

Impact financier de la crise du coronavirus : exemple chiffré (partie 2)

Dans la première partie de cet article (voir [Les Dossiers du CSTC 2020/2.14](#)), nous avons calculé l'impact d'une période d'inactivité de deux mois sur les bénéficiaires de Monsieur Peeters. Dans cet article, nous proposons quelques solutions pour compenser les manques à gagner et nous les développons en quelques exemples chiffrés.

M. Bogaerts, ing., conseiller principal senior, division 'Gestion et qualité', CSTC
T. Vissers, ing., chef adjoint de la division 'Gestion et qualité', CSTC

Le CSTC met tout en œuvre pour garantir la fiabilité des informations publiées, compte tenu de l'état de la réglementation et des connaissances au moment de la parution des articles. Il ne peut toutefois pas être tenu responsable de l'utilisation qui pourrait en être faite. Les conseils fournis dans cet article ne dispensent pas le lecteur de l'obligation de respecter la réglementation en vigueur.

1 Solutions pour compenser l'impact de la crise du coronavirus

1.1 Facturation maximale des heures prestées

Nous savons par expérience que la '**non-productivité**' est ce qui entraîne le plus de pertes pour une entreprise de construction. Il s'agit de la différence entre les heures effectivement prestées et les heures finalement facturées au client.

Cette différence peut trouver son origine dans des causes diverses.

Il est possible que le rendement escompté ne soit pas atteint, notamment en raison :

- de circonstances climatologiques
- d'une sous-estimation du degré de difficulté du projet
- de facteurs liés à l'environnement (accessibilité, par exemple)
- du fait que l'on ne dispose pas du bon matériel au bon moment et au bon endroit
- du fait que les ouvriers puissent parfois avoir une journée moins productive.

De plus, il arrive souvent que l'on prévoie trop peu d'heures dans l'offre, car on n'a pas suffisamment, voire pas du tout,

tenu compte :

- des éventuels travaux à effectuer de nouveau (c'est-à-dire lorsqu'il y a lieu de retourner sur le chantier pour résoudre des problèmes alors que le projet est terminé)
- du chargement et du déchargement des matériaux et des machines
- du transport des ouvriers depuis et vers le chantier
- des déplacements pour aller récupérer des matériaux chez les négociants
- de la préparation des projets avec les ouvriers.

1.2 Participation du gérant aux travaux sur chantier

Une période d'inactivité représente une occasion idéale pour réfléchir à la méthode de travail actuelle et pour l'optimiser. En effet, si le travail de bureau est réalisé de manière plus efficace, le gérant dispose de plus de temps pour se rendre sur le chantier, ce qui lui permet de prester des heures directement facturables. Il pourrait ainsi gagner beaucoup de temps en **numérisant ses devis et ses factures**. Dans ce contexte, le CSTC a développé un outil de calcul disponible gratuitement en ligne afin d'établir des offres, de dresser des factures et d'analyser les résultats (voir encadré 'Cpro' à la page suivante).



Cpro : l'outil de calcul idéal adapté à l'entrepreneur

Saviez-vous que le CSTC propose depuis 2017 un outil de calcul vous permettant de suivre l'ensemble de vos projets de construction dans un seul programme disponible en ligne ? Avec **cpro**, vous pouvez établir des offres, dresser des factures et analyser les résultats de tous vos projets en un rien de temps et en toute facilité, sans risque d'erreur ! Convaincu ? N'attendez plus ! Consultez la page cpro.cstc.be et créez gratuitement votre compte. En quelques clics, vous serez prêt à utiliser cet outil conçu pour les entrepreneurs.



Aperçu de l'outil cpro.

1.3 Sous-traitance des nouveaux projets

Dans ce scénario, nous tentons de compenser la perte de projets (et donc de chiffre d'affaires) enregistrée pendant la crise du coronavirus en soumettant les nouveaux projets à des sous-traitants après la crise et en créant ainsi un **nouveau chiffre d'affaires**.

