



# Guide des bonnes pratiques des ESN béninoises se positionnant sur le marché « business to government »



Mise en œuvre par :



En partenariat avec :



MINISTÈRE DU NUMÉRIQUE  
ET DE LA DIGITALISATION  
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



À son titre d'entreprise fédérale, la GIZ aide le gouvernement fédéral allemand à concrétiser ses objectifs en matière de coopération internationale pour le développement durable.

**Publié par:**

Deutsche Gesellschaft für

Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société

Bonn et Eschborn, Allemagne

Bureau de la GIZ à Cotonou

08 B.P. 1132 Cotonou, Bénin

T +229 21 31 03 95

F +229 21 31 13 35

E info@giz.de

I [www.giz.de/benin](http://www.giz.de/benin)

**Désignation du programme/projet :**

Centre de Transformation Digitale Bénin

Composante Entrepreneuriat Numérique

**Responsables :**

Falk NEGRAZUS, Responsable du Centre de Transformation Digital

Saleem GADJE, Conseiller Technique Stratégique

Hervé HOUNDETOM, Chef de projet à l'Agence des Systèmes d'Information et du Numérique

**Contributeurs :**

Principé DOUVI, Conseiller Technique TIC et Services digitaux

Dorine HOUNKPE, Directrice des Systèmes d'Information au Ministère du Numérique et de la Digitalisation

Martial TOGBEDJI, Responsable d'équipe Design et qualité

**Auteur(s)**

Cabinet EY Tunisie

**Organisation partenaire :**

Ministère du Numérique et de la Digitalisation (MND)

B. P. : Ave Jean-Paul II, 444, Cotonou, Benin

**Conception :**

Mériadec AMOUZOUN, TGV PARTNERS, Bénin

**Matériel cartographique :**

Les représentations cartographiques ne servent qu'à des fins d'information et n'ont pas valeur de reconnaissance juridique de frontières ou de régions. La GIZ n'assume aucune garantie en ce qui concerne l'actualité, l'exactitude ou l'exhaustivité du matériel cartographique mis à disposition. Toute responsabilité concernant des dommages ayant été provoqués, de façon directe ou indirecte, par leur utilisation est exclue.

Sur mandat du

Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement

(BMZ)

Dahlmannstrasse 4,

53113 Bonn

Allemagne

**Impression et distribution :**

Centre de Transformation Digitale Bénin

Cotonou, le 25 juillet 2025

## Résumé exécutif

Dans le cadre de l'accélération de la transformation digitale au Bénin, l'objectif est de renforcer la collaboration entre le secteur public et privé, notamment à travers la dématérialisation des services publics et la création d'un marché local des services digitaux pour l'administration publique. Ce guide est destiné aux Entreprises de Services du Numérique (ESN) ainsi qu'à l'ensemble des acteurs clés de l'écosystème numérique béninois, incluant les ministères, les institutions publiques et les agences nationales. Il présente les bonnes pratiques à adopter dans différents domaines fonctionnels de l'entreprise : stratégie, ventes et marketing, exécution des projets, ressources humaines, finance et comptabilité.



# Sommaire

<b>01.</b>	<b>Introduction</b>	04
<b>02.</b>	<b>Modèle de maturité et trajectoire de développement</b>	08
	Définition du modèle et des niveaux de maturité	
	Analyse des écarts :	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Passage vers le niveau « En développement »</li><li>• Passage vers le niveau « Etabli »</li><li>• Passage vers le niveau « Avancé »</li></ul>	
<b>03.</b>	<b>Bonnes pratiques pour une maturité avancée</b>	15
	Orientation stratégique	
	Vente et Marketing	
	Exécution des projets	
	Ressources humaines	
	Finance et comptabilité	
<b>04.</b>	<b>Conclusion</b>	45

.01

## Introduction



# Contexte

Dans le cadre de la promotion de l'innovation et du développement de l'écosystème numérique au Bénin, une mission a été menée pour accélérer la transformation digitale du pays. Cette initiative vise à renforcer la collaboration entre les secteurs public et privé en favorisant la dématérialisation des services publics et en structurant un marché local dédié aux services numériques pour l'administration publique.

Une évaluation approfondie de la maturité organisationnelle des Entreprises de Services du Numérique (ESN) béninoises a permis d'identifier leur niveau actuel ainsi que les objectifs à atteindre, en s'appuyant sur le « Framework d'évaluation de la maturité ». Cette analyse a servi de base à l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques proposant des recommandations concrètes pour aider les entreprises à progresser vers des niveaux de maturité supérieurs.

Ce guide constitue un outil d'accompagnement stratégique destiné aux ESN désireuses de renforcer leurs capacités, d'améliorer leur collaboration avec le secteur public et d'optimiser leur performance globale.

## Définition

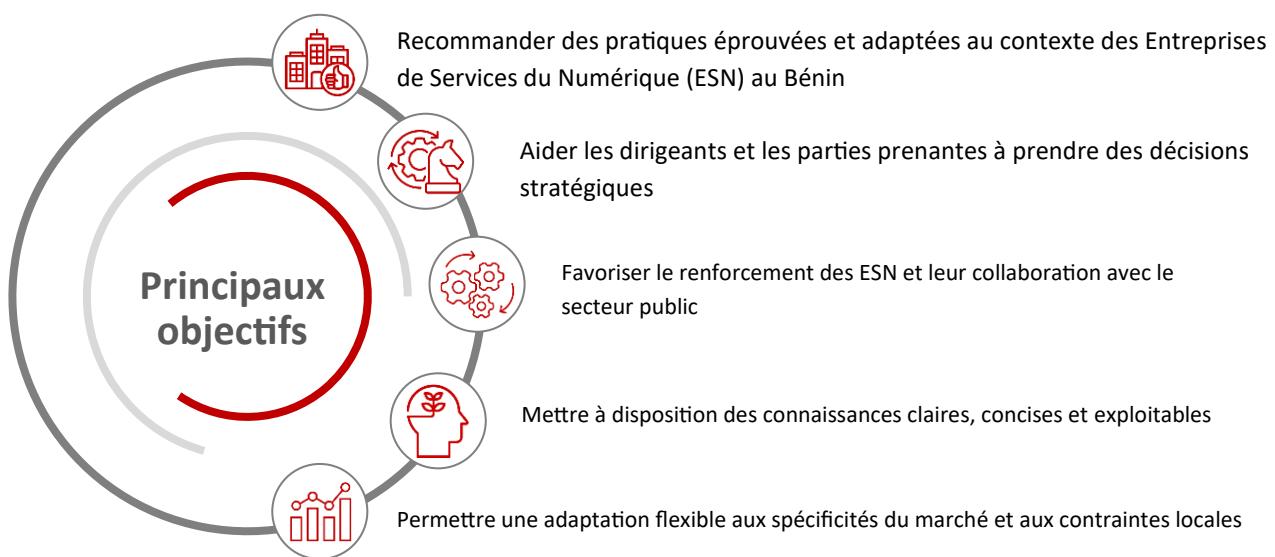
Le document « Guide des bonnes Pratiques » est un référentiel structuré regroupant un ensemble de recommandations et de lignes directrices visant à optimiser la performance organisationnelle des Entreprises de Services du Numérique (ESN).

Ce document permet aux ESN d'adopter des approches qui favorisent une montée en maturité progressive des différentes fonctions de l'entreprise, une meilleure résilience organisationnelle et une capacité accrue à répondre aux exigences du marché.

Un **guide de bonnes pratiques** est donc à la fois un outil d'aide à la décision, un instrument de renforcement des capacités et un moyen de transfert de connaissances.

## Objectifs

Ce guide a pour objectif de renforcer les compétences des ESN, d'améliorer leur accès aux opportunités du marché public, et de développer leur capacité à gérer des projets d'envergure. Il cherche également à favoriser une collaboration harmonieuse et structurée entre le secteur public et le secteur privé.



## Public cible

Ce guide est destiné aux **dirigeants des Entreprises de Services du Numérique (ESN)** et s'adresse également à l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème numérique béninois, notamment les **ministères, les institutions publiques** et les agences telles que l'**Agence des Systèmes d'Information et du Numérique (ASIN)**.

## Domaines concernés

Une approche structurée basée sur le « Framework d'évaluation de la maturité » a permis d'évaluer les ESN selon ces cinq axes fondamentaux :

- **Stratégie** : leur capacité à définir une vision claire, structurer leur gouvernance, optimiser leur organisation, assurer une communication efficace et anticiper les évolutions grâce à la veille technologique.
- **Vente & Marketing** : l'efficacité de leurs stratégies commerciales, la gestion des partenariats, l'optimisation de l'expérience client, l'automatisation des processus et le pilotage de la performance des ventes et leurs présences sur les réseaux sociaux.
- **Exécution des Projets** : la gestion du cycle de vie des produits, la capacité à piloter efficacement les projets, à garantir la conformité réglementaire et sécuritaire, à maîtriser les risques et à utiliser des outils technologiques appropriés.
- **Ressources Humaines (RH)** : leur capacité à gérer leurs ressources humaines en termes de recrutement, rétention et formation, le degré d'intégration des outils technologiques dans ces processus.
- **Finance & Comptabilité** : leur maîtrise des ressources financières, incluant la planification budgétaire, le calcul des coûts, la clôture comptable et l'optimisation des performances grâce aux technologies financières.

.02

## Modèle de maturité et trajectoire de développement



L'évaluation de la maturité organisationnelle des Entreprises de Services du Numérique (ESN) béninoises basée sur le « Framework d'évaluation de la maturité » a permis de déterminer leur niveau actuel ainsi que l'état cible à atteindre. Cette démarche vise à soutenir leur croissance et à renforcer leur capacité à gérer des projets de grande envergure, notamment sur des marchés stratégiques tels que le secteur public (B2G).

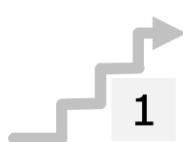
## Définition des niveaux de maturité

Les niveaux de maturité permettent d'évaluer la sophistication et l'efficacité des processus au sein des Entreprises de Services du Numérique (ESN). Ils servent de référence pour identifier les forces et les faiblesses des organisations, en vue d'une amélioration continue. Chaque niveau reflète une étape spécifique dans le développement des processus, allant d'une absence totale de structuration à une optimisation avancée. Cette classification aide les ESN à comprendre leur position actuelle et à définir des stratégies pour progresser vers une meilleure performance organisationnelle.

Les 4 niveaux de maturité



### **Basique : Un score inférieur à 1**



Le processus est inexistant. Il repose sur des pratiques ad hoc, sans standardisation ni documentation. Les activités sont réalisées de manière réactive, souvent sans outils ni méthodes définis. Ce niveau reflète une phase d'exploration où les bases doivent être posées avant toute amélioration.

- À ce stade, une ESN n'a pas la capacité de gérer de grands projets de manière efficace, car elle manque de méthodologie et d'organisation structurée.

### **En développement : Un score entre 1 et 2 (exclus)**



Le processus commence à être structuré avec des initiatives initiales de formalisation et d'utilisation d'outils, mais reste encore fragmenté et très dépendant des individus. Des ajustements sont encore nécessaires pour assurer une exécution cohérente et efficace. Cette phase est marquée par des itérations successives visant à améliorer la stabilité et la performance.

- Une ESN à ce niveau peut gérer des projets de taille moyenne, mais avec des risques accrus liés à l'absence de standardisation et à une exécution encore perfectible.

### **Établi : Un score entre 2 et 3 (exclus)**



Le processus est bien défini et suivi de manière régulière. Il est documenté, reproductible et intégré dans le fonctionnement de l'entreprise. Des optimisations peuvent encore être nécessaires, mais le processus génère déjà de la valeur et s'aligne aux besoins métiers. Des opportunités d'amélioration existent pour renforcer son efficacité et son intégration avec d'autres processus.

- ➔ Une ESN à ce stade est capable de gérer des projets complexes avec un bon niveau de maîtrise, bien que certaines variations dans l'application des processus puissent encore poser des défis.

