

Les 12 signaux d'alerte qu'un dirigeant doit surveiller

Une grille notée sur 24, pour voir venir une crise tant qu'il reste des options



1 • L'argent



2 • La marge



3 • L'exécution



4 • Le dirigeant et son entourage

Pourquoi cette grille

Une entreprise entre rarement en crise du jour au lendemain. Avant, il y a presque toujours des signaux : un client qui paie plus tard, une marge qui glisse, une décision qui revient au comité suivant, un fournisseur qui change de ton. Pris un par un, ils paraissent gérables. Ensemble, ils dessinent une tendance.

Le problème n'est pas que ces signaux soient invisibles. C'est qu'on les regarde rarement au même endroit, au même moment. La trésorerie est chez le comptable, la marge dans un tableur, les projets dans un autre, et le moral des équipes dans la tête du dirigeant.

Cette grille rassemble douze signaux sur une page. Elle ne prédit rien. Elle vous oblige à poser douze questions simples, à y répondre honnêtement, et à voir d'un coup d'œil où regarder en premier. Plus vous repérez tôt, plus il vous reste d'options : relancer, renégocier, reporter, financer, arrêter ce qui coûte.

Comment l'utiliser

- 1 **Prenez dix minutes, seul, sans chercher à vous rassurer.** La grille ne sert que si les réponses sont vraies.
- 2 **Notez chaque signal de 0 à 2.** 0 : le signal est absent. 1 : il est présent par moments, ou vous ne savez pas répondre. 2 : il est nettement présent.
- 3 **« Je ne sais pas » vaut 1.** Ne pas savoir est déjà une information.
- 4 **Additionnez.** Le total est sur 24. La page 9 vous dit comment le lire.
- 5 **Refaites-la chaque trimestre,** et comparez. Une tendance dit plus qu'une photo.
- 6 **Partagez-la avec votre expert-comptable.** Il connaît vos chiffres ; la grille lui donne vos priorités.

1 L'argent : ce qui vous laisse du temps

Signal 1

Vous découvrez votre trésorerie au lieu de la prévoir.

- Pourquoi il compte** Sans prévision semaine par semaine, on voit le problème quand il ne reste plus d'options. Une trésorerie positive en fin de mois peut cacher une semaine intenable au milieu, celle où tombent les salaires et la TVA avant les encaissements.
- Comment le repérer** Avez-vous une prévision de trésorerie semaine par semaine, sur au moins treize semaines, mise à jour chaque semaine et comparée au réalisé ?
- Le premier geste** Ouvrez un tableur. Treize colonnes, une par semaine. En haut, le solde bancaire réel. En dessous, les encaissements attendus, client par client, à la date où ils paient vraiment. Puis les décaissements, du plus obligatoire au plus discutable. En bas, le solde de chaque semaine. Surlignez le plus bas.

0 Oui, à jour chaque semaine

1 Mensuelle ou irrégulière

2 Aucune prévision

Signal 2

Vos clients paient de plus en plus tard.

- Pourquoi il compte** Une facture échue, c'est de la trésorerie que vous prêtez à votre client. C'est aussi, souvent, la trésorerie la plus rapide à récupérer, à condition de relancer tôt.
- Comment le repérer** Vos factures échues progressent-elles plus vite que votre chiffre d'affaires ? Un client important a-t-il changé ses habitudes de paiement ?
- Le premier geste** Listez les dix plus gros montants échus. Mettez un nom en face de chaque appel à passer, et passez-les cette semaine.

0 Non

1 Un peu, ou je ne sais pas

2 Oui, nettement

Signal 3

Les échéances deviennent un sujet de chaque semaine.

- Pourquoi il compte** Salaires, cotisations sociales, TVA et impôts, échéances bancaires, loyers. Un défaut sur l'une de ces échéances change la nature de la situation.
- Comment le repérer** Avez-vous décalé, ou envisagé de décaler, une échéance sociale, fiscale, bancaire ou un loyer au cours des trois derniers mois ?
- Le premier geste** Listez les échéances qui ne peuvent pas attendre sur les trente prochains jours, et calculez leur couverture : (trésorerie disponible + encaissements certains à trente jours) divisé par ces échéances. En dessous de 1, parlez-en à votre expert-comptable avant de décaler quoi que ce soit.

0 Jamais

1 Envisagé

2 Déjà décalé

2

La marge : ce qui fait que l'activité rapporte

Signal 4

Le chiffre d'affaires monte, la marge ne suit pas.

