

# Comment faire décoller les marges des projets

Le guide ultime !



# SOMMAIRE

<b>Page</b>	<b>2</b>	Pilotez votre rentabilité
	<b>7</b>	Suivre les indicateurs les plus performants
	<b>10</b>	Améliorez votre performance commerciale
	<b>13</b>	Optimisez votre trésorerie

# Pilotez votre rentabilité

Comment améliorer vos marges projets ?

## 01.

### Comment piloter votre rentabilité ?

Améliorer la rentabilité des projets est d'abord un sujet de visibilité et de responsabilité. Ce sont les responsables de projets qui doivent être incités à mieux piloter la marge de leurs projets. Et cela ne peut se faire qu'avec une visibilité totale sur la performance, et des notifications lorsqu'un projet menace de dévier du budget.

Il est nécessaire d'avoir un suivi des coûts du projet qui englobent non seulement le coût des collaborateurs qui passent du temps sur le projet, mais également les achats de sous-traitance et de produits, ainsi que les frais non refacturables au

réel, qui vont aussi impacter la marge.

**La rentabilité d'un projet présente différents enjeux qui varient selon la typologie de facturation.**

Par exemple, lorsqu'on facture au temps passé (en régie), il est important que le chiffre d'affaires du projet ne prenne en compte que les jours facturés au lieu de prendre en compte toute la production. Une facturation au forfait doit être suivie de près, et prendre en compte une vision à l'atterrissage en considérant le reste à faire.



# 02. Anticiper la marge projet

Gagner en visibilité sur la marge des projets permet de prendre les actions correctrices avant que les écarts ne deviennent irrattrapables. Cette discipline, lorsqu'elle est partagée par les collaborateurs, permet d'améliorer significativement la performance de toute l'activité.

Tout commence par la définition systématique d'un budget pour le projet qui intègre :

- le temps prévisionnel passé par les collaborateurs internes ;
- la sous-traitance liée au projet ;
- les éventuels achats additionnels ;
- l'enveloppe de frais non refacturables, comme des déplacements et restauration.

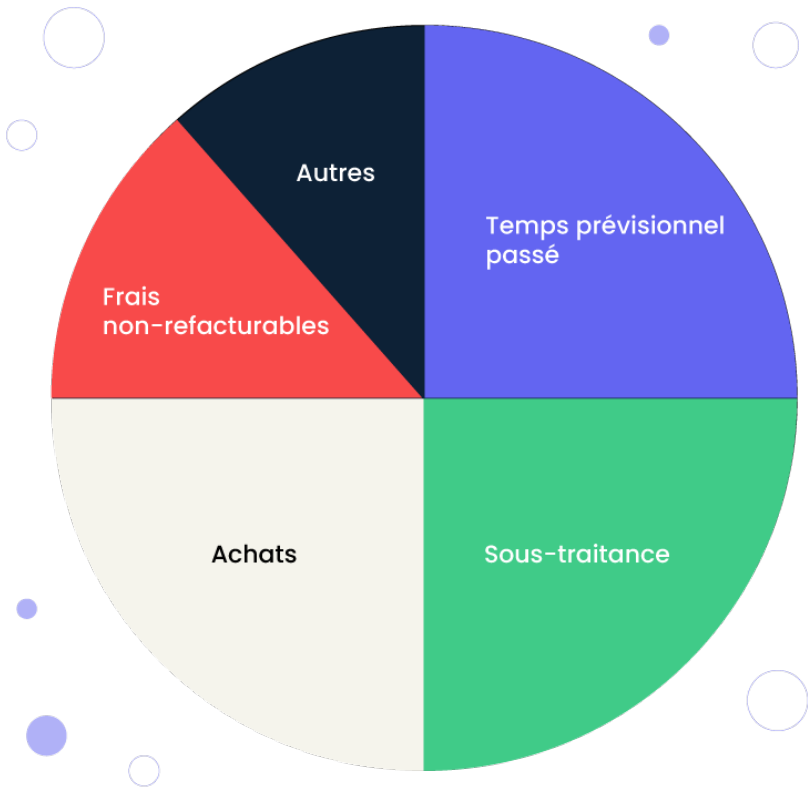
Une fois le budget défini, le responsable de projet doit régulièrement mettre à jour la charge restante sur le projet, pour que l'écart entre le budget et le dernier estimé soit clairement indiqué.