- **Avancé : Un score égal à 3**



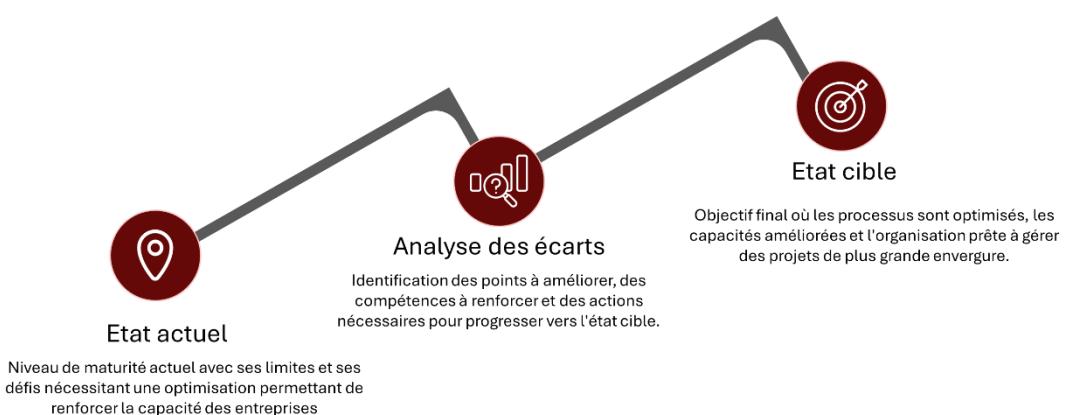
Le processus est optimisé et fonctionne de manière fluide et efficace. Il est automatisé autant que possible, mesuré par des indicateurs de performance et continuellement amélioré. Il fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et contribue à sa performance globale. Ce niveau garantit une fiabilité et une efficacité maximales, avec un déploiement à grande échelle sans nécessité d'ajustements majeurs.

- ➔ Une ESN ayant atteint ce niveau est parfaitement équipée pour gérer de grands projets avec une efficacité optimale, minimisant les risques et maximisant la valeur pour les clients grâce à des processus maîtrisés et une exécution rigoureuse.

## **Analyse des écarts : Le passage d'un niveau à un autre**

Le passage d'un niveau de maturité à un autre nécessite une évaluation des écarts existants et la mise en place d'actions correctives pour garantir une évolution fluide et structurée permettant d'atteindre un niveau de maturité meilleur. Chaque transition implique un renforcement des fonctionnalités, une meilleure structuration des processus et une optimisation progressive des opérations.

### Approche d'analyse des écarts et évolution du niveau de maturité des ESN

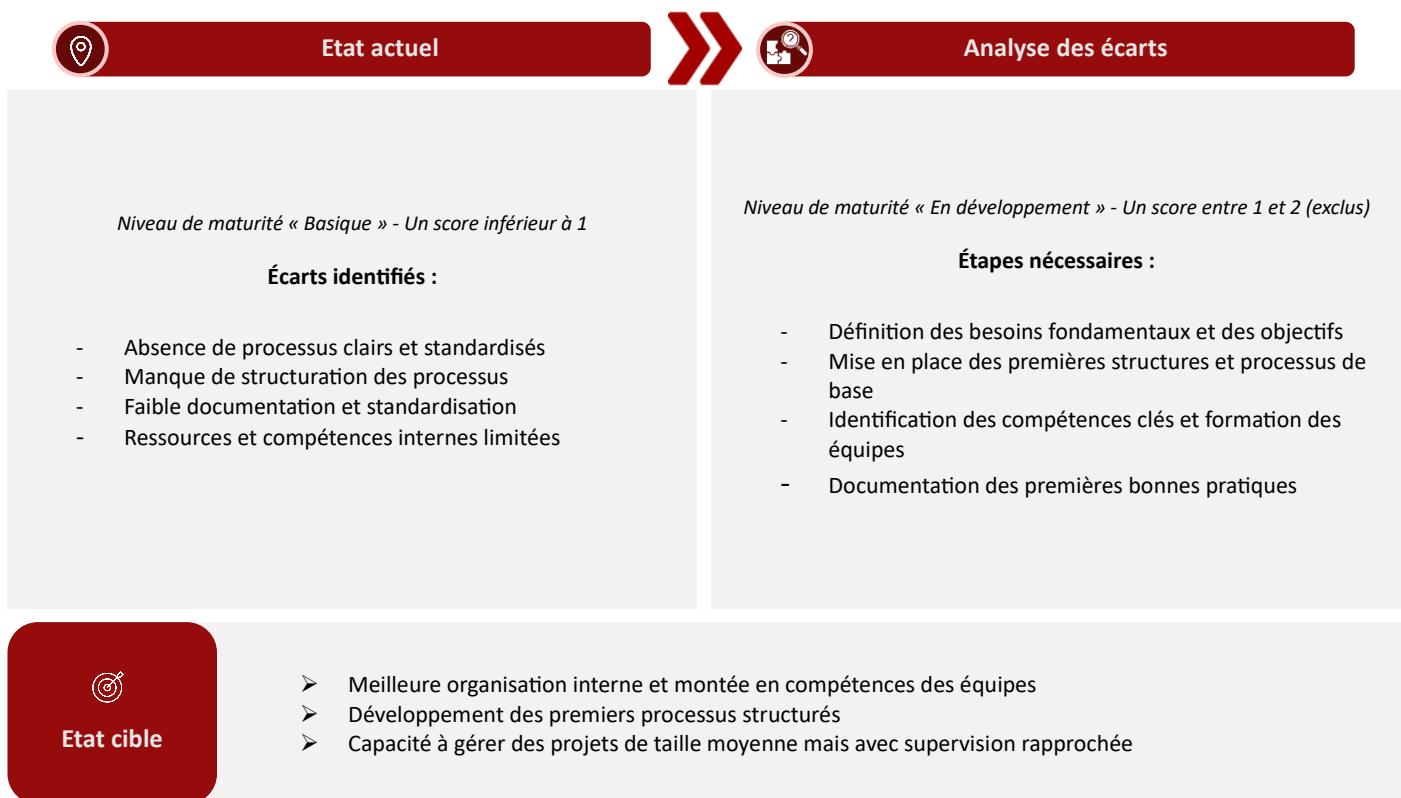


#### **a. Passage vers le niveau « En développement »**

Une ESN en phase basique a des capacités très limitées pour gérer des projets d'envergure, en raison d'un manque de processus clairs, de compétences internes insuffisantes et d'une standardisation totalement absente.

Le passage du niveau "**Basique**" à "**En développement**" est marqué par la mise en place des premières structures et processus fondamentaux. À ce stade, les fonctionnalités sont inexistantes ou très limitées, les processus ne sont pas structurés et la documentation est souvent absente. De plus, les ressources et compétences internes peuvent être insuffisantes pour assurer un développement efficace.

Pour combler ces écarts, il est essentiel de définir clairement les besoins et objectifs, de structurer les premiers processus et de former les équipes sur les compétences clés. Le développement initial doit être accompagné de tests et d'ajustements progressifs, avec une première documentation des bonnes pratiques afin de garantir une évolution cohérente. L'impact principal est une meilleure organisation des ressources, une montée en compétences des équipes et une capacité accrue à gérer plusieurs projets simultanément, bien que sur une échelle encore restreinte.

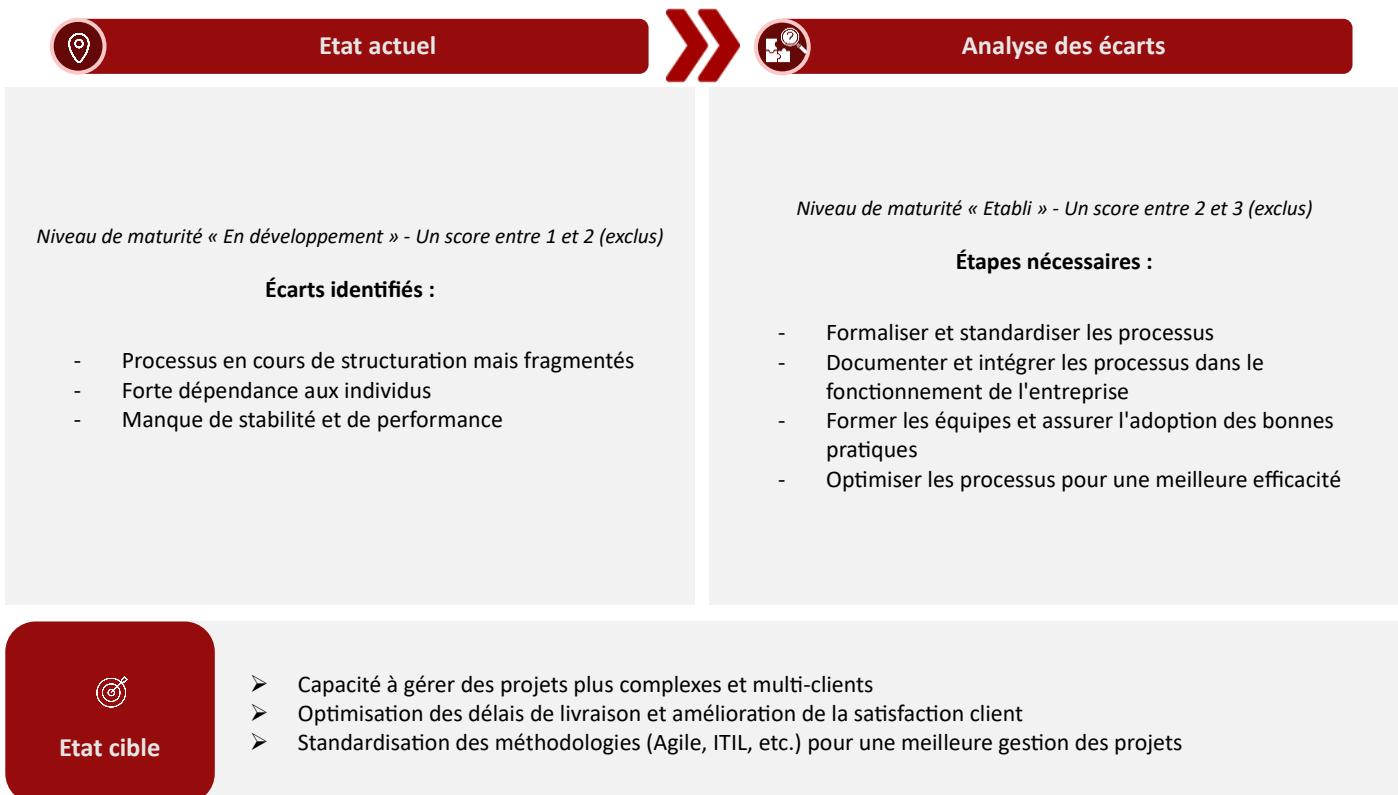


#### b. Passage vers le niveau « Etabli »

Une ESN au niveau « En développement » possède des processus en cours de structuration, mais ceux-ci restent fragmentés et dépendent fortement des individus. Cette situation limite la capacité de l'ESN à gérer des projets de grande envergure de manière cohérente et efficace, augmentant les risques liés au manque de standardisation et à une exécution encore perfectible.

Pour atteindre le niveau « Établi », l'ESN doit formaliser et standardiser ses processus, en les documentant et en s'assurant qu'ils sont suivis régulièrement. Cela implique une intégration des processus dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, une formation adéquate des équipes et une adoption généralisée des bonnes pratiques. Des optimisations peuvent encore être nécessaires, mais le processus génère déjà de la valeur et s'aligne aux besoins métiers.

Cette transition permet à l'ESN de gérer des projets complexes avec un bon niveau de maîtrise. La standardisation des processus réduit les variations dans l'exécution, optimise les délais de livraison et renforce la confiance des clients. Cependant, certaines variations dans l'application des processus peuvent encore poser des défis, nécessitant une attention continue pour assurer une amélioration constante.



