaient pas prévues et qui ralentissent le projet ?** Faites rapidement le point avec le client en lui proposant un ajustement du contrat (vous pouvez alors même proposer une prestation supplémentaire en régie pour plus de souplesse pour le client).

## RENOUVELLEMENTS ET FINS DE MISSION : DEUX ENJEUX À ANTICIPER

VOTRE CLIENT SOUHAITE POURSUIVRE LA COLLABORATION ? LE SEUIL DE LA COMMANDE EST ATTEINT ? OU DE NOUVELLES SPECS SONT IDENTIFIÉES SUR LA MISSION ET IMPLIQUENT UNE PROLONGATION ?

Il faut réaliser un **renouvellement de prestation**. Le renouvellement doit être anticipé suffisamment tôt pour permettre la négociation des nouvelles conditions (durée, TJM, périmètre), sécuriser la continuité de la mission, et éviter les interruptions.



**CELA FACILITE AUSSI LE TRAVAIL DES ÉQUIPES ADV !**

Vos équipes support pourront préparer les avenants contractuels à temps, sans avoir à vous relancer. Quoi de plus chronophage en effet que de vouloir facturer la prestation d'un consultant en mission et de réaliser que la commande n'a pas été renouvelée : validez avec vos ADVs les délais de réception de chaque document.

VOTRE PROJET SE TERMINE BIENTÔT ?

La fin de mission demande un suivi tout aussi rigoureux : elle implique d'organiser le retour du consultant, de réfléchir à son repositionnement, et de clôturer proprement les aspects administratifs via votre ERP (statut du projet, temps passés, livrables, matériel, etc.).

Un bon suivi du **plan de charge** et des **alertes de votre ERP** sur les fins de prestation proches permettent d'anticiper ces échéances, de fluidifier la communication, et de garantir une gestion proactive côté commercial et RH.

## CÉLÉBREZ LES FINS DE PROJET

Une mission terminée ne marque en aucun cas la fin d'une collaboration. C'est au contraire une **étape clé** pour actionner de nouveaux projets, aussi bien dans votre relation client que dans votre relation avec votre consultant.



### CÔTÉ CLIENT : UNE ÉTAPE DE CÉLÉBRATION !

Vous devez organiser un bilan qui met en lumière les succès de la mission : recueil de la satisfaction, partage des retours positifs, recommandations identifiées tout au long du projet. Vous devez faire de ce moment un temps d'échanges privilégié ! Cette réunion peut aussi être l'occasion d'identifier des opportunités de communication (cas client, témoignage sur les réseaux) pour mettre en avant votre société.

### CÔTÉ CONSULTANT : UN RETOUR TRIOMPHANT AU SEIN DE SA TRIBU



Avec vos équipes, il est tout aussi essentiel de célébrer les réussites, de reconnaître l'engagement et les apports réalisés. Entre deux missions, l'ESN doit aussi offrir au consultant un véritable temps de retour au siège, lui permettant de se ressourcer, de retrouver ses repères et de se reconnecter à la culture d'entreprise – avant de repartir sur le terrain. Nous identifions encore trop souvent des ESN qui souhaitent réduire voire faire disparaître au maximum les périodes d'intercontrat, nous pensons au contraire que ces phases deviennent essentielles au bien-être des collaborateurs lorsque celles-ci sont pleinement exploitées (projets internes, formations, mécénat...).

## SUIVI FINANCIER

Le suivi financier est le dernier maillon de la chaîne, mais il est indispensable pour piloter efficacement vos projets. Il permet de vérifier que la réalité économique de la mission reste alignée avec ce qui a été vendu.

- En régie, le suivi repose principalement sur le **TJM (tarif journalier moyen)** et le **nombre de jours facturables** (déclarés dans la feuille de temps). Vous suivez votre chiffre d'affaires au fil de l'eau, en rapprochant les temps déclarés avec le périmètre de la commande.
- Au forfait, il est essentiel de calculer un **TJM équivalent**, en divisant le montant vendu par le nombre de jours effectivement passés sur le projet. Cet indicateur vous donne une lecture claire de la rentabilité réelle : si le TJM équivalent chute sous le CJM (Coût Journalier Moyen) de votre consultant, c'est que le projet dérive (en temps, en coût ou en périmètre).

Dans les deux cas, vous devez croiser les indicateurs clés :

- Chiffre d'affaires généré,
- Coûts réels (ressources, sous-traitance, frais),
- Marge réalisée,
- Et seuil de rentabilité (à ajuster selon la séniorité des consultants, les frais fixes, etc.).

Un suivi financier rigoureux vous permet de prendre les **bonnes décisions à temps** : demander une extension de budget, réallouer des ressources, ou même parfois challenger la pertinence du projet.

# LE MOT DE LA FIN

Un projet client ne se résume pas à un devis signé, une mission lancée et une facture générée. C'est un cycle de vie complet à orchestrer avec méthode, anticipation, et intelligence collective.

Les commerciaux ne sont pas (encore) des chefs de projet.

Mais en structurant les bons rituels, en suivant les bons KPI (rentabilité, charge, satisfaction, opportunités), et en impliquant les bonnes parties prenantes au bon moment, ils peuvent piloter un projet avec autant d'impact qu'ils en ont eu à la vente.

Et c'est là que votre ESN passera du mode livraison au mode excellence.

# QUI SOMMES-NOUS ?

BoondManager, l'ERP des ESN  
le plus simple du marché !

**2 000** clients purs ESN & ICT

**80K** utilisateurs à travers le monde

**98%** de nos clients renouvellent leur  
abonnement chaque année