**En régie**  
Il y a moins de risque de dévier de la marge fixée car le travail produit est facturé, sauf si :

- on ne facture pas tous les jours réalisés ;
- les frais et achats liés au projet ne sont pas anticipés.

**Au forfait**

- L'enjeu est important : on se fixe un objectif au départ et c'est le rôle des responsables de s'assurer que l'objectif est atteint
- Le suivi de rentabilité est plus crucial dans un projet au forfait



Dans les deux, cas il faut fixer le budget initial du projet sur la base d'un estimatif prévisionnel qui intègre :

- le coût relatif au temps que les collaborateurs passent sur ce projet ;
- les achats de sous-traitance et produits ;
- les frais qui ne sont pas refacturables ;
- faire un comparatif régulier entre ce budget et le calcul d'atterrissage qui additionne le réalisé et le prévisionnel.

Au cours du projet, il est important de comparer régulièrement le dernier estimé de marge du projet avec ce qui avait été initialement prévu.

**Dernier estimé : calcul de la marge à la fin du projet en prenant en compte ce qui a déjà été fait et ce qu'il reste à faire.**

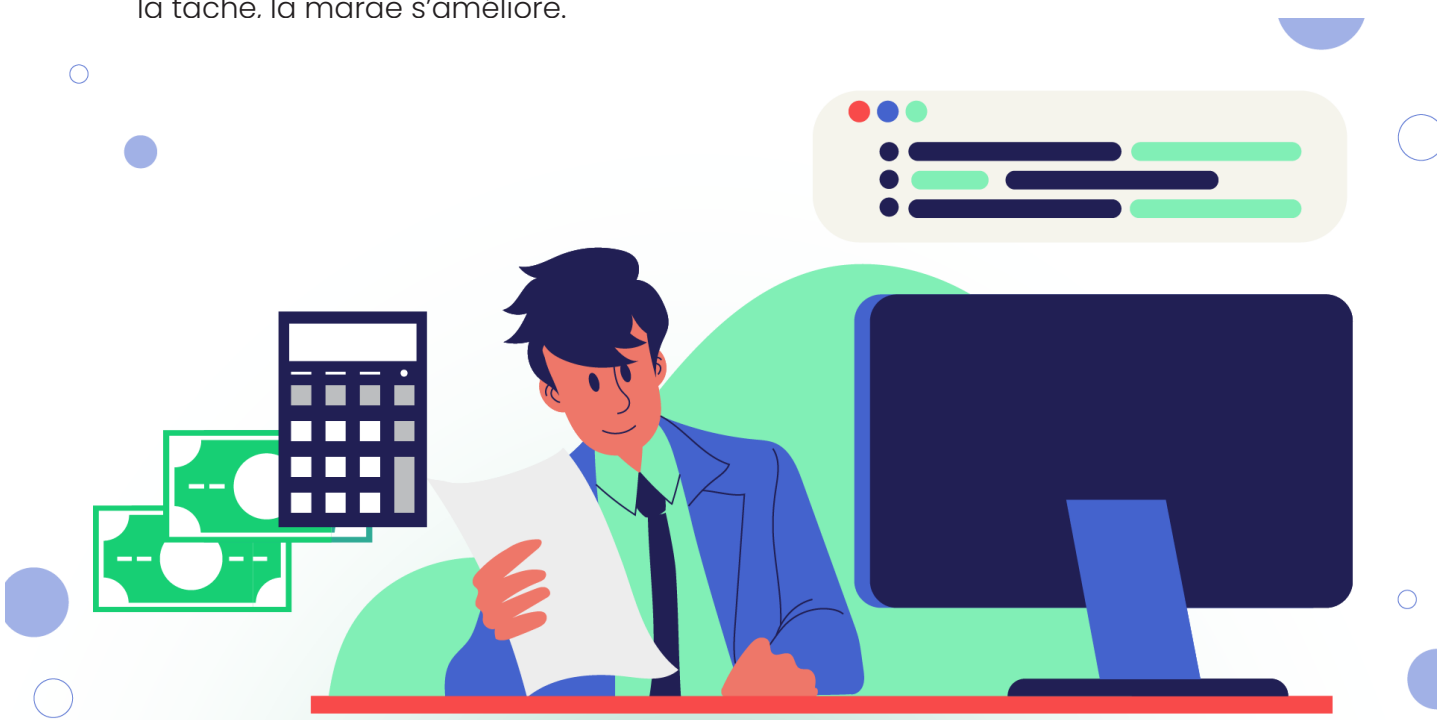
C'est en effet cette approche qui permettra d'anticiper si un projet est en train de dévier de la marge initialement prévue et de décider les actions qui vont permettre de revenir au budget.

