EBOOK GRATUIT · THG CONSEIL LECTURE : 60 MIN

Se développer sans perdre le contrôle

Marge, trésorerie, dépendance : cinq cas réels et les outils pour grandir sans fragiliser votre entreprise

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13

> Vendre plus ne suffit pas : une croissance mal préparée vide la trésorerie avant de remplir les comptes. Ce guide gratuit décortique cinq cas publics, de Carillion à Mediapro, et vous donne les outils pour grandir en gardant la main sur la marge et la trésorerie.

POUR Dirigeants de PME et d'ETI qui préparent un nouveau marché, une nouvelle offre, des recrutements, une acquisition ou un financement

Tudor Hilcu, THG Conseil

Le plan, tenu.

THG

Sommaire

01 **À qui s'adresse ce guide, comment l'utiliser** . . . 5
Ce que vous allez trouver . . . 6
Comment l'utiliser . . . 6
Ce que ce guide n'est pas . . . 7

02 **L'essentiel en une page** . . . 8
LISTE DE CONTRÔLE Si vous n'avez qu'une heure cette semaine . . . 9

03 **Grandir coûte de la trésorerie avant d'en rapporter** . . . 10
Le contexte : une marge d'erreur plus étroite . . . 11
Le mécanisme : vous financez vos clients . . . 11
Trois questions avant toute décision de croissance . . . 12

04 **Cas 1. Carillion : grandir par acquisitions, distribuer plus que le cash** . . . 14
EXERCICE À votre échelle . . . 17

05 **Cas 2. WeWork : quand chaque nouveau site creuse la perte** . . . 18
EXERCICE À votre échelle . . . 20

06 **Cas 3. Target au Canada : 124 magasins en un an** . . . 21
EXERCICE À votre échelle . . . 23

07 **Cas 4. Daimler et Chrysler : une acquisition qui ne s'intègre pas** . . . 24
EXERCICE À votre échelle . . . 27

08 **Cas 5. Mediapro et la Ligue : quand un client pèse trop lourd** . . . 28
EXERCICE À votre échelle . . . 31

09 **La méthode pas à pas : grandir en gardant la main** . . . 32
Cinq cas, cinq pièges . . . 33
Mesurer . . . 33
Tracer . . . 34
Tenir . . . 34
Transmettre . . . 35
Trois cas particuliers . . . 36

10 **Les outils prêts à l'emploi** . . . 37
Outil 1. La grille go / no-go avant un nouveau marché ou une nouvelle offre . . . 38
Outil 2. Le point mort et la marge sur coûts variables, pas à pas . . . 38
Outil 3. Ce que votre croissance va coûter en trésorerie . . . 40
Outil 4. Le business plan en trois scénarios . . . 40
Outil 4, suite. Votre business plan en trois scénarios . . . 42
Outil 5. La carte de dépendance clients . . . 42
Outil 6. Le tableau de bord du dirigeant, sur une page . . . 44
Outil 7. La feuille de route à 12 mois . . . 45
Outil 8. Les questions avant d'embaucher . . . 45
Outil 9. La liste de contrôle avant une acquisition . . . 46
Outil 10. La règle de distribution : dividende et trésorerie . . . 47
Outil 11. La fiche d'une unité . . . 47
Outil 12. La liste des engagements de plus d'un an . . . 49
Les modules gratuits pour aller plus vite . . . 50

11 **Autodiagnostic : votre croissance est-elle sous contrôle ?** . . . 51
Lecture du score . . . 52

12 **Plan d'action à 30, 60 et 90 jours** . . . 54
LISTE DE CONTRÔLE Jours 1 à 30 : mesurer . . . 55
LISTE DE CONTRÔLE Jours 31 à 60 : tracer . . . 56
LISTE DE CONTRÔLE Jours 61 à 90 : tenir et transmettre . . . 56

13 **Les erreurs fréquentes** . . . 57

Glossaire . . . 59

Pour aller plus loin . . . 61

À propos . . . 62

Notes . . . 64

Ce guide

POUR QUI

Dirigeants de PME et d'ETI qui préparent un nouveau marché, une nouvelle offre, des recrutements, une acquisition ou un financement

TEMPS DE LECTURE

60 min

VERSION

1.0

DATE

25 octobre 2026

01

À qui s’adresse ce guide, comment l’utiliser

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13

DANS CE CHAPITRE

Ce que vous allez trouver 6

Comment l’utiliser 6

Ce que ce guide n’est pas 7

Vous dirigez une PME ou une ETI et vous voulez grandir. Ouvrir un nouveau marché, lancer une offre, recruter, racheter un concurrent, ouvrir un deuxième site, demander un financement à votre banque. Ce guide est écrit pour ce moment-là.

Il part d'une observation simple. Les cinq organisations étudiées ici ne manquaient ni de clients ni d'ambition. Plusieurs étaient des géants. Toutes, au moment où tout s'accélérait, ont laissé filer au moins l'un des deux chiffres qui décident de la suite : la marge ou la trésorerie.

Ce que vous allez trouver

- **Cinq cas publics**, racontés avec leurs chiffres et leurs sources : Carillion, WeWork, Target au Canada, Daimler et Chrysler, Mediapro et la Ligue de football professionnel.
- **Une méthode en sept étapes** pour préparer, chiffrer et piloter une décision de croissance.
- **Douze outils prêts à remplir** : grille go / no-go, point mort, besoin de trésorerie, business plan en trois scénarios, carte de dépendance clients, tableau de bord d'une page, feuille de route à 12 mois, questions avant d'embaucher, liste de contrôle avant une acquisition, règle de distribution, fiche d'une unité, liste des engagements de plus d'un an.
- **Un autodiagnostic noté** en quinze questions, et un **plan d'action à 30, 60 et 90 jours**.

Comment l'utiliser

Si vous avez quinze minutes, lisez « L'essentiel en une page », puis faites l'autodiagnostic. Votre score vous dit par où commencer.

