

WEBINAIRE

---

# Boostez la rentabilité économique de vos affaires

Les points de vigilance et les leviers

---

Samir Zaouchi — Consultant Senior Excellence Opérationnelle



# Sommaire

---

**O1** **Le diagnostic**  
Pourquoi la rentabilité fuit : coûts visibles, pertes invisibles

---

**O2** **Le Lean Management**  
Votre levier structurant pour exécuter mieux et regagner vos marges

---

**O3** **Illustrations**  
Quelques cas concrets de mise en application

---

01

---

# Le diagnostic

Pourquoi la rentabilité fuit dans le bâtiment

OI

# L'iceberg de la rentabilité : ce que vous voyez ne représente que la partie émergée

## Les coûts visibles vs les pertes invisibles

### PARTIE VISIBLE — Ce que vous suivez

Chiffre d'affaires · Volume · Carnet de commandes

### PARTIE CACHÉE — Ce qui érode vos marges

- Reprises et retouches
- Temps d'attente sur chantier
- Déplacements inutiles
- Stock excédentaire
- Mauvaise coordination
- Non-qualité et rebuts
- Temps perdu en réunions

## Message clé

Deux entreprises peuvent avoir le même CA ; l'une gagne de l'argent, l'autre non.

La différence est dans l'exécution quotidienne, pas dans le prix de vente.

## Données sectorielles

- La construction = ~7% de la production mondiale
- Productivité quasi stagnante depuis des décennies
- **70%** des projets dépassent budget et/ou délais
- Grands projets : jusqu'à **+20%** retard

Source : McKinsey — Delivering on Construction Productivity (2024)

**Le vrai sujet :** Le problème n'est pas seulement de vendre plus ; le vrai sujet est d'exécuter mieux. La marge se gagne — ou se perd — tous les jours sur le terrain.

# Les 5 fuites économiques qui érodent vos marges chantier après chantier

## O1 Mauvaise préparation chantier

- Plans incomplets ou non vérifiés
- Matériaux non commandés à temps
- Équipes non briefées
- Permis et autorisations en retard

Impact : 1 à 3 pts de marge

## O2 Variabilité terrain

- Chaque chantier fait différemment
- Pas de méthode standardisée
- Qualité dépendante des individus
- Temps d'opération imprévisible

Impact : 1 à 2 pts de marge

## O3 Interruptions permanentes

- Appels téléphoniques incessants
- Changements de priorité intempestifs
- Attente matériel ou sous-traitants
- Multi-tâches chroniques

Impact : 2 à 4 pts de marge

## O4 Non-qualité

- Reprises et corrections
- Gaspillage matériaux
- Réclamations clients
- Pénalités de retard

Impact : 1 à 3 pts de marge

## O5 Mauvais pilotage

- Pas d'indicateurs en temps réel
- Réunions sans décisions
- Avancement non mesuré
- Décisions basées sur l'intuition

Impact : 1 à 2 pts de marge

**Total cumulé :** Chaque fuite prise isolément semble minime, mais leur accumulation peut représenter 5 à 10 points de marge perdus sur chaque affaire.

**Méthodologie :** Chaque fuite est quantifiable en euros et en points de marge. La démarche consiste à les rendre visibles, les mesurer, puis les éliminer méthodiquement.

02

---

# Le Lean Management

Votre levier structurant pour exécuter mieux et regagner vos marges

02

# Le Lean n'est pas une réduction de coûts : c'est une culture de l'excellence opérationnelle

## MAUVAISE VISION — Ce que le Lean n'est PAS

### ✗ Réduire les effectifs

Le Lean ne vise pas à se passer de monde, mais à ce que chacun travaille mieux, avec moins de frustrations.

### ✗ Mettre la pression

Forcer le rythme sans résoudre les causes de perte de temps amplifie les erreurs et la démotivation.

### ✗ Couper dans les coûts sans discernement

Réduire les budgets sans comprendre les processus tue la qualité et la productivité.