**Quelles actions peuvent permettre d'améliorer la marge d'une projet avant qu'il soit trop tard ?**

1. Négocier avec le client : est-ce que le cahier des charges était trop imprécis et a entraîné une surcharge de travail ? Il est peut-être possible de demander une rallonge au client.
2. Mettre à jour un staffing avec des collaborateurs moins seniors : en réallouant la charge à des collaborateurs peut-être plus juniors mais aussi compétents pour réaliser la tâche. la marae s'améliore.

Les questions à se poser

- La charge prévisionnelle sur mon projet est-elle à jour ?
- Quel est mon atterrissage par rapport à mon objectif ?
- Ma marge prend-elle en compte tous les coûts du projet ?



# 03.

## Simplifier le pilotage avec un outil dédié



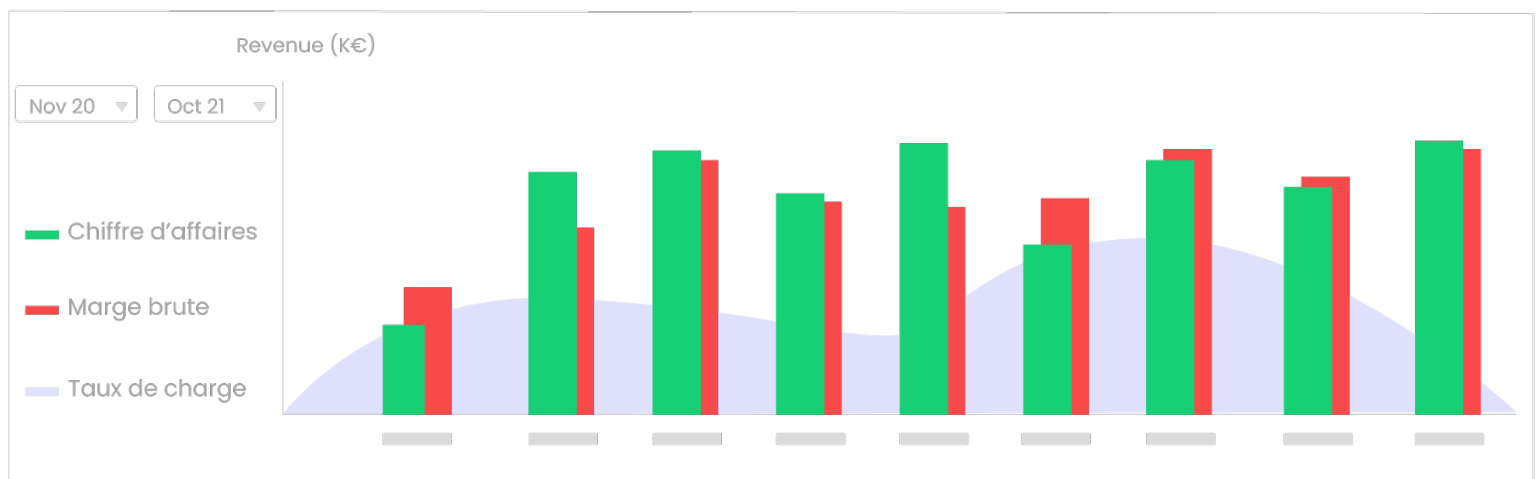
Si vous n'avez pas la visibilité en temps réel sur vos marges projets et si vous n'êtes pas notifiés lorsque vous déviez de vos objectifs, c'est que vous n'avez pas les bons outils. Piloter ses projets dans une solution dédiée permet de bénéficier d'une visibilité complète sur la situation à date et sur le prévisionnel pour mieux anticiper et réagir en cas de déviation des coûts d'un projet.

