



RESTAURER LA RENTABILITÉ DES ESN

Quand l'industrialisation devient la
nouvelle frontière des ESN

RÉSUMÉ

Le modèle historique des ESN s'essouffle.

La régie au TJM, la croissance par les volumes, l'empilement de profils facturables et l'héroïsme de quelques managers ont longtemps suffi. Ce modèle a financé vingt ans de développement confortable. Mais il repose sur une équation devenue fragile : plus de jours vendus = plus de chiffre d'affaires. Or cette équation ne tient plus. L'automatisation, l'IA, la pression sur les prix et la maturité des clients compriment mécaniquement les volumes. À valeur égale, il faut moins de consultants. La productivité augmente... mais détruit la rente du modèle.

Face à cela, la plupart des ESN réagissent mal. Elles lancent des plans stratégiques, créent de nouvelles offres sur le papier, réorganisent les organigrammes, multiplient les initiatives transverses. Elles parlent d'industrialisation, de plateformes, de delivery produit, de transformation commerciale. Les slides sont bons. Les intentions sont justes. Pourtant, sur le terrain, peu de choses changent vraiment. Les équipes continuent à staffer en urgence, à réinventer chaque projet, à vendre du volume plutôt que de l'impact. La transformation reste déclarative.

Ce livre blanc défend une thèse simple : le problème des ESN n'est plus un problème de stratégie. C'est un problème d'exécution. Celles qui gagneront ne seront pas celles qui auront la meilleure vision, mais celles qui sauront installer un système opérationnel capable de produire de la performance de manière répétable. Autrement dit, passer d'une organisation dépendante de talents individuels à une véritable plateforme d'exécution.

L'auteur

Guillaume LEROY, fondateur NEWLANE



25 ans dans les environnements ESN et Conseil.

Habitué à intervenir là où l'exécution bloque : croissance stagnante, intercontrat élevé, pipeline instable, organisations artisanales.

Commercialisation d'offres CDS, MS, nearshore-offshore, expertise...

Approche terrain, décisionnelle, orientée résultats mesurables.

- Pilotage opérationnel de BU
- Structuration commerciale & delivery
- Bid Management & Pilotage de projets
- Pilotage Recrutement quanti & quali

SOMMAIRE

Pourquoi le modèle actuel s'érode	5
1. Photographie du marché	6
Ralentissement et maturité du marché français des ESN	6
Des clients plus exigeants, des achats plus puissants	6
L'effet IA et automatisation	7
Symptômes observables dans les ESN	7
2. La nouvelle inéquation financière des ESN	9
Le modèle historique du TJM	9
L'effet ciseaux économique	10
Pourquoi le volume ne sauvera plus la rentabilité	11
Conclusion : un modèle structurellement condamné	12
3. Les fausses solutions	14
Accroître la pression commerciale	14
Chasser les coûts internes	15
Multiplier les initiatives "innovation" isolées	15
Pourquoi ces réponses aggravent le problème	16
La nécessaire mutation	17
1. La cible : l'ESN qu'il faut	18
D'un vendeur de ressources à un partenaire de valeur	18
D'un delivery artisanal à une production industrialisée	19
D'une logique projet à une logique produit/programme	20
D'une dépendance aux individus à un système robuste	21
2. Analyse d'écarts entre l'existant et cette cible	23
Offre : régie dominante vs offres packagées	23
Delivery : hétérogène vs standardisé	24
Commerce : volume court terme vs vente conseil long cycle	25
Organisation : silos vs gouvernance transverse	26
Culture : héroïsme individuel vs discipline collective	27
Diagnostic type "gap analysis".	27
3. Les leviers de transformation	28
Chantier 1: Repenser le positionnement et le portefeuille d'offres	28
Chantier 2: Industrialiser le delivery	29
Chantier 3: Augmenter la productivité par consultant	31
Chantier 4: Transformer l'organisation commerciale	32
Chantier 5: Installer une gouvernance d'exécution	32
Réussir sa transformation	33
Comment réussir sa transformation	34
1. Pourquoi les plans de transformation échouent	35
Trop de stratégie, pas assez d'opérationnel	35
Résistances humaines	36

Absence de mécanismes concrets	37
2. Une approche par le système d'exécution : la méthode EXEC	38
E - Exigences	39
X - Exécution	40
E - Engagement	41
C - Contrôle	41
Les bénéfices de la méthode EXEC de NEWLANE	42
CONCLUSION	43
A propos de NEWLANE - Exécution stratégique	45
Nos sujets d'interventions	45
Nos modes d'intervention	45
Exemples d'intervention	46

1

Pourquoi le modèle
actuel s'érode

1. Photographie du marché

Ralentissement et maturité du marché français des ESN

Le marché français des Entreprises de Services du Numérique (ESN) traverse depuis 2024–2025 une phase de ralentissement structurel après une décennie de croissance soutenue.

Selon l'édition 2025 de l'étude Grand Angle ESN & ICT publiée par Numeum et KPMG¹, la filière fait face à une conjoncture "sous tension". Le chiffre d'affaires consolidé des activités de services numériques en France a stagné puis reculé en 2025, contrastant avec les taux de croissance réguliers observés ces dernières années. Les projections initiales de croissance de plus de 4 % pour 2025 ont été révisées à la baisse, avec une progression globale du marché IT français attendue à moins de 2 % et des revenus des ESN eux-mêmes en contraction de l'ordre de 2,1 % pour 2025. Cette évolution est significative par rapport à des croissances annuelles supérieures à 6 % entre 2021 et 2023, révélant une maturation du marché et une pression forte sur les segments de services.

Ce retournement ne signifie pas que le numérique français est en crise ouverte, mais qu'une redistribution des cartes économiques est en cours : les segments à forte récurrence de revenus, tels que les éditeurs de logiciels et les plateformes SaaS, continuent de croître à deux chiffres, tandis que les activités de conseil, d'intégration et de services spécialisés s'essoufflent. Cette divergence traduit une dynamique où la demande en services de transformation approche de son point de saturation, nécessitant de repenser les modèles de création de valeur des ESN.

Des clients plus exigeants, des achats plus puissants

Pour expliquer cette situation, un facteur clé tient à l'évolution des comportements d'achat dans les grandes organisations. Les directions des systèmes d'information (DSI) et les directions achats ont accru leur capacité de négociation en rationalisant leurs référencements fournisseurs et en massifiant les volumes passés en contrats cadres.

La généralisation de tels contrats cadres a réduit la dispersion des périmètres d'achat et augmenté le pouvoir de négociation du côté des donneurs d'ordre, amplifiant la pression sur les tarifs des prestations. Dans ce contexte, les ESN ne sont plus seulement jugées sur leur capacité technique, mais aussi sur leur prix et leur capacité à s'intégrer dans des schémas de sourcing global.

¹ Grand Angle ESN & ICT, 8e édition, octobre 2025

Ce phénomène est alimenté par une mise en concurrence permanente entre acteurs locaux et internationaux, souvent poussée par les directions achats, qui arbitrent entre capacité industrielle, qualité attendue et pression des coûts. Cette massification des volumes témoigne d'un changement de paradigme : le volume de projets ne suffit plus, et la capacité à offrir une proposition de valeur différenciée devient un critère décisif dans les arbitrages de dépenses IT.

L'effet IA et automatisation

La montée en puissance de l'intelligence artificielle est souvent perçue comme une opportunité, mais elle a aussi un effet paradoxal sur le marché des ESN. Selon le baromètre *Grand Angle 2025*, 81 % des ESN et ICT identifient l'IA — et en particulier l'IA générative — comme la principale opportunité du marché, devant la transformation digitale ou la cybersécurité. De plus, une majorité d'entre elles déclarent utiliser l'IA dans leurs processus de delivery et dans leurs fonctions internes.

Cette adoption croissante se traduit, d'un point de vue opérationnel, par une hausse de productivité par consultant mais aussi par une automatisation de certaines étapes traditionnellement très consommatrices de ressources humaines (code, tests, BI, support,...) . Si cela améliore l'efficacité individuelle, cela contribue aussi à réduire mécaniquement le nombre de jours facturables nécessaires pour la réalisation de certaines prestations. Dans un modèle économique fondé sur le "temps homme vendu", cette compression peut réduire la volumétrie globalement vendue à valeur constante, créant une tension sur les revenus courants des ESN.

Parallèlement, l'IA est en train de banaliser certaines compétences techniques, entraînant la standardisation de tâches, accélérant le besoin des ESN de faire évoluer les compétences de leurs consultants et modifiant les attentes des clients, qui deviennent plus sensibles à la capacité d'une ESN à livrer de la valeur métier plutôt que de la simple capacité technique.

Symptômes observables dans les ESN

Sur le terrain, ces évolutions macroéconomiques se traduisent par des symptômes opérationnels clairs, qu'il est possible d'observer même sans données exhaustives sectorielles. De nombreuses ESN signalent une hausse de l'intercontrat (et parfois des plans sociaux en conséquence) et des périodes d'inoccupation des ressources plus longues qu'auparavant, conséquence directe d'une demande moins viscérale de staffing. La baisse du taux d'occupation touche un nombre significatif d'acteurs, qui doivent gérer (et financer) des équipes sans affectation facturable sur de longues périodes.