## BONNE VISION — Ce que le Lean EST vraiment

### ✓ Supprimer les pertes (gaspillages)

Identifier systématiquement les 7 gaspillages et les éliminer un par un, avec les équipes.

### ✓ Simplifier les processus

Rendre les flux de travail plus fluides, prévisibles et reproductibles d'un chantier à l'autre.

### ✓ Rendre visible et standardiser

Ce qui est visible peut être mesuré. Ce qui est mesuré peut être amélioré.

**Définition :** Le Lean Management est un système d'amélioration continue qui engage tous les collaborateurs — du terrain à la Direction— pour identifier et éliminer les gaspillages au quotidien. **Objectif :** créer plus de valeur avec moins de ressources.

## Les 7 gaspillages du Lean — applicables à chaque chantier

1

Surproduction

2

Attente

3

Transport

4

Opérations inutiles

5

Stock

6

Mouvements

7

Défauts

## 4 leviers Lean à fort impact pour les entreprises du bâtiment

### O1 Réaliser un diagnostic

- **Ecoute active**— questionner les équipes pour connaître leur ressenti, les irritants
- **Observation terrain** — Identifier les problèmes, les écarts aux standards
- **Cartographie de process** — Identifier les goulots, les gaspillages

**Cible :** Rendre visible les problèmes pour dresser un plan de progrès

### O2 Piloter visuellement

- **Tableaux de bord terrain** — Avancement, problèmes, actions en un coup d'œil
- **Rituel d'animation** — 30 min devant le tableau
- **Indicateurs simples** — Productivité, qualité, sécurité, visibles par tous

**Cible :** Ce qui est visible peut être mesuré et amélioré chaque jour

### O3 Résoudre les causes racines

- **PDCA (Plan-Do-Check-Act)** — Résoudre un problème à la fois, méthodiquement
- **5 Pourquoi** — Creuser jusqu'à la cause réelle, pas le symptôme
- **Plan d'action** — Passer de l'intention à l'action en planifiant/suivant les solutions

**Cible :** Éliminer les problèmes récurrents, pas juste gérer des symptômes

### O4 Standardiser

- **Checklists de préparation chantier** — Même méthode à chaque démarrage
- **Modes opératoires** — Documenter le savoir-faire des meilleurs
- **5S sur le terrain** — Un poste de travail rangé = un poste efficace

**Cible :** Réduire la variabilité terrain, garantir la répétabilité de la qualité

# Avant / Après Lean : du feu quotidien à la maîtrise opérationnelle

## AVANT — Mode "pompier"

### X Urgences permanentes

Chaque matinée commence par des problèmes à gérer. Le planning est un vœu pieux.

### X Dépendance aux personnes clés

Tout repose sur 2-3 chefs d'équipe expérimentés. S'ils partent, c'est le chaos.

### X Décisions intuitives

Le DG et les chefs de chantier décident à l'instinct, sans données fiables.

### X Problèmes récurrents

Les mêmes dysfonctionnements reviennent chaque semaine, jamais résolus.

### X Communication fragmentée

Chacun travaille dans son coin. Les informations ne circulent pas.

## APRÈS — Mode maîtrisé

### ✓ Priorités visibles

Chaque équipe sait ce qu'elle doit faire aujourd'hui. Le planning est réaliste et tenu.

### ✓ Problèmes anticipés

Les blocages sont identifiés avant qu'ils n'arrivent. Les solutions sont préparées.

### ✓ Amélioration continue

Chaque problème résolu l'est définitivement. Les processus s'améliorent chaque semaine.

### ✓ Décisions prises à partir de factuel

Les indicateurs terrain guident les décisions du Dirigeant et des chefs de chantier.

### ✓ Autonomie des équipes

Les équipes s'auto-organisent, proposent des améliorations, s'engagent.

## 5 questions à vous poser dès demain matin pour évaluer votre potentiel Lean

### O1 Où perdons-nous du temps sur nos chantiers ?

Si vous ne savez pas répondre précisément (en heures, en %), c'est déjà un signal. Le temps perdu est le premier gaspillage à traquer.