Si vous préparez une décision précise, allez droit au cas et à l'outil qui la concernent.

VOTRE PROJET	LE CAS À LIRE	LES OUTILS À REMPLIR
Un nouveau marché, une nouvelle offre	Target au Canada	Grille go / no-go, business plan en trois scénarios
Des recrutements, un nouveau site	WeWork	Point mort, fiche d'une unité, liste des engagements, questions avant d'embaucher
Une acquisition	Carillion, Daimler et Chrysler	Liste de contrôle avant une acquisition
Un gros contrat, un gros client	Mediapro et la Ligue	Carte de dépendance clients
Un financement bancaire ou une levée	Carillion, WeWork	Besoin de trésorerie, business plan en trois scénarios, tableau de bord

Si vous voulez comprendre, lisez les cas dans l'ordre. Chacun se termine par un exercice « À votre échelle » : trois questions à remplir pour votre entreprise. Imprimez les pages d'outils, et remplissez-les au crayon avec votre équipe de direction.

Ce que ce guide n'est pas

- Il est **pédagogique**. Il traite des décisions d'investissement de l'entreprise : projets, équipements, recrutements, acquisitions, financement. Il ne parle jamais de placements financiers, d'actions ni de produits financiers. Ce guide est pédagogique et ne constitue pas un conseil en investissement personnalisé.
- Les questions de **droit et de comptabilité** (dividendes, garanties, contrats, rachat d'entreprise) se traitent avec votre avocat et votre expert-comptable. Le guide vous aide à préparer ces rendez-vous, pas à les remplacer.
- Les **exemples chiffrés marqués « Exemple fictif »** sont inventés pour les calculs. Les cas réels, eux, sont sourcés : chaque chiffre renvoie à une source numérotée en fin de guide, consultée le 24 ou le 25 octobre 2026.
- Ce guide est **gratuit** et ne vous vend ni logiciel ni produit financier : je ne touche aucune commission. Les outils sont libres d'usage dans votre entreprise.

02

L’essentiel en une page



DANS CE CHAPITRE

LISTE DE CONTRÔLE Si vous n’avez qu’une heure cette semaine 9

Sept idées à retenir. Les cas et les outils qui suivent les développent une à une.

1. La croissance consomme de la trésorerie avant d'en rapporter. Plus vous vendez à crédit, plus vous avancez d'argent à vos clients. Un recrutement se paie dès le premier mois ; le chiffre d'affaires qu'il apporte arrive plus tard. Chiffrez ce décalage avant de lancer.

2. Le résultat n'est pas la trésorerie. Une entreprise peut afficher des bénéfices et manquer d'argent. Carillion a versé, pendant cinq ans et demi, plus de dividendes que le cash produit par son activité (cas 1).

3. Grandir ne corrige pas une marge négative : ça la multiplie. Si chaque nouveau site, client ou salarié coûte plus qu'il ne rapporte, la croissance accélère les pertes. WeWork a doublé son chiffre d'affaires chaque année, et ses pertes avec (cas 2).

4. On teste petit avant de déployer grand. Target a annoncé 124 ouvertures de magasins au Canada pour une seule année, avant d'avoir prouvé sa logistique. Quatre ans après avoir signé pour s'y implanter, il quittait le pays (cas 3).

5. Une acquisition se juge sur son intégration, pas sur sa signature. Une synergie n'existe que lorsqu'une décision précise la produit. Neuf ans après la fusion, le patron de Daimler reconnaissait avoir surestimé les synergies avec Chrysler (cas 4).

6. Un gros client est une force tant que vous savez combien vous perdriez s'il s'arrêtait. La Ligue de football professionnel a perçu moins d'un tiers de ce que Mediapro devait verser pour la saison 2020-2021 (cas 5).

7. Tout se pilote sur une page, chaque mois. Activité, marge, trésorerie, dépendance, chantiers et équipe. Une page lue en comité vaut mieux qu'un rapport de quarante pages que personne n'ouvre.

> LA LEÇON
>
> Avant chaque décision de croissance, posez trois questions. Combien va-t-elle me coûter en trésorerie, et quand ? À partir de quand rapporte-t-elle ? Que se passe-t-il si le scénario prudent arrive ?

LISTE DE CONTRÔLE

Si vous n'avez qu'une heure cette semaine

- [ ] Calculer mon point mort et ma marge de sécurité (outil 2).
- [ ] Remplir la carte de dépendance pour mes cinq plus gros clients (outil 5).
- [ ] Noter, lundi matin, le solde de tous mes comptes et mes cinq plus gros retards clients.
- [ ] Lister mes engagements de plus d'un an : baux, crédits, contrats, avec leur échéance (outil 12).

03

Grandir coûte de la trésorerie avant d'en rapporter



DANS CE CHAPITRE

Le contexte : une marge d'erreur plus étroite 11

Le mécanisme : vous financez vos clients 11

Trois questions avant toute décision de croissance 12

Vous vendez plus que l'an dernier. Votre carnet de commandes est plein. Et pourtant, votre compte en banque baisse. Si cette situation vous est familière, vous n'avez rien fait de travers : vous êtes en train de grandir. Encore faut-il le savoir, et l'avoir prévu.

Le contexte : une marge d'erreur plus étroite

La conjoncture laisse peu de place à l'improvisation. À fin août 2026, la France comptait 70 766 défaillances d'entreprises sur douze mois, soit 4,8 % de plus qu'un an plus tôt[1]. Côté encaissements, la situation s'améliore mais reste tendue : mi-2026, le retard de paiement moyen est de 12,3 jours, et près d'une entreprise sur deux (49,7 %) paie ses fournisseurs à l'échéance[2]. L'autre moitié paie en retard.

Le droit fixe pourtant un cadre. Entre professionnels, le délai de paiement est en principe de 30 jours après la réception de la marchandise ou la fin de la prestation. Il peut être porté à 60 jours après la date de la facture, ou à 45 jours fin de mois si le contrat le prévoit. Chaque facture payée en retard ouvre droit à des pénalités et à une indemnité forfaitaire de 40 euros pour frais de recouvrement[3].