L'environnement de marché tendu a également un impact sur les dynamiques de gestion des talents et sur le climat interne des équipes. Certains acteurs arbitrent la réduction des embauches, notamment sur les profils juniors ou alternants, préférant concentrer leurs efforts sur la formation interne et la fidélisation des expertises clés plutôt que sur des recrutements massifs. Ce phénomène s'accompagne d'une pression accrue sur les managers pour maintenir les performances et l'engagement dans un climat d'incertitude.

Au-delà des chiffres, ces éléments convergent vers un même constat : **le modèle économique historique des ESN est mis à l'épreuve à la fois par la demande, par l'évolution technologique et par la pression des comportements d'achat et de gouvernance dans les entreprises clientes dans un environnement ultra-concurrentiel.**

2. La nouvelle inéquation financière des ESN

Conséquence mathématique de cette évolution du marché, le modèle économique historique des ESN est en train de perdre ses fondamentaux financiers.

Ce n'est pas une difficulté passagère, ni un trou d'air cyclique. C'est une dégradation structurelle de l'équation économique.

Autrement dit : même bien exécutée, même avec de bons commerciaux, même avec des équipes engagées, une ESN organisée autour du staffing et du TJM voit mécaniquement sa rentabilité s'éroder.

Et la sauvegarde de la rentabilité des ESN à moyen terme repose sur ce constat: le problème n'est pas la performance, c'est le modèle.

Le modèle historique du TJM

Depuis trente ans, la très grande majorité des ESN fonctionnent sur une logique simple: vendre du temps homme.

L'équation de base tient en une ligne :

Chiffre d'affaires = Taux Journalier Moyen (TJM) × nombre de jours.homme disponibles × taux d'occupation.

Cette mécanique a longtemps été extraordinairement efficace.

Le levier de croissance était clair :

- recruter plus de consultants (augmenter le nombre de jours.homme disponibles),
- les staffer au plus vite (augmenter le taux d'occupation),
- gérer au plus vite les sorties de mission (protéger le taux d'occupation),
- pousser légèrement les prix (augmenter le TJM).

Dans un marché en expansion continue, ce modèle crée un effet boule de neige: plus d'effectifs signifie mécaniquement plus de chiffre d'affaires. Les ESN ont donc appris à se comporter comme des machines capacitaires: recrutement massif, équipes commerciales orientées volume, culture de la chasse à la mission, management centré sur le taux d'occupation.

Ce modèle a façonné toute l'organisation interne :

Le commerce vend des profils, pas des solutions.

Le delivery gère des plannings, pas des produits.

La gouvernance suit le taux d'occupation comme indicateur clé.
Les managers pilotent l'intercontrat comme un risque majeur.

Tant que le marché absorbait cette capacité, tout fonctionnait.

Or ce modèle repose sur trois hypothèses implicites :

- les prix sont stables ou en hausse,
- le volume de jours vendables est extensible,
- le coût des ressources progresse moins vite que les tarifs.

Ces trois hypothèses ne sont plus vraies.

L'effet ciseaux économique

Ce qui fragilise aujourd'hui les ESN peut se résumer à un mécanisme très simple: un effet ciseaux entre revenus unitaires et coûts unitaires.

D'un côté, les prix sont sous pression.

Les directions achats ont massifié leurs dépenses, généralisé les contrats cadres (avec des tarifs bloqués sur leur durée, souvent pluriannuelle, et une demande de baisse tarifaire à chaque renouvellement), mis en concurrence permanente les prestataires. Dans beaucoup de grands comptes, les TJM sont négociés au centime près, avec des baisses régulières à chaque renouvellement et des comparaisons profil par profil pour sélectionner dans le détail les meilleurs prix. La prestation devient interchangeable, traitée comme une commodité.

Résultat : le TJ moyen baisse ou, au mieux, stagne.

De l'autre côté, les coûts salariaux augmentent.

La rareté persistante de certains profils (cloud, data, cybersécurité, IA,...), l'inflation générale des rémunérations post-Covid, les attentes accrues des consultants en matière de conditions de travail et de sens, ont tiré le coût salarial vers le haut.

Même dans un marché plus calme, il est très difficile de réduire ces coûts sans perdre les talents clés. Et difficile de recruter de nouveaux talents expérimentés sans leur proposer un meilleur salaire que celui qu'ils ont actuellement.

Quant à la solution du recrutement de profils juniors pour les monter en compétences sur leurs premières missions, elle a toujours été plus complexe à mettre en œuvre sur des prestations en régie et elle souffre plus que jamais de la concurrence de l'IA sur certains des postes nécessitant le moins d'expérience.

Résultat : le coût journalier interne augmente.

Et cerise sur la gâteau, le taux d'occupation baisse (i.e. l'intercontrat - ou intermissions - augmente).

Avec le ralentissement du volume de projets et la variabilité accrue de la demande, les périodes d'inactivité entre les projets s'allongent. Chaque consultant non positionné sur une mission client devient un centre de coût. Quelques points d'intercontrat supplémentaires peuvent suffire à dégrader significativement la marge annuelle.

Ces trois mouvements combinés créent un effet ciseaux redoutable :

TJM ↓
Coût salarial ↑
Occupation ↓

La marge se contracte mécaniquement, en pourcentage et en valeur absolue.

Prenons un exemple simple.

Une ESN facturait un consultant 650 € par jour, avec un coût complet de 400 € et 92 % d'occupation.

Si le TJM passe à 620 € (4,6% de baisse de tarif), que le coût monte à 412 € (3% d'augmentation de salaire, soit moins de 100€ d'augmentation nette par mois pour le collaborateur) et que l'occupation tombe à 87 % (2 semaines d'intercontrat de plus dans l'année), la marge chute de 10 points. Et cela sans aucune "mauvaise gestion" particulière. Juste à cause de l'évolution du marché.

Le modèle économique se détériore tout seul. La prestation au temps passé perd structurellement de la valeur.

Pourquoi le volume ne sauvera plus la rentabilité

Face à cette dégradation, beaucoup d'ESN ont le même réflexe : vendre plus.

Historiquement, cette stratégie fonctionnait : on compensait une baisse de prix par plus de volume. Mais ce levier est désormais épuisé.

Première limite : le staffing plafonne.

Recruter massivement devient plus risqué. Les cycles projets sont moins prévisibles, les intercontrats coûtent cher, et malgré un ralentissement de l'augmentation des salaires, les talents qualifiés restent difficiles à attirer sans surenchère salariale. Croître par les effectifs augmente la volatilité et les coûts fixes.

Deuxième limite : la productivité augmente.

L'IA générative, l'automatisation des tâches de développement, les outils low-code réduisent le nombre de jours nécessaires pour livrer une même prestation. C'est une excellente nouvelle pour le client, mais une mauvaise pour un modèle basé sur le volume de jours.

Troisième limite : la concentration des achats.

Les grands comptes réduisent le nombre de fournisseurs référencés et confient des volumes plus importants à quelques acteurs majeurs. Cela limite l'accès au volume pour les acteurs intermédiaires et renforce la compétition sur les prix. Ainsi au lieu d'une ESN qui fait sa marge face au client, ce sont des empilements d'ESN de rang 1, rang 2 parfois même rang 3 qui se partagent la marge, à défaut d'un accès suffisant aux besoins. La perte de rentabilité est autant réelle pour les ESN contraintes d'intervenir en deuxième ligne que pour celles qui détiennent les contrats cadres.

Donc même en étant commercialement agressif, dans un marché où tout le monde exhorte ses équipes à l'être, le gâteau ne grossit plus.

La conclusion est simple : la croissance par l'effectif n'est plus la solution idéale.

On ne peut plus empiler des consultants pour faire croître le chiffre d'affaires. Le lien historique "plus de têtes = plus de rentabilité" est cassé.

Vendre plus devient une stratégie de défense, plus une stratégie de conquête.

Conclusion : un modèle structurellement condamné

Dans un modèle basé sur :

- un prix unitaire qui baisse,
- un coût unitaire qui monte,
- un volume qui plafonne,
- une productivité qui augmente au bénéfice du client et non de l'ESN,

il est impossible de recréer durablement de la marge et, bien qu'indispensable, une excellente exécution commerciale ne suffit pas pour changer l'équation.

On peut gagner des parts de marché, mais sur un marché moins rentable. On peut staffer plus vite, mais à un prix plus bas. On peut recruter davantage, mais avec plus de risques d'intercontrat.

C'est pour cela qu'il est dangereux de parler de crise. Il faut concevoir la situation actuelle comme un changement de modèle.

Une crise se traverse. On s'adapte à un changement de modèle.

Le modèle capacitaire des ESN — vendre du temps, optimiser le taux d'occupation, croître par l'effectif — est arrivé à maturité. Il ne crée plus de valeur économique suffisante.

La seule variable qui reste réellement actionnable n'est plus le volume, mais la nature de ce qui est vendu.

Autrement dit : passer d'une logique de capacité à une logique d'actifs, d'industrialisation et de résultats. Faire bénéficier à l'ESN de l'amélioration de productivité.

