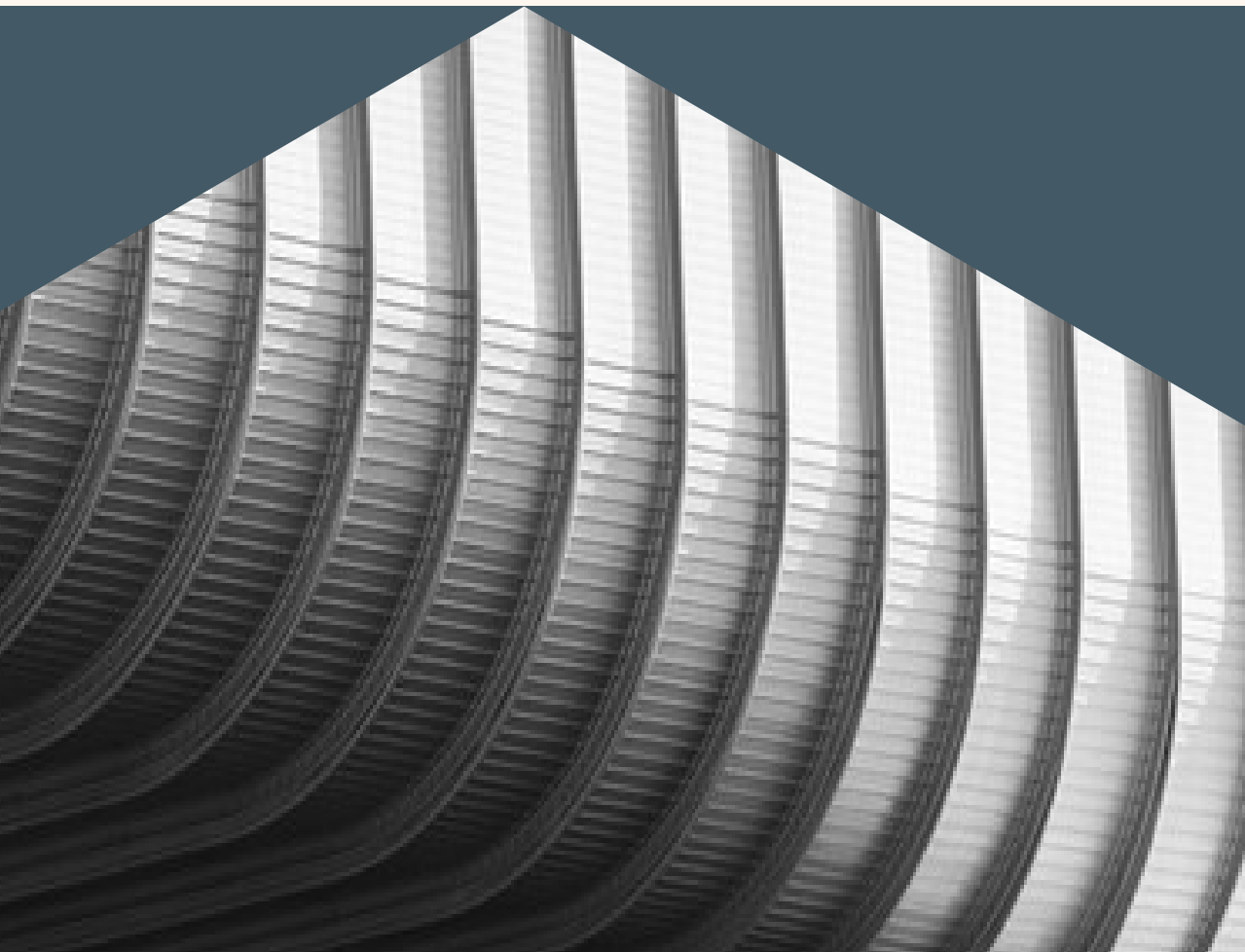


# Les indicateurs de pilotage dans une agence d'architecture

---



## Introduction



Pour évaluer la performance de votre entreprise, sa capacité de développement et ses éventuels dysfonctionnements, la mise en œuvre d'indicateurs de pilotage demeure incontournable.

Les indicateurs clés de performance (ou Key Performance Indicators - KPI) concernent aussi bien la santé financière de votre agence d'architecture, le déroulement des projets (délais, budget, qualité du travail, etc.), l'engagement de vos collaborateurs que l'impact de votre agence, notamment concernant les pratiques durables.

Fort de ce constat, il nous a semblé pertinent de faire le point sur les indicateurs financiers et opérationnels pouvant vous aider dans la gestion et le développement de votre agence d'architecture.

## Exentys

Exentys est un cabinet d'expertise comptable, de commissariat aux comptes et de conseil, qui place, depuis près de 20 ans, l'entrepreneur au cœur de son projet.

Exentys est inscrit à l'Ordre des Experts-Comptables et à la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.