Un outil vous permet tout d'abord de faire les calculs automatiquement, mais aussi de vous apporter toute la visibilité en temps réel. Par ailleurs, vous avez un meilleur contrôle sur l'accès à l'information : les responsables de projets se connectent à leurs projets et sont responsabilisés sur l'atteinte de leurs objectifs.

Si l'outil est en plus intégré ou permet de gérer les frais et les achats sur les projets, alors vous avez tout gagné ! Le pilotage de la marge est complet et permet d'avoir une vision sur les marges nettes.

Améliorez rapidement votre rentabilité en suivant le détail des taux de charges passés et futurs pour chaque collaborateur, équipe, entité, ou par niveau consolidé. Il devient très facile d'identifier les problématiques de capacité et d'anticiper longtemps à l'avance les actions à mener pour permettre d'améliorer votre rentabilité.

- Marges brutes
- Marges nettes
- Détails des coûts des projets
- Consolidation par équipe ou par pôle
- Comptes de résultat



### Les fonctionnalités qui facilitent le pilotage

L'OCR par prise de photo pour la saisie automatique des frais

L'analyse et les tableaux de bords

Le détail du temps passé sur les tâches

Le calcul des coûts sur la base du temps passé

### Ce que cela vous apporte

Responsabilisation des chefs de projets à l'atteinte des objectifs

Plus grande visibilité sur la performance

Amélioration des marges projets

Fiabilité des données

## 04. Les gains résultant d'un meilleur pilotage

Les collaborateurs en charge des projets, lorsqu'ils sont responsabilisés, suivent davantage la performance prévisionnelle et sont incités à respecter l'objectif de marge, voire à le dépasser. La rentabilité va automatiquement progresser.

Le suivi permet de mieux comprendre d'où viennent les écarts et quelles sont les activités qui entraînent régulièrement des impacts sur la marge. Cette visibilité permet de réajuster le pricing pour mieux vendre les projets

Enfin, ce pilotage vous permet de projeter bien plus précisément votre chiffre d'affaires et vos marges à venir, et vous assurer que vous n'allez pas avoir de problématiques de trésorerie dans les périodes à venir.



# Suivre les indicateurs les plus importants

## 01. Marge à terminaison

La marge à terminaison est la marge prévisionnelle finale d'un projet. Elle prend en compte les coûts déjà passés et les coûts prévisionnels restants du projet.

### Qu'est-ce que c'est ?

- Chiffre d'affaires prévisionnel total
- Coûts passés
- Coûts futurs

### Suivre cet indicateur

- Ré-estimer l'avancement du projet
- Etablir un prévisionnel des coûts futurs

### Recommandations

Réaliser des revues régulières des projets pour identifier les déviations

### Les leviers pour améliorer la marge d'un projet

- Réorganiser le staffing avec des collaborateurs moins seniors
- Réduire les frais de déplacement prévus
- Aller renégocier auprès du client

## 02. Production réalisée non facturée

La production réalisée non facturée correspond à l'écart entre ce qui pourrait être facturé car réalisé, par rapport à ce qui a déjà été facturé.