Et cela ne relève pas d'un ajustement commercial. Cela implique une transformation organisationnelle profonde.

3. Les fausses solutions

Ce que vivent la plupart des ESN depuis 2 ans n'est pas une "mauvaise passe". Ce n'est pas un trou d'air commercial. C'est un modèle économique qui arrive en fin de cycle.

Et pourtant, les réactions d'un grand nombre d'acteurs du marché restent exactement celles d'une entreprise qui croit encore que le problème vient de l'exécution commerciale ou des coûts. Autrement dit : on appuie plus fort sur les mêmes leviers... alors que ce sont précisément ces leviers qui créent l'impasse.

Voici les fausses solutions les plus répandues — et pourquoi elles aggravent la situation au lieu de la corriger.

Accroître la pression commerciale

Le réflexe numéro un, presque pavlovien, c'est : "Il faut vendre plus".

Donc on ajoute des commerciaux, pour multiplier les référencements, répondre à plus de besoins, en baissant les prix pour augmenter le taux de gain et en promettant plus pour rassurer le client.

Sur le papier, ça semble logique. Si le chiffre d'affaires stagne, il suffit d'ouvrir le robinet plus grand. En réalité, c'est une fuite en avant.

D'abord parce que les appels d'offres ne sont plus un terrain de différenciation, mais un terrain de commodité. Les directions achats ont industrialisé le processus. Les grilles sont standardisées. Les notations sont mécaniques. Les critères dominants sont le prix, la couverture nationale, la capacité à staffer vite.

Autrement dit, exactement les critères où tout le monde finit par se ressembler.

Donc plus on joue le jeu des AO, plus on entre dans une logique de marché parfait: offres comparables, transparence des prix, mise en concurrence permanente.

Mais dans un marché parfait, la marge tend vers zéro².

On augmente ses coûts commerciaux pour maintenir ou augmenter son chiffre d'affaires, mais au global, on détériore encore plus les marges. C'est la course en avant. C'est nécessaire à court-terme, bien sûr, car il faut atteindre ses objectifs et défendre ses parts de marché, parce que les concurrents le font. Mais à moyen terme, c'est une voie sans issue.

² Cf. Walras, Marshall et la tradition néoclassique de micro-économie

Chasser les coûts internes

Deuxième réflexe classique : si la marge baisse, coupons les coûts.

On réduit les fonctions support, on gèle les salaires, on retarde les augmentations, on coupe la formation... Parfois, on lance des plans sociaux.

Comptablement, c'est séduisant. Le P&L s'améliore à court terme. Les charges diminuent.

Mais stratégiquement, c'est contre-productif, parce qu'une ESN ne vend rien d'autre que du capital humain.

Couper dans les fonctions support, la formation, le management, c'est rogner exactement sur ce qui permet à ce capital humain d'être performant.

Quand on réduit le recrutement de consultants et de managers, on baisse le niveau d'expertise et la qualité de la relation client de l'entreprise. Quand on coupe la formation, on rend les compétences progressivement obsolètes. Quand on surcharge les managers, on dégrade le pilotage opérationnel. Quand on bloque les salaires, on perd les meilleurs (les bons partent toujours en premier).

Donc le cercle vicieux est engagé: la qualité de delivery baisse, les clients perçoivent moins de valeur, les TJM se justifient moins et le volume diminue, la marge baisse encore.

On a économisé 5 % de coûts... et détruit 15 % de valeur.

C'est typiquement une victoire financière à court terme qui crée une défaite stratégique à moyen terme.

Il faut être lucide : une ESN qui devient moins attractive pour ses talents est condamnée. Ce n'est pas une usine où l'on peut optimiser les machines. La "machine", ce sont les collaborateurs. Et les ESN ne sont pas seulement en concurrence auprès de leurs clients, elles le sont aussi sur le marché de l'emploi.

Multiplier les initiatives "innovation" isolées

Troisième réflexe, plus moderne, plus séduisant intellectuellement : "il faut innover".

Donc on crée :

- un lab innovation,
- une offre IA,
- un studio digital,
- quelques POC flashy,

- des présentations PowerPoint très propres,
- une communication LinkedIn enthousiaste.

Vu de l'extérieur, ça donne l'impression de mouvement, de modernité, de transformation.

Mais dans la plupart des cas, c'est uniquement cosmétique, parce que le cœur du modèle ne change pas: on continue à facturer au jour, à staffer par CV, à raisonner en taux d'occupation, à piloter par volume.

Un lab isolé ne transforme pas un modèle économique. Un POC ne change pas une structure de coûts. Une "offre IA" vendue en régie reste... de la régie.

La plupart de ces initiatives restent marginales dans le chiffre d'affaires. Elles ne dépassent jamais 2 à 5 % du business. Donc elles n'ont aucun impact structurel.

Mais elles consomment beaucoup d'énergie managériale.

On disperse les équipes sur des micro-projets au lieu d'attaquer le vrai sujet : le système de delivery, l'organisation, la manière de vendre la valeur. C'est confortable psychologiquement, parce que ça donne l'impression d'agir sans remettre en cause le modèle central. Mais c'est précisément ce confort qui est dangereux.

On rénove la vitrine alors que les fondations s'effritent.

Pourquoi ces réponses aggravent le problème

Le point commun de ces trois réactions est simple : elles traitent les symptômes. Aucune ne questionne la mécanique de base.

Beaucoup de dirigeants refusent cette conclusion parce qu'elle est inconfortable. Changer le modèle, c'est beaucoup plus dur que serrer la vis commerciale ou couper 10 % des coûts.

Mais ne pas le faire, c'est s'enfermer dans une spirale :

pression prix → baisse marge → économies → perte qualité → pression prix

Une lente érosion, inexorable.

Ce n'est pas une crise économique. C'est un changement de modèle.

2

La nécessaire mutation

Après avoir constaté que le modèle historique s'érode et que les réponses classiques aggravent la situation, il ne suffit plus d'optimiser l'existant. Il faut changer la nature même de ce que vend une ESN.

Pas mieux vendre de la régie. Pas faire la même chose avec un peu d'IA. Mais passer de la vente de capacité à de la vente de valeur.

Autrement dit : changer de catégorie et viser une nouvelle cible.

1. La cible : l'ESN qu'il faut

D'un vendeur de ressources à un partenaire de valeur

Le cœur du modèle économique des ESN historiques est dans la vente de temps. Tout le reste — branding, discours "transformation digitale", innovation — n'est souvent qu'un emballage autour de cette réalité très pragmatique.

Et nous l'avons vu dans la première partie, ce modèle a atteint sa maturité.

La première mutation stratégique consiste donc à changer l'objet même de la vente.

Ne plus présenter des profils, des CV, des jours. Mais vendre une valeur, un impact: des résultats, des responsabilités, des engagements mesurables, des programmes complets.

Dans un modèle de vente de valeur, la question du client devient :
"Pouvez-vous prendre en charge ce problème pour moi ?"

Ce n'est plus un achat de capacité. C'est une délégation de responsabilité.

Concrètement, cela se traduit par des formats beaucoup plus engageants :

- Centres de services avec engagement de niveau de service (SLA),
- Managed services,
- BPO,
- Forfaits avec obligation de résultat,
- Equipes intégrées responsables d'un périmètre complet,
- Squads agiles,
- Pilotage par évolution de KPI métier plutôt que par jours consommés.

L'ESN prend un morceau du système du client sous sa responsabilité et devient co-responsable de la performance.

Évidemment, cela change tout.

Commercialement, la discussion quitte le terrain du TJM pour aller vers la valeur créée. On parle coûts évités, délais réduits, incidents supprimés, productivité gagnée.

Opérationnellement, on ne peut plus se cacher derrière "le client décide". Si vous portez le résultat, vous devez maîtriser l'organisation, les méthodes, la qualité d'exécution.

Culturellement, c'est un séisme. Les équipes commerciales ne proposent plus des dossiers de compétences, elles vendent des dispositifs. Les managers ne staffent plus des individus, ils conçoivent des systèmes de delivery.

Mais c'est aussi la seule position stratégique pour durer désormais sur le marché des ESN: un profil est remplaçable en quelques jours, un dispositif complet qui délivre de la performance, beaucoup moins.

C'est là que se crée le *pricing power*.

C'est aussi là que se crée la relation de confiance avec les dirigeants clients. On ne vous appelle plus pour "trouver trois développeurs". On vous appelle pour "reprendre un programme en échec" ou "fiabiliser un périmètre".

Vous passez de fournisseur à partenaire critique.

En clair : tant que l'ESN vend du temps, elle reste sous pression. Le jour où elle vend des résultats, elle retrouve de la marge et du contrôle.

C'est la première brique de la mutation. Sans elle, tout le reste n'est que cosmétique.

D'un delivery artisanal à une production industrialisée

Vendre de la valeur sans changer la manière de produire est une imposture.

Beaucoup d'ESN essaient de "packager" des offres plus engageantes... tout en gardant un delivery artisanal derrière. Ça tient un temps, puis ça explose, parce que la promesse dépasse la capacité réelle d'exécution: chaque mission reste unique, chaque manager a son propre discours et ses méthodes, parfois hérités d'une transmission orale de senior à junior, au gré des talents pédagogiques de chacun. Chaque équipe réinvente ses templates, ses rituels, ses outils. Les bonnes pratiques restent dans la tête des gens.