*Parce que « la logique conduit de A à Z,  
mais l'imagination mène partout » ! Albert Einstein*

## Les indicateurs comptables incontournables

---



La définition et l'analyse d'indicateurs comptables permettent d'obtenir une vue d'ensemble de la situation financière de l'entreprise et, de ce fait, de mieux appréhender l'équilibre financier et la rentabilité de la société. Outre le calcul du chiffre d'affaires qui doit être un réflexe pour toute entreprise, nous vous conseillons de définir un certain nombre d'indicateurs de comptabilité et de les suivre dans le temps.

Notons que cette liste n'est pas exhaustive et doit être adaptée aux besoins et aux spécificités de votre entreprise.

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)**

L'EBE correspond à ce qui reste à l'entreprise après avoir rémunéré les salariés et l'Etat. Il permet de connaître la rentabilité d'une entreprise sans prendre en compte son financement, ses investissements et son activité exceptionnelle.

La formule de calcul de l'EBE est celle-ci :

**EBE** = valeur ajoutée - charges du personnel - impôts, taxes et versements + subvention d'exploitation

- **Le résultat net**

Le résultat net figure dans les capitaux propres du bilan comptable au passif. Il permet de mesurer la richesse créée lors d'une période donnée, le plus souvent lors d'un exercice comptable. En d'autres termes, cela permet de savoir si l'entreprise a fait un bénéfice net ou une perte nette lors de la dite-période.

**Résultat net** = résultat d'exploitation + résultat financier + résultat exceptionnel - participation des salariés - impôts sur les bénéfices

- **Contribution des salariés**

Un indicateur concernant la masse salariale permettra de connaître l'évolution de la contribution des salariés au chiffre d'affaires. Il peut être intéressant de regarder la contribution des salariés par exercice ou par projet.

Vous pouvez le calculer via **la formule suivante** :  
masse salariale / (CA - sous-traitance).



- **La trésorerie**

La trésorerie d'une entreprise représente le montant des liquidités dont dispose l'entreprise à un moment donné. Dans le cas d'un solde positif, l'entreprise a de l'argent disponible à la date d'arrêté du bilan. Dans le cas d'un solde négatif, cela signifie que l'entreprise est à découvert. La situation de trésorerie est donc un indicateur incontournable pour évaluer la santé financière d'une entreprise. Surveillez-la régulièrement !

**Trésorerie** = valeurs mobilières de placement + liquidités disponibles  
- les concours bancaires courants et les soldes créditeurs de banques

- **Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)**

Le besoin en fonds de roulement correspond à la trésorerie consommée dans le cycle d'exploitation pour que l'entreprise de l'architecte fonctionne. Il est calculé à partir des données du bilan comptable. Il correspond à la différence entre l'actif circulant, à savoir les stocks et les créances clients, et le passif circulant, c'est-à-dire les dettes fournisseurs.

**BFR** = Actif Circulant - Passif Circulant

**BFR** = Stocks + Créances clients - Dettes fournisseurs et sociales

Le besoin en fonds de roulement étant spécifique à chaque société d'architecture, il peut s'avérer pertinent d'opter pour une analyse dynamique. Cela peut guider l'entreprise vers des actions correctrices, en amont, telles que les délais de paiement fournisseurs, de règlement clients ou le niveau de l'activité.

En réduisant le besoin en fonds de roulement, vous allez réduire les capitaux engagés et améliorer le niveau de la trésorerie.

- **Créances clients et délais de paiement**

Le délai client correspond au délai moyen d'encaissement des créances. La formule à retenir peut-être la suivante :

**Délai de règlements moyen en jours = (créances clients/ CA) x 360**

L'idéal est de facturer le plus régulièrement possible afin de diminuer le risque d'impayés.

N'hésitez pas à définir un échéancier de paiement avec vos clients et à instaurer une procédure interne pour relancer vos clients à différentes étapes. Plus les règlements sont réguliers, moins la créance est élevée.

## A NOTER

les sociétés dont les comptes annuels sont certifiés par un commissaire aux comptes doivent communiquer des informations sur les délais de paiement de leurs fournisseurs et de leurs clients. Ces informations font l'objet d'une attestation du commissaire aux comptes, adressée au ministre en charge de l'économie.

## Des indicateurs par phase et par projet

---



L'analyse de votre agence d'architecture – ou de toute société avec un fonctionnement à l'affaire – doit prendre en compte le déroulement de vos projets en déterminant les heures passées sur chaque projet, la marge réalisée, le recours à la sous-traitance et les coûts internes. En effet, vous devez connaître le chiffre d'affaires généré par chaque projet et les marges prévues afin de comparer les prévisions avec la réalité et d'anticiper les pertes lors de la livraison du projet.

