

Professionnels
du bâtiment :
adoptez les
bons indicateurs
de performance

Livre Blanc

Septembre 2021



Sommaire

Pourquoi utiliser des indicateurs de performance ?

P.4

Savoir à tout moment où l'on en est

Intervenir à temps en cas de problème

Anticiper les décisions pour mieux contrôler ses marges

Guider les collaborateurs et faciliter la gestion des plannings

Informers les clients en temps réel

Faire progresser l'entreprise et augmenter sa rentabilité

Quels indicateurs de performance adaptés aux métiers du bâtiment ?

P.4

Les indicateurs de gestion de chantier

Les indicateurs de qualité et d'efficacité de vos travaux

Les indicateurs de ressources humaines et de management de la main-d'œuvre

Les indicateurs de responsabilité sociale et environnementale (RSE)

Les indicateurs pour se mettre en conformité avec la RE 2020

Comment calculer et exploiter les indicateurs de performance ?

P.8

Définir des objectifs précis en amont

Bien calculer les indicateurs de performance

Faites parler vos indicateurs de performance pour optimiser votre gestion

Professionnels du bâtiment : adoptez les bons indicateurs de performance

Conduire un chantier nécessite un suivi rigoureux. Les aléas y sont nombreux, les intervenants variés et le contexte nécessite de constamment s'adapter. On le voit avec l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2022 des nouveaux critères de la **RE2020** : afin de lutter contre le changement climatique, un nouveau cadre réglementaire autour des constructions neuves émerge. Sans compter la crise sanitaire qui a bouleversé les manières de travailler et demande aux entreprises du bâtiment d'épouser la dynamique omnisectorielle de digitalisation.

L'utilisation d'indicateurs de performance peut vous aider à mieux faire face à ces différentes contraintes. Elle permet de disposer à tout moment d'un état des lieux précis de vos interventions, de suivre en temps réel la réalisation du chantier et de maîtriser vos marges (comparer le réalisé et le prévisionnel) afin de réaliser les ajustements nécessaires.

Mais encore faut-il bien choisir ses indicateurs de performance. Il en existe en effet de toutes sortes. Ceux que vous retenez doivent être adaptés à votre activité et aux objectifs que vous vous assignez. Ils seront d'autant plus efficaces qu'ils seront portés par les collaborateurs et exploités de façon pertinente.

Pourquoi utiliser des indicateurs de performance ?

Savoir à tout moment où l'on en est

Comme leur nom l'indique, les indicateurs de performance permettent de suivre en temps réel et de façon objective la performance de l'activité conduite. Ils constituent une photographie à l'instant T du chantier en fonction des critères retenus, une série de repères indispensables pour s'assurer de sa bonne marche ou identifier les dérives.

Exemple : tel indicateur révélera que l'état d'avancement n'est pas celui initialement prévu dans le devis, tel autre que votre excédent brut d'exploitation fléchit dangereusement.

Intervenir à temps en cas de problème

En servant d'alerte, les indicateurs de performance permettent de rectifier rapidement le tir, d'ajuster les éléments et de porter remède aux problèmes révélés avant qu'ils ne portent trop à conséquence. Beaucoup de temps et d'argent peuvent être économisés en mettant fin sans délai aux anomalies constatées.

Exemple : corriger promptement une dérive du calendrier pourra limiter des pénalités de retard, effectuer d'urgence une commande décalée permettra d'éviter un ralentissement du chantier.

Anticiper les décisions pour mieux contrôler ses marges

Les indicateurs ne servent pas seulement à informer, ils aident aussi à anticiper et prendre des décisions : prévoir les résultats financiers, les commandes de matériaux, les besoins de main-d'œuvre ou de sous-traitants. L'occasion, là encore, de gagner du temps et de l'efficacité et de prendre à temps les décisions opérationnelles et de gestion qui conviennent.