Bref, on fonctionne au talent, pas selon un modèle de production.

Ça marche très bien tant qu'il s'agit de vendre de la prestation unitaire en régie. Mais dès que vous prenez des engagements de résultats — centre de service, forfait, managed services — ce modèle artisanal devient dangereux.

Parce que l'artisanat ne scale pas. Il ne se réplique pas. Il ne se pilote pas finement. Et surtout, il n'apporte aucune garantie.

Or un client qui vous confie un périmètre critique n'attend pas la promesse de l'intervention de "consultants talentueux". Il veut de la prévisibilité. Il veut savoir que les délais seront tenus, que la qualité sera au rendez-vous, que la performance sera systémique et ne dépendra pas de la présence ou non d'une personne clé.

Industrialiser le delivery ne veut pas dire le déshumaniser. Ça veut dire le rendre reproductible.

Concrètement, cela passe par quatre chantiers très terre-à-terre :

1 - des standards clairs.

Des méthodes communes, imposées, non négociables : rituels de pilotage, jalons, indicateurs, comitologie, gestion des risques, reporting. Pas dix versions selon les BU. Une colonne vertébrale unique.

2 - des assets réutilisables.

Templates, accélérateurs, briques techniques, scripts d'automatisation, bibliothèques de code, checklists, playbooks opérationnels. Tout ce qui évite de repartir de zéro à chaque mission. Une ESN mature capitalise. Une ESN artisanale recommence.

3 - des playbooks de delivery.

Des modes opératoires écrits pour les situations récurrentes : démarrage de centre de service, reprise de périmètre en échec, onboarding d'équipe, gestion de crise, passage en mode run. Pas de l'improvisation héroïque, mais des séquences éprouvées.

4 - de l'automatisation.

Tests automatisés, déploiements industrialisés, outillage IA pour la production, scripts, RPA, tout ce qui réduit la dépendance au temps humain. Chaque heure automatisée c'est de la compétitivité gagnée face aux concurrents ou de la marge supplémentaire. Souvent les deux.

D'une logique projet à une logique produit/programme

Historiquement, les ESN vivent au rythme des projets: on gagne une mission, on staffe, on livre, on sort et on recommence ailleurs.

C'est une logique transactionnelle. Courte. Opportuniste.

Le problème, c'est que cette logique détruit trois choses essentielles : la connaissance du client, la continuité opérationnelle et la rentabilité. À chaque

nouveau projet, on redémarre à zéro: nouveaux interlocuteurs, nouveaux outils, nouveaux risques. Donc coûts d'amorçage permanents.

À l'inverse, les modèles les plus performants basculent vers des engagements longs : produits, programmes, périmètres continus.

On ne vend plus "un projet de 6 mois". On prend en charge "le produit e-commerce", "le SI finance", "la plateforme data", "le support applicatif Europe".

Autrement dit : un actif vivant.

La différence est stratégique: dans une logique projet, l'ESN est un exécutant temporaire; dans une logique produit/programme, elle devient un opérateur durable, qui accumule de la connaissance (plus que le client au bout d'un moment), s'améliore en continu, amortit ses investissements et standardise.

Ce basculement transforme aussi le business model: moins de cycles commerciaux courts, plus de contrats pluriannuels, plus de revenus récurrents, plus de visibilité.

D'une dépendance aux individus à un système robuste

Dernière bascule, souvent la plus contre-intuitive : arrêter de dépendre des héros.

Beaucoup d'ESN fonctionnent grâce à quelques personnes clés : le directeur de compte "magicien", le chef de projet "sauveur" et l'architecte "indispensable".

Tant qu'ils sont là, tout va bien. Quand ils partent, tout vacille. Certaines ESN les font intervenir dès le début de l'intervention pour sécuriser la relation, d'autres les gardent pour des interventions en pompier quand tout va mal.

Une entreprise robuste ne dépend pas du talent exceptionnel de quelques individus. Elle repose sur des mécanismes, des processus clairs, des rôles définis, des responsabilités explicites (RACI), des KPI objectifs, des rituels réguliers, avec une transmission systématique de la connaissance.

Autrement dit : le système prime sur la personne.

Bien sûr, cela ne minimise pas l'importance de faire intervenir des collaborateurs compétents et talentueux, mais pour gérer les 20% de cas particuliers, pas pour supporter les 80% du cas nominal.

Les héros sauvent des situations. Les systèmes évitent qu'elles se produisent.

Et c'est exactement ce que recherchent les clients : la fiabilité, pas l'exploit.

Portrait synthétique de "l'ESN plateforme d'exécution"

Si on assemble ces quatre mutations, on voit apparaître un modèle très différent de l'ESN traditionnelle vendeuse de prestations en régie: celle d'un opérateur de performance, qui vend des résultats et des périmètres complets, produit avec des méthodes standardisées et des assets réutilisables, s'engage sur la durée via des centres de service, des managed services ou des programmes continus et met ses talents au service d'un modèle démontré.

Concrètement, cette ESN là ressemble moins à une agence de staffing et davantage à une usine d'exécution : prévisible, outillée, mesurée, capable de reproduire la performance d'un client à l'autre.

C'est cette capacité d'exécution systémique qui crée la marge.

Et c'est précisément là que se joue la différence entre les ESN qui survivront à la fin du modèle TJM... et celles qui continueront à courir après le volume en s'épuisant.

2. Analyse d'écarts entre l'existant et cette cible

Beaucoup de dirigeants savent déjà à quoi "devrait" ressembler leur ESN. Le vrai sujet, c'est l'écart entre le discours et la réalité opérationnelle.

Et cet écart est presque toujours plus grand qu'ils n'osent se l'avouer.

Sur le papier, tout le monde parle d'offres à valeur, de transformation, d'industrialisation, de partenariats long terme. Sur le terrain, on retrouve de la régie, des projets bricolés, des commerciaux qui staffent en urgence et des décisions qui prennent des semaines.

La transformation ne commence pas par une vision. Elle commence par un diagnostic lucide, parfois inconfortable. L'objectif n'est pas forcément de ressembler totalement à cette ESN idéale, mais de s'améliorer progressivement sur certains points clés, choisis délibérément pour reprendre le contrôle de son positionnement face aux clients et restaurer une marge confortable.

Pour cela, il faut accepter de regarder l'organisation telle qu'elle fonctionne réellement, pas telle qu'on la raconte en comité de direction ou en soutenance client.

Ce "gap analysis" peut se lire sur cinq dimensions : l'offre, le delivery, le commerce, l'organisation et la culture.

Offre : régie dominante vs offres packagées

Premier écart, le plus visible : ce que l'ESN vend réellement.

Beaucoup d'entreprises affirment proposer des "solutions", des "offres intégrées", des "expertises sectorielles". Quand on ouvre le capot, on trouve surtout des lignes de régie.

Même quand l'offre est présentée comme un centre de service ou un forfait, la mécanique reste identique. On reconstitue une équipe de personnes pilotées sur le temps passé, avec une faible mutualisation et peu d'engagement sur la performance.

Le problème est double:

D'abord, il n'y a quasiment aucune différenciation. Deux ESN peuvent proposer la même "offre cloud" ou "offre data" avec des slides différentes mais des équipes similaires. Pour l'acheteur, tout se ressemble.

Ensuite, la valeur perçue est faible. Le client a le sentiment d'acheter de la capacité, pas un résultat. Donc il négocie le prix.

À l'inverse, dans la cible décrite précédemment, l'offre est structurée et lisible:

- Packages clairs,
- Périmètres définis,
- Engagements de service,
- Livrables standardisés,
- Pricing sur la valeur créée et pas uniquement sur le nombre de jours.

Par exemple :

- un centre de compétences applicatif avec SLA contractuels,
- un service managé de support N2/N3,
- un dispositif de modernisation applicative clé en main,
- un programme de transformation outillé avec méthode propriétaire.

Il devient ainsi plus difficile pour le client de comparer uniquement sur le prix et possible pour l'ESN de capitaliser d'un client à l'autre.

Il est vrai que le marché est encore fortement demandeur de prestations en régie, d'autant que les prix sont maintenant passés sous le contrôle des clients. Le passage d'un modèle régie à un modèle de valeur est un processus progressif et non instantané, qui s'inscrit dans une progressive reprise de contrôle de la relation client - ESN.

Mais quand plus de 70 % du chiffre d'affaires dépend encore de la régie pure, il ne faut pas se raconter d'histoire : le modèle n'a pas encore changé.

Le passage vers des offres packagées ne commence généralement pas par une transformation globale, mais par la structuration progressive de quelques offres ciblées sur des clients existants, avant d'être élargies et industrialisées.

Delivery : hétérogène vs standardisé

Deuxième écart, plus profond : la manière de produire.

Dans encore de nombreuses ESN, chaque équipe fonctionne différemment, chaque Business Unit a ses outils, chaque manager a ses rituels, chaque projet invente sa gouvernance.

On parle souvent de souplesse, voire d'agilité. En réalité, c'est de l'hétérogénéité non maîtrisée.