- Pourquoi il compte** Vendre plus à une marge qui baisse consomme du travail et de la trésorerie sans enrichir l'entreprise. Une croissance à marge décroissante peut conduire une entreprise rentable à la crise.
- Comment le repérer** Votre taux de marge sur coûts variables, c'est-à-dire (chiffre d'affaires moins coûts variables) divisé par le chiffre d'affaires, baisse-t-il depuis deux trimestres ? Signez-vous des affaires sous la marge minimale que vous vous étiez fixée ?
- Le premier geste** Calculez ce taux pour vos trois principales offres, ou vos dix principaux clients.

☐ 0 Stable ou en hausse☐ 1 En légère baisse, ou je ne sais pas☐ 2 En baisse nette

Signal 5

Vos coûts fixes avancent plus vite que votre activité.

- Pourquoi il compte** Un coût fixe se signe une fois et se paie tous les mois, quel que soit votre chiffre d'affaires. Loyer, abonnements, contrats pluriannuels, effectifs : chacun relève votre point mort, c'est-à-dire le chiffre d'affaires qu'il faut atteindre avant de gagner le premier euro.
- Comment le repérer** Votre point mort (coûts fixes divisés par votre taux de marge) a-t-il augmenté plus vite que votre chiffre d'affaires en un an ? Avez-vous signé un bail, un contrat long ou des recrutements sans le recalculer ?
- Le premier geste** Recalculez votre point mort aujourd'hui. Puis, avant toute nouvelle signature longue, recalculez-le avec votre scénario prudent.

☐ 0 Non☐ 1 Un peu, ou je ne sais pas☐ 2 Oui

Signal 6

Vous ne savez plus dire où vous gagnez de l'argent.

- Pourquoi il compte** Sans marge par offre, par client ou par site, les décisions de prix, d'effort commercial ou d'investissement se prennent à l'aveugle.
- Comment le repérer** Pouvez-vous citer, chiffres à l'appui, votre offre, votre client et votre site les moins rentables ?
- Le premier geste** Un tableau simple. Une ligne par offre, client ou site : chiffre d'affaires, coûts variables directs, marge. Quelques lignes expliquent souvent l'essentiel.

☐ 0 Oui, précisément☐ 1 À peu près☐ 2 Non

3 L'exécution : ce qui dit si le plan tient

Signal 7

Les décisions reviennent au comité suivant.

- Pourquoi il compte** Une décision rediscutée coûte deux fois : le temps du comité, et le retard de l'action qui attendait.
- Comment le repérer** Lors de votre dernier comité de direction, combien de décisions ont été écrites, avec un responsable et une date ? Combien de sujets figuraient déjà à l'ordre du jour du précédent ?
- Le premier geste** Un registre des décisions. Date, décision, responsable, échéance. Relu à voix haute en ouverture de chaque comité.

0 Décisions écrites et suivies

1 Parfois

2 Rarement, ou pas de comité régulier

Signal 8

Trop de projets en parallèle, trop peu qui finissent.

- Pourquoi il compte** Quand la capacité est dispersée, tout avance et rien n'arrive. Les projets qui comptent attendent derrière ceux qui ne comptent plus.
- Comment le repérer** Combien de projets sont en cours ? Combien ont un responsable nommé, une date et un budget ? Combien se sont terminés à la date prévue cette année ?
- Le premier geste** Une liste unique de tous les projets, classée par importance. Suspendez ceux qui n'ont ni responsable, ni bénéfice attendu.

0 Portefeuille arbitré

1 Liste existante mais non arbitrée

2 Pas de vue d'ensemble

Signal 9

Un chantier important glisse, sans que personne ne dise jusqu'où.

- Pourquoi il compte** Un grand chantier (outil, site, réorganisation) dérive rarement d'un coup. Il glisse décision après décision, et la date annoncée devient intouchable jusqu'au jour où elle tombe.
- Comment le repérer** Pour votre chantier le plus important, savez-vous quel est le chemin critique, combien a été engagé et combien reste à engager, et sur quels critères écrits vous déciderez de la mise en service ?
- Le premier geste** Posez ces trois questions au prochain comité. Si une réponse prend plus d'une minute, vous avez trouvé où reprendre la main.

0 Trois réponses claires

1 Une ou deux

2 Aucune

4

Le dirigeant et son entourage : ce que les chiffres ne montrent pas encore

Signal 10

Tout remonte à vous.

- Pourquoi il compte** Un dirigeant qui décide de tout devient le goulot de sa propre entreprise. Les décisions attendent, l'équipe attend, et la fatigue s'installe.
- Comment le repérer** Pourriez-vous partir dix jours sans que l'activité ralentisse ?
- Le premier geste** Pendant une semaine, notez chaque décision qui remonte jusqu'à vous. Puis déléguez-en trois, avec un cadre écrit : jusqu'où la personne décide seule.
- Note** Sur une semaine type, combien des décisions qui remontent jusqu'à vous auraient pu être prises sans vous ?