Exemple : l'entreprise peut décider de faire appel à des sous-traitants si elle constate que l'insuffisance de main-d'œuvre ou l'excès de technicité retarde les opérations.

Guider les collaborateurs et faciliter la gestion des plannings

S'ils éclairent la direction de l'entreprise, les indicateurs de performance constituent aussi à différents niveaux de responsabilité un outil précieux sur la conduite du chantier et facilitent le reporting

et les prévisions. Les décideurs peuvent en outre s'appuyer sur ces éléments objectifs pour effectuer le contrôle ou adopter des mesures qui ne remportent pas l'adhésion de tous.

Exemple : un taux d'accidentologie anormal pourra attirer très vite l'attention et conduire à revoir l'organisation ou le matériel des équipes.

Informers les clients en temps réel

Utiliser les bons indicateurs de performance donne également les moyens de bien informer le client, un facteur important de sa satisfaction. Cela représente un atout concurrentiel pour l'entreprise et lui est bénéfique en matière d'image. Non seulement son savoir-faire est mis en valeur, mais elle peut aussi se servir d'indicateurs de performance pour souligner son attention aux valeurs sociales et environnementales.

Exemple : un indicateur de performance peut souligner une émission de gaz à effet de serre réduite ou le recours élevé à des matériaux non polluants, éléments auxquels la clientèle pourra être sensible.

Faire progresser l'entreprise et augmenter sa rentabilité

Les indicateurs de performance mettent parfois en lumière des difficultés récurrentes ou des problèmes de fond, susceptibles d'entraver durablement l'efficacité ou la productivité de l'entreprise. Cela peut être l'occasion de revoir des procédés, une organisation, une ligne de coûts. Les indicateurs servent ainsi à stimuler le progrès et à améliorer la conduite des chantiers à venir.

Exemple : s'apercevoir que la marge brute est en baisse constante peut induire de profondes remises en cause sur les conditions de rentabilité des chantiers.

Quels indicateurs de performance adaptés aux métiers du bâtiment ?

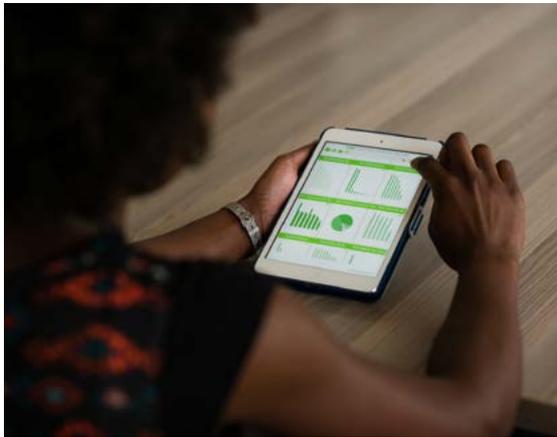
Au-delà de la traditionnelle distinction entre indicateurs financiers et indicateurs extra-financiers, il existe de nombreux indicateurs de performance, parmi lesquels le développement durable occupe une part croissante. Plus que leur nombre – qui ne doit pas être trop élevé –, l'important est leur pertinence. Ils doivent en effet être adaptés à votre

Les principaux bénéfices des indicateurs de performance

Financiers : maîtrise des coûts du chantier, rentabilité optimisée

Commerciaux : satisfaction client, image (savoir-faire, RSE)

Collaborateurs : lisibilité des objectifs, contrôle, reporting, précision



métier, à votre entreprise et même parfois à chaque typologie de chantier. Choisissez les critères qui sont les plus importants à vos yeux ou les éléments de fragilité qui nécessitent une vigilance particulière.