### O2 Quelles tâches sans valeur ajoutée répétons-nous chaque jour ?

Recherches de matériel, déplacements pour rien, double saisie... Chaque tâche sans valeur est un candidat à l'élimination.

### O3 Quels problèmes reviennent régulièrement sans être résolus ?

Un problème récurrent est une opportunité d'amélioration masquée. Le Lean apprend à les traiter une bonne fois pour toutes.

### O4 Où dépendons-nous d'une seule personne ?

Si un départ mettrait votre organisation en péril, c'est un risque majeur. La standardisation réduit cette dépendance.

### O5 Quels indicateurs suivons-nous réellement au quotidien ?

Si la réponse est "le CA mensuel", vous pilotez à l'aveugle. Le Lean rend visible la performance terrain en temps réel.

03

# Illustrations

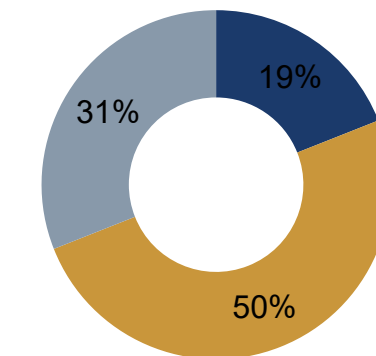
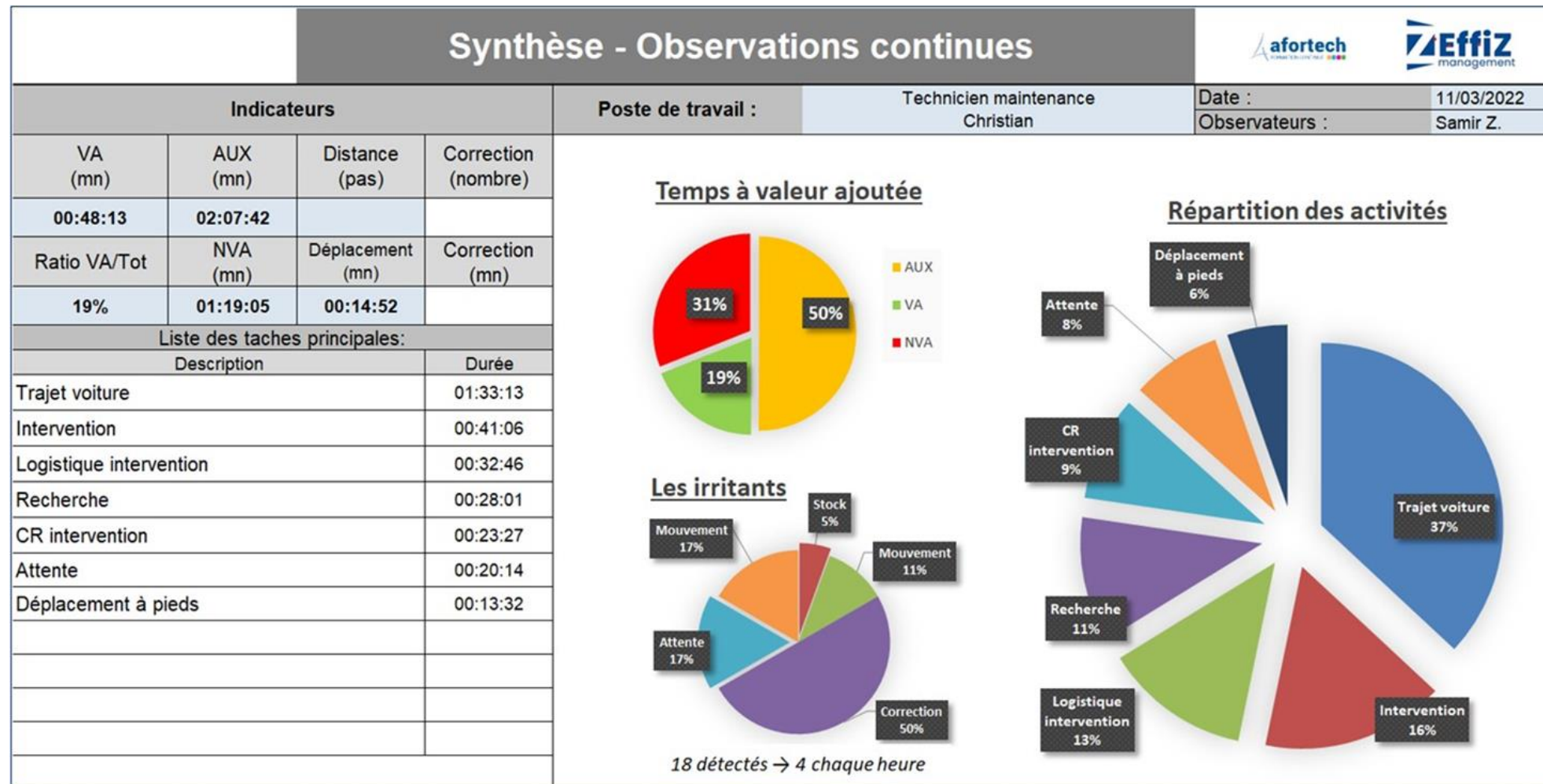
Quelques cas concrets de mise en application