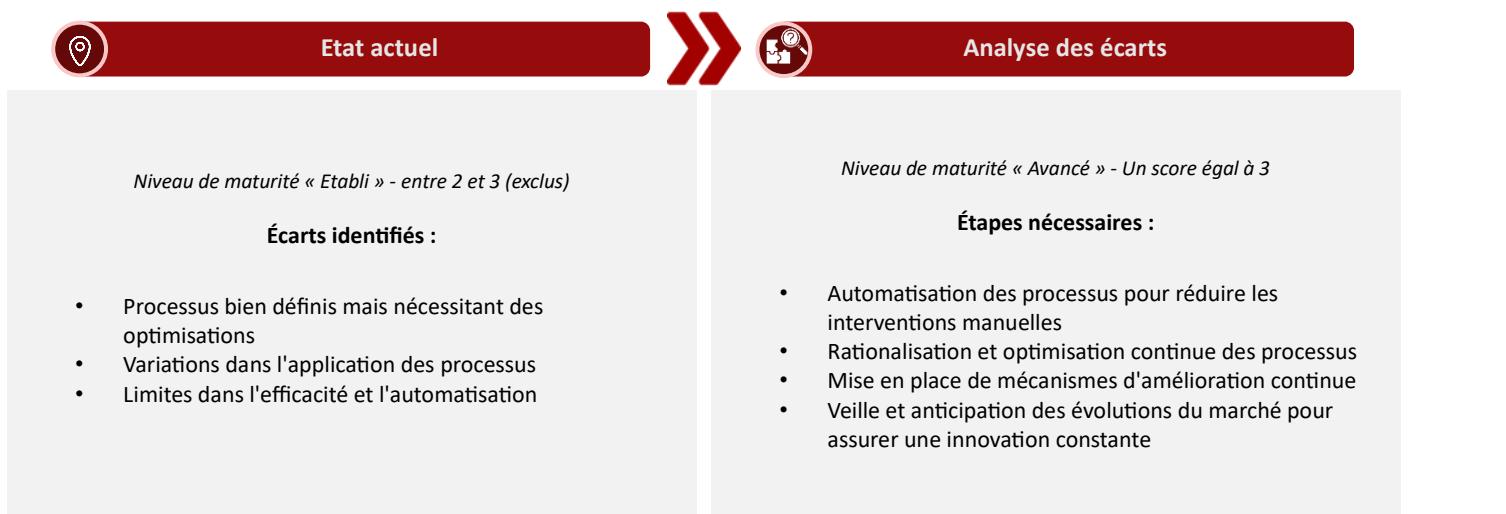
#### c. Passage vers le niveau « Avancé »

Une Entreprise de Services du Numérique (ESN) au niveau « Établi » dispose de processus bien définis, documentés et régulièrement suivis. Cependant, certaines optimisations peuvent encore être nécessaires, et des variations dans l'application des processus peuvent subsister. Cette situation peut limiter la capacité de l'ESN à gérer de grands projets avec une efficacité maximale.

Pour évoluer vers le niveau « Avancé », l'ESN doit se concentrer sur l'optimisation et l'automatisation de ses processus. Cela implique l'intégration d'outils avancés pour automatiser les tâches répétitives, la mise en place de mesures de performance précises et l'adoption d'une culture d'amélioration continue. L'objectif est de réduire les interventions manuelles, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et d'assurer une qualité constante dans la livraison des services.

Atteindre le niveau « Avancé » permet à l'ESN de gérer des projets de grande envergure avec une efficacité optimale. Les processus automatisés et optimisés réduisent les risques d'erreurs, améliorent la réactivité et augmentent la satisfaction des clients. De plus, une culture d'amélioration continue garantit que l'ESN reste compétitive et capable de s'adapter aux évolutions du marché.

Cela se traduit par une capacité à répondre aux grands appels d'offres, à gérer des projets internationaux et à anticiper les besoins clients en proposant des solutions innovantes et évolutives.





# .03

**Bonnes pratiques  
pour une maturité  
avancée**



## *Vers une stratégie optimisée pour une croissance maîtrisée*

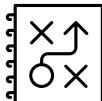
Le positionnement sur les marchés publics exige une stratégie solide, structurée et dynamique. Pour les ESN, la gestion de cette dimension stratégique est essentielle afin d'assurer une compétitivité durable et une réponse adéquate aux exigences de plus en plus complexes du marché. Un volet stratégique bien défini permet de naviguer efficacement dans un environnement en constante évolution. Cependant, le niveau de maturité interne dans ce domaine au sein des ESN est encore en développement, et pour évoluer vers un niveau supérieur, il est impératif d'adopter certaines bonnes pratiques.

### Défis

- ✗ Manque de formalisation de la stratégie globale
- ✗ Difficulté d'adaptation aux évolutions rapides de l'environnement
- ✗ Ambiguïté dans la répartition des rôles et responsabilités
- ✗ Défi d'adaptation aux transformations internes tout en préservant l'efficacité opérationnelle
- ✗ Absence de suivi et d'évaluation continue de la performance

### Bonnes pratiques

- ✓ Formaliser et actualiser régulièrement la stratégie globale.
- ✓ Instaurer une gouvernance claire et structurée.
- ✓ Mettre en œuvre un organigramme structuré et cohérent.
- ✓ Élaborer un budget prévisionnel précis et détaillé.
- ✓ Anticiper les évolutions du marché et encourager l'innovation continue.
- ✓ Suivre et évaluer en continu la performance stratégique à l'aide d'un système



***Formaliser et actualiser régulièrement la stratégie***

## Orientation stratégique

Une gestion stratégique efficace et pérenne repose sur des pratiques structurées visant à formaliser et actualiser en continu la stratégie de l'entreprise :

- ✓ **Clarifier la vision et formaliser la stratégie** : La première étape consiste à définir une vision claire et un positionnement précis de l'ESN sur le marché B2G afin d'orienter efficacement ses actions futures. Cette vision doit être traduite dans un plan stratégique concret, précisant les priorités ainsi que les objectifs à court, moyen et long terme. Ce document devra évoluer régulièrement pour rester adapté aux changements du marché.
- ✓ **Communiquer la stratégie par la mise en place des canaux de communication réguliers** : Une fois la stratégie formalisée, il est crucial de la communiquer de manière claire et cohérente à tous les niveaux de l'organisation. La mise en place de canaux de communication réguliers (réunions, bulletins d'information, intranet, etc.) permettra à chaque employé de comprendre ses rôles, les objectifs de l'entreprise et la manière dont il contribue à la stratégie. Cette communication continue assure une implication active et une meilleure gestion de la mise en œuvre de la stratégie.
- ✓ **Intégrer et élargir le portefeuille de certifications** : La stratégie de l'entreprise doit inclure l'adoption des certifications indispensables pour garantir sa conformité aux exigences des marchés locaux et internationaux, renforcer sa crédibilité, et s'ouvrir à de nouvelles opportunités. Il est essentiel ainsi d'élargir régulièrement le portefeuille de certifications en fonction des exigences spécifiques des secteurs et des normes réglementaires, afin d'optimiser sa position et d'assurer sa compétitivité sur le marché, tant local qu'international.

### Exemples de certifications à obtenir au niveau de l'entreprise:

			
Qualité L'ISO 9001	Sécurité de l'information l'ISO/IEC 27001	Sécurité de Gestion des services informatiques ISO 20000	Continuité des activités ISO/IEC 22301



### Instaurer une gouvernance claire et structurée

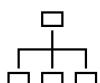
Une gestion stratégique claire et rigoureusement structurée est cruciale pour permettre aux ESN de se positionner efficacement dans un environnement en constante évolution. Pour ce faire, il est impératif d'instaurer des mécanismes adaptés qui garantissent une gouvernance solide, une prise de décision alignée avec les objectifs à long terme et une réactivité optimale face aux exigences du marché :

- ✓ **Définir une structure de gouvernance solide** : Clarifier les rôles clés de la direction et formaliser les responsabilités est essentiel pour assurer une gestion cohérente. Une gouvernance bien définie permet de mieux gérer les priorités, de répartir les tâches et de garantir que chaque décision stratégique est prise par la personne la mieux placée. Cela

## Orientation stratégique

renforce la transparence et la réactivité de l'ESN, pour répondre aux attentes des administrations publiques.

- ✓ **Créer des comités stratégiques** : La mise en place des comités dédiés aux décisions stratégiques majeures permet de se concentrer sur les enjeux clés, en garantissant que les décisions soient prises avec un focus sur les priorités de croissance. Ces comités doivent avoir des objectifs clairs et des responsabilités bien délimitées. Une telle organisation permet à l'ESN d'être plus agile et réactive face aux demandes des gouvernements ou des institutions publiques, tout en restant alignée avec ses objectifs à long terme.
- ✓ **Établir des processus décisionnels clairs** : Pour garantir la cohérence avec les objectifs à long terme, les ESN doivent harmoniser leurs processus de prise de décision en s'appuyant sur des principes de gouvernance clairs, évitant ainsi les incohérences. Des réunions régulières (mensuelles ou trimestrielles) permettent d'évaluer les projets, d'identifier les risques émergents et de valider les décisions stratégiques. Cela favorise la réponse aux appels d'offres publics et assure que toutes les décisions sont prises en concertation avec les parties prenantes, renforçant ainsi la légitimité et la transparence de l'ESN vis-à-vis des acteurs publics.



### **Mettre en œuvre un organigramme structuré et cohérent**

Pour garantir une gestion optimale et une coordination fluide au sein de l'organisation, il est essentiel de mettre en place un organigramme clair et cohérent. Celui-ci structure les rôles et responsabilités tout en facilitant la communication interservices. Voici les étapes clés pour créer un organigramme efficace et assurer son application cohérente au sein de l'entreprise :

- ✓ **Créer un organigramme clair** : Il est essentiel de concevoir un organigramme structuré qui reflète la hiérarchie, les fonctions et les relations entre les départements y compris les interactions transversales. Cet outil visuel doit être compréhensible et régulièrement mis à jour pour s'adapter aux évolutions de l'entreprise, permettant ainsi une vision précise et actuelle de l'organisation.
- ✓ **Communiquer la structure organisationnelle** : La réussite de la mise en œuvre de l'organigramme dépend de sa diffusion et de la communication claire et transparente des rôles et responsabilités à chaque employé. Cela permet à chacun de comprendre sa fonction et de savoir à qui s'adresser pour les décisions, ce qui améliore la gestion et la collaboration interservices.
- ✓ **Assurer une mise en œuvre efficace** : L'application de l'organigramme doit être cohérente et respectée par tous les membres de l'organisation. Il est primordial que les rôles et responsabilités soient suivis de manière rigoureuse afin d'éviter toute confusion ou inefficacité dans les processus internes. Des mécanismes de contrôle peuvent être mis en place pour s'assurer que chaque service respecte la structure définie.



### **Elaborer un budget prévisionnel précis et détaillé**

## Orientation stratégique

Une structuration rigoureuse du budget est essentielle pour assurer une gestion financière efficace et une allocation optimale des ressources. En adoptant une approche budgétaire organisée, les ESN peuvent anticiper leurs besoins financiers, ajuster leurs stratégies en fonction des évolutions du marché et prendre des décisions éclairées pour soutenir leur croissance durable. Pour cela, trois axes clés doivent être mis en place :

- ✓ **Cartographier les flux financiers pour une budgétisation maîtrisée** : Les ESN doivent identifier et analyser leurs principales sources de revenus (ventes, subventions, financements externes) et leurs postes de dépenses fixes et variables. Cela implique une cartographie détaillée des flux financiers afin d'établir une base budgétaire fiable et d'anticiper les besoins financiers futurs avec précision.
- ✓ **Structurer un modèle budgétaire adapté** : Mettre en place un modèle budgétaire organisé par département, projet ou activité pour assurer une meilleure allocation des ressources. Il est essentiel d'attribuer des responsabilités budgétaires aux différentes directions et d'instaurer des processus de validation clairs. L'intégration d'outils de suivi performants garantit une gestion efficace et transparente des ressources.
- ✓ **Mettre en place un suivi budgétaire stratégique** : Assurer une analyse périodique des écarts entre le budget prévisionnel et les performances réelles afin d'optimiser les décisions financières. Ajuster les allocations en fonction des évolutions du marché et des objectifs stratégiques. L'utilisation d'outils avancés, tels que des tableaux de bord financiers et des logiciels de gestion budgétaire, permet d'automatiser le suivi et d'optimiser la réactivité des ajustements.