Les indicateurs de gestion de chantier

Il en existe un grand nombre, qui permettent de suivre les coûts et la rentabilité : taux de croissance du chiffre d'affaires, rendement des actifs, ratios de liquidité, de trésorerie nette, des immobilisations, écarts de coûts du chantier. On peut aussi suivre le volume d'encaissements quotidiens, le pourcentage de créances douteuses dans les facturations, etc. Et au-delà d'un chantier précis, on peut se donner une vision plus globale en calculant par exemple, au niveau de l'entreprise, la valeur moyenne des nouveaux chantiers signés dans un délai de 30 jours glissants ou le volume d'heures de travail prévues dans les 30 prochains jours.



« Auparavant, nous percevions que les chantiers éloignés, au-delà de deux heures de route, dégradait notre rentabilité.

Mais nous considérons que le volume et les chantiers plus proches compensaient à un niveau acceptable cette dégradation. Les indicateurs nous ont ouvert les yeux en faisant apparaître une rentabilité globale de ce contrat inférieure de moitié à la rentabilité moyenne de nos chantiers, avec en plus une tendance baissière. Nous avons pu réagir et aller voir notre client avec des éléments concrets qui nous ont permis de trouver ensemble un nouveau terrain d'entente. »

François Delcambre,
Delcambre SARL, entreprise de
génie climatique dotée de solutions
avec indicateurs depuis 2013

« Je dispose d'une analyse par chantier, par pôle et par typologie de chantier. »

Nous avons ainsi la possibilité de nous assurer de la rentabilité de nos vingt chantiers hebdomadaires. Dans notre métier, l'exécution est la phase critique. À l'aide d'un logiciel dédié, nous savons toujours en un clin d'œil où nous en sommes. Nous sommes dans le pilotage de précision, contrairement à avant, où il fallait attendre le bilan pour disposer de données à partir desquelles réfléchir. »

« Autre exemple : alors que nous étions positionnés sur les marchés publics, »

nous avons pu établir un double constat. Le premier est la faible rentabilité du périmètre. Le second, notre incapacité manifeste à corriger la tendance. Nous n'étions tout simplement pas performants et avons abandonné ce marché. »



François Delcambre,
Delcambre SARL, entreprise de
génie climatique dotée de solutions
avec indicateurs depuis 2013

Les indicateurs de qualité et d'efficacité de vos travaux

Parmi eux figurent les indicateurs de délai : taux d'avancement du chantier, écarts de délai. Se mesurent aussi la rotation des stocks, le délai de règlement des factures, le taux de malfaçons, le nombre de réclamations des clients, le nombre de devis ou de bons de commande acceptés. Dans le domaine commercial, il peut être aussi intéressant de suivre des critères tels que le taux de transformation des devis créés versus acceptés.

Les indicateurs de ressources humaines et de management de la main-d'œuvre

L'un des critères importants est le volume d'heures de travail quotidien, calculé en mesurant l'ETP, facilement comparable d'un chantier à l'autre. Des indicateurs de turn-over, de taux d'absentéisme ou de démission pourront donner une idée de



Focus sur les coûts de main-d'œuvre sur un chantier

Part importante du budget d'un chantier, les coûts de main-d'œuvre doivent être soigneusement mesurés et suivis.

Pour une juste vision et une base de comparaison fiable, il faut ajouter aux salaires et charges afférentes les différentes primes de chantier prévues par la convention collective ou l'entreprise : repas, habillement, déplacement...

Divers indicateurs peuvent aider à analyser ces coûts : **le salaire horaire moyen par ETP** et par niveau, **la part des primes et des heures supplémentaires dans le salaire, le coût de main-d'œuvre rapporté au CA, etc.** Des ratios tels que le nombre d'heures facturées par rapport **au nombre d'heures effectuées** peuvent révéler des problèmes.

la situation sociale ou de l'implication des équipes. On peut aussi suivre le chiffre d'affaires par ETP, le salaire horaire moyen, le montant moyen des charges de personnel par ETP ou la part des primes dans les charges salariales.

