

KPMG Pulse

5 points de vigilance pour améliorer votre rentabilité

Artisans et entrepreneurs du bâtiment



Les experts KPMG vous éclairent



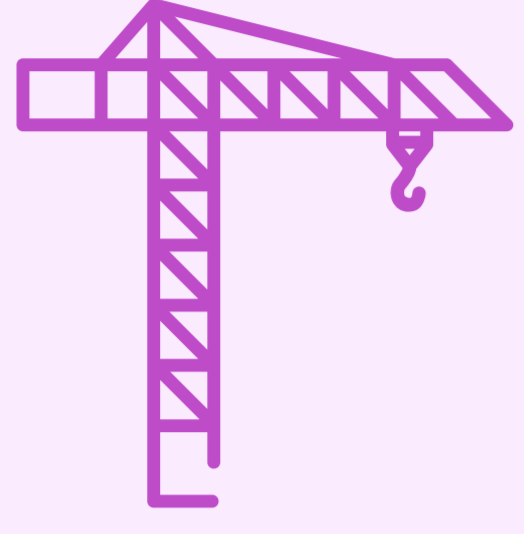
Malgré une activité soutenue, les artisans et les entrepreneurs du BTP doivent aujourd'hui faire face, à une forte tension sur les marges.

Les raisons sont multiples : double augmentation du prix des matériaux et des coûts de main-d'œuvre, faible évolution des prix d'achat par des donneurs d'ordre...

Comment dans ce contexte préserver sa rentabilité et sa trésorerie ?

De quels leviers les professionnels disposent-t-ils pour assurer la pérennité de leur activité ?

L'établissement des devis



En amont d'un chantier, il est fondamental d'anticiper tous les paramètres générateurs de coûts pour établir un devis qui permettra de dégager de la marge théorique.

Si l'on pense bien sûr au coût de la main-d'œuvre, à la location de matériel ou au coût des matières premières... il faut également bien analyser l'ensemble des contraintes spécifiques à chaque chantier.

Devra-t-on faire appel à des effectifs supplémentaires (sous-traitance de capacité) pour tenir des délais restreints ? Faudra-t-il solliciter des spécialistes (sous-traitance de compétence) en raison de la technicité d'un chantier ? Le chantier risque-t-il d'être allongé en raison de problématiques d'accès ou de sécurité ?

Se pose aussi la question de la nature du chantier, en production (vente des matériaux et de main-d'œuvre) ou en prestation (vente de la main-d'œuvre uniquement). Dans le deuxième cas, il faut par exemple augmenter le taux horaire pour compenser l'absence de marge sur le coût matière.

Cette approche « additive » se combine bien entendu à l'approche concurrentielle qui implique de se situer dans les prix du marché. Privilégier uniquement l'une ou l'autre de ces approches peut mettre l'entreprise en péril, en perdant des clients en raison de prix trop élevés d'un côté... ou en travaillant à perte de l'autre.

Le devis doit être un bon équilibre entre le prix de revient et le prix de marché.



Le suivi des heures facturables



Les décalages dans le temps sont fréquents sur un chantier et génèrent des surcoûts, en particulier en matière de main-d'oeuvre.

Que ces dépassements soient dus à l'entreprise (organisation, mauvaise estimation initiale) ou non (météo, retard d'un autre prestataire...), la gestion des temps de travail, et en particulier le suivi des heures facturables permet d'ajuster son organisation et de prendre les mesures correctives pour maîtriser ou limiter les dérives, en particulier sur les chantiers de longue durée.

Une structuration et un suivi rigoureux du temps de travail des équipes comptent parmi les fondamentaux de la rentabilité.

Le suivi des marges sur déboursé sec

Le suivi de la marge entre ce qui été prévu dans le devis et la réalité de ce que l'entreprise dépense (déboursé sec) représente l'indicateur clé de la rentabilité des chantiers.

À la différence du suivi des heures facturables, cet indicateur intègre l'ensemble des coûts de revient.

Pendant le chantier, ce suivi permet éventuellement de négocier un avenant quand les surcoûts ne sont pas imputables à l'entreprise. Toutefois, cette analyse permet avant tout un retour d'expérience (auprès du bureau d'étude par exemple) qui permettra d'être plus précis sur les futurs devis.

Mais aussi d'identifier les profils de chantier les moins rentables. Exemple ? La mesure des temps et de coûts de transport peut par exemple vous amener à renoncer aux chantiers trop éloignés.



La démarche devis et suivi vous permet de mieux orienter vos activités.

La rigueur dans la facturation



Le décalage entre les frais engagés pour réaliser un chantier et le paiement de vos prestations est l'un des plus grands risques pour votre trésorerie. Très souvent, en

particulier dans les petites entreprises où le dirigeant doit tout gérer, l'émission des factures est trop tardive. La rigueur doit être de mise. Quand c'est possible, prévoyez la mise en place d'acomptes à la commande (pour couvrir les coûts matériaux) et pour les chantiers de longue durée, une facturation de situation, c'est-à-dire un déclenchement de factures intermédiaires à des étapes clés du chantier.