Recourir à des indicateurs de performance pour vos projets vous permettra d'avoir une plus grande visibilité (devis réalisés, projets en cours, avancement des projets, etc.), d'évaluer les performances par projet, typologie de projet et phase de projet. Vous pourrez ainsi faire les ajustements nécessaires et prendre les décisions qui s'imposent.

Afin d'obtenir une vision analytique de la rentabilité par projet, nous vous conseillons d'utiliser une clé de répartition par projet.

Vous aurez ainsi une ventilation par centre de coûts.

Idéalement, dotez-vous d'un outil de gestion permettant de faire une extraction par projet, voire par phase de projet.

- **Les indicateurs clés de coûts**

Les indicateurs de coûts vous permettent de contrôler que le projet respecte bien le budget alloué. Il peut s'agir d'un :

- indicateur de **coûts réels** afin de prendre en compte l'ensemble des dépenses du projet ;
- indicateur de **coûts non planifiés** pour les dépenses non prévues dans le projet ;
- indicateur de **coûts des retards** pour savoir le coût du retard (heures supplémentaires, dépannage, etc.) ;
- indicateur des **écarts de coûts** pour calculer la différence entre le coût effectif du projet et le coût initialement prévu.

Les indicateurs de coûts déterminent également la rentabilité par projet et donc, la viabilité financière de votre entreprise.

### A NOTER

Chaque indicateur  
devra être associé  
à un objectif  
précis, réaliste et  
mesurable.

- **Les indicateurs de délais**

Les indicateurs de délais sont là pour vérifier que le projet suit le calendrier prévu initialement. A savoir :

- indicateur du taux de retard pour connaître le pourcentage de retard par rapport au planning initial ;
- indicateur de la durée des tâches pour mesurer le temps nécessaire à la réalisation d'une tâche ;
- indicateur des écarts de durée pour savoir si une tâche a pris plus de temps que prévu ;
- indicateur des écarts de délais pour mesurer l'avancement du projet.

Il est important de découper vos projets architecturaux en plusieurs étapes afin de mieux mesurer la **rentabilité de chaque phase** : temps passé, montant des honoraires, dépenses en sous-traitance, etc. Chaque poste peut ainsi être valorisé.

- **Les indicateurs d'avancement du projet**

Les indicateurs d'avancement du projet vous indiquent la gestion du projet ou encore les ressources et le temps utilisés. Par exemple :

- indicateur du taux d'avancement pour évaluer la progression du projet ;
- indicateur du nombre de tâches réalisées ;
- indicateur du temps passé sur le projet pour comparer les heures effectuées par rapport aux heures prévues.

Ces indicateurs permettent de vérifier l'efficacité de vos équipes par projet ou encore, plus finement, par phase de projet.

Pensez aussi à calculer le pourcentage de projets terminés dans les **délais impartis**. Ce KPI vous indique votre capacité à respecter les échéances des projets. Il surveille votre efficacité et votre gestion des éventuelles perturbations au cours d'un projet. Pour améliorer ce taux, commencez par établir un calendrier réaliste et prenez bien tout en compte, notamment les risques et imprévus. Surveillez ensuite l'avancement du projet afin de résoudre rapidement d'éventuels problèmes.

## A NOTER

### À noter

Il est aussi judicieux de prendre en compte les temps facturables et non facturables. Cela vous permet de ventiler les temps non facturables sur l'ensemble des projets et de définir vos taux horaires.

- **Les indicateurs de pilotage relatifs la nature des projets**

Le suivi de votre activité et l'étude attentive des ouvrages qui vous sont confiés sont également de bonnes pistes pour vous aider dans le pilotage stratégique de votre activité. Par exemple, la mise en place d'un indicateur sur **la nature des ouvrages** permet de savoir ce que chaque type d'ouvrages représente pour votre agence d'architecture et quel est leur impact sur votre fonctionnement (combien de projets de chaque nature ? Combien d'heures pour chaque type de projet ? Quelle rentabilité selon le type de projet ? Etc.).



Il peut également être intéressant de connaître **la répartition de vos projets entre le secteur public et le secteur privé**, ainsi que leur rentabilité, afin de mieux orienter vos choix de réponses à des appels d'offres.



## Des indicateurs au service de l'engagement collectif

---



Face à cette diversité d'indicateurs, il vous faudra définir à la fois ceux adaptés à votre organisation, et, plus spécifiquement, ceux adaptés à vos directions opérationnelles. En effet, certains termes – BFR, EBIDTA, EBE... – peuvent sembler obscures ou du moins difficilement déclinables d'un point de vue opérationnel ! Il va donc s'avérer nécessaire de sélectionner ceux qui parleront à vos collaborateurs et vous assurer de leur bonne compréhension afin de mieux les impliquer dans le projet de l'entreprise.