# Diagnostic par observations : seulement 19% de temps à valeur ajoutée

Synthèse observations continues — Technicien maintenance CVC

Méthodologie et résultats



■ VA (valeur ajoutée) ■ AUX (auxiliaire) ■ NVA (non valeur ajoutée)

## La méthode en 3 étapes :

1. Observer un poste pendant 1/2 journée
2. Classer chaque action : VA / AUX / NVA
3. Quantifier les irritants et priorités d'actions

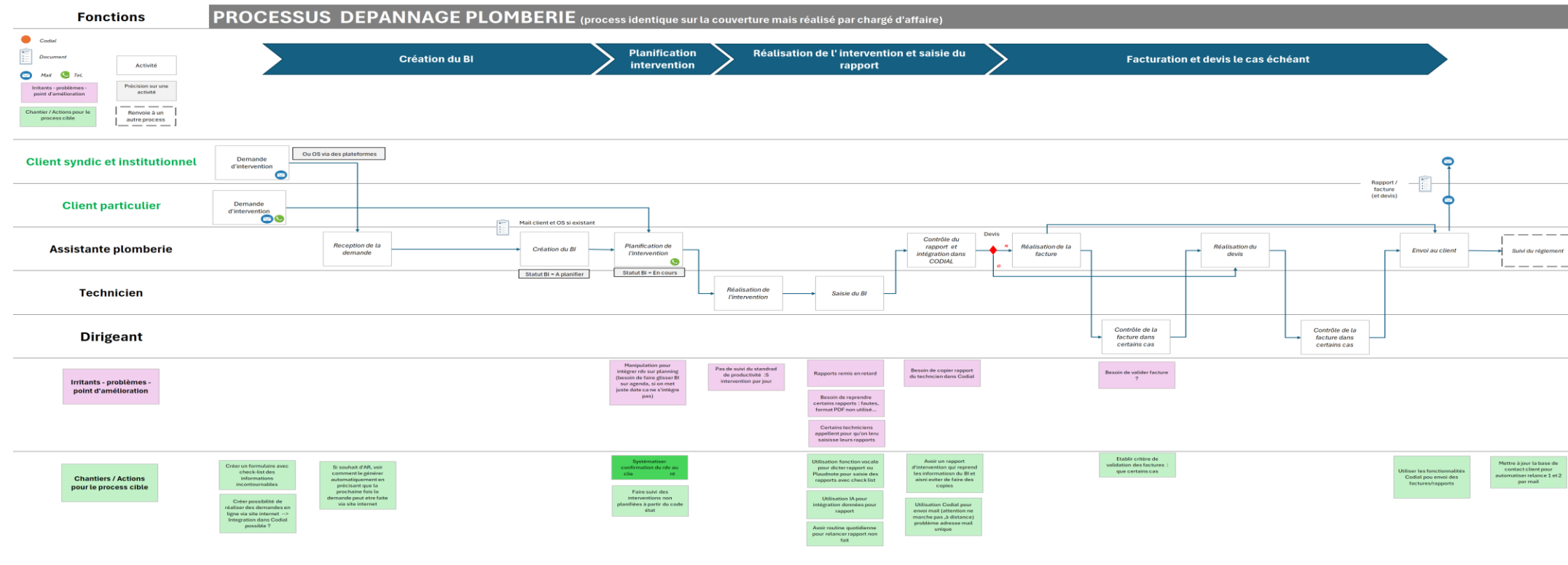
**18 irritants détectés → 4 par heure**

Ratio VA/Tot : 19% — Un potentiel de gain de 81% du temps

Sans mesure, on ne voit pas le gaspillage. Avec les observations continues, les équipes comprennent et s'engagent dans l'amélioration. Le diagnostic devient l'outil de conviction.

# Optimisation de process : cartographe pour fluidifier et déléguer

## Processus dépannage plomberie — Cartographie complète avec irritants et actions



### Irritants identifiés — Points de friction quotidiens

- Rapports remis en retard → facturation décalée
- Pas de suivi standard de productivité
- Manque de confirmation RDV au client
- Absence de routine pour relancer rapports non faits
- Planning non intégré au processus de gestion

### Actions mises en place — Leviers d'amélioration

- Formulaire avec check-list des informations incontournables
- Utilisation fonction vocale pour dicter rapports
- Rapport d'intervention reprenant infos du BI
- Routine quotidienne pour relancer rapports non faits
- Intégration planning ↔ intervention via l'outil

La cartographie du process fait émerger les dysfonctionnements cachés. Chaque irritant est converti en action concrète avec un responsable et une échéance.