### *Anticiper les évolutions du marché et encourager l'innovation continue*

Pour assurer une compétitivité durable, il est essentiel d'anticiper les tendances du marché et de promouvoir une culture d'innovation continue. Cela permet à l'entreprise de rester agile, d'exploiter de nouvelles opportunités avant ses concurrents et de s'adapter aux évolutions rapides du marché. Trois actions essentielles à mettre en place sont :

- ✓ **Mettre en place une veille stratégique et technologique** : Dans un environnement technologique en constante évolution, il est crucial pour les ESN de suivre les tendances du marché afin de maintenir leur compétitivité et de conquérir de nouvelles parts de marché. L'instauration d'un processus de veille structuré et continu permet d'identifier des opportunités adaptées aux capacités de l'entreprise, tout en anticipant les disruptions susceptibles d'impacter ses relations avec les acteurs publics.
- ✓ **Adopter une approche proactive de l'innovation** : Les ESN doivent allouer des ressources dédiées à la recherche et au développement pour intégrer l'innovation au cœur de leurs projets. L'inclusion de la R&D permet d'optimiser les solutions existantes tout en anticipant les besoins futurs. Il est également essentiel d'établir des processus structurés pour surveiller les tendances émergentes et intégrer rapidement les innovations technologiques, évitant ainsi qu'elles ne deviennent des impératifs pour la compétitivité de l'entreprise.

## Orientation stratégique

- ✓ **Favoriser une culture d'innovation et d'expérimentation :** Il est crucial pour les ESN de créer un environnement propice à l'innovation, même avec des ressources limitées. Cela passe par l'encouragement d'initiatives internes et la mise en place de processus agiles pour tester rapidement de nouvelles idées, notamment à travers des tests de concepts MVP. Cette démarche permet de démontrer la capacité d'innovation de l'entreprise, de minimiser les risques financiers et de renforcer son avantage concurrentiel et sa capacité d'adaptation.



### ***Suivre et évaluer en continu la performance stratégique à l'aide d'un système structuré***

La mise en place d'un suivi structuré et d'une évaluation rigoureuse de la performance est essentielle pour assurer l'efficacité de la stratégie. Cela passe par trois actions clés :

- ✓ **Définir des indicateurs de performance clés (KPI) :** La mise en place des KPI est essentielle pour évaluer l'efficacité de la stratégie. Ces indicateurs doivent être alignés avec les priorités de l'ESN. Parmi les KPI pertinents, on peut inclure le chiffre d'affaires, la rentabilité, le taux de succès des projets gouvernementaux, le taux de satisfaction client, le nombre de certifications obtenues, ainsi que la durée moyenne des projets et la fidélisation client. Des indicateurs clairs et mesurables garantissent un suivi précis et facilitent des décisions éclairées à tous les niveaux.
- ✓ **Structurer et formaliser le suivi de la performance :** Un suivi efficace repose sur des processus d'évaluation bien définis et documentés. Il est essentiel d'établir des procédures régulières et d'utiliser un système centralisé pour assurer la traçabilité des résultats. L'analyse comparative avec les concurrents du secteur permet d'identifier des axes d'amélioration. Ce processus assure une traçabilité et une vision claire de la performance, facilitant ainsi des ajustements en temps réel.
- ✓ **Mettre en place un suivi régulier de la stratégie :** Un suivi régulier est essentiel afin d'assurer la flexibilité de la stratégie et son alignement avec les objectifs à long terme. Une réévaluation trimestrielle ou semestrielle permet d'adapter les actions selon les résultats obtenus et les changements internes ou externes. En impliquant les parties prenantes, il devient possible d'identifier obstacles rencontrés et d'identifier des solutions adaptées, assurant ainsi une prise de décision éclairée et une stratégie dynamique.

## *Vers un positionnement stratégique pour conquérir plus de marchés*

Pour renforcer leur capacité à gérer des projets d'envergure et à collaborer efficacement avec le secteur public (B2G), les ESN doivent structurer et professionnaliser leur approche commerciale. L'adoption de bonnes pratiques devient ainsi essentielle pour renforcer leur positionnement et leur compétitivité sur ce marché. En optimisant leur stratégie commerciale, leurs processus de vente et leur maîtrise des exigences du secteur public, elles pourront accéder à de nouvelles opportunités, améliorer leur performance et sécuriser des contrats stratégiques.

### Défis

- ✗ Absence de vision stratégique et d'objectifs clairs pour orienter les actions commerciales.
- ✗ ☐ Processus de vente et marketing mal définis et appliqués de manière inégale.
- ✗ ☐ Complexité à identifier et structurer des partenariats stratégiques.
- ✗ ☐ ☐ Contraintes internes et externes aux ESN freinant l'accès aux marchés publics.
- ✗ ☐ Insuffisance d'outils automatisés pour centraliser et exploiter efficacement les données.
- ✗ ☐ Manque de pilotage structuré pour optimiser les performances commerciales et marketing.

### Bonnes pratiques

- ✓ Concevoir une stratégie commerciale structurée et l'améliorer en continu.
- ✓ Forger des partenariats stratégiques solides en définissant des modalités claires et efficaces.
- ✓ Former les équipes commerciales et marketing pour maîtriser les subtilités du marché B2G.
- ✓ Affiner les processus de vente et adapter les offres aux exigences spécifiques du secteur public.
- ✓ Élever l'expérience client en plaçant leurs attentes et retours au cœur des priorités.



### ***Concevoir une stratégie commerciale structurée et l'améliorer en continu pour garantir sa pertinence***

Dans un environnement concurrentiel, la définition d'une stratégie commerciale claire et structurée est essentielle pour toute Entreprise de Services du Numérique (ESN) souhaitant avoir un positionnement solide et optimiser leur développement sur le marché B2G. Elles doivent ainsi suivre une démarche rigoureuse articulée autour des trois axes suivants :

- ✓ **Analyser et planifier le positionnement sur le marché** : Les ESN doivent mener une étude approfondie du marché B2G afin d'identifier les opportunités et défis liés au secteur public. Cette analyse inclut l'identification des segments clés (ministères, agences, collectivités) et de leurs besoins technologiques spécifiques afin d'adapter l'offre aux attentes des institutions publiques et d'optimiser l'alignement des services proposés. Par ailleurs, la mise en avant des avantages concurrentiels renforcera la crédibilité des ESN et leur attractivité en tant que partenaires stratégiques du secteur public.
- ✓ **Structurer et formaliser un plan d'action commercial dédié au B2G** : Afin d'assurer une mise en œuvre efficace et cohérente, les ESN doivent élaborer un plan d'action commercial clair et structuré pour le marché B2G. Cela passe par la définition des objectifs à court, moyen et long terme et la mise en place d'une feuille de route intégrant prospection, communication et allocation des ressources. Cette formalisation permettra d'assurer un suivi rigoureux et un ajustement stratégique en fonction des évolutions du marché public.
- ✓ **Optimiser la prise de décision grâce à la veille stratégique et aux outils analytiques** : La veille stratégique permet aux ESN d'identifier les tendances du marché B2G, les besoins des acteurs publics et les nouvelles opportunités, assurant ainsi une adaptation rapide aux évolutions. En parallèle, l'utilisation d'outils analytiques et de pilotage, comme les tableaux de bord avec KPI, renforce la prise de décision. De plus, l'IA et la data analytics optimisent la segmentation et la personnalisation des offres, augmentant ainsi leur compétitivité sur le marché public.



### ***Forger des partenariats stratégiques solides en définissant des modalités claires et efficaces***

Les partenariats stratégiques permettent de mutualiser les compétences, d'accéder à de nouvelles opportunités et de mieux répondre aux exigences des projets publics. Une gestion efficace des alliances renforce ainsi l'offre de services et optimise l'exécution des projets en combinant expertise technologique et connaissance du secteur.

- ✓ **Identifier et explorer des partenariats stratégiques pertinents** : Les ESN doivent adopter une approche proactive pour identifier des partenaires stratégiques qui complètent leurs compétences et renforcent leur position sur le marché B2G. Cela passe par une analyse des besoins, l'exploration de collaborations via des événements ou plateformes spécialisées, et une sélection rigoureuse des partenaires pour accroître leur compétitivité sur les appels d'offres publics.
- ✓ **Formaliser les partenariats pour garantir une collaboration efficace** : Une fois les partenaires identifiés, il est crucial de formaliser les accords en définissant des objectifs clairs et des modalités de collaboration précises (responsabilités, apports technologiques, règles de

gouvernance). Cette formalisation est assurée à travers des contrats adaptés garantissent une relation transparente et conforme aux réglementations.

- ✓ **Consolider les partenariats en alliances stratégiques pour un impact durable :** Les partenariats doivent évoluer vers des alliances stratégiques, renforçant la valeur ajoutée pour les ESN et leurs clients publics. Cela passe par une meilleure coordination, l'optimisation des synergies (partage de ressources, compétences, technologies) et une évaluation continue des performances pour maximiser l'impact des collaborations sur la croissance des ESN sur le marché B2G.



### **Affiner les processus de vente et adapter les offres aux exigences spécifiques du secteur public**

L'élaboration de processus clairs, associée à l'adaptation des offres aux spécificités du marché public et au ciblage des prospects stratégiques, permet aux ESN d'optimiser leur efficacité et d'assurer une cohérence dans leurs actions commerciales. Cette approche renforce leur positionnement au sein d'un environnement complexe et réglementé, créant un réel avantage concurrentiel et consolidant leur crédibilité auprès du secteur public :

- ✓ **Élaborer et formaliser des processus de vente et de marketing clairs, avec des outils adaptés pour assurer leur efficacité :** Les ESN doivent établir des processus clairs pour les activités de vente et de marketing afin que chaque équipe comprenne précisément ses responsabilités et les étapes à suivre. L'utilisation d'outils adaptés, comme des plateformes de gestion des campagnes ou des solutions d'analyse du marché, facilite le suivi et l'identification des opportunités commerciales. Ceci, aidera non seulement à optimiser les ressources internes, mais aussi à améliorer la satisfaction des clients publics.
- ✓ **Adapter les offres aux besoins du marché public et cibler les prospects stratégiques :** Les ESN doivent adopter une approche customer-centric au sein de leurs fonctions commerciale et marketing. Cela implique une compréhension approfondie des attentes des administrations publiques, en tenant compte des contraintes réglementaires et des spécificités du secteur. Parallèlement, il est crucial de mettre en place une prospection ciblée pour identifier et engager les décideurs clés au sein des institutions publiques. En combinant l'adaptation des offres avec une stratégie de prospection ciblée, les ESN maximiseront leurs chances de succès.
- ✓ **Renforcer l'intégration des outils CRM et ERP pour optimiser la gestion des processus commerciaux :** Les ESN doivent utiliser des outils CRM pour centraliser les données sur les clients et prospects, et des solutions ERP pour automatiser la gestion des informations commerciales. Cette intégration permet d'améliorer le suivi des opportunités, de personnaliser les actions marketing et de prendre des décisions éclairées tout en améliorant l'efficacité opérationnelle.



### **Élever l'expérience client en plaçant leurs attentes et retours au cœur des priorités**

Placer les besoins des clients au cœur de la stratégie est essentiel pour entretenir des relations solides avec les administrations publiques et garantir le succès des projets. Une gestion efficace de ce

processus permet de résoudre rapidement les problèmes, d'ajuster les services et de renforcer la confiance contribuant ainsi à fidéliser les clients au long terme.

- ✓ **Structurer et formaliser la gestion des réclamations clients** : Pour garantir une gestion efficace et homogène de la satisfaction client, les ESN doivent mettre en place une procédure claire et centralisée pour le traitement des réclamations. Cela implique de définir chaque étape du processus, d'attribuer les responsabilités aux équipes concernées et d'assurer un suivi rigoureux des demandes. La formalisation de cette procédure, à travers une documentation détaillée et des standards de qualité, permet d'uniformiser le traitement des réclamations et d'améliorer la réactivité des équipes.
- ✓ **Assurer une réactivité et une communication claire** : La réactivité est cruciale pour maintenir une relation client positive. Offrir une communication transparente, informer les clients des avancées et résoudre leurs problèmes rapidement renforce leur confiance et leur satisfaction.
- ✓ **Exploiter le feedback client pour une amélioration continue** : Il est crucial de mettre en place des mécanismes de feedback tout au long du processus, notamment via des enquêtes de satisfaction, des réunions de suivi avec le client et des outils de mesure de la performance. Ce suivi permet d'identifier rapidement les axes d'amélioration et d'ajuster les services en fonction des attentes des clients publics, assurant ainsi une adaptation continue aux besoins des administrations.