### Pourquoi le suivre ?

- Savoir quel montant total sur les projets pourrait être facturé à date et récupéré en trésorerie à court terme
- S'assurer qu'il n'y a pas d'oubli flagrant de facturation pour garder un BFR favorable

### Comment le suivre ?

- Avoir une solution qui calcule le chiffre d'affaires réalisé et qui le compare au facturé
- Le calcul du chiffre d'affaires réalisé va varier selon la méthodologie de reconnaissance du chiffre d'affaires

### Recommandations

Vous pouvez mettre en place un suivi manuel, qui peut se faire sur excel, ou choisir d'utiliser une solution qui intègre à la fois le suivi d'activité et la facturation. Ces calculs seront alors automatiques



### 03. Taux de charge

Le taux de charge (ou TACE) aide à s'assurer que les équipes passent suffisamment de temps sur des projets qui rapportent du chiffre d'affaires (qu'ils travaillent sur des projets facturables ou chargeables = générateurs de CA).

#### Qu'est-ce que c'est ?

- $\frac{\text{(Temps passé sur des projets facturables [chargeables])}}{\text{(Temps total disponible [hors congés, jours fériés])}}$

#### Suivre cet indicateur

- Utiliser un logiciel de suivi d'activité (CRA) pour imputer du temps sur toutes les catégories d'activités
- Fournir un reporting consolidé

#### Recommandations

Définir des objectifs par type de profil (un junior passera beaucoup plus de temps qu'un CEO sur des projets chargeables)  
Garder un œil sur le prévisionnel de TACE, pour mieux piloter l'activité

### 04. Pipeline commercial

Le pipeline commercial affiche le niveau de commande prévisionnel, pondéré ou non en fonction des chances de succès?

#### Pourquoi le suivre ?

Le prévisionnel financier est constitué des projets vendus et de ceux qui sont encore en avant-vente. Le niveau du pipeline commercial définit le chiffre d'affaires des périodes futures.

#### Comment le suivre ?

- Centraliser toutes les opportunités et leur attribuer un pourcentage de chance de succès pour les pondérer
- Calculer un total par business unit ou au global

#### Recommandations

- Idéalement, la marge est aussi calculée pour avoir un prévisionnel de marge
- Si possible, les dates des projets permettent d'étaler le chiffre d'affaires prévisionnel



## 05. CA réalisé et prévisionnel

Le chiffre d'affaires réalisé sur les projets, ainsi que le chiffre d'affaires prévisionnel qui se base sur la planification.

### Qu'est-ce que c'est ?

- La méthode à l'avancement va permettre de reconnaître le chiffre d'affaires dans le compte de résultat en fonction du pourcentage d'avancement

**Pourcentage d'avancement = (% des coûts imputés sur le projet) / (coûts totaux prévus sur le projet)**

- Le chiffre d'affaires est reconnu seulement à la fin du projet

### Suivre cet indicateur

Il est important d'avoir un suivi en temps réel du chiffre d'affaires pour analyser le résultat réalisé, mais aussi pour anticiper les éventuels risques par rapport aux objectifs prévisionnels.

Lorsque vous disposez d'une solution unique pour gérer le passé et le prévisionnel, vous pouvez calculer l'avancement sur les projets en prenant en compte l'avancement du projet dans les prochaines périodes.

### Recommandations

Créez des «tags» qui permettent d'allouer le chiffre d'affaires à une business unit ou un pôle. Cela permet d'avoir un reporting plus précis et un suivi des objectifs qui se pilotent plus simplement.

Anticipez le chiffre d'affaires prévisionnel pour essayer d'accélérer le démarrage de certains projets si

## 06. Suivi de la rentabilité de l'activité

Suivre la rentabilité des projets et les coûts des projets internes pour s'assurer que l'activité génère les résultats attendus.