CHIFFRES CLÉS

70 766

défaillances d'entreprises en France sur douze mois à fin août 2026, en hausse de 4,8 %

Source : Banque de France

12,3 jours

de retard de paiement moyen en France, mi-2026

Source : Altares

49,7 %

des entreprises paient leurs fournisseurs à l'échéance

Source : Altares

Le mécanisme : vous financez vos clients

Quand vous vendez à 60 jours, vos clients gardent en permanence l'équivalent de deux mois de chiffre d'affaires. Cet argent est à vous, mais il n'est pas sur votre compte. Si votre chiffre d'affaires augmente, ce montant augmente avec lui. Vos fournisseurs vous font crédit en sens inverse, mais rarement autant. La différence, avec vos stocks, s'appelle le besoin en fonds de roulement : l'argent qu'il faut avancer pour faire tourner l'activité.

Conséquence directe : plus vous grandissez vite, plus vous avancez d'argent. Une croissance rentable peut vider la trésorerie si personne ne l'a chiffrée.

OUTIL

Exemple fictif : ce que coûte une croissance de 30 %

Une PME de services réalise 3 000 000 € de chiffre d'affaires. Ses clients paient à 60 jours. Ses achats représentent 40 % du chiffre d'affaires et sont payés à 45 jours. Elle vise 30 % de croissance l'an prochain.

	AUJOURD'HUI	APRÈS 30 % DE CROISSANCE	ÉCART
Chiffre d'affaires annuel	3 000 000 €	3 900 000 €	900 000 €
Créances clients (CA × 60 ÷ 365)	493 151 €	641 096 €	147 945 €
Achats annuels (40 % du CA)	1 200 000 €	1 560 000 €	360 000 €
Dettes fournisseurs (achats × 45 ÷ 365)	147 945 €	192 329 €	44 384 €
Besoin de trésorerie supplémentaire			**103 562 €**

Calcul pas à pas :

1. Créances supplémentaires : 3 900 000 × 60 ÷ 365 moins 3 000 000 × 60 ÷ 365, soit 147 945 €.
2. Crédit fournisseurs supplémentaire : 1 560 000 × 45 ÷ 365 moins 1 200 000 × 45 ÷ 365, soit 44 384 €.
3. Besoin net : 147 945,21 moins 44 383,56, soit 103 562 €, environ 103 600 €.

Avant même de payer un recrutement ou un investissement, cette PME doit trouver environ 103 600 € pour financer sa croissance. Si elle ne l'a pas prévu, elle le découvrira sur son relevé bancaire.

Calcul simplifié, hors TVA.

ATTENTION

Un carnet de commandes plein peut cacher une trésorerie qui se vide. Le carnet dit ce que vous allez facturer ; seule la trésorerie dit ce que vous pouvez payer.

Trois questions avant toute décision de croissance

1. **Combien cette décision me coûte-t-elle en trésorerie, et à quel moment ?** Investissement de départ, recrutements, stocks, créances clients supplémentaires. Mois par mois, pas en total annuel.

2. **À partir de quand rapporte-t-elle ?** Le mois où la marge dégagée couvre les coûts nouveaux. Si vous ne savez pas le dater, le projet n'est pas prêt.
3. **Que se passe-t-il si le scénario prudent arrive ?** Moins de clients, plus tard, avec une marge plus faible. Si ce scénario met votre trésorerie sous votre seuil de sécurité, il faut redimensionner le projet ou le financer autrement.

Les cinq cas qui suivent montrent ce qui arrive quand ces trois questions restent sans réponse. Ils concernent de grandes organisations, mais leurs mécanismes se retrouvent, à une autre échelle, dans une entreprise de vingt ou de deux cents personnes.

04

Cas 1. Carillion : grandir par acquisitions, distribuer plus que le cash



DANS CE CHAPITRE

EXERCICE À votre échelle 17

En mars 2017, Carillion, deuxième groupe de construction du Royaume-Uni, publie des comptes rassurants et annonce un dividende record. Dix mois plus tard, il est en liquidation, avec 29 millions de livres en caisse pour près de 7 milliards de passif[4].

CHIFFRES CLÉS

333 M£

de dividendes de plus que le cash généré par l'activité, de janvier 2012 à juin 2017

Source : Bibliothèque de la Chambre des communes

120 jours

délai de paiement standard imposé aux fournisseurs

Source : Chambre des communes

29 M£

en caisse à la liquidation, pour près de 7 Md£ de passif

Source : Chambre des communes

30 000

fournisseurs, sous-traitants et créanciers, à qui il devait environ 2 Md£

Source : Chambre des communes

CAS CONCRET

Carillion, 1999 à 2018

Contexte. Carillion naît en 1999 d'une scission du groupe Tarmac. Très ambitieux, il grandit vite et sort de la construction pour aller vers les services aux bâtiments. Une grande partie de cette croissance vient d'acquisitions : Mowlem en 2006 pour 350 millions de livres, Alfred McAlpine en 2008 pour 565 millions, puis Eaga, spécialiste du chauffage et des énergies renouvelables, en 2011. Le groupe se lance aussi au Canada, dans les Caraïbes et au Moyen-Orient[5].

Ce qui s'est passé. Les rachats sont financés par la dette. L'endettement augmente fortement entre 2006 et 2008, puis il est presque multiplié par trois entre 2010 et 2012 pour financer Eaga[5]. De décembre 2009 à janvier 2018, les emprunts passent de 242 millions de livres à environ 1,3 milliard[6]. Eaga avait cumulé 31 millions de bénéfices avant son rachat ; il enchaîne ensuite cinq années de pertes, 260 millions au total à fin 2016[5]. En rachetant Mowlem et Alfred McAlpine, Carillion a aussi repris le déficit de leurs régimes de retraite[5].