Les indicateurs de responsabilité sociale et environnementale (RSE)

C'est un critère d'importance croissante, aux thématiques prégnantes dans le BTP. Dans le volet social se trouvent les éléments relatifs à la sécurité – un enjeu important sur les chantiers –, mesurée par le taux d'accidentologie, ou les ratios hommes/femmes, le nombre d'heures de formation, les données sur l'insertion. Le volet environnemental comprend par exemple l'utilisation et le rejet de produits polluants, les émissions de gaz à effet de serre (GES), la consommation de ressources en eau, énergie et matières premières.

Les indicateurs pour se mettre en conformité avec la RE 2020

Une nouvelle réglementation environnementale des bâtiments neufs entrera en vigueur en 2022, avec trois grands objectifs : diminuer l'impact carbone des bâtiments, poursuivre l'amélioration de leur performance énergétique et en garantir la fraîcheur pendant les étés caniculaires. Cette lutte contre les effets du changement climatique est conditionnée par le respect de critères précis lors

de la construction de bâtiments neufs. Des mesures nécessaires, que pourront révéler les indicateurs, en matière de consommation de chauffage par exemple, de qualité de l'air intérieur, d'isolation thermique et phonique, de production d'énergie renouvelable, ou d'empreinte carbone. D'autres critères peuvent compléter cette évaluation, comme la valorisation des déchets de chantier, une émission normée en COV des matériaux (composés organiques volatils) ou un usage de matériaux biosourcés.

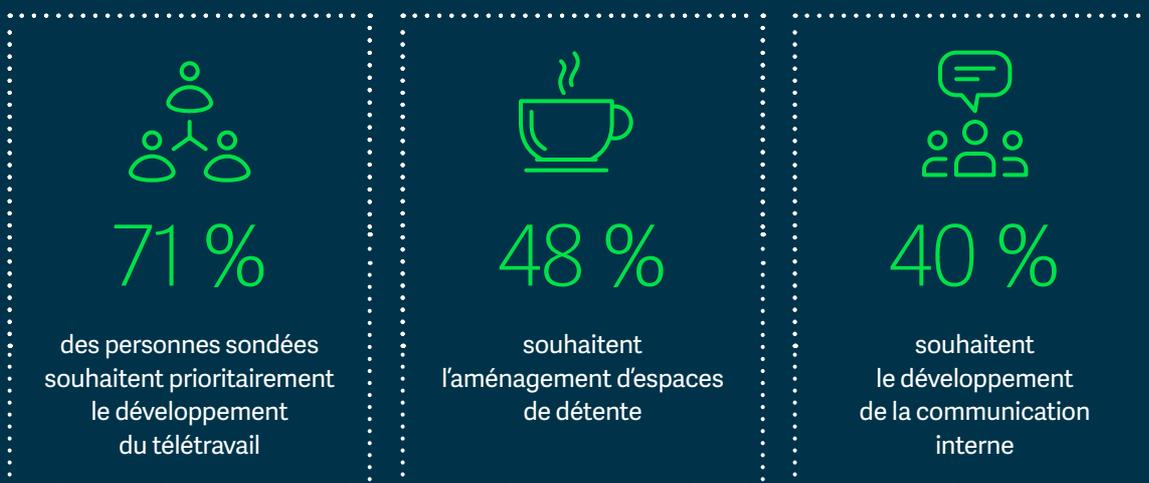
Tentez les indicateurs de performance qualitatifs

Moins connus mais tout aussi importants, certains indicateurs peuvent vous servir de vrais tremplins de performance.

C'est le cas des indicateurs de QVT (qualité de vie au travail), mesurant par exemple les contraintes temporelles, la pénibilité,

l'autonomie, les formations ou encore l'impact et la fréquence des promotions.

Le Baromètre du BTP, réalisé par Offices (L'observatoire Français de l'Industrie, du Commerce et des Services) en mai 2021, révèle quelques tendances du secteur :



Le suivi d'indicateurs permet de cibler localement les attentes de votre entreprise propre, d'améliorer la qualité de la production, de prévenir l'absentéisme, de réduire les expositions aux facteurs d'usure professionnelle ou encore de développer votre attractivité.