### Comment faire ?

Il faut commencer par établir un suivi des coûts précis par projet :

- coûts des équipes ;
- coûts de la sous-traitance ;
- frais et autres types d'achats.

Puis, il faut ajouter le suivi du chiffre d'affaires par projet (pour les projet internes, il n'y a pas de chiffre d'affaires).

### Pourquoi suivre cet indicateur ?

Le principe même d'une activité de services est de dégager des profits. Il est impératif de mettre en place un système qui évalue à quelle hauteur les profits sont réalisés, quels projets sont rentables et quels sont les profits des différentes équipes.

### Recommandations

Tous les coûts doivent être pris en compte : le temps passé par le staff interne, la sous-traitance, les produits achetés et les frais non refacturables au client. Il faut pouvoir facilement comparer une estimation à jour de la rentabilité par rapport à l'objectif initial pour pouvoir mener les actions qui s'imposent le plus tôt possible.

# Améliorez votre performance commerciale

## 01.

### Gagnez en visibilité et analysez votre performance commerciale globale

#### Suivez vos taux de conversion

Vous devez disposer d'une visibilité parfaite en temps réel sur la performance commerciale globale de votre société. Cette vue vous permettra notamment d'analyser les différents taux de conversion.

- Parmi les prospects, quel est le pourcentage de ceux qui ont débouché sur un lead exprimant un potentiel intérêt pour votre service ?
- Combien de propositions ont-elles été envoyées sur la période ? Parmi ces propositions, combien ont-elles été acceptées ?
- Enfin, quel est le coût de votre activité commerciale ?

#### Déterminez votre retour sur investissement

Vous devez pouvoir mesurer pour chaque opportunité :

- le coût d'acquisition ;
- le temps passé.

Cela vous permettra de déterminer avec rigueur et précision le retour sur investissement de votre processus commercial.

Vous pourrez ainsi réaliser une analyse critique sur les cibles qui ont le mieux fonctionné et sur celles qui, au contraire, ont été moins profitables afin d'orienter et d'optimiser la phase d'avant-vente.

#### Analysez votre pipe commercial

- **Estimation du potentiel de chaque opportunité**

Chaque commercial doit pouvoir indiquer dans le CRM un pourcentage de succès pour chacune des opportunités. Cette estimation doit pouvoir permettre d'établir un forecast prévisionnel du montant du chiffre d'affaires et des marges.

- **Comparaison avec vos objectifs**

Un CRM classique ne permet pas de créer un plan de charge associé à l'opportunité, avec les profils, les nombres de jours et éventuellement les taux journaliers. Pour mieux anticiper les marges dans les phases de négociation, l'idéal est de disposer d'un CRM dédié à une activité de services.

Il vous donnera les marges anticipées pour chaque opportunité et au global sur le pipe.

# 02. Optimisez les performances de vos commerciaux

## Analysez la performance par commercial

En complément d'une analyse générale du processus commercial, il est également conseillé d'analyser les performances de vos commerciaux. Pourquoi ? Parce que le succès commercial est très lié à l'exécution, c'est-à-dire à l'organisation de chaque commercial, son respect des délais, sa réalisation des tâches et son suivi des prospects.

Vous pouvez identifier là où ils sont le plus performants, c'est-à-dire là où ils réalisent les plus importants taux de conversion, mais également là où ils fournissent les conversions les plus faibles.

- Quelles sont les étapes qui sont le plus à leur avantage ?
- Quelles sont celles dans lesquelles ils doivent s'améliorer ?

Vous pouvez en ce sens les encourager à suivre des formations pour s'entraîner et développer leurs compétences sur ces points.

## Optez pour la compétition productive

On ne le dira jamais assez souvent, mais il est essentiel d'encourager vos commerciaux afin de booster leur performance. Leur motivation est clé.