Ce fonctionnement a trois conséquences très concrètes.

D'abord, la performance dépend des individus. Un bon manager sauve un projet. Un manager moyen le dégrade. Il n'y a pas de filet de sécurité.

Ensuite, on perd énormément de temps à réinventer la roue. Les mêmes problèmes sont résolus dix fois. Les mêmes erreurs sont répétées. Les mêmes documents sont recréés (ou on doit "activer son réseau" pour trouver des modèles pertinents).

Enfin, le pilotage global devient impossible. Si chaque projet mesure différemment la qualité, les délais ou la rentabilité, la direction navigue à vue.

On ne gère pas un système, on gère des cas particuliers.

À l'inverse, une organisation industrialisée impose une colonne vertébrale commune:

- Standards de delivery,
- Indicateurs identiques,
- Rituels obligatoires,
- Modèles de documents partagés,
- Outils homogènes.

Ce cadre ne bride pas les équipes. Il réduit la variabilité inutile.

C'est exactement ce que font toutes les industries matures : elles standardisent 80 % pour concentrer l'intelligence sur les 20 % qui créent vraiment de la valeur.

Quand une ESN n'est pas capable de déployer un centre de service avec la même qualité quel que soit le manager, c'est qu'elle n'a pas encore industrialisé son delivery.

Commerce : volume court terme vs vente conseil long cycle

Troisième écart, souvent culturel : la posture commerciale.

Dans beaucoup d'ESN, le commerce reste structuré autour du staffing.

En conséquence, on mesure :

- le nombre d'entretiens,
- le nombre de CV envoyés,
- le taux de placement,
- le volume facturé.

Le commercial est récompensé pour remplir des postes, pas pour résoudre un problème stratégique chez le client.

Ce système pousse mécaniquement vers des deals faciles : régie courte, remplacement urgent, renfort ponctuel. On privilégie la vitesse de signature plutôt que la profondeur de la relation.

La réactivité est toujours un atout commercial, mais les offres à valeur nécessitent de:

- comprendre l'organisation du client,
- identifier les irritants réels,
- construire un dispositif sur mesure,
- embarquer plusieurs décideurs,
- parfois challenger le cahier des charges.

C'est un cycle plus long, plus consultatif, plus exigeant.

Beaucoup d'équipes commerciales ne sont tout simplement pas formées à ça. On leur demande de vendre du conseil stratégique avec des réflexes de pousseurs de CV.

Il y a donc un décalage structurel entre l'ambition (devenir partenaire) et la compétence commerciale réelle (proposer des compétences).

Changer cela implique de revoir les profils, les rémunérations variables (incentives) et les métriques.

Organisation : silos vs gouvernance transverse

Quatrième écart : la manière dont l'entreprise est structurée.

Beaucoup d'ESN sont organisées en silos : par entité géographique, par business unit, par technologie, parfois même par manager.

Chaque silo optimise son propre P&L, protège ses ressources et souvent développe ses propres méthodes ou adapte celles qu'on met à sa disposition.

Cette fragmentation ralentit tout.

Un client multi-expertises devient un casse-tête politique. Un partage de compétences nécessite des négociations internes. Une décision transverse prend des semaines.

Dans ce contexte, proposer des offres intégrées ou des centres de services globaux devient presque impossible. L'organisation interne bloque la promesse commerciale.

Le client voit une entreprise, mais en interne, il y a dix mini-entreprises.

La cible exige au contraire une gouvernance transverse.

Cela ne veut pas dire centraliser à l'extrême. Cela veut dire aligner les règles du jeu.

Sans cette cohérence, toute transformation reste locale et ne change jamais l'ensemble. Les intérêts partisans priment sur l'intérêt de l'ESN.

Culture : héroïsme individuel vs discipline collective

Dernier écart, le plus subtil, mais le plus déterminant : la culture.

Beaucoup d'ESN valorisent consciemment ou non les héros: le commercial qui "arrache" un deal impossible, le manager qui sauve un projet en crise, l'expert qui porte tout sur ses épaules.

On célèbre ces figures. On les met en avant. On raconte leurs exploits comme la démonstration de ce qu'on attend de chacun.

Mais cette culture empêche la mise en place de mécanismes robustes. Toute forme de structure est perçue comme une entrave à la possibilité de révéler l'héroïsme de chacun. Les processus sont alors perçus comme des contraintes bureaucratiques, la standardisation est vue comme une limite. Chacun préfère faire à sa façon comptant sur l'homme providentiel ou espérant passer pour un héros à son tour.

Résultat : beaucoup d'énergie individuelle, peu de performance collective.

À l'inverse, les organisations solides valorisent la discipline. Pas au sens militaire, mais au sens systémique: respect des méthodes, documentation, capitalisation, transmission.

Le succès vient du système, pas d'un coup d'éclat.

C'est moins spectaculaire. Mais infiniment plus scalable.

Diagnostic type "gap analysis".

Il est important d'évaluer la maturité de l'ESN sur ces 5 piliers pour évaluer le reste à faire pour sortir du modèle régie de l' "Océan rouge"³.

L'absence de ce diagnostic amont explique pourquoi tant d'initiatives échouent. On essaie de lancer des offres à forte valeur avec un moteur conçu pour faire du staffing.

Ce "gap analysis" est indispensable pour prioriser les chantiers.

On ne transforme pas tout d'un coup. Mais on identifie clairement les écarts critiques qui empêchent le changement de modèle.

³ Cf. "Stratégie Océan bleue" (W. Chan Kim, Renée Mauborgne)

3. Les leviers de transformation

Les leviers de transformation des ESN ne sont ni mystérieux ni conceptuels. Ils sont connus depuis longtemps. Les dirigeants les citent en séminaire stratégique, les consultants les mettent dans des slides, les managers les approuvent en comité.

Et pourtant, sur le terrain, presque rien ne change.

Pourquoi ?

Parce que ces leviers ne sont pas des idées qui se présentent mais des chantiers d'exécution qui ont pour objectif de modifier des habitudes ancrées depuis vingt ans. Une ESN qui réussit sa mutation a mis ces leviers en œuvre opérationnellement, avec rigueur et méthode, sans dévier.

Voici les cinq chantiers structurants.

Chantier 1: Repenser le positionnement et le portefeuille d'offres

La première erreur classique consiste à attaquer la transformation par l'interne : processus, outils, organisation. Au contraire, on commence par clarifier ce que l'on veut vendre avant de décider comment on veut le vendre et le produire.

Le positionnement commercial dicte le reste.

Si l'ESN continue à se présenter comme "généraliste multi-expertises", elle restera perçue comme interchangeable. Un positionnement large est rassurant pour l'interne. Il est inefficace pour le marché.

Il faut donc choisir: verticales sectorielles (où l'on développe une vraie compréhension métier), expertises techniques (modernisation applicative, data platform, cybersécurité opérationnelle, exploitation cloud, support applicatif global, product management). Il faut renoncer à être tout pour tout le monde et en même temps éviter de surfer sur les tendances du moment sur lesquelles toutes les autres ESN sont aussi présentes sans pouvoir démontrer un "truc en plus" ou à part.

Cette spécialisation doit se démontrer par le packaging d'offres crédibles, qui ne sont pas des "catalogues de compétences".

Un bon test est simple : une offre doit pouvoir être décrite en une page, avec :

- une Unique Value Proposition,
- un périmètre clair (permettant de comprendre clairement ce qui en fait partie et ce qui n'en fait pas partie),

- des livrables identifiés,
- des engagements de service,
- un modèle de prix,
- des cas clients reproductibles.

Si l'offre nécessite encore de présenter des CV pour exister, ce n'est pas une offre. C'est de la régie.

Une offre percutante déplace la discussion du nombre de jours vers la performance obtenue. C'est là que se crée la valeur perçue.

Et c'est cette valeur qui redonne du *pricing power*.

Situation rencontrée

Pour gagner en compétitivité sur un Appel d'Offres auprès d'un client Grand Compte du secteur automobile, il a été nécessaire de faire évoluer le positionnement de l'offre, en passant d'un modèle régie à un Centre de services industrialisé avec des équipes en France, en Espagne et en Inde dont le modèle de delivery n'existait pas auparavant.

Résultat : Gain d'un AO de 40 ETP sur 3 ans et création d'un nouveau modèle d'offre répliquable, répondant aux attentes client.

Chantier 2: Industrialiser le delivery

Une fois l'offre clarifiée, il faut rendre la production capable de la délivrer de manière fiable.

Industrialiser le delivery ne relève pas d'un grand programme théorique. C'est un travail très concret.

Il faut d'abord définir une méthode commune obligatoire. Pas une recommandation, une norme interne:

- Comment on démarre un contrat.
- Comment on pilote.
- Quels KPI on suit.
- Quels rituels on tient.
- Quels livrables on produit.

Tout cela doit être écrit, formalisé, imposé, avant de capitaliser systématiquement.

Chaque mission doit enrichir un patrimoine commun :

- modèles de documents,

- checklists,
- scripts,
- retours d'expérience,
- briques techniques,
- playbooks de situations types.

Une organisation mature ne recommence jamais de zéro. Elle assemble.