Le bon timing dans la facturation limite votre besoin en fonds de roulement (BFR).

La vigilance sur le recouvrement client

Vos clients attendent que vous respectiez vos délais. Exigez de même en retour sur les délais de règlement.

Émettre des factures dans les temps, c'est bien, à condition que vos clients paient dans les délais fixés. Il est important de suivre avec précision l'état des dus client, c'est-à-dire ce qu'il reste à recouvrer et de mettre en place une mécanique de relance des factures non payées.



Accompagnement KPMG Pulse : proximité, expertise et outils dédiés au service de la rentabilité

Notre travail pour aider les entrepreneurs à optimiser leur rentabilité et leur trésorerie se situe à 3 niveaux.



La première étape consiste à une analyse critique de la procédure d'établissement des devis. À ce stade, nous

échangeons avec le client sur la façon dont il appréhende les coûts générés, le volume et le suivi des heures, le taux horaire qui va être retenu, les coefficients matières appliqués, le volume des coûts de structure à couvrir. Sur la base de ces éléments et de l'expérience acquise auprès de leurs nombreux clients BTP, nos experts peuvent formuler des premières recommandations et faire un focus sur les points et les méthodes à améliorer. Nos outils de benchmark en ligne permettent également de situer l'entreprise sur son secteur, en matière de tarification notamment. Vient ensuite le temps de la mise en place d'outils de suivi avec une identification des indicateurs permettant, de piloter et d'analyser la performance de l'entreprise. Ce suivi aide à détecter en temps réel les anomalies et les corriger le plus rapidement possible.

Ces données clés servent également à analyser les performances en fin d'année (rentabilité, écarts) et à se projeter pour l'année suivante. Nous nous appuyons sur un tableau de bord BTP spécifiquement développé par KPMG, avec des données suivies plus ou moins exhaustives en fonction de la taille de la structure. De la même manière, le compte de résultat BTP KPMG nous permet de mesurer la performance de l'entreprise en se basant sur les ratios standards du secteur. Le troisième niveau d'intervention consiste à faire des points réguliers avec le chef d'entreprise sur la base des objectifs fixés... ou à discuter de mesures correctives quand le tableau de bord fait ressortir un problème.

Gérôme Gauriau

Directeur Associé Expert BTP chez KPMG

Retour d'expérience

Témoignage d'Olivier de Blomac dirigeant d'une entreprise de 46 salariés, spécialisée dans l'installation, la maintenance et le dépannage d'équipement de chauffage et de climatisation à Limoges.

En 25 ans à la tête de votre entreprise, votre regard sur les questions de trésorerie et de rentabilité a-t-il évolué ?

Comme beaucoup d'entrepreneurs de ma génération, je suis d'abord un homme de terrain et je n'ai pas eu de formation à la gestion. Pendant des années, j'ai travaillé « au feeling » avec une approche très prudente, veillant à toujours avoir des réserves de trésorerie pour faire face aux coups durs. À cette époque, j'étais plus préoccupé par la sécurité et la pérennité de l'entreprise que par la performance. Mais au fur et à mesure que l'entreprise grossissait les questions de suivi de l'activité sont devenues cruciales. Ne serait-ce que pour gérer les stocks qui devenaient de plus en plus importants.

Quels outils avez-vous mis en place ?

Sur les conseils et avec l'aide de mon expert KPMG, nous nous sommes attachés à suivre différents indicateurs grâce à des tableaux mensuels : le chiffre d'affaires, les heures travaillées et les charges de personnel, les achats, les stocks, les créances, les dus clients...

“

On dort beaucoup mieux quand on sait précisément où on en est.

Avec des effets concrets sur votre rentabilité ?

Oui. Les données recueillies nous ont par exemple permis d'ajuster nos taux horaires et d'optimiser nos marges. Une vision en temps réel de l'activité a également rendu possible la réduction de besoin en fond de roulement. Les sommes dégagées ont pu être placées sur des produits financiers ou consacrées à des investissements. Et en tant que dirigeant d'une petite entreprise, on dort beaucoup mieux quand on sait précisément où on en est.

Au-delà de cette problématique de gestion, que vous apporte l'accompagnement KPMG ?

Être chef d'entreprise, c'est souvent être seul et le nez dans le guidon. Il est important de pouvoir prendre du recul et de comparer vos pratiques avec d'autres entreprises, pour se situer et s'améliorer. Cela se fait bien sûr à travers des réseaux de professionnels et des dirigeants comme l'APM, mais mon expert KPMG joue un rôle important à ce titre, grâce à son expérience auprès d'autres entreprises et les référentiels du secteur du bâtiment dont il dispose.

Comment qualifieriez-vous votre relation avec KPMG ?

Je crois qu'on peut parler de relation de confiance, basée sur la transparence côté entreprise et la réactivité et proximité côté KPMG.

Olivier de Blomac

Dirigeant d'une entreprise de 46 salariés du BTP

L'accompagnement KPMG c'est :

+ de 6000



artisans et entreprises du BTP

accompagnés par les partenaires conseils KPMG, partout en France



kpmg-pulse.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2022 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.