### ***Maîtriser le marché, se conformer aux exigences légales et optimiser les processus de passation des marchés***

Optimiser le processus de passation de marché est essentiel pour les ESN souhaitant maximiser leurs chances de succès sur le marché public. En améliorant la gestion des soumissions, en simplifiant les démarches internes et en tirant parti des opportunités, les entreprises peuvent réduire les coûts, gagner en efficacité et renforcer leur compétitivité.

- ✓ **Comprendre et se conformer aux exigences légales et réglementaires** : S'assurez de bien comprendre les règles et les processus spécifiques aux marchés publics et organiser des formations régulières pour les équipes commerciales et juridiques afin de renforcer cette connaissance. La conformité aux exigences légales, notamment les critères de sélection et les normes de transparence, est primordiale pour éviter les risques juridiques et garantir une participation réussie.
- ✓ **Analyser les obstacles majeurs et optimiser le processus de soumission pour réduire les coûts et ressources nécessaires** : Les ESN doivent d'abord identifier les principaux obstacles entravant le processus de soumission, tels que les démarches administratives complexes, les critères de conformité stricts ou le manque de coordination interne. Cette analyse permet de repérer les points de friction et d'optimiser les processus, notamment en simplifiant les étapes de soumission, par exemple en automatisant la génération de documents standardisés et en utilisant des outils numériques pour suivre l'avancement des soumissions.
- ✓ **Former davantage le personnel pour mieux répondre aux appels d'offres** : Pour les ESN, il est crucial de pallier les lacunes de compétences en formant leurs collaborateurs aux spécificités du marketing et de la vente pour le secteur public. Des programmes de formation réguliers sur

les enjeux du marché B2G, les méthodologies de réponse aux appels d'offres et les solutions technologiques adaptées aux administrations publiques renforcent l'efficacité de l'équipe. En complément, solliciter l'expertise des équipes techniques permet d'affiner les réponses et de mieux adresser les attentes du marché public.

- ✓ **Mettre en place procédure de veille stratégique sur les opportunités et l'accès à l'information**  
: Les ESN doivent établir une veille régulière pour identifier les opportunités d'affaires sur le marché B2G, notamment les appels d'offres et les évolutions réglementaires. Un accès centralisé et organisé à l'information permet de mieux cibler les projets pertinents, d'anticiper les besoins des administrations et d'optimiser le processus de soumission. Cela renforce la réactivité et la compétitivité des ESN, tout en réduisant le risque de manquer des opportunités clés.



### ***Renforcer l'impact digital à travers une présence sur les réseaux sociaux***

Dans un marché B2G hautement compétitif, une stratégie de communication bien définie est essentielle pour que les ESN se démarquent. Elles doivent ainsi mettre en avant leur expertise à travers des contenus pertinents et en créant des opportunités d'engagement avec des leaders d'opinion et des partenaires du secteur permettant de renforcer leur crédibilité et leur visibilité.

- ✓ **Élaborer une stratégie de communication ciblée pour le secteur public** : Les ESN doivent définir une stratégie de communication claire et cohérente qui témoigne de l'expertise de l'ESN en matière de conformité, d'innovation et de résolution des défis du secteur public à travers un contenu pertinent, tel que des études de cas, des analyses des tendances du marché B2G, et des retours d'expérience sur des projets réalisés pour des administrations. En ciblant les bonnes plateformes comme LinkedIn et Twitter, et en mettant en avant les réussites passées, l'ESN renforce sa crédibilité et établit des relations solides avec les décideurs publics.
- ✓ **Engager des discussions et des partenariats avec des influenceurs ou des experts du secteur public** : Participer à des événements, des webinaires ou des podcasts en lien avec le secteur public peut également permettre aux ESN d'élargir leur réseau et d'être plus visibles sur les plateformes sociales. Engager des partenariats avec des experts ou des influenceurs dans le domaine des marchés publics peut améliorer la portée de leur message et renforcer leur position sur le marché B2G.
- ✓ **Mettre en avant les réussites et les témoignages clients** : Pour gagner la confiance des prospects publics, les ESN doivent mettre en lumière leurs réussites passées avec des clients du secteur public. Cela inclut la publication de témoignages clients, de cas d'usage et de projets réussis. Cela permet de démontrer l'expertise de l'ESN dans la gestion de projets complexes dans un environnement réglementé.



### ***Instaurer des processus de gestion de la performance et des outils de suivi efficaces***

Mettre en place des mécanismes de mesure adaptés et un système de reporting efficace permet aux ESN de suivre en temps réel leurs activités commerciales et leurs projets. Cela leur offre une visibilité

cruciale pour ajuster leur stratégie, maximiser leur efficacité opérationnelle et répondre aux attentes des administrations publiques. Une gestion de la performance bien structurée permet également de garantir l'alignement des efforts de toute l'organisation sur des objectifs communs et mesurables, renforçant ainsi la compétitivité de l'entreprise.

- ✓ **Formaliser les processus de gestion de la performance et mettre en place des KPI :** Les ESN doivent formaliser leurs processus de gestion de la performance en établissant des procédures claires et structurées. L'intégration de KPI alignés avec les objectifs stratégiques permet de suivre la performance des actions commerciales et des projets. Parmi les KPI à intégrer figurent le taux de conversion des prospects en clients, le chiffre d'affaires par client, le taux de satisfaction client (CSAT), et le taux de rétention client. Ces indicateurs permettent de mesurer et d'ajuster efficacement les actions en fonction des résultats obtenus.
- ✓ **Disposer d'une Single Source of Truth pour garantir une visibilité globale sur la performance :** Pour une gestion optimale de la performance, il est crucial que l'entreprise dispose d'une source unique de vérité (Single Source of Truth) qui centralise toutes les informations clés, telles que les données clients, les produits, les prix et les performances. Cette approche garantit une visibilité cohérente et centralisée, réduisant ainsi les risques de disparité des informations et facilitant l'analyse.
- ✓ **Utiliser des outils digitaux et de Business Intelligence pour améliorer l'analyse et la prise de décision :** L'utilisation d'outils digitaux et de Business Intelligence (BI) facilite l'analyse des données et améliore la prise de décision en fournissant des informations précieuses sur la croissance et les performances. La mise en place de rapports en temps réel et de tableaux de bord dynamiques permet aux décideurs de suivre l'évolution des projets et de prendre des décisions stratégiques basées sur des informations actualisées.



# *Vers une exécution de projet plus robuste et efficace*

L'exécution des projets IT est un levier clé de compétitivité pour les ESN, influençant directement leur capacité à répondre aux exigences du marché. Une gestion structurée, agile et rigoureuse est essentielle pour garantir des performances optimales, optimiser les ressources et assurer la satisfaction des clients. Cependant, plusieurs défis entravent cette dynamique. En mettant en place des processus clairs, des outils adaptés et une gouvernance efficace, les ESN peuvent renforcer leur capacité d'exécution, améliorer leur réactivité et garantir des solutions innovantes, alignées sur les attentes du marché et des clients.

## Défis

- ✗ Une gestion de projet non structurée, constituant un point faible dans l'exécution des projets.
- ✗ Des mécanismes insuffisants pour garantir la conformité et maîtriser les risques.
- ✗ Des processus opérationnels inefficaces, limitant la performance et l'agilité.
- ✗ Une infrastructure reposant sur des technologies obsolètes ou mal intégrées.
- ✗ Un suivi de la performance opérationnelle insuffisant, impactant l'optimisation continue.

## Bonnes pratiques

- ✓ Optimiser la gestion de projet IT dans les ESN.
- ✓ Renforcer l'organisation et la résilience des projets.
- ✓ Maîtriser les processus opérationnels IT pour garantir l'efficacité et la qualité des projets.
- ✓ Maitriser la gestion des risques et la conformité.
- ✓ Optimiser l'infrastructure des ESN pour une exécution fluide des projets IT.
- ✓ Renforcer le pilotage de la performance des projets IT.

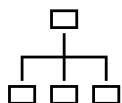


### ***Optimiser la gestion de projet IT dans les ESN***

## Exécution de projet

Pour une gestion efficace et collaborative des projets dans les ESN, il est essentiel d'adopter un cadre méthodologique structuré, conforme aux meilleures pratiques internationales. Les recommandations suivantes permettent d'atteindre une maturité avancée dans la gestion des projets IT :

- ✓ **Mettre en place d'un cadre méthodologique structuré** : Pour optimiser la gestion de projet, les ESN doivent adopter une approche hybride combinant Agile (Scrum, SAFe) et méthodes traditionnelles (Waterfall, PMBOK). Cette combinaison permet de tirer parti de la flexibilité d'Agile avec ses cycles courts et de ses livraisons fréquentes, tout en conservant la rigueur des méthodologies traditionnelles grâce à une gestion stricte des risques. Afin d'assurer la cohérence et l'efficacité du projet, il est essentiel de définir un cadre de gestion unifié, avec des jalons clairs et des rôles bien définis (Product Owner, Scrum Master, Dev Team). Ce cadre permet de coordonner efficacement les équipes et de garantir des livraisons de qualité tout en équilibrant flexibilité et rigueur.
- ✓ **Améliorer la collaboration inter-équipes et inter-départements** : Pour renforcer la collaboration entre les équipes et les départements, il est essentiel de mettre en place des rituels Agile tels que les daily meetings, sprint reviews, et rétrospectives, afin de garantir un alignement constant. Il est également recommandé de favoriser l'utilisation de plateformes collaboratives intégrées pour assurer une transparence totale sur l'état d'avancement des projets. Ces outils permettent de centraliser la gestion des tâches, la documentation et la communication, facilitant ainsi le suivi des progrès et la résolution rapide des problèmes.



### ***Renforcer l'organisation et la résilience des projets***

Une gestion structurée est essentielle au succès des projets. La définition claire des responsabilités et une gestion rigoureuse des talents améliorent la coordination des équipes tout en réduisant les risques d'interruption. Pour renforcer l'organisation des projets et garantir leur continuité opérationnelle, il convient de mettre en place les actions suivantes :

- ✓ **Définir les rôles clés dans les projets** : Dans un environnement projet-centric comme celui des ESN, il est crucial de structurer avec précision la répartition des rôles et responsabilités afin d'assurer une couverture complète des fonctions essentielles et une coordination optimale des équipes. Pour garantir une exécution efficace, il est essentiel d'instaurer une communication claire et accessible à toutes les parties prenantes. À cet effet, l'utilisation de matrices RACI ou d'autres outils de gestion des responsabilités permet de formaliser ces attributions et d'en assurer la transparence. Par ailleurs, un suivi régulier doit être mis en place afin d'évaluer la pertinence des rôles définis, d'ajuster les affectations en fonction des évolutions du projet et d'optimiser la performance globale.
- ✓ **Mettre en place une stratégie de redondance des profils clés** : Pour garantir la continuité des projets et le respect des délais, les ESN doivent instaurer une politique de redondance ciblée sur les profils clés. Cela inclut l'élaboration d'un plan de succession pour les postes stratégiques, afin de prévenir les impacts liés aux **absences** imprévues ou à la mobilité du personnel. Il est également crucial d'identifier les risques potentiels, tels que les départs soudains ou la perte d'expertise métier, et de définir des mesures d'atténuation appropriées. En complément, une approche systématique de redondance, incluant des formations

## Exécution de projet

régulières et un partage structuré des connaissances, permettra de garantir une transition fluide et de minimiser l'impact des changements sur l'exécution des projets.