Autres indicateurs intéressants, ceux liés à la gestion des achats, comme la non-conformité, la marge, les gains achats, le pourcentage de livraison hors processus, le nombre de fournisseurs référencés par articles... qui aident à améliorer l'efficacité et la rentabilité du processus.

Les indicateurs marketing montrent aussi un intérêt notable : les indicateurs de coût d'acquisition client, les taux de conversion d'une landing page, le nombre d'ouvertures et clics email sont parmi bien d'autres de véritables sources d'inspiration dans un secteur qui peine parfois à mesurer précisément son ROI. Ils permettront de reconsidérer les plans d'action, d'identifier les zones problématiques et des axes de progrès ou d'allouer un budget adapté aux objectifs.

Le Baromètre du BTP révèle là aussi les tendances du secteur, qui conduit ses actions de prospection et de communication :

- **par e-mailing** pour la totalité des entreprises BTP ;
- **par site web et réseaux sociaux** pour 83 % d'entre elles ;
- **en s'appuyant sur le SEO et le SEA** pour 67 % d'entre elles ;
- **par retargeting** pour la moitié des entreprises du secteur

Comment calculer et exploiter les indicateurs de performance ?

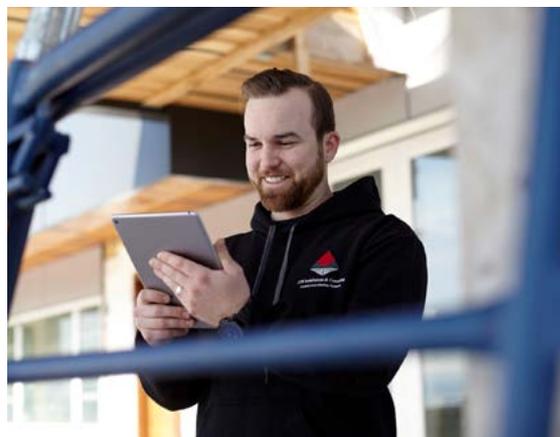
L'efficacité des indicateurs de performance repose sur trois éléments : la définition des objectifs, un calcul rigoureux et une exploitation adéquate.

Définir des objectifs précis en amont

- **Des repères chiffrés**
À chaque indicateur doivent être associés une intention – améliorer la rentabilité, la planification du travail, la réduction des accidents... – et un objectif chiffré qui sert de repère pour mesurer la performance. En effet, si une donnée n'est pas forcément parlante dans l'absolu, c'est en étant comparée à la donnée visée qu'elle prend tout son sens. Savoir que l'on a réalisé à telle date telle quantité d'heures de travail n'a ainsi d'intérêt que si on rapproche ce volume du score ciblé.
- **Une adhésion de tous**
En amont, le choix des indicateurs implique l'entreprise à tous les niveaux : la direction pour donner le ton, les cadres intermédiaires pour exécuter la stratégie et les collaborateurs pour y contribuer. Prenons l'exemple d'un objectif d'indicateurs de performance de main-d'œuvre directe de construction fixé par un dirigeant de l'entreprise à 4 000 heures/semaine pour les six prochaines semaines. Les conducteurs de chantier devront ventiler ces heures par chantier et le directeur des travaux en surveillera la réalisation. Une bonne adhésion à ces objectifs plaide pour une concertation préalable avec les responsables concernés, qui doivent les comprendre et les adopter.

Bien calculer les indicateurs de performance

- **Privilégiez la simplicité**
Faites appel dans la mesure du possible à des données déjà collectées par l'entreprise, en commençant par identifier celles qui le sont et où. Il ne s'agit pas de créer une usine à gaz dont la réalisation sera complexe et coûteuse. Utiliser les systèmes existants – systèmes de gestion, comptabilité, paie... – pour capturer les données permet de gagner du temps et de réduire les risques d'erreur. L'usage de données standardisées est aussi souhaitable : il facilitera les comparaisons internes et externes.
- **Partagez les informations**
Paramétrez les calculs pour la collecte des données et la configuration des formules vers une interface graphique afin d'automatiser au maximum l'établissement de tableaux de bord et de rapports. Communiquez entre services, directions ou avec le maître d'œuvre, pour que les informations recueillies bénéficient à tous.