- **Choisir, c'est renoncer !**

« Quels sont les indicateurs pertinents pour mon agence ? » : telle est la question ! En effet, il y a pléthore d'indicateurs et nombreux sont ceux comportant un intérêt pour votre entreprise. Après vous être rappelé votre stratégie et vos objectifs business, prenez le temps d'identifier les interactions entre chaque KPI. Il vous faudra sélectionner ceux qui permettent l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il convient bien sûr de les suivre régulièrement pour identifier les difficultés et mettre en place d'éventuelles mesures correctrices. Certains outils permettent de monitorer vos KPI pour faciliter le suivi et le déclenchement d'alertes en cas d'activité anormale. N'hésitez pas à les utiliser !

- **Structurer pour mieux communiquer**

Prenez le temps de réfléchir à la façon de susciter l'adhésion de vos collaborateurs. La mise en place d'une surcouche de comptabilité analytique vous permettra de lier chaque écriture comptable à une ou plusieurs unités organisationnelles.

Pensez également à la forme de vos reportings : le collaborateur peut vite se sentir submergé face à une grande quantité de données. Vous pouvez notamment utiliser des outils pour rendre vos données à la fois compréhensibles et plus percutantes. De nombreuses solutions existent sur le marché, mais peut-être est-ce plus simplement l'occasion d'approfondir le fonctionnement des solutions de gestion ou de collaboration déjà utilisées au sein de votre entreprise ?

- **Vers un pilotage global de la performance de l'entreprise**

L'importance grandissante accordée aux enjeux de durabilité portant sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance incite les entreprises à faire évoluer leur modèle et à repenser l'ensemble de leur chaîne de valeur. La question de la mesure et du pilotage de la performance extra-financière des entreprises se pose donc et nous invite à trouver des indicateurs dès à présent.

Plusieurs possibilités s'offrent aux directions financières :

- identifier des indicateurs non-financiers permettant d'amorcer une démarche de durabilité (cf. encart ci-après) ;
- « financiariser » les impacts non-financiers, en mesurant les impacts sociaux et environnementaux et en les convertissant en euros. Les données récoltées, bien qu'incomplètes, s'étofferont au fil des ans, permettant ainsi de gagner en fiabilité.



Une fois encore, **l'engagement des équipes** est essentiel. C'est pourquoi il est important de présenter cette démarche - certes, encore imparfaite - à l'ensemble des collaborateurs et de la rendre visible à travers des indicateurs adaptés et lisibles par tous.

## A NOTER

Afin d'améliorer vos indicateurs, demeurez à jour sur les dernières nouveautés en matière de conception durable (certifications, dernières technologies, normes d'efficacité énergétique, etc.).

## Durabilité : exemples de KPI pour votre agence d'architecture

A l'heure actuelle, voici quelques indicateurs que vous pouvez déjà mettre en place au sein de votre agence :

- un indicateur du nombre de certifications de conception durable obtenues ;
- un indicateur de projets intégrant des sources d'énergie renouvelables ;
- un indicateur d'efficacité énergétique des bâtiments achevés ;
- un indicateur de projets utilisant des matériaux recyclés ou durables ;
- un indicateur du nombre de prix reçus pour des initiatives de conception durable.

L'indicateur du **nombre de certifications de conception durable obtenues** mesure le succès de votre agence pour l'obtention des certifications. Ce KPI démontre votre expertise et votre crédibilité en matière de conception durable. C'est aussi un bon outil de marketing pour attirer les clients soucieux de l'environnement.

Le pourcentage de **projets intégrant des sources d'énergie renouvelables** mesure la proportion de projets qui utilisent des sources d'énergie renouvelables. Il mesure votre impact sur l'environnement et votre engagement à l'égard des pratiques durables.

Par ailleurs, évaluer **l'efficacité énergétique des bâtiments achevés** permet de comprendre votre capacité à concevoir et mettre en œuvre des solutions durables et économes en énergie. Quant à l'évaluation des projets utilisant des matériaux recyclés ou durables, il mesure votre intégration des pratiques respectueuses de l'environnement dans vos projets.

Enfin, le nombre de **prix reçus pour des initiatives de conception durable** mesure le succès de vos efforts pour promouvoir et mettre en œuvre les pratiques de conception durable. Cet indicateur est une preuve de votre engagement à l'égard de la conception écologique et vous permettra d'attirer des clients et des sous-traitants déjà engagés dans une démarche de durabilité.

## Conclusion

---



Les équipes d'Exentys se tiennent à votre disposition pour vous aider à définir et mettre en œuvre les indicateurs pertinents pour votre agence d'architecture.

Elles vous accompagnent plus largement pour prendre les bonnes décisions relatives à la gestion et au pilotage de la performance de votre entreprise.

## Nous contacter

---



178 bd Haussmann  
75008 Paris



01 47 63 17 18



[office@exentys.com](mailto:office@exentys.com)



[www.exentys.com](http://www.exentys.com)