### ***Maîtriser les processus opérationnels IT pour garantir l'efficacité et la qualité des projets***

Dans un environnement de plus en plus compétitif, il est essentiel pour les ESN de mettre en place des processus efficaces pour gérer les demandes, les incidents et les niveaux de service. Ces pratiques permettront de renforcer la réactivité, la qualité et la satisfaction des clients tout au long des projets IT. Les recommandations suivantes visent à améliorer ces aspects clés de la performance opérationnelle :

- ✓ **Maîtriser la gestion des demandes** : Dans le cadre des projets de développement logiciel, il est essentiel pour les ESN de mettre en place un service desk formel, avec des délais de réponse et des procédures de gestion des demandes clairement définis. Ce service desk doit être spécifiquement adapté à la gestion des demandes techniques et des bugs logiciels, avec des outils de support en ligne avancés pour une prise en charge rapide. Le suivi des demandes doit inclure une traçabilité complète, du premier contact à la résolution, afin de garantir des délais de réponse et de résolution respectés.
- ✓ **Améliorer la gestion des problèmes et des incidents** : Les incidents et problèmes techniques liés au développement logiciel doivent être gérés à travers un processus formel, adapté aux spécificités du développement et de la maintenance de logiciels. Les ESN doivent intégrer des mécanismes de suivi pour détecter et résoudre rapidement les erreurs récurrentes dans le code. Une procédure continue et automatisée de gestion des incidents et des problèmes, comprenant des analyses post-incident systématiques, permettra de réduire les interruptions dans les projets et de garantir une résolution rapide des défauts affectant la performance et la stabilité des logiciels livrés.
- ✓ **Garantir l'efficacité des niveaux de service** : La gestion des accords de niveau de service (SLA) doit être spécifiquement adaptée aux attentes des clients dans le développement logiciel. Les ESN doivent mettre en place des mécanismes de contrôle et de mesure détaillés pour suivre les engagements en matière de performance, de qualité du code et de délais de livraison des fonctionnalités. L'optimisation de ces mécanismes garantit une couverture complète des SLA, notamment en ce qui concerne les délais de déploiement, la correction des bugs et la mise à jour des fonctionnalités. Un suivi automatisé et un reporting en temps réel des SLA permettront de maintenir un haut niveau de performance et de répondre aux exigences des clients en matière de qualité et de réactivité.



### ***Maitriser la gestion des risques et la conformité***

Dans un environnement numérique en constante évolution, la gestion des risques et la conformité jouent un rôle crucial pour renforcer la confiance des clients au sein des Entreprises de Services du Numérique (ESN). Les recommandations suivantes visent à établir un cadre solide et proactif afin de maîtriser ces enjeux essentiels et renforcer la crédibilité des ESN :

## Exécution de projet

- ✓ **Maîtriser la gestion de la sécurité de l'information :** Une politique de sécurité de l'information complète et documentée est primordiale pour protéger les données sensibles. Elle doit inclure des contrôles réguliers des vulnérabilités, des mesures de protection contre les cyberattaques et une gestion stricte des accès aux informations sensibles. Une surveillance continue des systèmes de sécurité et des mises à jour régulières des politiques sont essentielles pour garantir leur efficacité à long terme. Un programme de formation continue des équipes sur les bonnes pratiques en matière de sécurité vient renforcer cette démarche.
- ✓ **Mettre en place une gestion proactive des risques :** Il est essentiel d'intégrer un processus d'évaluation continue des risques juridiques et réglementaires émergents tout au long des projets IT. Cette évaluation doit être régulièrement mise à jour et documentée en fonction des évolutions législatives et technologiques. La création d'une équipe dédiée à l'analyse des risques émergents est cruciale pour identifier, évaluer et atténuer ces risques. Un suivi rigoureux doit accompagner chaque risque évalué, avec des actions correctives clairement définies.
- ✓ **Garantir la conformité en matière de cybersécurité :** Il est impératif de définir un processus formalisé de conformité en cybersécurité, intégrant des protocoles de sécurité rigoureux pour protéger les données sensibles. Cela inclut la mise en place d'un système automatisé de surveillance, garantissant une conformité continue aux normes en vigueur, telles que le RGPD. De plus, des audits internes réguliers doivent être réalisés pour vérifier l'efficacité de ces processus et détecter toute non-conformité.
- ✓ **Assurer la conformité réglementaire et juridique :** Il est nécessaire de formaliser un processus de suivi et de révision régulière des obligations légales et réglementaires. En outre, des audits internes périodiques et l'adoption d'outils de surveillance automatisée permettent de suivre l'évolution des coûts et des exigences légales associées à chaque projet, garantissant ainsi une conformité totale.



### *Optimiser l'infrastructure des ESN pour une exécution fluide des projets IT*

Une infrastructure technologique solide, moderne et bien intégrée est essentielle pour optimiser l'efficacité des opérations, favoriser une collaboration fluide et garantir une flexibilité face aux évolutions technologiques. Voici les recommandations détaillées pour renforcer cette infrastructure :

- ▶ **Évaluer et moderniser l'infrastructure actuelle :** Les ESN doivent effectuer un audit approfondi de l'infrastructure existante afin d'identifier les systèmes et technologies obsolètes ou non performants. Cette évaluation doit inclure une analyse de la compatibilité des systèmes actuels avec les exigences des projets IT modernes. Sur la base de cette analyse, développer une feuille de route détaillée pour la modernisation de l'infrastructure, en priorisant les améliorations qui auront un impact direct sur la performance et la sécurité des projets IT. Cette modernisation vise à assurer une base solide pour soutenir les projets futurs.

## Exécution de projet

- ✓ **Renforcer l'intégration des systèmes** : Pour garantir une exécution fluide des projets IT, l'intégration des divers systèmes (gestion de projet, CRM, ERP, solutions cloud, etc.) est cruciale. Cette intégration doit permettre une communication fluide entre les différentes plateformes et éliminer les silos d'information. La mise en place d'une architecture orientée services (SOA) ou l'adoption de solutions d'intégration modernes comme les API ouvertes facilitera cette interconnexion. En outre, l'intégration permet d'améliorer la réactivité face aux défis techniques.
- ✓ **Mettre en place des solutions d'infrastructure évolutives et régulièrement mises à jour** : Il est essentiel d'implémenter des solutions d'infrastructure flexibles et évolutives qui répondent aux besoins actuels des projets IT tout en anticipant les besoins futurs. Cela inclut l'adoption de technologies de cloud computing pour offrir une grande scalabilité et la possibilité de s'adapter rapidement aux demandes changeantes des clients. Il est également crucial d'intégrer des procédures de mise à jour régulières, avec des mises à jour automatisées lorsque possible, pour garantir une disponibilité maximale et suivre les avancées technologiques.



### ***Renforcer le pilotage de la performance des projets IT***

Le succès des projets IT repose sur une approche structurée combinant un suivi rigoureux, une réactivité immédiate et une évaluation post-projet approfondie. Cette démarche permet d'optimiser la prise de décision, d'anticiper les risques et d'améliorer continuellement les processus pour une gestion plus efficace des projets futur :

- ✓ **Mettre en place des mécanismes de suivi des performances des projets** : Pour assurer un pilotage efficace des projets IT, il est essentiel de mettre en place des mécanismes de suivi permettant d'évaluer régulièrement leur performance en termes de qualité, de délais et de coûts. L'utilisation de KPI spécifiques, tels que le respect des délais, le contrôle du budget alloué, ainsi que la qualité du code et le taux de bugs post-livraison, permet d'obtenir une vue d'ensemble sur l'évolution du projet. En complément, le temps moyen de correction des bugs constitue un indicateur clé pour mesurer la réactivité des équipes face aux incidents. Une revue périodique de ces métriques facilite la détection des écarts et l'ajustement des actions pour garantir une exécution optimale.
- ✓ **Adopter une surveillance continue et réactive** : Pour garantir l'atteinte des objectifs, il est essentiel de mettre en place un suivi en temps réel de la performance des projets. L'utilisation d'outils de gestion intégrés et de tableaux de bord dynamiques permet de surveiller en continu les indicateurs clés et d'identifier rapidement les écarts. En fournissant des retours immédiats aux parties prenantes, cette approche favorise des ajustements instantanés et une prise de décision proactive, minimisant ainsi les risques et les retards potentiels.
- ✓ **Exploiter les enseignements des évaluations post-projet** : Au-delà du suivi en temps réel, une analyse systématique des écarts entre les objectifs initiaux et les résultats obtenus est indispensable pour améliorer la gestion future. Cette évaluation permet d'identifier les causes des écarts et d'ajuster les processus afin d'optimiser l'utilisation des ressources et d'éviter les erreurs récurrentes. En renforçant les compétences des équipes dans l'analyse des performances, les ESN améliorent leur capacité à piloter efficacement les futurs projets.

---

## **Exécution de projet**



## *Vers une transformation RH garantissant une pérennité durable*

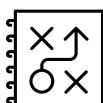
La compétitivité des ESN repose sur une gestion RH efficace, capable d'attirer, développer et fidéliser les talents face à la pénurie de compétences. Pour y parvenir, elles doivent adopter des pratiques RH adaptées, essentielles pour renforcer leur capital humain, optimiser l'exécution des projets et répondre aux exigences du marché.

### Défis

- ✗ Rôles et compétences mal définis, compliquant la gestion agile des talents.
- ✗ Processus RH inefficaces ou mal implémentés, entraînant une gestion des talents inefficace.
- ✗ Manque de certifications des employés
- ✗ Difficulté à maintenir la fidélité des employés au sein de l'organisation.
- ✗ Dépendance excessive aux prestataires de services ponctuels, limitant la stabilité du modèle d'affaires.

### Bonnes pratiques

- ✓ Élaborer une stratégie RH dynamique et alignée avec les objectifs organisationnels.
- ✓ Structurer les rôles et les compétences pour une gestion agile des talents.
- ✓ Renforcer les compétences en investissant dans des formations ciblées et des certifications reconnues.
- ✓ Optimiser les processus RH pour garantir leur efficacité et leur réactivité.
- ✓ Exploiter les technologies pour optimiser la gestion des effectifs des ESN.
- ✓ Mettre en place un système structuré d'évaluation de la performance

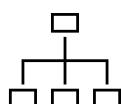


***Élaborer une stratégie RH dynamique et alignée avec les objectifs organisationnels***

## Ressources humaines

Pour attirer et fidéliser les talents dans les ESN, il est crucial d'aligner la stratégie RH sur les évolutions du marché et sur les besoins spécifiques en compétences numérique. Pour cela, plusieurs actions doivent être mises en place pour anticiper les évolutions du secteur, attirer et fidéliser les talents, et garantir une organisation stable et pérenne. Les recommandations suivantes permettent d'élaborer une stratégie RH cohérente et performante, en ligne avec les enjeux du marché digital :

- ✓ **Analyser les besoins en compétences numériques et fixer des objectifs RH spécifiques et mesurables** : Il est essentiel d'évaluer les compétences actuelles afin d'identifier les écarts à combler et d'anticiper les évolutions du secteur. Cette analyse permettra de définir des objectifs RH clairs, tels que l'amélioration du taux de rétention des talents, l'augmentation de l'engagement des collaborateurs, le renforcement de l'accès aux formations digitales et la création de partenariats avec des organismes de certification. Ces objectifs orienteront les actions RH nécessaires pour soutenir les priorités stratégiques de l'entreprise, tout en permettant un suivi de l'efficacité des initiatives et leur adaptation aux besoins changeants du marché.
- ✓ **Élaborer une stratégie RH adaptée aux profils numériques** : Une fois les besoins identifiés, il convient de mettre en place des actions ciblées pour attirer et fidéliser ces talents. L'intégration d'outils de gestion performants, l'accès à des formations continues et le déploiement de campagnes de recrutement adaptées contribueront à renforcer l'attractivité de l'entreprise. L'amélioration de l'expérience candidat et le développement de la marque employeur joueront également un rôle clé dans cette dynamique.
- ✓ **Renforcer l'attractivité des postes permanents** : Pour réduire la dépendance aux freelances et garantir une stabilité organisationnelle, il est essentiel d'améliorer l'attractivité des postes en interne. Cela passe par l'instauration de parcours professionnels clairs, incluant des opportunités d'évolution, des formations adaptées aux besoins du marché et des dispositifs de reconnaissance des performances. En proposant un cadre motivant et des avantages compétitifs, les ESN peuvent fidéliser leurs collaborateurs et limiter le recours aux prestataires externes, tout en assurant une montée en compétences continue des équipes internes.