# 5S sur le terrain : un poste rangé = un poste efficace, -30% de temps perdu

## Les 5S en action sur le terrain :

- Seiri — Oter l'inutile
- Seiton — Ranger - Une place pour chaque chose
- Seiso — Détecter anomalies au quotidien
- Seiketsu — Rendre les choses visuelles - règles partagées
- Shitsuke— Etre rigoureux - Audits réguliers et maintien)

## Résultats

- Sécurité améliorée
- Volume débarrassé : 20m3
- Gain de place : 15 m2
- Diminution des stocks : -14%
- Inventaires facilités

## Avant / Après



AVANT — Désordre, perte de temps



APRÈS — Organisé, fonctionnel

**Le vrai sujet DG : Le 5S n'est pas du rangement. C'est un outil de productivité qui libère du temps productif chaque jour.**

## Méthodologie :

- Audit 5S initial + photos de référence
- Formation équipes sur place
- Mise en place visuelle (zones, balisage)
- Audit hebdo de maintien
- Résultats mesurables dès la 1ère semaine

# Analyse de rentabilité : le déboursé réel révèle les fuites cachées de marge

Déboursé chantier — Prévisionnel vs Réel (affaire 34 k€ TTC)

## DEBOURSE CHANTIER

DEBOURSE PREVISIONNEL	
MAIN D'ŒUVRE	14 965,00 €
SOUS-TRAITANCE	1 500,00 €
MATERIEL	11 100,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>27 565,00 €</b>

DEBOURSE REEL	
MAIN D'ŒUVRE	5 043,00 €
SOUS-TRAITANCE	500,00 €
MATERIEL	4 712,46 €
<b>TOTAL</b>	<b>10 255,46 €</b>

DELTA PREVISIONNEL / REEL
17 309,54 €

BENEFICES PREVISIONNEL	
6 404,23 €	19%

BENEFICES REEL (A DATE)	
1 523,12 €	4%

## AVANCEMENT FACTURATION

Marché Principal	TS
11 778,58 €	- €
34,67%	

Indicateurs clés — Le choc entre prévision et réalité

Poste	Prévisionnel	Réel (à date)
Déboursé total	27 565 €	10 255 €
Bénéfice	6 404 €	1 523 €
Marge	19%	4%
Delta prévi / réel	—	17 309 €