À l'étranger, un document stratégique du conseil d'administration notait en 2009 les perspectives du marché de Dubaï à 3 sur 10. Le rapport annuel de 2010 annonçait pourtant y chercher, de façon sélective, de nouveaux contrats. Entre 2010 et 2014, Carillion répond à treize appels d'offres de construction au Qatar[5].

Pendant ce temps, le dividende augmente chaque année depuis 1999. En 2012 et 2013, il sort plus de cash qu'il n'en rentre, et le conseil augmente quand même le dividende[5]. De janvier 2012 à juin 2017, Carillion verse 333 millions de livres de dividendes de plus que le cash généré par ses opérations[6]. Ses fournisseurs, eux, ont un délai de paiement standard de 120 jours ; ils peuvent être payés à 45 jours s'ils cèdent leur facture à la banque du groupe, avec une décote[5].

Le 10 juillet 2017, l'avertissement tombe : 845 millions de livres de dépréciation sur ses contrats, dont 470 millions à l'international, surtout pour sortir du Moyen-Orient et du Canada[6]. En septembre, la dépréciation passe à 1 045 millions, l'équivalent des bénéfices des sept années précédentes réunis[4]. Le 15 janvier 2018, la justice prononce la liquidation[6]. Carillion laisse environ 2 milliards de livres de dettes envers 30 000 fournisseurs, sous-traitants et autres créanciers, et un passif de retraite d'environ 2,6 milliards[4].

Pourquoi. Les députés britanniques décrivent un modèle d'affaires tourné vers une course au cash, portée par les acquisitions, la dette, l'expansion sur de nouveaux marchés et l'exploitation des fournisseurs[4]. C'est leur jugement, pas une décision de justice. Mais le mécanisme est lisible : chaque rachat apportait du chiffre d'affaires et des contrats, et avec eux de la dette et des engagements de retraite. Les longs délais imposés aux fournisseurs finançaient le groupe. Le dividende, lui, montait quoi qu'il arrive. Quand plusieurs gros contrats ont mal tourné, il ne restait plus de réserve. Une nuance : la dernière directrice financière a indiqué aux députés qu'environ 5 % des fournisseurs étaient payés au-delà de 120 jours[5]. Les 120 jours étaient le délai standard imposé, pas la moyenne.

Ce que vous pouvez en tirer. À chaque étape, vous pouvez poser une règle simple :

- fixer toute distribution sur le cash réellement dégagé par l'activité, après investissements et remboursements d'emprunts, jamais sur le seul résultat ;
- avant chaque rachat, lister avec votre avocat et votre expert-comptable les dettes et les engagements que vous reprenez : retraites, litiges, dettes fournisseurs, garanties données ;
- refuser d'entrer sur un marché que votre propre analyse juge mauvais, ou alors écrire noir sur blanc pourquoi vous passez outre, et à quelle condition vous vous arrêtez ;
- suivre la dette totale, y compris les programmes de paiement anticipé des fournisseurs par une banque : deux agences de notation ont estimé que celui de Carillion masquait une partie de son endettement[5] ;
- payer vos fournisseurs dans les délais légaux : un sous-traitant qui tombe peut arrêter vos chantiers.

LA LEÇON

Le résultat se discute, la trésorerie se constate. Une distribution, une acquisition ou une expansion se décide sur le tableau de trésorerie, pas sur le compte de résultat.

EXERCICE

À votre échelle

1. Sur vos trois derniers exercices, combien avez-vous distribué (dividendes, remontées à la holding, primes exceptionnelles), et combien l'activité a-t-elle dégagé de trésorerie après investissements et remboursements d'emprunts ?

EXERCICE	DISTRIBUÉ	CASH DÉGAGÉ	ÉCART

2. À combien de jours payez-vous réellement vos dix principaux fournisseurs ?

3. Si votre plus gros contrat perdait un cinquième de sa marge, combien de mois tiendriez-vous ?

05

Cas 2. WeWork : quand chaque nouveau site creuse la perte



DANS CE CHAPITRE

EXERCICE À votre échelle 20

En 2018, pour chaque dollar de chiffre d'affaires, WeWork perdait plus d'un dollar[7]. L'entreprise a pourtant été valorisée jusqu'à 47 milliards de dollars[8]. Son histoire est celle d'une croissance qui n'améliorait pas la marge.

CHIFFRES CLÉS

1,82 Md$

de chiffre d'affaires en 2018

Source : prospectus d'introduction en Bourse

1,93 Md$

de perte nette la même année

Source : prospectus d'introduction en Bourse

47,2 Md$

de loyers minimums futurs déjà signés au 30 juin 2019

Source : prospectus d'introduction en Bourse

4,0 Md$

de chiffre d'affaires engagé par contrat avec les membres, à la même date

Source : prospectus d'introduction en Bourse

CAS CONCRET

WeWork, 2016 à 2023

Contexte. WeWork loue des immeubles de bureaux sur longue durée, les aménage, puis les reloue par poste ou par bureau, à des indépendants comme à de grandes entreprises. Mi-2019, elle compte 527 000 abonnements et plus de 528 sites dans 111 villes et 29 pays[7].

Ce qui s'est passé. Le chiffre d'affaires double chaque année : 436 millions de dollars en 2016, 886 millions en 2017, 1 822 millions en 2018. La perte nette suit le même rythme : 430 millions, 933 millions, puis 1 927 millions. Au premier semestre 2019, l'entreprise réalise 1 535 millions de chiffre d'affaires et perd 905 millions[7].

Le 14 août 2019, elle dépose son prospectus d'introduction en Bourse auprès du régulateur américain. Le 30 septembre, elle le retire et reporte l'opération[9]. Elle entre finalement en Bourse en octobre 2021. Le 6 novembre 2023, elle se place sous la protection de la loi américaine sur les faillites (chapitre 11), devant un tribunal du New Jersey. Au 30 juin 2023, elle comptait 777 sites dans 39 pays, et son directeur général expliquait que les loyers représentaient, au deuxième trimestre, plus des deux tiers de ses charges d'exploitation[8].