Les meilleures ESN fonctionnent presque comme des éditeurs de logiciels : elles construisent des "assets" internes qu'elles réutilisent partout. Cela réduit les coûts, améliore la qualité et accélère le time-to-value.

Enfin, il faut outiller: gestion de projet, suivi de performance, knowledge management, automatisation. Sans socle outillé, la standardisation reste théorique.

L'objectif ne doit surtout pas être bureaucratique, mais bien économique: moins de variabilité, moins d'erreurs, moins de dépendance aux individus. Plus de valeur et de sécurité pour le client. Plus de prédictibilité.

C'est cette prédictibilité qui permet d'accepter des engagements contractuels forts.

Sans industrialisation, vendre du résultat est un pari. Avec elle, c'est un calcul.

Situation rencontrée

Suite à l'acquisition d'un cabinet de conseil Data/IA, l'ESN fonctionnait avec des projets R&D peu cadrés et des forfaits non pilotés, générant une rentabilité négative. Les experts techniques pilotaient eux-mêmes les projets, sans mécanisme de suivi économique ni standard de delivery.

La mise en place d'un pilotage charge/marge, la clarification des rôles entre management et expertise, et la centralisation du suivi des projets ont permis de reprendre le contrôle du delivery.

Résultats :

Pour l'ESN: retour à l'équilibre financier en 6 mois et réduction de l'intercontrat de 54 % à 20 %.

Pour ses clients: meilleur respect des délais et de la qualité des livrables.

Chantier 3: Augmenter la productivité par consultant

Troisième levier, à ne pas négliger : la productivité individuelle.

Historiquement, la croissance des ESN reposait sur une équation simple : plus de consultants = plus de chiffre d'affaires.

Ce modèle est terminé. Continuer à penser en "têtes" est une impasse. Il faut penser en productivité par tête.

Comment faire produire plus de valeur à chaque consultant, sans augmenter son temps de travail?

Cela passe par trois axes:

- l'automatisation des tâches répétitives : génération de code, tests, documentation, déploiements, reporting. Tout ce qui ne nécessite pas d'intelligence humaine doit être automatisé.
- l'IA interne: Pas comme gadget marketing, mais comme outil quotidien. Copilotes de développement, assistants d'analyse, outils de diagnostic, scripts de migration. L'IA doit réduire le temps passé, pas juste améliorer les slides commerciales.
- la mutualisation des expertises: Plutôt que dupliquer des spécialistes rares dans chaque équipe, on crée des pools transverses qui interviennent sur plusieurs contrats. On évite la sous-utilisation.

Le résultat attendu est simple: moins d'heures pour produire la même chose, donc plus de marge à prix constant. C'est une source de compétitivité beaucoup plus saine que la baisse des prix.

Situation rencontrée

Pour un client organisé en méthodologie SAFe, construction d'une offre de Centre de Services Test avec une localisation mixte sur site/offshore, capable d'intervenir au sein des squads agiles en fonction des besoins et de la criticité des sprints. Cette approche a été complétée par une stratégie d'automatisation des tests lorsque celle-ci était économiquement pertinente, permettant d'augmenter la productivité globale du dispositif.

Résultat : Équipe passée de 10 à 100 ETP en 2 ans avec gains de productivité partagés entre l'ESN et le client.

Chantier 4: Transformer l'organisation commerciale

Beaucoup d'ESN tentent de vendre des offres à valeur avec une force commerciale formée à la régie. C'est incohérent!

La vente de staffing est transactionnelle et rapide, avec des petits montants à la clé. La vente de dispositifs engageants est consultative et lente, avec de gros montants en perspective.

Elle nécessite de comprendre le métier du client, d'identifier des problèmes structurels, de parler à des sponsors de haut niveau, parfois de challenger le cahier des charges.

Cela implique plusieurs transformations:

- Changer les profils : plus de vendeurs capables de dialoguer avec des directions métiers ou des DSI stratégiques, moins de purs placeurs.
- Allonger les cycles : accepter que certains deals prennent six ou neuf mois. Ce sont eux qui structurent le futur.
- Changer le pilotage: le rythme hebdo 10/10/2 des ESN n'est plus la bonne cadence, il faut définir de nouveaux KPI pour suivre de manière prédictive l'avancement des leads qui donneront les futurs résultats.
- Revoir les incentives : si on continue à rémunérer uniquement le volume court terme, personne ne prendra le risque d'un deal long.
- Structurer des comptes stratégiques : quelques clients majeurs, travaillés en profondeur, avec une logique de partenariat multi-années.

Situation rencontrée

Une équipe commerciale de 10 KAM pilotant 300 M€ de portefeuille fonctionnait sans discipline commerciale ni pilotage du pipeline, avec une dépendance forte à quelques clients.

La mise en place de rituels commerciaux, de plans de comptes structurés et d'un CRM standardisé a permis de reprendre le contrôle de la croissance et de fiabiliser les perspectives de croissance.

Résultat : Objectifs annuels atteints et forecast commercial fiable.

Chantier 5: Installer une gouvernance d'exécution

Toutes les bonnes intentions précédentes échouent si l'organisation ne sait pas exécuter la nouvelle stratégie de manière cohérente et harmonisée.

Beaucoup d'ESN prennent des décisions stratégiques pertinentes... qui ne descendent jamais réellement sur le terrain.

Parce que personne n'est clairement responsable, que les priorités changent tous les trimestres, que les rituels de pilotage sont inexistants.

Transformer une ESN demande une gouvernance d'exécution très concrète : des rôles clairs (RACI), des responsables identifiés, des jalons courts, des KPI opérationnels simples, des rituels réguliers de suivi, des arbitrages rapides.

Et surtout, du pilotage terrain.

Chaque chantier doit avoir un propriétaire. Chaque objectif doit être mesuré. Chaque dérive doit être traitée immédiatement.

La transformation n'est pas un projet PowerPoint. C'est une discipline quotidienne.

Situation rencontrée

Une BU de 300 consultants en perte de rentabilité fonctionnait sans gouvernance d'exécution claire : managers autonomes, intercontrat élevé, absence de priorisation économique.

La mise en place d'un pilotage centralisé, de rituels opérationnels hebdomadaires, d'une responsabilisation des managers et de KPI partagés a permis de reprendre rapidement le contrôle de l'exécution.

Résultat : résorption de l'intercontrat et retour à une marge nette d'environ 15% malgré un contexte de crise Covid.

Réussir sa transformation

Ces leviers n'ont rien d'innovant. Ils sont connus de tous les dirigeants.

Rien de révolutionnaire, mais pas non plus de formule magique.

Sur chacun de ces 5 piliers, chaque entreprise doit trouver sa voie, sa manière de faire, sa propre dynamique, ses propres idées, pour ne surtout pas tomber dans un copier-coller de ses concurrents et pouvoir apporter sur le marché son positionnement unique, sa valeur ajoutée propre, ses assets propriétaires et ne pas retomber dans des offres remplaçables avec celles des autres ESN.

C'est précisément là que se joue la transformation réelle du modèle.



Comment réussir sa transformation

Jusqu'ici, on a parlé du marché, du modèle économique, des leviers rationnels. Tout cela est assez consensuel. Beaucoup de dirigeants d'ESN acquiescent quand on leur présente ces constats.

Le vrai point de friction commence maintenant.

Parce que le problème des ESN n'est presque jamais un problème d'idées. C'est un problème d'exécution.

La plupart savent quoi faire. Très peu arrivent à le faire réellement. Parce qu'il faut transformer tout en continuant à maintenir l'activité, le "Business As Usual". Bref, il faut apprendre à faire différemment en continuant à faire pareil.

Certaines entreprises essayent la méthode Kaizen: avancer par petits pas. Mais si on va au sommet de la montagne un pas après l'autre, ce n'est pas la même approche pour lancer un nouvel asset sur le marché.

Et comme toujours, l'urgent prend tout le temps disponible, aux dépens de l'important.

C'est précisément pour cette raison que, malgré des diagnostics pertinents et des séminaires stratégiques bien menés, les organisations retombent systématiquement dans leurs anciens réflexes.

1. Pourquoi les plans de transformation échouent

Avant d'expliquer comment réussir, il faut comprendre pourquoi ça rate.

Parce que les causes sont structurelles. Et tant qu'on ne les traite pas frontalement, on reproduit les mêmes échecs.

Trop de stratégie, pas assez d'opérationnel

Le scénario est classique : un séminaire de direction, un cabinet de conseil, une feuille de route à trois ans, des slides impeccables. On parle vision, positionnement, ambition, nouvelles offres.

Tout le monde est d'accord.

Puis chacun retourne dans son quotidien. Et rien ne change vraiment.

Parce que ces plans restent au niveau stratégique, définissent quoi faire mais jamais comment le faire concrètement, semaine après semaine.

Or une ESN ne se transforme pas par décret.

Elle se transforme quand :

- un commercial change sa manière de vendre,
- un manager change sa manière de piloter,
- une équipe change ses rituels quotidiens.

C'est du comportemental, pas du conceptuel.

Un plan stratégique sans mécanismes opérationnels, c'est une intention pas une transformation.

Tant que le terrain ne change pas ses habitudes, l'entreprise reste identique.