1.4 Réduction des coûts indirects

Une dernière solution consisterait à **réduire les coûts indirects**, par exemple, en :

- renégociant les assurances ou d'autres contrats
- en réduisant les stocks, ce qui permet de libérer des liquidités et, par exemple, de louer un entrepôt plus petit et moins cher
- évitant les gaspillages en appliquant les principes du lean (voir [Les Dossiers du CSTC 2019/3.7](#))
- optimisant la politique d'achat
- numérisant la comptabilité, ce qui permet de ne plus devoir faire appel à un comptable
- revoyant la logistique avec pour conséquence une diminution des coûts liés au transport
- réorganisant le planning, ce qui permet de libérer du temps.

2 Exemples chiffrés

Ce chapitre illustre les solutions mentionnées ci-dessus à l'aide de quelques exemples chiffrés. En guise de rappel, le tableau A ci-contre présente la situation financière de la société de Monsieur Peeters dans des circonstances normales et le tableau B présente la situation pendant une période d'inactivité de deux mois (voir également [Les Dossiers du CSTC 2020/2.14](#)).

2.1 Facturation maximale des heures prestées

Monsieur Peeters peut facturer 6.000 heures par an. Cependant, son secrétariat social l'informe que ses ouvriers effec-

tuent 6.667 heures par an (c'est-à-dire le nombre d'heures rémunérées). Cela représente une différence de 667 heures sur une base annuelle (soit 3 quarts d'heure par travailleur et par jour !).

Quel serait l'impact sur les bénéfices si Monsieur Peeters facturait ces heures 'non productives' ? Le tableau C à la page suivante répond cette question.

Tableau A Bénéfices enregistrés par l'entreprise de Monsieur Peeters dans des circonstances normales.

Chiffre d'affaires		450.000 EUR
Coûts	Coûts de la main-d'œuvre ⁽¹⁾	-180.000 EUR
	Achats de matériaux	-150.000 EUR
	Coûts indirects ⁽²⁾	-96.000 EUR
Bénéfices avant impôts		24.000 EUR

(1) Une heure de travail coûte 30 EUR (6.000 heures x 30 EUR/heure = 180.000 EUR).
 (2) Ce montant comprend entre autres le salaire du géant.

Tableau B Bénéfices enregistrés par l'entreprise de Monsieur Peeters pendant une période d'inactivité de deux mois.

Chiffre d'affaires ⁽¹⁾		375.000 EUR
Coûts	Coûts de la main-d'œuvre ⁽²⁾	-150.000 EUR
	Achats de matériaux ⁽³⁾	-125.000 EUR
	Coûts indirects ⁽⁴⁾	-96.000 EUR
Bénéfices avant impôts ⁽⁵⁾		4.000 EUR

(1) 45 EUR/heure x 5.000 heures + 125.000 EUR + 20 % de 125.000 EUR.
 (2) Réduits de 1.000 heures à 30 EUR/heure = -30.000 EUR.
 (3) Réduits de 25 EUR/heure x 1.000 heures = -25.000 EUR.
 (4) Inchangés.
 (5) Réduits de 20.000 EUR.

Attention : étant donné que les activités ont été à l'arrêt pendant deux mois, il n'est pas possible de facturer la totalité des 667 heures, mais seulement 10/12^e d'entre elles, soit 556 heures. Nous supposons également que l'encaissement de ces heures n'a aucune influence sur la consommation de matériaux, puisqu'il s'agit surtout d'heures au cours desquelles aucun matériau n'a été mis en œuvre.

Il convient dès lors de signaler que **l'élimination de la <non-productivité> génère 2.020 EUR de bénéfices supplémentaires** par rapport à la période précédant la crise du coronavirus, bien que le chiffre d'affaires ait diminué par rapport au chiffre d'affaires normal (450.000 EUR).

Tableau C Bénéfices enregistrés par l'entreprise de Monsieur Peeters lorsque toutes les heures sont facturées (*).

Chiffre d'affaires (1)		400.020 EUR
Coûts	Coûts de la main-d'œuvre (2)	-153.000 EUR
	Achats de matériaux (3)	-125.000 EUR
	Coûts indirects (4)	-96.000 EUR
Bénéfices avant impôts (5)		26.020 EUR

(1) 45 EUR/heure x 5.556 heures + 125.000 EUR + 20 % de 125.000 EUR.
 (2) Réduits de 1.000 heures à 27 EUR/heure (180.000/6.667) = -27.000 EUR.
 (3) Réduits de 25 EUR/heure x 1.000 heures = -25.000 EUR.
 (4) Inchangés.
 (5) Augmentés de 22.020 EUR.