Pourquoi. Le modèle reposait sur un décalage de durée. Aux États-Unis, les baux de WeWork avaient une durée initiale moyenne d'environ quinze ans. Les membres, eux, s'engageaient en moyenne pour plus de quinze mois en juin 2019, contre environ huit mois fin 2017[7]. Au 30 juin 2019, l'entreprise s'était engagée à payer 47,2 milliards de dollars de loyers futurs, pour 4,0 milliards de chiffre d'affaires engagé par ses membres[7] : un rapport de près de douze à un. Le prospectus lui-même reconnaissait un historique de pertes[7].

Chaque nouveau site ajoutait des coûts fixes pour des années, bien avant d'être rempli. La croissance masquait les pertes au lieu de les absorber. Et quand la demande baisse, les revenus partent en quelques mois, alors que les loyers restent pour des années.

Ce que vous pouvez en tirer. Le piège de WeWork guette toute entreprise qui ouvre une agence, un magasin, un atelier ou une équipe commerciale avant d'avoir prouvé que la première unité gagne de l'argent. Vous pouvez :

- calculer la marge d'une unité (un site, un commercial, un client type) une fois sa montée en charge terminée, avant d'en ouvrir une deuxième (outil 11) ;
- mesurer la vitesse de remplissage de chaque nouvelle unité, mois par mois depuis son ouverture, face à l'objectif écrit au départ ;
- rapprocher la durée de vos engagements de celle de vos revenus : négocier des sorties possibles dans les baux et les contrats longs, avec votre avocat et votre expert-comptable ;
- suivre un ratio simple : engagements fixes signés, divisés par le chiffre d'affaires déjà signé (outil 12) ;
- garder en tête qu'un financement paie une période, pas un modèle : il donne du temps pour prouver la rentabilité, il ne la remplace pas.

LA LEÇON

Grandir ne corrige pas une marge négative : ça la multiplie. Avant d'ouvrir le dixième site, prouvez que le premier gagne de l'argent.

EXERCICE

À votre échelle

1. Listez vos engagements de plus d'un an (baux, crédits, contrats fournisseurs, abonnements) dans l'outil 12, avec leur échéance et leur montant annuel.

Total annuel : _____

Plus longue échéance : _____

2. Quelle part de votre chiffre d'affaires des douze prochains mois est déjà signée ?

_____

3. Votre dernier site, votre dernière agence ou votre dernière offre couvre-t-il ses propres coûts ? Depuis quand ?

_____

06

Cas 3. Target au Canada : 124 magasins en un an



DANS CE CHAPITRE

EXERCICE À votre échelle 23

En janvier 2011, le distributeur américain Target signe un accord pour reprendre les baux de jusqu'à 220 sites de l'enseigne Zellers, au Canada, pour 1,825 milliard de dollars canadiens[10]. Quatre ans plus tard, il quitte le pays.

CHIFFRES CLÉS

124

ouvertures de magasins annoncées au Canada pour la seule année 2013

Source : Target, rapport annuel

1,57 Md$

d'investissements dans les activités canadiennes en 2013

Source : Target, rapport annuel

133

magasins voués à la fermeture, environ 17 600 salariés concernés : annonce du 15 janvier 2015

Source : Target

5,4 Md$

de pertes avant impôt estimées sur l'arrêt des activités canadiennes

Source : Target

CAS CONCRET

Target Canada, 2011 à 2015

Contexte. Target décide de s'implanter au Canada. Plutôt que d'ouvrir quelques magasins pour apprendre, il reprend d'un coup un grand réseau de baux. Son plan : ouvrir 124 magasins au Canada en 2013, dans chaque province. Il possède trois entrepôts de distribution dans le pays[11].

Ce qui s'est passé. Avant même la première ouverture, les activités canadiennes coûtent : 122 millions de dollars de pertes en 2011 et 369 millions en 2012, en frais de démarrage et en amortissements[11]. En 2013, les investissements consacrés au Canada atteignent 1 567 millions de dollars[12]. Le 15 janvier 2015, Target annonce qu'il arrête ses activités canadiennes. Sa filiale demande la protection de la loi canadienne sur les arrangements avec les créanciers. Les 133 magasins vont fermer ; environ 17 600 salariés sont concernés. Target estime alors ses pertes avant impôt sur cet arrêt à environ 5,4 milliards de dollars pour le dernier trimestre de 2014, plus 275 millions en 2015, et 500 à 600 millions de dollars de coûts de sortie à décaisser[13]. Son rapport annuel retiendra ensuite 5,1 milliards de dépréciations et de charges[12]. Son directeur général explique que l'entreprise n'a trouvé aucun scénario réaliste qui ramène Target Canada à la rentabilité avant 2021 au plus tôt[13].

Pourquoi. D'après la presse économique, un réseau de distribution mal maîtrisé laissait souvent les rayons sans produits de base, et les prix étaient plus élevés que ce que les clients canadiens attendaient[14]. Le directeur général lui-même a reconnu que les faux pas du début s'étaient révélés trop difficiles à surmonter[14]. Le mécanisme est connu : le rythme des ouvertures a dépassé la capacité de la logistique et des systèmes à suivre. Le client voit le rayon vide, pas le plan. Une

première impression ratée se rattrape difficilement, surtout quand les engagements, eux, sont déjà signés pour l'ensemble du réseau.

Ce que vous pouvez en tirer. Pour un nouveau marché, une nouvelle région ou une nouvelle offre, vous pouvez :

- commencer par un pilote : un à trois sites, une région, une gamme, avec des objectifs écrits ;
- déployer ensuite par vagues, avec une décision go / no-go entre deux vagues ;
- prouver l'arrière-boutique avant la vitrine : approvisionnement, facturation, service client ;
- tester vos prix et l'attente des clients sur place, au lieu de supposer qu'ils seront les mêmes qu'ailleurs ;
- vous engager par étapes, sans signer tous les baux ou tous les contrats en même temps ;
- écrire, avant de commencer, le critère qui vous ferait arrêter : un chiffre d'affaires par site, une marge, une date.