0 Peu ou aucune

1 Une partie

2 Presque toutes

Signal 11

Les personnes clés fatiguent ou partent.

- Pourquoi il compte** En période de tension, il arrive que les meilleurs partent en premier, et ce sont eux qui portent le plan, les clients importants et le savoir que personne d'autre n'a.
- Comment le repérer** Avez-vous connu, ces six derniers mois, un départ, une absence longue ou une démotivation visible sur un poste qui porte un client clé, un savoir unique ou une action importante ?
- Le premier geste** Écrivez les cinq noms que vous ne devez surtout pas perdre. Parlez à chacun cette semaine.

0 Non

1 Un signe

2 Un départ ou plusieurs signes

Signal 12

Vos partenaires changent de ton.

- Pourquoi il compte** Votre banque, vos fournisseurs, votre assureur-crédit et vos clients voient souvent la difficulté avant qu'elle n'apparaisse dans vos comptes.
- Comment le repérer** Un fournisseur a-t-il demandé un paiement comptant ou réduit votre encours ? Votre banque pose-t-elle des questions nouvelles ? Un client important réduit-il ses commandes ?
- Le premier geste** Une liste courte, tenue chaque semaine : l'événement, sa date, son effet possible, la réponse décidée. Deux signaux de même nature dans le mois méritent un point en comité.

0 Non

1 Un signal

2 Plusieurs

Votre grille

N°	Signal	0	1	2
1	Je découvre ma trésorerie au lieu de la prévoir	☐	☐	☐
2	Mes clients paient de plus en plus tard	☐	☐	☐
3	Les échéances deviennent un sujet de chaque semaine	☐	☐	☐
4	Le chiffre d'affaires monte, la marge ne suit pas	☐	☐	☐
5	Mes coûts fixes avancent plus vite que mon activité	☐	☐	☐
6	Je ne sais plus dire où je gagne de l'argent	☐	☐	☐
7	Les décisions reviennent au comité suivant	☐	☐	☐
8	Trop de projets en parallèle, trop peu qui finissent	☐	☐	☐
9	Un chantier important glisse sans limite connue	☐	☐	☐
10	Tout remonte à moi	☐	☐	☐
11	Des personnes clés fatiguent ou partent	☐	☐	☐
12	Mes partenaires changent de ton	☐	☐	☐
Total sur 24				

Date : • Score précédent : • Tendence : en hausse / stable / en baisse

Lire votre score

*Ces seuils sont des repères de lecture que je propose, pas une norme statistique.
Votre expert-comptable et vous connaissez votre entreprise mieux qu'une grille.*

Une règle passe avant le total. Une note de 2 sur l'un des signaux 1, 2 ou 3 (l'argent) se traite cette semaine, quel que soit votre score.

De 0 à 6 : vigilance normale. Gardez votre prévision de trésorerie à jour et refaites la grille dans trois mois.

De 7 à 12 : des signaux à traiter ce trimestre. Choisissez les deux signaux qui ont la note la plus élevée, nommez un responsable pour chacun, et fixez une date de revue.

De 13 à 24 : le moment d'agir. Plusieurs familles sont touchées en même temps. Parlez-en cette semaine à votre expert-comptable et, selon la situation, à votre banque et à votre avocat. Plus tôt la discussion commence, plus il reste d'options.

Le rituel

- ☐ **Chaque lundi, cinq minutes :** les signaux 1, 2 et 3. Ce sont ceux qui bougent le plus vite.
- ☐ **Chaque mois, en comité :** les signaux 4 à 9.
- ☐ **Chaque trimestre, seul ou avec votre associé :** la grille entière, comparée à la précédente.

Quand demander de l'aide

Si votre score dépasse 12, si l'un des signaux 1 à 3 est à 2, ou si vos partenaires financiers changent de ton, n'attendez pas d'avoir tous les chiffres pour en parler. Votre expert-comptable, votre banque et votre avocat sont les premiers interlocuteurs.

Si vous voulez un regard extérieur pour construire la prévision, fixer vos seuils et tenir le plan chaque semaine, appelez-moi ou écrivez-moi. Le premier échange est offert, sous 48 h.

L'auteur

Tudor Hilcu a fondé THG Conseil en 2022 et la dirige ; il dirige aussi THG Distributions. Entrepreneur, il a passé huit ans à tenir des programmes, des portefeuilles et des budgets pour de grands groupes (missions réalisées pour TotalEnergies, The Walt Disney Company, GRDF et Monoprix). Il est certifié PMP®, PRINCE2 Agile® et ITIL® 4.

thgconseil.fr/contact • 06 74 86 88 70 • contact@thgconseil.fr

Ce document est un outil de pilotage. Les questions de droit et de comptabilité se traitent avec votre avocat et votre expert-comptable.