2.2 Participation du gérant aux travaux sur chantier

Monsieur Peeters s'octroie un salaire de 45.000 EUR par an. Si l'on suppose qu'il travaille sur chantier en moyenne deux jours ouvrables par semaine à partir du 1er juin et qu'il preste autant d'heures que ses ouvriers (soit 1.667 heures par an ou 139 heures par mois en moyenne), il y aura encore pour les 7 mois suivants 7 x 139 = 973 heures à effectuer. De ces heures, 389 (2/5 x 973 heures) peuvent être facturées au client. Toutefois, comme des matériaux sont mis en œuvre durant ces heures, la consommation de matériaux augmentera également de 25 € x 389 = 9.725 €, ce qui portera le total des **achats de matériaux** à 134.725 € (voir tableau D ci-contre).

Cette solution entraînera aussi une modification des **coûts indirects**. Ceux-ci s'élevaient à 96.000 EUR, le salaire de Monsieur Peeters compris. Dans ce scénario, néanmoins,

une partie de ces coûts sera directement facturée au client. Comme le prix de revient d'une heure de travail est de 27 EUR (= 45.000/1.667), 27 x 389 EUR = 10.503 EUR des coûts indirects sont 'transférés' aux coûts directs.

Dans ce scénario, l'impact de la crise du coronavirus est presque complètement effacé. En d'autres termes, l'influence d'un gérant participant aux travaux ne peut pas être sous-estimée. Les autres effets positifs sont notamment l'amélioration de la communication, qui à son tour entraîne une **augmentation de la productivité** des ouvriers. Néanmoins, cela n'a pas été pris en compte dans le scénario ci-dessus. Il va de soi que ceci aura aussi un effet positif sur les bénéfices. Dans ce scénario également, le chiffre d'affaires a considérablement diminué, passant de 450.000 à 404.175 EUR, alors que les bénéfices sont restés pratiquement identiques.

Tableau D Bénéfices enregistrés par l'entreprise de Monsieur Peeters lorsqu'il participe aux travaux sur chantier.

Chiffre d'affaires (1)		404.175 EUR	
Coûts	Coûts de la main-d'œuvre (2)	Ouvriers	-150.000 EUR
		Heures prestées sur chantier par le gérant	-10.503 EUR
	Achats de matériaux (3)		-134.725 EUR
	Coûts indirects (4)		-85.497 EUR
Bénéfices avant impôts (5)		23.450 EUR	

(1) 45 EUR/heure x 5.389 heures + 134.725 EUR + 20 % de 134.725 EUR.
 (2) Réduits de 1.000 heures à 30 EUR/heure = -30.000 EUR.
 (3) Réduits de 25 EUR/heure x 389 heures = 9.725 EUR.
 (4) Réduits de 10.503 EUR.
 (5) Augmentés de 19.450 EUR.

2.3 Sous-traitance de nouveaux projets

Combien de projets Monsieur Peeters doit-il faire réaliser par des sous-traitants pour éliminer la perte attendue ? Il sait par expérience qu'il peut ajouter 10 % aux contrats de sous-traitance. Ce pourcentage doit couvrir à la fois la coordination et les frais d'administration et devrait idéalement aussi lui rapporter un petit bénéfice. S'il veut atteindre le même objectif de bénéfices de 24.000 EUR, il faut augmenter le chiffre d'affaires d'au moins 220.000 euros, ce qui correspond à plus de 58 % (voir tableau E à la page suivante). Cela équivaut à 200.000 EUR de factures à des sous-traitants. **II**

(*). Nous tenons à souligner que cet exemple ne reflète pas parfaitement la réalité, mais vise avant tout à donner une idée générale. En fait, Monsieur Peeters aurait dû se consacrer à la non-productivité dès le début de l'année. S'il ne l'a pas fait, ce scénario ne peut, au mieux, être appliqué qu'aux mois restants de l'année. Si cette année avait été une année 'ordinaire', l'élimination de la non-productivité aurait pu faire passer les bénéfices de 24.000 à 54.015 EUR (45 EUR/heure x 667 heures). Il aurait donc fait plus que doubler !