### **Structurer les rôles et les compétences pour une gestion agile des talents**

Afin d'assurer une gestion optimale des talents et de s'adapter efficacement aux exigences du marché B2G, il est crucial de structurer les rôles et les compétences au sein de l'organisation. Les recommandations suivantes permettent d'aligner les équipes avec les besoins du marché et de garantir une gestion cohérente et agile des talents :

- ✓ **Clarifier et prioriser les rôles et compétences essentiels** : Pour répondre aux exigences des projets B2G, il est fondamental d'identifier les rôles stratégiques et les compétences clés dans chaque domaine d'activité, qu'il s'agisse du développement logiciel ou d'autres spécialisations. Cette approche permet de structurer efficacement les équipes, de recruter les bons profils et de cibler les compétences cruciales pour l'avenir.

## Ressources humaines

- ✓ **Elaborer les fiches de descriptions de rôles** : Pour une gestion cohérente des talents, il est important de formaliser les descriptions de rôles, détaillant les responsabilités, les attentes et les compétences nécessaires pour chaque fonction. Cette étape permet d'aligner les collaborateurs sur les objectifs de l'entreprise, de structurer les parcours professionnels et de faciliter la gestion des carrières.
- ✓ **Mettre en place un processus de révision régulière des rôles et compétences** : Le marché B2G évolue constamment, ce qui exige une adaptation continue des compétences et des responsabilités. Les ESN doivent instaurer un processus de mise à jour systématique des descriptions de rôles afin d'assurer leur pertinence face aux évolutions du secteur et aux besoins internes. Cette centralisation et actualisation régulière des informations assurent une meilleure réactivité organisationnelle.



### ***Renforcer les compétences en investissant dans des formations ciblées et des certifications reconnues***

Pour assurer un alignement optimal entre les compétences des collaborateurs et les besoins stratégiques et commerciaux de l'ESN, il est essentiel de mettre en place un système de formation structuré et cohérent. Ce système doit non seulement renforcer les compétences clés mais aussi préparer les employés à répondre aux exigences spécifiques du marché public :

- ✓ **Identifier les compétences clés à développer** : Il est essentiel de réaliser une analyse des compétences actuelles pour repérer les domaines à renforcer, afin de répondre efficacement aux besoins du marché. Cette analyse peut inclure des évaluations de performance et des retours des managers. Le plan de développement des compétences ainsi élaboré sera aligné avec les priorités stratégiques de l'entreprise, telles que l'innovation, la transformation numérique ou l'expansion commerciale.
- ✓ **Mettre en place des processus de formation formalisés et des cartes d'apprentissage personnalisées** : Les ESN doivent définir des processus de formation structurés, avec des objectifs clairs basés sur les compétences à développer. Ces processus doivent inclure des parcours individualisés, adaptés aux besoins spécifiques des employés, en mettant l'accent sur les soft skills et hard skills. Les formations doivent être régulièrement évaluées et ajustées pour garantir une progression mesurable des collaborateurs.
- ✓ **Préparer les employés à obtenir des certifications** : Étant donné que de nombreux appels d'offres B2G exigent des employés certifiés dans des domaines spécifiques, il est essentiel de les préparer à obtenir ces qualifications. Cela favorise leur développement professionnel, répond aux exigences des marchés publics et ouvre de nouvelles opportunités commerciales, renforçant ainsi la compétitivité de l'entreprise dans les processus d'appel d'offres où la possession de certifications est déterminante.



### ***Optimiser les processus RH pour garantir leur efficacité et leur réactivité***

## Ressources humaines

Les processus structurés à chaque étape du parcours des collaborateurs sont essentiels pour garantir une gestion des talents cohérente et alignée sur les besoins de l'entreprise dans une ESN. Mettre en place des processus efficaces optimise la performance et la satisfaction des employés, qu'ils soient permanents ou prestataires ponctuels. Voici trois processus clés à formaliser pour garantir l'efficacité de la gestion des talents dans les ESN :

- ✓ **Définir et formaliser le processus de recrutement** : Il est essentiel pour une ESN de définir et formaliser un processus de recrutement clair et transparent. Ce dernier doit inclure une présélection automatisée des candidatures selon des critères définis, suivie d'entretiens techniques et comportementaux basés sur des outils d'évaluation standardisés, avant un onboarding structuré.  
Pour les employés permanents, il est important d'intégrer des opportunités de développement professionnel afin de favoriser leur fidélisation à long terme. Concernant les prestataires de services ponctuels, un processus simplifié mais rigoureux, incluant une gestion claire des contrats et des missions, doit être mis en place pour garantir l'efficacité des collaborations.
- ✓ **Définir et formaliser le processus de l'évolution de carrière** : La formalisation du processus d'évolution de carrière est essentielle pour offrir aux collaborateurs des perspectives d'avancement claires. Pour les employés permanents, ce processus structuré inclut des évaluations régulières, des plans de développement, ainsi qu'un accompagnement pour leur évolution professionnelle et mobilité interne, afin de renforcer la rétention et l'engagement des talents. Pour les prestataires de services ponctuels, bien que leur évolution soit moins linéaire, il est crucial de définir des critères de reconduction des missions basés sur la performance. En fonction de la qualité du travail et de la capacité à répondre aux besoins des clients, les freelances peuvent obtenir des missions récurrentes ou de plus grande envergure, avec des évaluations périodiques favorisant une collaboration à long terme.
- ✓ **Définir et formaliser le processus de gestion de la rémunération et des avantages sociaux** : Un processus bien défini et formalisé pour la gestion de la rémunération et des avantages sociaux est essentiel pour garantir l'équité, la transparence et la compétitivité. Pour les employés permanents, cela inclut des évaluations salariales régulières, des primes de performance, ainsi que des avantages sociaux tels que des couvertures santé. Pour les freelances, la gestion de la rémunération doit être ajustée en fonction de la durée des missions, des livrables attendus et des conditions spécifiques du marché. Une politique de rémunération claire et équitable contribue non seulement à attirer les talents, mais aussi à assurer la fidélité des collaborateurs, en offrant des compensations alignées avec leurs contributions et le contexte du marché.



## *Exploiter les technologies pour optimiser la gestion des effectifs des ESN*

L'intégration de la technologie dans la gestion des effectifs permet aux ESN d'optimiser le suivi, l'analyse et l'ajustement de leurs besoins en talents de manière plus agile et réactive. En adoptant des outils technologiques, les entreprises peuvent non seulement améliorer l'efficacité de leurs processus RH,

## Ressources humaines

mais aussi mieux anticiper les besoins futurs en matière de RH. Trois recommandations clés pour tirer parti de cette approche :

- ✓ **Centraliser les informations RH dans une plateforme unique et accessible** : Pour une gestion optimale des effectifs, il est essentiel d'adopter un système d'information (SI) centralisé permettant d'agréger et de structurer l'ensemble des données RH provenant de diverses sources (recrutement, formation, performance, etc.). Cette approche assure un suivi précis des collaborateurs (données personnelles, historique des performances, absences) et facilite la prise de décision en s'appuyant sur un référentiel de données uniifié.
- ✓ **Automatiser les processus RH pour gagner en efficacité** : L'automatisation des tâches répétitives, telles que le suivi des absences, la gestion des candidatures et les évaluations de performance, allège la charge administrative manuelle et renforce l'efficacité des équipes RH. En rationalisant l'opérationnel quotidien, cette approche assure un suivi précis des effectifs et une gestion des talents plus agile. Les équipes RH peuvent ainsi se consacrer à des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que le développement des compétences et l'amélioration des politiques RH.
- ✓ **Intégrer des fonctionnalités de planification des effectifs à la stratégie RH** : Les ESN doivent intégrer des solutions de planification des effectifs dans leur stratégie RH pour anticiper les besoins en recrutement et en formation en fonction des objectifs stratégiques. Des plateformes telles que des ERP permettent non seulement de suivre les effectifs actuels, mais aussi de prédire les besoins futurs en fonction des projets à venir, facilitant ainsi la gestion proactive des talents.



### *Mettre en place un système structuré d'évaluation de la performance RH*

Une gestion des performances efficace, en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'ESN, nécessite l'instauration d'un système structuré d'évaluations régulières. Ce système permet de suivre de manière continue l'évolution des collaborateurs tout en ajustant les actions RH en fonction des besoins identifiés. Les recommandations clés suivantes détaillent les bonnes pratiques à adopter pour maximiser l'impact des évaluations de performance et garantir leur contribution à l'amélioration continue des collaborateurs :

- ✓ **Structurer des évaluations régulières basées sur des critères clairs** : Les évaluations de performance doivent reposer sur des objectifs précis et mesurables, tels que la qualité du travail, le respect des délais, la collaboration au sein des équipes, et l'atteinte des objectifs techniques et commerciaux. L'élaboration de critères précis, comme la contribution aux projets, la résolution de problèmes, la capacité à travailler en équipe ou en autonomie, ainsi que la maîtrise des compétences techniques, permet de suivre l'évolution des collaborateurs de manière objective et structurée.
- ✓ **Mettre en place des évaluations ponctuelles régulières** : Il est essentiel d'instaurer des évaluations semestrielles pour suivre l'évolution des performances. Ces évaluations permettent d'identifier les points forts et les axes d'amélioration des collaborateurs, facilitant

---

## Ressources humaines

ainsi des ajustements rapides et pertinents. Des entretiens formels avec les managers, accompagnés d'un système de notation à 360°, facilitent cette démarche

- ✓ **Intégrer un suivi continu de la performance :** Un suivi régulier tout au long de l'année, par le biais de points de contrôle mensuels ou trimestriels, permet de suivre la progression des collaborateurs par rapport aux objectifs fixés. L'utilisation d'outils dédiés à la gestion de la performance, tels que des Systèmes d'Information RH (SIRH), offre aux managers une vue continue et précise des résultats, favorisant ainsi des ajustements proactifs et en temps réel.



## *Vers une stratégie financière plus agile et transparente*

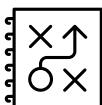
Une gestion financière efficace est un levier essentiel pour assurer la croissance et la pérennité des ESN. Toutefois, plusieurs défis freinent leur performance, d'où la nécessité d'adopter de bonnes pratiques. En structurant leur stratégie financière, en renforçant les compétences internes et en intégrant des outils d'analyse avancés, les ESN pourront améliorer leur gestion des ressources, optimiser leur rentabilité et sécuriser des opportunités stratégiques sur le marché B2G.

### Défis

- ✗ Planification et ajustement de la stratégie financière insuffisants.
- ✗ Compétences financières à renforcer et collaboration interservices à améliorer.
- ✗ Suivi des coûts, ventes et rentabilité manquant de précision.
- ✗ Processus de clôture comptable peu structuré et mis à jour irrégulièrement.
- ✗ Automatisation financière limitée et manque d'outils d'analyse avancée.
- ✗ Gestion et suivi de la performance financière non optimisés.

### Bonnes pratiques

- ✓ Planifier, suivre et ajuster la stratégie financière pour garantir son alignement avec les objectifs de l'entreprise.
- ✓ Recruter et former des compétences financières solides et renforcer la collaboration entre les départements.
- ✓ Assurer une gestion précise et transparente des coûts, des ventes et de la rentabilité grâce à un suivi rigoureux et détaillé.
- ✓ Structurer et mettre à jour régulièrement le processus de clôture comptable pour en améliorer la fluidité et la fiabilité.
- ✓ Automatiser les processus financiers en intégrant un SI adapté des outils d'analyse financière avancée.
- ✓ Adopter un mécanisme de gestion et de suivi de la performance financière.



### ***Planifier, suivre et ajuster la stratégie financière pour garantir son alignement avec les objectifs de l'entreprise***

Il est essentiel que les ESN adoptent une approche rigoureuse pour définir, suivre et ajuster leur stratégie financière en fonction de leurs objectifs, afin d'assurer une allocation optimale des ressources, de surmonter les défis financiers et de saisir les opportunités d'investissement.