LA LEÇON

Une expansion se déploie par vagues. Chaque vague doit prouver la précédente : si elle ne la prouve pas, on s'arrête avant de signer la suivante.

EXERCICE

À votre échelle

1. Quel est le plus petit test qui prouverait que votre nouveau marché ou votre nouvelle offre fonctionne ?

2. Quel chiffre, à quelle date, vous ferait arrêter ?

Chiffre : _____ Date : _____

3. Votre logistique, votre facturation et votre service client tiendraient-ils un doublement des commandes en trois mois ?

07

Cas 4. Daimler et Chrysler : une acquisition qui ne s’intègre pas



DANS CE CHAPITRE

EXERCICE À votre échelle 27

En 1998, l'allemand Daimler-Benz et l'américain Chrysler s'unissent dans une fusion très médiatisée. Le 14 mai 2007, Daimler annonce la cession de 80,1 % de Chrysler à un fonds d'investissement. Le jour de l'annonce, son patron reconnaît publiquement avoir surestimé les synergies[15].

CHIFFRES CLÉS

80,1 %

de Chrysler dont la cession au fonds Cerberus est annoncée le 14 mai 2007

Source : DaimlerChrysler

5,5 Md€

d'apport annoncé de Cerberus, dont 1,0 Md€ seulement pour DaimlerChrysler

Source : DaimlerChrysler

3 à 4 Md€

de baisse attendue du résultat net 2007 de DaimlerChrysler

Source : DaimlerChrysler

1,5 Md$

de perte opérationnelle de Chrysler en 2006

Source : NPR

CAS CONCRET

DaimlerChrysler, 1998 à 2007

Contexte. La fusion de 1998 rapproche un constructeur haut de gamme et un constructeur grand public. À l'époque, l'opération est présentée comme une « fusion entre égaux », un « mariage parfait »[15]. L'idée, sur le papier : que chacun tire parti de l'autre, en partageant technologies et moyens.

Ce qui s'est passé. Le 14 mai 2007, le directoire de DaimlerChrysler décide, sous réserve de l'accord de son conseil de surveillance, de céder la majorité de Chrysler et de ses services financiers nord-américains au fonds Cerberus. Le fonds doit apporter 5,5 milliards d'euros en échange de 80,1 % du capital. Sur cette somme, 3,7 milliards restent dans l'activité industrielle de Chrysler, environ 0,8 milliard va aux services financiers, et DaimlerChrysler ne reçoit que le solde, 1,0 milliard. Il garde 19,9 % de la nouvelle société. Le groupe annonce que son résultat net 2007 baissera de 3 à 4 milliards d'euros, et prévoit une sortie nette de trésorerie de 0,5 milliard, après 1,2 milliard de cash consommé par Chrysler avant la clôture de l'opération[16]. La cession est conclue le 3 août 2007 ; selon DaimlerChrysler, ses conditions et ses effets économiques n'ont pour l'essentiel pas changé depuis la signature de l'accord en mai[17]. Chrysler avait perdu 1,5 milliard de dollars en exploitation l'année précédente, fermé une usine et annoncé 13 000 suppressions d'emplois[15].

Le jour même, le président du directoire, Dieter Zetsche, déclare en conférence de presse : « We obviously overestimated the potential of synergies », soit : « Nous avons manifestement surestimé le potentiel des synergies »[15].

Pourquoi. Selon des critiques de la fusion cités par NPR, Daimler rechignait à partager sa technologie haut de gamme avec les modèles plus populaires de Chrysler[15]. Si ces critiques ont raison, la logique de la fusion, partager pour gagner, se heurtait à la protection de la marque la plus prestigieuse. Chrysler cumulait par ailleurs des coûts salariaux élevés, des ventes en baisse et un réseau de concessionnaires trop étendu[15]. Une synergie promise à la signature suppose des décisions d'intégration ; si personne ne s'engage à les prendre, elle ne se produit pas. Quand ces décisions ne viennent pas, il reste deux entreprises, et le coût de leur rapprochement.

Ce que vous pouvez en tirer. Une PME qui rachète un concurrent, un fournisseur ou un portefeuille de clients court le même risque, à son échelle. Rappelez-vous aussi le cas 1 : Eaga avait cumulé 31 millions de livres de bénéfices avant d'être racheté par Carillion, puis 260 millions de pertes en cinq ans[5]. Vous pouvez :

- écrire chaque synergie avec un montant, une date, un responsable et la décision concrète qui la produit : « regrouper les deux dépôts au 1er mars », pas « optimiser la logistique » ;
- vérifier que le rachat reste supportable sans aucune synergie : c'est le scénario prudent ;
- décider avant de signer ce qui deviendra commun et ce qui restera séparé : marque, offre, outils, équipes, conditions commerciales ;
- préparer les cent premiers jours : qui dirige, quels clients appeler en premier, quelles personnes clés retenir, quels systèmes garder ;
- prévoir un budget d'intégration explicite, avec sa propre ligne dans le plan de trésorerie ;
- mener l'audit de la cible et négocier la garantie d'actif et de passif avec votre avocat et votre expert-comptable.

LA LEÇON

Une synergie n'existe que lorsqu'une décision précise, datée et acceptée par ceux qui doivent l'appliquer la produit. Avant, ce n'est qu'une hypothèse.

EXERCICE

À votre échelle

1. Quelles sont les trois synergies qui justifient votre projet de rachat ? Pour chacune : montant, date, responsable, décision concrète.