Certains seront plus sensibles à divers récompenses et bonus de paie. D'autres pourront se révéler d'autant plus performants dès lors que vous mettrez en place une analyse comparative des résultats de chacun.

D'un côté, vous en apprenez plus sur vos employés et sur vos meilleurs éléments. De l'autre, vous les motivez à se dépasser pour faire mieux que leur collègue et rester dans la course.

Ne négligez pas la visibilité sur la performance, car cela crée une émulation productive !

# Optimisez votre trésorerie

Cash is king!

La maîtrise de la trésorerie est le poumon du développement de votre société. En gagnant en visibilité sur les entrées et les sorties d'argent, vous optimisez l'équilibre financier de votre structure et prenez les bonnes décisions d'investissement. Quelles actions devez-vous donc mener afin de l'optimiser ?

## 01.

### Accélérez vos encaissements

Il faut savoir encaisser le plus tôt possible les paiements clients et payer le plus tard possible les fournisseurs. Cet adage à la base de la bonne gestion implique de suivre efficacement sa trésorerie.

**Quelles sont les factures clients en retard de paiement ?**

**Quelles relances sont prioritaires ?**

Une gestion efficace de vos créances clients doit être mise en place. Vous devez donc disposer d'une visibilité sur les factures impayées afin de pouvoir générer des relances automatiques à destination de vos clients, et pouvoir les classer en fonction du nombre de jours de retard. Car plus vous attendez, plus les chances de récupérer la créance s'amenuisent statistiquement.

## 02.

### Repensez les frais au sein de votre organisation

L'amélioration de votre trésorerie passe également par une meilleure gestion de vos frais !

Il est recommandé de mettre en place un contrôle efficace des frais : établir un processus de demande de dépense, créer des workflows de validation de frais, permettre une validation par les responsables de projets en plus de contrôle de gestion permet de mieux apprécier les dépenses. Par ailleurs, en disposant d'une bonne visibilité sur la nature de ces frais, vous pouvez identifier aisément les frais refacturables à vos clients.

Ce sont des frais qui, par définition, sont neutres pour votre marge. Vous vous assurez donc qu'ils ont bien été facturés aux clients et évitez ainsi de perdre de l'argent.

# 03.

## Connaître le prévisionnel en temps réel

Vous devez connaître à tout moment votre prévisionnel d'entrées et de sorties de trésorerie. En fonction de vos projets, votre facturation varie : au temps passé (régie), ou au forfait avec des échéanciers. Dans les deux cas, les logiciels vous permettent de calculer efficacement les entrées de trésorerie associées.

### Comment faire quand votre facturation dépend d'un livrable ?

Dans ce cas précis, vous devez être capable de suivre les échéanciers afin de générer facilement la facturation. Par ailleurs, le calcul doit vous permettre de prendre en compte les termes de paiements spécifiques de chaque projet, pour calculer précisément les entrées futures.

### Et les sorties ?

Vos sorties peuvent être fixes, liées aux salaires ou aux loyers par exemple. Elles peuvent être ponctuelles, liées aux achats. Idéalement, vous enregistrez vos factures fournisseurs avec une date de paiement prévisionnelle pour consolider toutes les sorties sur les périodes et avoir une idée précise de la prévision de sortie de trésorerie sur chaque mois.

Si votre logiciel le permet, vous pouvez même avoir des rappels pour payer vos fournisseurs à la date exacte de limite de paiement.

---

**Ce reporting vous permettra de détecter à temps la dégradation de la trésorerie de l'entreprise. Vous serez ainsi en mesure de réagir à toute situation de crise en mettant en place les actions correctrices nécessaires permettant de rétablir la situation.**



**Vous souhaitez aller plus loin et voir comment Stafiz peut vous aider à améliorer votre efficacité et votre performance ?**

Vous pouvez nous contacter par téléphone

+33 1 86 65 10 41

---

Ou par mail

[contact@stafiz.com](mailto:contact@stafiz.com)