Beaucoup de dirigeants sous-estiment cette réalité. Ils pensent qu'une fois la direction alignée, l'organisation suivra naturellement.

Ils négligent l'inertie opérationnelle, qui est pourtant au cœur de toutes les organisations et qui est très humaine.

Sans intervention très concrète, le système entend la stratégie mais continue comme avant.

Résistances humaines

Changer le modèle d'une ESN, c'est toucher à des intérêts très établis.

Les commerciaux maîtrisent la régie depuis quinze ans et savent que dans le passé elle leur a permis de toucher de belles primes variables. Les managers savent staffer vite. Les consultants sont habitués à leur autonomie. Les BU protègent leur P&L.

Proposer des offres packagées, mutualiser, standardiser, travailler en transverse, vendre des engagements longs... tout cela bouscule les zones de confort.

Et donc génère des résistances. Pas toujours visibles, rarement frontales, mais très efficaces. On retarde. On contourne. On "adapte". On explique que "chez nous, c'est différent". Et progressivement, la transformation est vidée de sa substance.

À cela s'ajoute un problème de rémunération variable.

Si on continue à rémunérer les commerciaux sur le court terme, ils feront du court terme. Si on évalue les managers sur leur marge locale, ils refuseront la mutualisation. Si on récompense les héros, personne ne documentera les process.

Les comportements sont rationnels. Ils s'adaptent au système de récompense. Beaucoup de transformations échouent parce qu'elles ignorent cette dimension totalement humaine et très logique.

On demande aux gens de changer... sans changer ce qui les pousse à agir.

Absence de mécanismes concrets

Il ne suffit pas de vouloir pour que les équipes changent.

Inutile d'attendre des résultats spontanés si on annonce des objectifs ambitieux sans définir:

- qui est responsable,
- quels indicateurs suivre,
- quels rituels tenir,
- quelles décisions prendre quand ça dérape

Sans ces mécanismes, tout repose sur la bonne volonté, qui ne résiste pas face à la pression quotidienne du business.

Une organisation ne change pas parce qu'elle est convaincue. Elle change parce que son fonctionnement l'y oblige.

C'est la différence entre un discours et un système.

2. Une approche par le système d'exécution : la méthode EXEC

À ce stade, le problème n'est plus de comprendre quoi faire.

Les dirigeants d'ESN savent déjà qu'il faut sortir de la régie, industrialiser, vendre de la valeur, standardiser.

La question n'est plus stratégique. Elle est opérationnelle :

Comment fait-on pour que 200, 500 ou 2 000 personnes changent réellement leur manière de travailler, dès lundi matin ?

C'est là que la plupart des transformations échouent : on lance des programmes, on crée des chantiers, on produit des feuilles de route. Bref, on met de la méthode sur des habitudes, de l'intellectuel sur l'humain, mais sans prendre les choses en main de manière opérationnelle, au quotidien au cœur des activités... et rien ne change dans le quotidien.

Parce que le système de management reste identique sur le terrain. Or une organisation ne change pas parce qu'on lui explique la cible. Elle change quand on modifie les règles du jeu quotidiennes.

C'est précisément le rôle de la méthode **EXEC** développée par **NEWLANE**.

EXEC n'est pas une méthodologie théorique. C'est un cadre d'exécution simple, volontairement court, conçu pour forcer le passage à l'action.

Quatre briques:

- **E**xigences.
- **E**xécution.
- **E**ngagement.
- **C**ontrôle.

Pas de complexité inutile. Seulement des mécanismes qui obligent l'organisation à bouger, inspirés des "4 Disciplines de l'Exécution"⁴ et adaptées aux enjeux des ESN.

Et une certitude centrale à toute la méthode : la transformation se fait sur le terrain, pas dans des réunions d'information ou des communications internes.

⁴ "The 4 disciplines of Execution: Achieving your wildly important goals" (Mc Chesney / Covey / Huling)

E - Exigences

Définir 3 à 5 priorités vitales, chiffrées et non négociables

La première erreur des transformations classiques est la dispersion.

On lance en même temps et dans l'urgence :

- une refonte des offres,
- un programme IA,
- un plan RH,
- une nouvelle organisation,
- un CRM,
- une démarche qualité...

Au bout de six mois, plus personne ne sait ce qui est vraiment prioritaire, donc rien n'avance.

La méthode **EXEC** part d'un principe simple : une organisation ne peut exécuter que très peu de priorités à la fois.

Au-delà de trois à cinq objectifs, tout devient du bruit.

La première étape consiste donc à faire un diagnostic de la situation pour en sortir quelques **exigences vitales**, au sens littéral : celles dont dépend la survie du modèle avec des cibles chiffrées, datées, publiques.

Par exemple, après le diagnostic on définit un certain nombre d'enjeux précis, mesurés et datés :

1. 40 % du chiffre d'affaires hors régie d'ici 24 mois
2. Taux d'intercontrat < 5 % tout 2026
3. 3 offres packagées représentant 50 % des ventes du semestre en CA
4. Marge opérationnelle +3 points dans 12 mois
5. 100 % des centres de services pilotés par SLA en 2027

A partir de cette poignée de priorités, on choisit les 2 objectifs vitaux qui seront la pierre angulaire du reste. Ici, par exemple, on garde les objectifs 1 et 4 qu'on peut ensuite déployer, expliquer, motiver dans l'organisation, niveau par niveau. Tout le monde comprend ce qui compte vraiment.

Sans cette clarification, chaque entité optimise localement. Avec elle, toute l'entreprise pousse dans la même direction.

C'est le socle de la transformation.

X - Exécution

Deuxième étape, souvent négligée : transformer ces priorités en actions opérationnelles très précises.

Beaucoup d'entreprises s'arrêtent aux objectifs. Elles disent : "il faut développer les offres packagées".

Très bien. Mais concrètement, ça veut dire qu'il faut faire quoi lundi matin pour un manager ou un commercial ? Probablement rien. A défaut, une idée personnelle, mal partagée, de la manière de s'y prendre

EXEC impose de descendre d'un cran: chaque exigence doit être traduite en mécanismes répétables. Des choses que les équipes peuvent réellement faire.

Cela prend la forme de :

- playbooks,
- processus simples,
- templates,
- checklists,
- standards de delivery,
- responsabilités explicites.

Par exemple:

- un playbook unique de démarrage de centre de service,
- un template standard d'offre packagée,
- un processus commun de staffing,
- un kit d'industrialisation obligatoire,
- un RACI clair pour chaque périmètre.

On ne demande plus aux équipes d'«être meilleures». On leur montre comment.

Parce que les comportements ne changent pas grâce à la motivation. Ils changent quand le nouveau process est simple et/ou a démontré une meilleure capacité à apporter des résultats.

Cet outillage de l'exécution nécessite d'impliquer une équipe pilote, motivée par le projet de transformation, qui va participer à définir et mettre en œuvre ces nouvelles manières de faire. Ainsi il ne s'agira pas d'une directive imposée, mais d'une initiative terrain, dont le résultat aura été démontré opérationnellement.

C'est cela, l'exécution : rendre le nouveau modèle concret, tangible, utilisable, démontré.

Sans cette étape, les priorités restent des slogans, les directives restent des intentions.

E - Engagement

Même avec de bons standards d'exécution, une transformation peut s'essouffler.

Pourquoi ? Parce que personne n'est réellement redevable de la réussite de la transformation. On en parle, on décide beaucoup, mais personne ne s'engage personnellement sur des résultats précis. Et faute d'une cadence, le quotidien reprend le dessus et on revient naturellement à la manière dont on faisait avant.

EXEC introduit une discipline simple : une cadence pour garantir l'engagement de chacun.

Pas des comités mensuels de reporting, pas des réunions hebdomadaires animées par les managers, mais plutôt des points courts, fréquents, opérationnels où chacun participe en s'engageant sur ce qu'à son niveau il prévoit de faire, dans un esprit collectif.

La transformation n'est plus le sujet d'un "directeur de projet transformation" mais devient l'affaire de chacun. Les résultats ne sont pas présentés à une hiérarchie qui met la pression, mais devant ses collègues au service de la réussite de tous.

On ne présente pas des intentions, mais des engagements précis pour la période qui vient et des résultats obtenus sur la période écoulée:

"Cette semaine, je déploie le playbook sur le centre de service X."

"Je package l'offre Y."

"Je bascule deux comptes pilotes sur le nouveau modèle."

La semaine suivante, on vérifie: fait ou non fait.

Cette cadence change la dynamique et ramène la nécessaire transformation au même niveau d'importance opérationnelle que le "business as usual".

La transformation cesse d'être un grand programme abstrait et devient une suite d'actions très concrètes. Elle n'est plus la marotte de la direction mais le projet de tout le monde.

La cadence crée la pression positive. Elle empêche le retour aux anciennes habitudes.

C - Contrôle

Dernier pilier : Piloter par les faits, décider vite, corriger immédiatement.

Beaucoup d'entreprises pilotent leur transformation en regardant dans le rétro-viseur: CA du mois passé, marge du trimestre écoulé,...

EXEC impose une règle simple : quelques indicateurs utiles, opérationnels, visibles, suivis chaque semaine.