- ✓ **Identifier les sources de financement les plus adaptées à la nature des activités de l'ESN :** Explorer les mécanismes de financement et de garantie dédiés aux entreprises travaillant avec le secteur public. Cela implique une analyse approfondie des options de financement, telles que les prêts bancaires, les financements publics, les investissements privés ou les partenariats stratégiques.
- ✓ **Élaborer une stratégie financière et mettre en place des réunions régulières de planification financière :** Il est crucial d'élaborer une stratégie financière intégrant la gestion des coûts, l'optimisation des flux de trésorerie et les investissements nécessaires pour soutenir l'expansion sur le marché B2G ainsi que planifier des réunions régulières permettent de suivre l'évolution des projets, d'évaluer les résultats, et d'ajuster les prévisions financières garantissant une gestion financière plus dynamique.
- ✓ **Mettre en place un suivi régulier de la stratégie avec des indicateurs financiers précis :** Il est essentiel de mettre en place des mécanismes de suivi réguliers, tels que des indicateurs financiers précis, pour mesurer l'efficacité de la stratégie. Ces indicateurs peuvent inclure des éléments tels que la rentabilité des projets, les marges bénéficiaires, le retour sur investissement (ROI), et la gestion des liquidités. Ce suivi permettra de maintenir une gestion proactive, de réduire les risques financiers et de saisir rapidement les opportunités de croissance.



### ***Recruter et former des compétences financières solides et renforcer la collaboration entre les départements***

Dans un environnement économique complexe, il est crucial pour les ESN de recruter et former des ressources internes avec des compétences financières solides pour optimiser la gestion financière et améliorer les décisions stratégiques tout en favorisant une collaboration fluide entre départements entre les départements pour garantir la cohérence des décisions financières.

- ✓ **Recruter ou former des ressources ayant les compétences financières de base :** Pour garantir une gestion financière solide, il est crucial de disposer de ressources internes qualifiées ayant une bonne maîtrise des compétences financières de base. Les ESN doivent donc recruter des profils financiers spécialisés et investir dans la formation de leur personnel. En ayant des collaborateurs formés et compétents dans ces domaines, l'entreprise sera mieux équipée pour prendre des décisions éclairées et gérer efficacement ses finances, notamment sur le marché B2G.
- ✓ **Structurer la collaboration entre les départements et renforcer les compétences internes :** Une gestion financière efficace repose sur une collaboration fluide entre les départements de l'ESN. Il est essentiel d'une part de structurer cette coopération en en établissant des

## Finance et comptabilité

processus de communication et des mécanismes de coopération entre les équipes financières, commerciales, opérationnelles et stratégiques et d'autre part de renforcer les compétences financières au sein de chaque équipe. Cette approche transversale assure une meilleure coordination et optimise l'efficacité des décisions financières



### ***Assurer une gestion précise et transparente des coûts, des ventes et de la rentabilité grâce à un suivi rigoureux***

Un suivi rigoureux des coûts, des ventes et de la rentabilité permet de mieux comprendre les performances financières et d'ajuster les stratégies pour maximiser les marges. La mise en place d'une procédure de veille claire et la mise à jour régulière des processus assurent une gestion proactive des coûts, permettant à l'entreprise de s'adapter rapidement aux évolutions du marché.

- ✓ **Mettre en place une méthode de suivi et une procédure de veille pour les coûts, ventes et rentabilité :** Les ESN doivent adopter une méthode claire et efficace pour évaluer les coûts, les ventes et la rentabilité, en centralisant les données et en instaurant une procédure de veille continue avec des responsabilités bien définies. Cela permettra de détecter rapidement les écarts, d'ajuster les stratégies et de garantir une rentabilité optimale.
- ✓ **Mettre à jour régulièrement la procédure et assurer son application par un contrôleur :** Une fois la procédure de suivi et de veille en place, il est essentiel de la mettre à jour régulièrement pour garantir sa pertinence face aux évolutions internes et externes. Cela inclut une révision périodique des méthodes de calcul des coûts et des indicateurs de rentabilité, en fonction des nouveaux projets, des changements dans l'environnement économique ou des ajustements internes.
- ✓ **Optimiser le processus de calcul des coûts en intégrant des outils d'automatisation :** Les ESN devraient intégrer des outils d'automatisation dans leur processus permettant de réduire les erreurs humaines, d'accélérer le calcul des coûts et d'assurer une meilleure visibilité sur les différentes composantes de chaque projet. En automatisant ce processus, l'entreprise peut plus facilement ajuster ses prix et ses stratégies en fonction des fluctuations du marché, tout en garantissant une gestion plus transparente et réactive des coûts.



### ***Structurer et mettre à jour régulièrement le processus de clôture comptable pour en améliorer la fluidité et la fiabilité***

La mise en place d'un processus de clôture comptable bien structuré et régulièrement mis à jour est essentiel pour garantir la transparence financière et la conformité des ESN aux exigences strictes du

## Finance et comptabilité

marché B2G. Il permet de démontrer la rigueur financière nécessaire pour travailler avec les administrations publiques, renforcer la crédibilité et maximiser les opportunités sur ce marché.

- ✓ **Mettre en place et formaliser un processus de clôture et de reporting comptable, avec une révision annuelle :** Les ESN doivent établir un processus de clôture et de reporting comptable clair, définissant les étapes, responsabilités et délais pour la clôture des comptes à la fin de chaque période, incluant la collecte des documents financiers, la validation des écritures et la réconciliation des comptes. Un processus structuré permet d'obtenir une vue d'ensemble précise de la santé financière de l'entreprise ainsi que renforcer la rigueur comptable et de faciliter l'identification des écarts et anomalies.
- ✓ **Optimiser et mettre à jour les processus trimestriellement ou mensuellement :** Pour garantir une réactivité accrue et une gestion financière optimale, les ESN doivent régulièrement optimiser leur processus de clôture comptable. Une mise à jour trimestrielle ou mensuelle du processus de clôture est essentielle pour intégrer les retours des périodes précédentes et améliorer continuellement l'efficacité du reporting. Cette révision fréquente permet de s'adapter aux évolutions internes et aux exigences réglementaires, tout en optimisant les délais de clôture et en intégrant les retours d'expérience.



### *Automatiser les processus financiers en intégrant un SI adapté des outils d'analyse financière avancée*

Pour améliorer leur gestion financière, les ESN doivent automatiser les processus clés, adopter un SI adapté et intégrer des outils d'analyse financière avancée. Cela permettra de gagner en efficacité, d'assurer un suivi en temps réel des données financières, et d'optimiser la prise de décision stratégique en fonction des évolutions économiques et des prévisions financières.

- ✓ **Automatiser les processus financiers clés :** L'automatisation des processus financiers, comme la gestion des flux de trésorerie, la planification des budgets, et le reporting financier, est essentielle pour améliorer l'efficacité et réduire les erreurs humaines. Les ESN doivent adopter un SI correspondant à leurs besoins et à la complexité de leurs opérations financières qui permet centraliser toutes les données financières, offrir un accès en temps réel aux informations et permettre une gestion proactive. En évoluant vers un système plus complet, les ESN pourront améliorer leur réactivité et leur prise de décision face aux fluctuations économiques.
- ✓ **Mettre en place des outils d'analyse financière avancée :** Les ESN doivent investir dans des outils d'analyse financière qui vont au-delà du simple suivi des dépenses et des recettes. Ces outils permettent de réaliser des prévisions financières, d'identifier des tendances, et de simuler différents scénarios économiques. En intégrant des fonctionnalités telles que l'analyse de rentabilité, le calcul des marges, et la gestion des risques, les ESN peuvent prendre des décisions plus éclairées et ajuster leurs stratégies en fonction de l'évolution de leur marché et de leurs objectifs financiers.



### ***Adopter un mécanisme de gestion et de suivi de la performance financière***

Dans un environnement dynamique et compétitif, la gestion de la performance est essentielle pour garantir la croissance et la rentabilité des Entreprises de Services du Numérique (ESN). Suivre des indicateurs financiers clés permet de mesurer l'efficacité des stratégies mises en place, de piloter la performance de manière proactive et d'assurer une prise de décision éclairée. L'intégration d'outils permettant de fiabiliser et d'automatiser ces suivis est un levier stratégique pour maximiser la performance à long terme.

- ✓ **Identifier les indicateurs financiers clés et commencer leur suivi manuel :** Pour commencer, les ESN doivent identifier les indicateurs financiers clés (KPI) essentiels à la gestion de leur performance, comme le chiffre d'affaires, la rentabilité, les marges, ou le taux de conversion des ventes. Ce suivi initial permet d'avoir une vision claire des forces et des faiblesses de l'organisation et de poser les bases d'un système de gestion de la performance efficace.
- ✓ **Intégrer des tableaux de bord fiables et mis à jour en temps réel :** Créer et automatiser un tableau de bord centralisé pour le suivi des indicateurs financiers en temps réel. Ce tableau doit regrouper les principales métriques et permettre une visualisation claire de la performance, tout en fiabilisant les données par une collecte cohérente et une vérification de leurs sources. L'automatisation de la mise à jour des données garantit des informations actualisées, permettant une prise de décision rapide, éliminant les erreurs humaines et maximisant la réactivité et la compétitivité des ESN.

.04

## Conclusion





L'évolution des Entreprises de Services du Numérique (ESN) dépend de leur capacité à adopter des pratiques éprouvées dans des domaines clés tels que la stratégie, la vente et le marketing, l'exécution de projet, la gestion des ressources humaines, ainsi que la finance et la comptabilité. L'analyse des écarts de maturité souligne l'importance d'une approche structurée, alliant le développement des compétences, l'optimisation des processus et l'intégration de technologies adaptées.

En intégrant des recommandations spécifiques à chaque axe, les ESN peuvent renforcer leur résilience, améliorer leur performance et accroître leur capacité à gérer des projets complexes. Cette transformation progressive leur permettra non seulement d'atteindre un niveau de maturité supérieur, mais aussi de mieux répondre aux exigences du marché et d'assurer une croissance pérenne.

Un accompagnement par des structures d'appui spécialisées est indispensable pour assurer le suivi de cette progression, favoriser le partage des meilleures pratiques et garantir une amélioration continue. En fournissant un cadre méthodologique structuré et un suivi rigoureux, ces structures permettront aux ESN d'optimiser leur gestion, d'anticiper les enjeux stratégiques et d'accélérer leur transformation vers un modèle plus performant et compétitif.

Ainsi, l'adoption de pratiques éprouvées constitue un levier déterminant pour renforcer durablement la compétitivité et l'innovation des ESN béninoises au sein de l'écosystème numérique.

## Glossaire

Dans le cadre de l'évaluation de la maturité organisationnelle des ESN béninoises, plusieurs concepts clés du management, de la gouvernance et de la gestion des performances sont abordés. Ce glossaire regroupe, par ordre alphabétique, les principaux termes utilisés dans le rapport afin d'en clarifier la signification et de faciliter leur compréhension :

- **Analyse des écarts** : une comparaison entre une situation actuelle avec un objectif cible afin d'identifier les différences et déterminer les actions correctives nécessaires. Elle est utilisée pour améliorer la performance, optimiser les processus et ajuster les stratégies.
- **Agilité organisationnelle** : Capacité d'une entreprise à s'adapter aux évolutions du marché et aux exigences technologiques grâce à des processus flexibles (cf. progression des ESN en veille technologique et agilité).
- **Gestion des talents** : Stratégies visant à attirer, développer et retenir les compétences clés au sein d'une entreprise (cf. enjeu de la rétention des talents).
- **Normes et certifications** : Exigences et qualifications formelles permettant aux ESN de garantir la conformité de leurs services et de se positionner sur le marché.
- **Passation de marchés publics** : Processus réglementé permettant aux ESN d'accéder aux appels d'offres gouvernementaux.
- **Pilotage de la performance** : Utilisation d'indicateurs (KPI) et de tableaux de bord pour suivre et améliorer la performance globale d'une entreprise (cf. absence de KPI documentés freinant la compétitivité des ESN).
- **Processus métier** : Activités structurées visant à optimiser la production de services et la gestion des projets (cf. importance de la standardisation des processus au sein des ESN).
- **Stratégie** : Ensemble des orientations et actions définies par une entreprise pour assurer son développement et sa compétitivité sur le marché (cf. orientation stratégique des ESN béninoises).
- **Structure organisationnelle** : Répartition des fonctions et responsabilités au sein d'une entreprise, influençant son efficacité et sa flexibilité (cf. structuration interne des ESN béninoises par cluster).
- **Veille technologique** : Processus permettant aux ESN de surveiller les innovations et évolutions du marché numérique afin de rester compétitives et anticiper les transformations du secteur (cf. maturité stratégique des ESN).



**giz**

Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