**Tableau E** Bénéfices enregistrés par l'entreprise de Monsieur Peeters lorsque de nouveaux projets sont effectués par des sous-traitants.

Chiffre d'affaires (1)			595.000 EUR
Coûts	Coûts de la main-d'œuvre (2)	Ouvriers	-150.000 EUR
		Sous-traitants	-200.000 EUR
	Achats de matériaux (3)		-125.000 EUR
	Coûts indirects (4)		-96.000 EUR
Bénéfices avant impôts (5)			24.000 EUR
(1) 45 EUR/heure x 5.000 heures + 20 % de 125.000 EUR + 200.000 EUR + 10 % de 200.000 EUR. (2) Réduits de 1.000 heures à 30 EUR/heure = -30.000 EUR. (3) Réduits de 25 EUR/heure x 1.000 heures = -25.000 EUR. (4) Inchangés. (5) Augmentés de 20.000 EUR.			

ne sera donc pas facile de compenser intégralement les heures perdues par le biais de la sous-traitance.

2.4 Réduction des coûts indirects

Afin de compenser la perte, il sera nécessaire d'économiser 20.000 EUR. Les coûts indirects devraient dès lors passer de 96.000 à 76.000 EUR (voir tableau F ci-contre).

Tableau F Bénéfices enregistrés par l'entreprise de Monsieur Peeters lorsque des économies sont réalisées sur les coûts indirects.

Chiffre d'affaires (1)		375.000 EUR
Coûts	Coûts de la main-d'œuvre (2)	-150.000 EUR
	Achats de matériaux (3)	-125.000 EUR
	Coûts indirects (4)	-76.000 EUR
Bénéfices avant impôts (5)		24.000 EUR
(1) 45 EUR/heure x 5.000 heures + 125.000 EUR + 20 % de 125.000 EUR. (2) Réduits de 1.000 heures à 30 EUR/heure = -30.000 EUR. (3) Réduits de 25 EUR/heure x 1.000 heures = -25.000 EUR. (4) Inchangés. (5) Augmentés de 20.000 EUR.		

3 Conclusion

Le tableau G résume la situation financière de l'entreprise de Monsieur Peeters après deux mois d'inactivité et les différentes solutions mentionnées dans cet article sont appliquées.

Dans la pratique, plusieurs de ces scénarios seront combinés. Soulignons toutefois que l'amélioration de la productivité et une facturation optimale des heures prestées et la participation du gérant aux travaux sur chantier auront l'impact le plus important sur les bénéfices. 🏠

Tableau G Impact de différentes solutions sur les bénéfices enregistrés par l'entreprise de Monsieur Peeters.

Solution		Situation avant la crise du coronavirus	Situation après la crise du coronavirus	Facturation maximale des heures prestées (§ 1.1)	Participation du gérant aux travaux sur chantier (§ 1.2)	Sous-traitance des nouveaux projets (§ 1.3)	Réduction des coûts indirects (§ 1.4)	
Chiffre d'affaire		450.000 EUR	375.000 EUR	400.020 EUR	404.175 EUR	595.000 EUR	375.000 EUR	
Coûts	Ouvriers	Heures prestées par le gérant ou coûts de la sous-traitance	-	-	-	-10.503 EUR	-	
		Achats des matériaux	-150.000 EUR	-125.000 EUR	-125.000 EUR	-134.725 EUR	-125.000 EUR	-125.000 EUR
	Coûts indirects (dont le salaire du gérant)		-96.000 EUR	-96.000 EUR	-96.000 EUR	-85.497 EUR	-96.000 EUR	-76.000 EUR
	Bénéfices avant impôts		24.000 EUR	4.000 EUR	26.020 EUR	23.450 EUR	24.000 EUR	24.000 EUR

Vous avez des questions à propos de cet article ou vous éprouvez des difficultés à réaliser le même exercice pour votre situation personnelle ? N'hésitez pas à prendre contact avec les collaborateurs de la division 'Gestion et qualité' du CSTC (tél. : 02/716.42.11, e-mail : gebe@bbri.be). Ils se tiennent à votre disposition pour vous conseiller et vous proposer des outils adaptés à vos besoins.