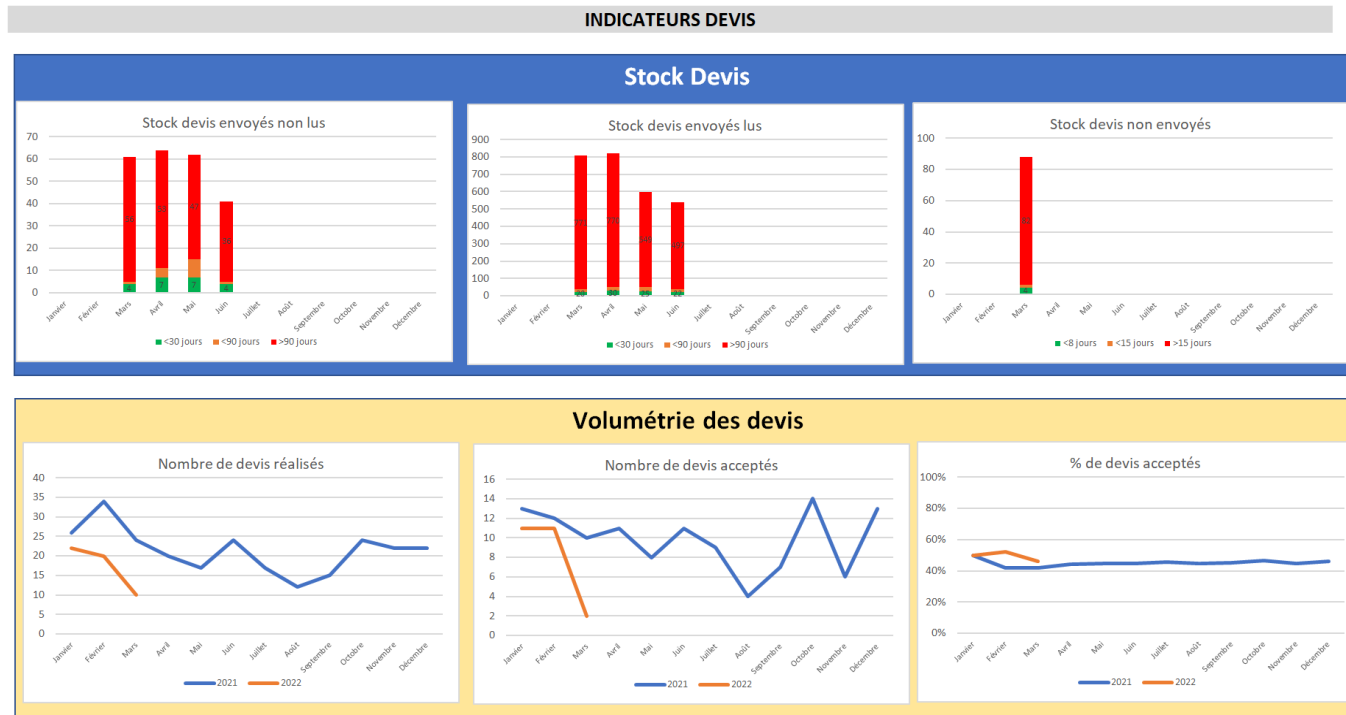
**La marge passe de 19% à 4% — une fuite de 15 points**

- Delta de 17 309 € entre prévision et réel
- Sans suivi en temps réel, le Dirigeant découvre la fuite en fin d'affaire
- L'analyse de rentabilité à date permet de réagir à temps

**Solution :** Suivi régulier du déboursé réel vs prévisionnel avec alerte si écart trop important

# Management visuel : ce qui est visible peut être mesuré et amélioré chaque jour

## Tableau de bord — Indicateurs devis et volumétrie



## Rituel d'animation — Structure de la réunion terrain

Quoi	Point sur le pilotage de l'activité — performance du service
Qui	Chargé d'affaires + Dirigeants
Où	Autour du panneau visuel
Quand	Hebdo : 30 min max
Pourquoi	Échanger problèmes, suivre encours, anticiper blocages
Comment	Chacun présente ses 3 priorités + ses blocages en 1 min
Suite	Décisions prises sur place, actions notées, CR envoyé

La réunion debout devant le tableau dure 10 min max. Chacun parle de ses 3 priorités et de ses blocages. Les décisions sont prises sur place, pas en réunion de 2h.