Pas 40 KPI dans un reporting issu de la BI qu'il faut 30 minutes pour interpréter, mais 5 ou 6 OKR⁵ maximum affichés au mur (ou dans un espace partagé aisément accessible pour les équipes distantes).

Par exemple :

- taux d'intercontrat,
- part du CA hors régie,
- marge par dispositif,
- vitesse commerciale sur offres packagées,
- respect des standards de delivery.

Ces indicateurs sont partagés, publics, discutés chaque semaine. Et surtout, ils déclenchent des décisions immédiates.

Si ça dérape, on corrige tout de suite, pas au trimestre suivant.

Pour les mêmes raisons qu'une transformation se mène sur le terrain et non en réunion, elle se pilote en temps réel et pas en comité mensuel.

Le contrôle n'est pas bureaucratique.

Il est pragmatique : voir vite, décider vite, ajuster vite.

Les bénéfices de la méthode **EXEC** de NEWLANE

En résumé, la méthode **EXEC** n'ajoute pas de complexité. Elle enlève tout le superflu pour se concentrer sur les 2 priorités d'une ESN qui veut suivre son marché: continuer à faire du business tout en se transformant..

C'est volontairement simple, pour être réalisable. C'est volontairement opérationnel, pour donner des résultats.

EXEC est conçue pour cela : transformer la stratégie en comportements quotidiens.

Et c'est précisément cette discipline d'exécution qui fait la différence entre les ESN qui parlent de transformation... et celles qui changent réellement de modèle.

⁵ Pour en savoir plus sur la différence entre KPI et OKR:

https://www.linkedin.com/posts/gleroy_kpi-ou-okr-deux-outils-de-pilotage-qui-activity-7439321828650725376-UCfz

CONCLUSION

Si vous avez lu jusqu'ici, vous avez probablement reconnu votre organisation à plusieurs endroits.

Une offre trop large et peu différenciée.

Un delivery qui dépend encore beaucoup des personnes.

Un commerce obsédé par le staffing court terme.

Des managers héroïques qui compensent les failles du système.

Et, régulièrement, un nouveau "plan de transformation" qui promet de régler tout ça.

Ces symptômes ne relèvent pas d'un manque d'intelligence ou d'effort. Ils relèvent d'un défaut de mécanismes.

On ne transforme pas une ESN par la communication, on ne l'industrialise pas par décret, on ne change pas les comportements par des slogans.

Une organisation change uniquement quand sur le terrain, en même temps que les urgences du quotidien, on modifie les règles du jeu quotidiennes : priorités, standards, rituels, indicateurs.

C'est tout le sens de l'approche présentée dans ce document. Ce n'est pas une méthode universelle - si elle existait, elle perdrait tout son intérêt car toutes les ESN se ressembleraient - au contraire, c'est une philosophie de transformation et une boîte à outils méthodologique à adapter à chaque entreprise pour lui permettre de créer son propre positionnement différenciant sur un marché qui demande sans cesse de l'innovation.

Pour cela, il faut traiter la transformation comme un sujet opérationnel, pas comme un programme stratégique.

C'est précisément sur ce terrain qu'intervient **NEWLANE**.

Pas comme un cabinet qui produit des recommandations supplémentaires. Pas comme un coach qui accompagne à distance. Mais comme un acteur d'exécution.

Soit en construisant l'**architecture opérationnelle** (offres, process, gouvernance, standards) jusqu'à ce qu'elle fonctionne réellement.

Soit en prenant temporairement les commandes, en mode **commando d'exécution**, pour remettre la machine en marche quand la situation l'exige.

Dans les deux cas, la logique reste la même : moins de théorie, plus de terrain ; moins de plans, plus de mécanismes ; moins d'héroïsme, plus de système ; moins de recommandations, plus de résultats.

Parce qu'au fond, la question n'est pas "quelle transformation imaginer ?".

La question est beaucoup plus simple, et beaucoup plus exigeante :

Qu'est-ce qui va concrètement changer lundi matin pour vos équipes ?

Si la réponse n'est pas claire, la transformation n'a pas commencé.

Si elle l'est, alors votre ESN est déjà en train de devenir une véritable plateforme d'exécution.

A propos de NEWLANE - Exécution stratégique

NEWLANE est un cabinet d'exécution stratégique. Nos prestations portent tout leur sens lorsque:

- La stratégie est claire mais les équipes ne suivent pas.
- Le développement commercial manque de traction.
- Les offres sont trop dépendantes de la régie et les taux de marges baissent.
- Les réponses aux appels d'offres mobilisent trop d'énergie pour peu de résultats.
- La croissance met l'organisation sous tension.
- L'entreprise veut franchir un cap.

Nos sujets d'interventions

• Construction d'offres à engagement (forfait, managed services, centres de compétences) • Go To Market des nouvelles offres • Bid Management • Pilotage des opérations / marge & cash par projet	• Industrialisation des pratiques delivery • Clarification rôles vente / delivery / recrutement • Renforcement du middle management • Recrutement COO / SDM
---	---

Nos modes d'intervention

Diagnostic (2-4 semaines)	Commando d'exécution	Architecture d'exécution	Renforts clés (Exec Search)
Comprendre en quelques semaines ce qui bloque réellement la performance.	Prendre la main et rétablir rapidement la performance opérationnelle.	Accompagner les opérations pour rendre l'organisation autonome et scalable.	Objectif : sécuriser les rôles clés qui conditionnent l'exécution.

Moins de recommandations. Plus de résultats.

Exemples d'intervention

Retournement opérationnel d'une BU Banque (300 consultants)

Entreprise: ESN internationale (45 000 collaborateurs)

Durée: 12 mois

- Contexte : BU non rentable, -15 % de CA, intercontrat élevé, management affaibli, absence de rythme commercial.
- Objectifs : retour à rentabilité et stabilisation rapide malgré contexte COVID.
- Moyens : remplacement de managers clés, refonte de l'organisation, définition des OKR, rituels bi-hebdo/daily, arbitrages immédiats, priorisation cash/staffing.
- Résultats : croissance +10 %/an, intercontrat résorbé.

Post-Merger Integration & redressement d'un cabinet Data/IA

Entreprise: ESN espagnole (300 consultants)

Durée: 12 mois

- Contexte : acquisition déficitaire (54 % d'intercontrat, projets non rentables, absence de pilotage marge), cash burn immédiat.
- Objectifs : stopper la perte cash, restaurer la rentabilité, intégrer les équipes dans un modèle scalable.
- Moyens : prise de direction opérationnelle, P&L commun, règles de pricing/marge, staffing hebdomadaire, contrôle budgétaire des forfaits, cadrage ROI des projets R&D, réactivation commerciale.
- Résultats : intercontrat 54 % → 20 %, retour à l'équilibre en 12 mois, organisation pilotable et autonome.

Réorganisation d'une direction commerciale grands comptes

Entreprise: Services B2B (300M€ de CA)

Durée: 9 mois

- Contexte : 10 KAM, 300 M€ de portefeuille, aucune discipline pipe/CRM, dépendance à quelques clients, faible crédibilité interne.
- Objectifs : reprendre le contrôle du pipe, structurer la prospection, sécuriser le CA.
- Moyens : ajustement du casting, clarification RACI, rituels pipe/prospection/Go-No Go, formation CRM, revues de comptes formalisées, priorisation stricte.
- Résultats : Objectifs atteints, nouveaux référencements grands comptes, marges renégociées, forecast fiable.

Fusion de deux BU concurrentes (380 consultants)

Entreprise: ESN internationale (45 000 collaborateurs)

Durée: 18 mois

- Contexte : fusion de deux entités historiquement concurrentes (380 consultants, 7 managers), silos, arbitrages permanents, coordination faible, organisation peu scalable.
- Objectifs : créer un pilotage commun, absorber la croissance sans chaos, stabiliser le management.
- Moyens : P&L partagé, redécoupage des périmètres, rôle transverse clé, rituels hebdomadaires de staffing/pipeline, tableaux de bord visibles, règles d'arbitrage managériales, responsabilisation forte.
- Résultats : 380 → 450 consultants (+18 %), BU devenue modèle interne.

Systématisation de la vente pour sortir le dirigeant de l'opérationnel

Entreprise: cabinet de conseil en UX Design (20 consultants)

Durée: 14 mois

- Contexte : cabinet UX dépendant à 100 % du fondateur pour vendre.
- Objectifs : rendre la fonction commerciale collective et scalable.
- Moyens : templates standardisés, process qualification, rituels de suivi, classification des opportunités, formation consultants à la posture commerciale.
- Résultats : continuité du CA sans le dirigeant, capacité collective à vendre, autonomie commerciale.

Création d'une fonction People & Organisation (0 → 50 salariés)

Entreprise: start-up internet

Durée: 5 ans d'accompagnement temps partiel

- Contexte : start-up sans structuration RH ni management intermédiaire.
- Objectifs : poser les fondations organisationnelles pour soutenir la croissance.
- Moyens : process recrutement/KPI, onboarding, filière management, politique salariale, mise en place d'un PMO, rôle de Chief of Staff.
- Résultats : 5 → 50 collaborateurs, équipes structurées, organisation autonome, pilotage délégué.