SYNERGIE	MONTANT	DATE	RESPONSABLE	DÉCISION CONCRÈTE

2. Le rachat reste-t-il supportable sans aucune synergie ?

3. Qui, chez la cible, doit absolument rester, et qu'avez-vous prévu pour cela ?

08

Cas 5. Mediapro et la Ligue : quand un client pèse trop lourd



DANS CE CHAPITRE

EXERCICE À votre échelle 31

Le 29 mai 2018, la Ligue de football professionnel (LFP) met aux enchères les droits télévisés de la Ligue 1 pour les saisons 2020 à 2024. Le montant atteint un record historique : 1,15 milliard d'euros par saison. Le groupe Mediapro remporte les droits de la majorité des matchs[18]. Il ne tiendra pas une saison.

CHIFFRES CLÉS

272 M€

versés par Mediapro sur les 830 M€ prévus pour la saison 2020-2021

Source : Assemblée nationale

120 M€

empruntés à court terme par la Ligue le 14 octobre 2020

Source : Sénat

688 M€

perçus par la Ligue pour cette saison, au lieu de 1,23 Md€ prévus

Source : Assemblée nationale

46 %

d'écart entre les nouveaux droits de la Ligue 1 et les 1,154 Md€ anticipés

Source : Sénat

CAS CONCRET

Mediapro et la Ligue de football professionnel, 2018 à 2021

Contexte. Pour les clubs, les droits télévisés apportent une part substantielle des ressources. Les députés parlent de la « télé-dépendance » du football professionnel français[18]. L'appel d'offres demandait une garantie financière à chaque candidat, et classait quatre types de garanties, de la plus sûre à la moins sûre. Mediapro a apporté la troisième : un cautionnement solidaire de l'actionnaire de référence de son groupe, et non une garantie à première demande. Lors du cycle précédent, la Ligue plaçait en tête une garantie bancaire autonome à première demande[18]. Au moment de l'attribution, Mediapro et ses sociétés mères étaient classées par les agences de notation dans la catégorie « spéculatif »[18]. Son plan, présenté en mai 2018 : une chaîne à environ 25 euros par mois, un objectif de 5 millions d'abonnés en 2023, et un seuil de rentabilité situé entre 3 et 3,5 millions d'abonnés[18]. Mediapro n'était pas une coquille vide : selon le Sénat, le groupe réalisait 1,8 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2019[19].

Ce qui s'est passé. En mars 2020, la crise sanitaire suspend le championnat ; il est arrêté définitivement fin avril. En avril, l'agence Moody's dégrade la note de la société mère de Mediapro. Le 6 août 2020, Mediapro paie sa première échéance, 172 millions d'euros[18]. Le 24 septembre, il demande un délai pour celle du 5 octobre. Le 8 octobre, la Ligue refuse. Le 14 octobre, elle le met en demeure et saisit le tribunal de commerce de Paris pour actionner la garantie[18]. Le même jour, elle emprunte 120 millions d'euros à court terme auprès d'une banque, plutôt que d'accepter une proposition de Mediapro : 64 millions tout de suite contre un statu quo jusqu'à la mi-novembre[19].

Le 21 octobre, Mediapro annonce une procédure de conciliation devant le tribunal de commerce de Nanterre et prévient qu'il ne paiera pas non plus l'échéance de décembre. Il annonce 600 000 abonnés, loin des 3 à 3,5 millions nécessaires, et le fonds actionnaire majoritaire de sa maison mère ne le soutiendra pas[18]. Le Sénat, de son côté, relève 530 000 abonnés quand il en aurait fallu 2,8 millions pour l'équilibre, et environ 4 500 euros sur les comptes bancaires de sa filiale française[19]. Le 11 décembre, un accord de sortie est annoncé : Mediapro rend les droits contre un dernier versement de 100 millions d'euros. Au total, 272 millions sur les 830 prévus pour la saison auront été versés[18].

La Ligue perçoit 688 millions d'euros pour la saison 2020-2021, au lieu des 1,23 milliard prévus. En juin 2021, pour les saisons 2021 à 2024, les lots de Mediapro en Ligue 1 sont réattribués pour 250 millions d'euros par saison, contre 796 millions initialement[18]. Selon le Sénat, les nouveaux droits de la Ligue 1 sont inférieurs de 46 % aux 1,154 milliard anticipés, alors que les clubs avaient « imprudemment » commencé à engager des dépenses. Sur les saisons 2019-2020 à 2021-2022, leurs déficits cumulés atteignent 1,6 milliard d'euros, selon le président de la Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG) entendu par le Sénat, dans une période également marquée par la crise sanitaire[19].

Pourquoi. Trois fragilités se sont cumulées. La concentration d'abord : un seul acheteur portait la majorité des revenus attendus. La garantie ensuite : un cautionnement laisse au garant des moyens de contester que n'offre pas une garantie à première demande. Les députés notent aussi que la crise sanitaire et l'adaptation du droit des entreprises en difficulté ont joué un rôle déterminant dans la fragilité de cette garantie, ce qui était imprévisible en 2018[18]. La dépense anticipée enfin : les clubs ont engagé des charges sur un revenu signé mais pas encore encaissé[19].

Ce que vous pouvez en tirer. Une PME ne vend pas de droits télévisés, mais elle connaît le même mécanisme dès qu'un client pèse lourd. Vous pouvez :

- mesurer le poids et la fragilité de chaque gros client, et les relire chaque mois (outil 5) ;
- négocier des acomptes et un calendrier de paiement qui réduisent l'argent en jeu à chaque instant ;
- savoir, avec votre avocat et votre expert-comptable, ce que vaut réellement votre garantie : acompte, garantie à première demande, caution, assurance-crédit ;
- engager vos dépenses sur le scénario prudent, pas sur le chiffre d'affaires signé ;
- surveiller les signaux faibles : dégradation de la note, demande de délai, demande de remise, silence sur les projets ;
- quand un gros client vacille, chiffrer chaque option en trésorerie et en semaines, avec votre avocat et votre expert-comptable : encaisser une partie tout de suite, ou faire valoir vos droits plus tard ;
- tenir prêt un plan de trésorerie à 13 semaines sans ce client.