N°	Thématique	Action	Responsable	Date début	Échéance	Statut	Priorité	Commentaires / Blocages
1	Suivi Devis	Relancer client xxx sur devis résidence Les Lilas	xxx	26/05/2025	28/05/2025	En cours	Haute	Client hésite sur choix matériaux
2	Suivi Devis	Envoyer devis rénovation bureaux ABC Sarl	xxx	26/05/2025	30/05/2025	À faire	Haute	Attente plans définitifs architecte
3	Suivi Devis	Négocier ajustement tarifaire devis parking souterrain	xxx	27/05/2025	29/05/2025	À faire	Moyenne	Marge à 12%, objectif 15%
4	Avancement Chantier	Visite contrôle qualité chantier Centre Commercial GrandEst	xxx	27/05/2025	27/05/2025	À faire	Haute	Point hebdo avec conducteur travaux
5	Avancement Chantier	Valider livraison dalles technique bâtiment B	xxx	28/05/2025	28/05/2025	En cours	Haute	Fournisseur confirme livraison jeudi
6	Avancement Chantier	Réunion coordination sous-traitants électricité & plomberie	xxx	29/05/2025	29/05/2025	À faire	Moyenne	Vérifier disponibilité équipes
7	Sous-traitants	Renouveler contrat maintenance ascenseur avec OTIS	xxx	26/05/2025	02/06/2025	En cours	Moyenne	Devis reçu, en validation interne
8	Sous-traitants	Évaluer nouveau prestataire étanchéité toiture	xxx	28/05/2025	04/06/2025	À faire	Basse	3 références demandées
9	Sécurité	Vérifier mise à jour DUE chantier Centre Commercial GrandEst	xxx	26/05/2025	30/05/2025	En cours	Haute	Inspection CHSCT prévue vendredi
10	Sécurité	Organiser réunion sécurité mensuelle équipes chantier	xxx	30/05/2025	30/05/2025	À faire	Moyenne	Inclure nouveaux intérimaires
11	Qualité	Traiter retour qualité sur finitions appartements T3	xxx	27/05/2025	03/06/2025	À faire	Moyenne	Client mécontent joints carrelage
12	Qualité	Mettre à jour registre réclamations et actions correctives	xxx	26/05/2025	02/06/2025	En cours	Basse	
13	Relation Client	Rendez-vous hebdo maître d'œuvre projet Les Jardins	xxx	28/05/2025	28/05/2025	À faire	Haute	Préparer PV réunion précédente
14	Relation Client	Envoyer compte-rendu avancement au syndic Copro Victor Hugo xxx	xxx	30/05/2025	30/05/2025	À faire	Moyenne	Photos avancement + planning prévisionn
15	Objectifs Semaine	Préparation appel d'offres ZAC des Moulins (lot gros œuvre)	xxx	26/05/2025	06/06/2025	En cours	Haute	Constitution dossier technique CCTP

Plan d'action avec échéance et responsable + suivi des actions

# Standard opératoire : chaque chantier démarre avec la même méthode, la même qualité

## Check-list standard — Les 7 phases critiques du chantier

Phase	Points de contrôle clés
Avant démarrage	Plans, devis, adresse, contact client, planning prévisionnel
Vérification matériel	Matériaux dispo, outillage, EPI, moyens d'accès
Organisation travail	Briefing équipe, répartition tâches, points techniques, sécurité
Pendant chantier	Anticiper étapes suivantes, éviter attentes, coordonner corps d'état
Qualité travaux	Respect règles de l'art, conformité plans, finitions, étanchéité
Sécurité chantier	Port EPI, sécurisation accès, protections collectives, propreté
Fin de chantier	Photos avancement, signalement réserves, travaux complémentaires