Le tableau de bord des indicateurs de performance

Outil de pilotage par excellence, il doit avoir les caractéristiques suivantes :

Clair et concis : ne contenir que les principaux indicateurs

Visuel : un panorama instantané et très visuel de la situation et des alertes

À jour : être actualisé (automatiquement) sur une base de préférence hebdomadaire

Partagé : choisir les destinataires en mesure d'impacter les résultats

Faites parler vos indicateurs de performance pour optimiser votre gestion

Vous disposez désormais d'indicateurs de performance fiables : comment en tirer le meilleur parti ?

Rien ne sert en effet de définir et de calculer une batterie d'indicateurs de performance s'ils ne sont pas exploités – d'où la nécessité d'en limiter le nombre.

Une bonne interprétation des signaux

Tout indicateur révèle quelque chose : soit que le chantier est en bonne voie, soit que des mesures correctives s'imposent. L'alerte étant donnée, il faut identifier la cause du problème ou de la dérive. Des corrélations entre indicateurs peuvent exister et guider l'analyse. Ainsi, un indicateur mesurant un absentéisme élevé peut éclairer un indicateur de performance défavorable sur l'avancée du chantier, ou un indicateur d'accidentologie sur le taux de renouvellement des machines rapproché d'une mesure des réclamations des clients. Les données opérationnelles ont aussi bien sûr généralement un impact sur les résultats financiers.

L'exemple de la durée moyenne de règlement client

Une entreprise a mis en place un indicateur mesurant le taux de factures payées avec un délai de retard inférieur à 10 jours. Le score de l'indicateur est à rapprocher de celui relatif au délai de paiement des fournisseurs. Les indicateurs de trésorerie, de besoin en fonds de roulement, de capacité d'endettement doivent aussi être examinés.

· Pour éviter les difficultés de trésorerie, l'entreprise peut à court terme effectuer des relances, retarder des commandes ou des investissements.

· Plus fondamentalement, elle peut agir sur plusieurs leviers : améliorer ses procédures de relance et les facilités de paiement, réduire le taux de créances douteuses, revoir sa politique d'acomptes, s'informer plus rigoureusement de la solvabilité des prospects.

Un tremplin pour évoluer

Après la collecte et l'analyse vient la prise de décision visant à améliorer les résultats. Les indicateurs de performance servent aussi à définir de meilleures pratiques pour l'avenir. Ils peuvent enfin être la base d'une plus grande réussite commerciale en permettant des comparaisons avec le secteur : de bons indicateurs de sécurité, de productivité ou d'avancement des chantiers constituent en effet des atouts parlants dans un appel d'offres.



À propos de Sage

Sage est le leader mondial des technologies qui offrent aux entreprises de toutes tailles la capacité d'anticipation, l'agilité et l'efficacité nécessaires à la gestion de leurs finances, de leurs opérations et de leurs ressources humaines.

Dans le monde entier, ce sont des millions de clients qui ont choisi de faire confiance à Sage et à ses partenaires pour les accompagner et leur apporter le meilleur de la technologie Cloud.

Grâce à nos années d'expérience, nos collaborateurs et nos partenaires assistent nos clients et tout notre écosystème, et ce, même dans des périodes difficiles. Nous sommes là pour leur apporter tout le soutien, le conseil, les solutions et les services dont ils ont besoin.

Pour plus d'informations et être mis en relation avec un expert :

01 41 66 25 91

Export : +33 (0)5 56 136 988

(Hors France métropolitaine)

www.sage.com