## Exemple de check-list terrain — Second œuvre

Missions	Point de contrôle
<b>Avant démarrage</b> > Je vérifie que j'ai toutes les informations et je vérifie	Plans et détails techniques du chantier
	Devis / travaux prévus
	Adresse et accès au chantier
	Contact client / syndic / MO
<b>Avant démarrage</b> > Je vérifie le matériel	Planning prévisionnel
	Matériaux nécessaires disponibles
	Outillage spécifique prévu
	Équipements de sécurité disponibles
<b>Organisation du travail</b> > Au démarrage du chantier, je dois :	Moyens d'accès (échafaudage, nacelle, cordiste)
	Présentation du chantier à l'équipe
	Répartition des tâches
	Explication des points techniques
<b>Organisation du travail</b> > Pendant le chantier, je dois :	Rappel sécurité
	Anticiper les étapes suivantes
	Éviter les temps d'attente
<b>Gestion matériel et matériaux</b> > Je vérifie régulièrement :	S'assurer que chacun sait quoi faire
	Les matériaux sont suffisants
	Les livraisons sont conformes
	Le matériel fonctionne correctement
<b>Qualité des travaux</b> > Je contrôle régulièrement :	Le chantier reste rangé
	Respect des règles de l'art
	Conformité aux plans
	Qualité des finitions
<b>Sécurité chantier</b> > Je vérifie :	Étanchéité / raccords / relevés
	Port des EPI
	Sécurisation des accès
	Protections collectives en place
<b>Suivi du chantier</b> > Je transmets :	Chantier propre et sans danger
	Photos de l'avancement transmises
	Information en cas de problème
	Demande de matériel si besoin
<b>Gestion de l'équipe</b> > Je veille à :	Signalement blocage avec autre corps d'état
	Bonne coordination de l'équipe
	Transmission du savoir aux apprentis
	Respect des horaires et consignes
<b>Fin de chantier</b> Avant de quitter, je dois :	Vérifier les finitions
	Nettoyer le chantier
	Ranger le matériel
	Faire les photos de fin de chantier
	Signaler au CA que le chantier est terminé
	Signaler au CA les réserves éventuelles
signaler au CA les travaux complémentaires possibles	

La check-list transforme le savoir-faire individuel en capital collectif. Moins de dépendance aux personnes clés, plus de répétabilité. Chaque chantier démarre avec les mêmes standards de qualité.

# Prêt à booster la rentabilité de vos affaires ?

"La rentabilité ne se crée pas qu'à qu'à la vente — elle se construit construit tous les jours dans l'exécution."

## Notre offre d'accompagnement Lean

01

### Diagnostic

2 jours

Écoute du dirigeant, analyse de la performance et état des lieux terrain pour identifier les leviers d'amélioration.

**Cible :** Plan d'action concis

02

### Accompagnement

5,5 jours

Déploiement progressif des solutions, suivi de chaque étape et accompagnement des équipes pour garantir l'adoption.

**Cible :** Actions concrètes et durables

03

### Bilan

0,5 jour

Évaluation des progrès réalisés, remise des livrables et identification des conditions d'ancrage de la démarche.

**Cible :** Pérenniser les gains

## 3 bonnes raisons de vous lancer dès maintenant



### Analyse Personnalisée

Parlez-nous de vos défis. Nous vous montrerons comment le Lean peut vous faire gagner dès demain. Chaque diagnostic est adapté à votre réalité terrain.



### Résultats Rapides

Des améliorations visibles en quelques semaines. Notre approche pragmatique garantit des gains concrets et mesurables dans les plus brefs délais.



### Accompagnement sur mesure

Une approche adaptée à votre réalité terrain et vos objectifs spécifiques. Du diagnostic initial au bilan final, nous sommes à vos côtés à chaque étape.

# La rentabilité ne se crée pas qu'à la vente

Elle se construit tous les jours dans l'exécution

---

*"La meilleure affaire est celle qu'on exécute parfaitement."*

Samir Zaouchi

Consultant & formateur en Excellence Opérationnelle



## Merci !

Vos questions ?

---