« [...] c'est davantage sur les acomptes et le calendrier de paiement que des sécurités supérieures auraient pu être prises par la Ligue. »[18]

Assemblée nationale, rapport d'information n° 4815, 2021

LA LEÇON

Un contrat signé vous donne des droits, pas de l'argent. Tant qu'un client pèse lourd, pilotez votre trésorerie comme s'il pouvait s'arrêter demain.

EXERCICE

À votre échelle

1. Quelle part de votre chiffre d'affaires vient de votre premier client ? De vos trois premiers ?

Premier client : _____

Trois premiers : _____

2. Si ce client cessait de payer demain, combien de semaines tiendriez-vous ?

_____

3. Quelle protection avez-vous réellement : acompte, garantie à première demande, caution, assurance-crédit, ou rien ?

_____

09

La méthode pas à pas : grandir en gardant la main



DANS CE CHAPITRE

Cinq cas, cinq pièges 33

Mesurer 33

Tracer 34

Tenir 34

Transmettre 35

Trois cas particuliers 36

Cinq cas, cinq pièges

LE PIÈGE	LE CAS	LA PARADE
Confondre résultat et trésorerie	Carillion	Décider sur le tableau de trésorerie ; distribuer sur le cash réellement dégagé
Multiplier une marge négative	WeWork	Prouver la marge d'une unité avant de la dupliquer
Déployer avant d'avoir prouvé	Target au Canada	Pilote, vagues, critère d'arrêt écrit à l'avance
Compter des synergies non décidées	Daimler et Chrysler	Synergies datées et chiffrées ; un scénario sans synergie
Dépendre d'un client sans mesurer le risque	Mediapro et la Ligue	Carte de dépendance, acomptes, plan de trésorerie sans ce client

La méthode qui suit tient en sept étapes. Elles suivent les quatre temps de la méthode de THG Conseil : mesurer, tracer, tenir, transmettre.

Mesurer

Étape 1. Partir des chiffres réels

Avant de décider où aller, sachez où vous êtes. Quatre chiffres suffisent pour commencer :

- **la marge sur coûts variables de chaque offre principale** : ce qui reste quand on a payé ce qui varie avec les ventes (achats consommés, sous-traitance, commissions, transport) ;
- **le point mort** : le chiffre d'affaires à atteindre pour couvrir les coûts fixes (outil 2) ;
- **le plan de trésorerie à 13 semaines** : le solde prévu chaque lundi, et le point bas ;
- **la dépendance** : la part de vos trois premiers clients dans votre chiffre d'affaires (outil 5).

Votre expert-comptable et votre logiciel de facturation vous donnent l'essentiel des données. Comptez une demi-journée la première fois.

Étape 2. Choisir un axe et le passer au go / no-go

Nouveau marché, nouvelle offre, nouveau site, acquisition : choisissez un axe principal à la fois. Deux chantiers de croissance lancés en même temps se disputent le même argent et les mêmes personnes, souvent les vôtres. Passez cet axe à la grille go / no-go (outil 1) avant d'y consacrer un euro.

Tracer

Étape 3. Chiffrer en trois scénarios

Un seul chiffre est une promesse. Trois scénarios sont un plan.

- **Le scénario prudent** : moins de clients, plus tard, avec une marge plus faible. C'est celui qui décide si vous pouvez lancer le projet : il doit rester supportable pour votre trésorerie.
- **Le scénario central** : ce que vous croyez vraiment, hypothèses écrites et expliquées.
- **Le scénario ambitieux** : le succès. Il a lui aussi son coût en trésorerie : plus de stock, plus de créances, plus de recrutements, plus vite.

Le business plan en trois scénarios (outil 4) se construit avec votre expert-comptable, qui en reste garant.

Étape 4. Chiffrer le besoin de trésorerie et choisir le financement

Additionnez, mois par mois, l'investissement de départ, les coûts nouveaux avant qu'ils ne rapportent, et le besoin en fonds de roulement créé par la croissance (outil 3). Comparez le point bas obtenu à votre seuil de sécurité : le solde minimal sous lequel vous ne voulez jamais descendre.

Pour combler l'écart, trois grandes familles de ressources existent : l'autofinancement, l'emprunt et les fonds propres apportés par des associés ou des investisseurs. Le choix dépend de votre situation : faites-le avec votre avocat et votre expert-comptable. Un principe de bon sens guide la discussion : un besoin durable se finance par une ressource durable, pas par un découvert.

Si vous allez voir votre banque, préparez le plan sur une page, le détail chiffré des trois scénarios, le plan de trésorerie et la liste de vos hypothèses. Vous présentez vous-même le dossier : c'est votre projet, et c'est à vous de le défendre.

Étape 5. Découper en vagues, avec des critères d'arrêt

Écrivez la feuille de route à 12 mois (outil 7). Pour chaque chantier : un responsable, une date, un budget, un critère de réussite. Entre deux vagues de déploiement, placez une décision go / no-go, avec son critère écrit à l'avance. C'est la leçon de Target au Canada : on signe la vague suivante quand la précédente a fait ses preuves.

Tenir

Étape 6. Piloter chaque semaine et chaque mois

Deux rythmes suffisent.

- **Chaque lundi, dix minutes** : le solde de tous vos comptes et vos cinq plus gros retards clients. Si le solde baisse trois lundis de suite, vous regardez pourquoi.

- **Chaque mois, une heure en comité** : le tableau de bord d'une page (outil 6). Activité, marge, trésorerie, dépendance, chantiers et équipe. Pour chaque indicateur au-delà de son seuil d'alerte : une décision, un nom, une date.

De mes missions pour de grands groupes, j'ai gardé deux règles qui valent pour une PME. Un reporting budgétaire chaque semaine vaut mieux qu'un bilan trimestriel. Et un budget se pilote avec ceux qui le consomment : le responsable d'un chantier lit lui-même ses écarts, et propose lui-même la correction.

Transmettre

Étape 7. Faire porter les indicateurs par l'équipe

Un tableau de bord que seul le dirigeant lit est un tableau de bord fragile. Confiez chaque indicateur à un responsable. Écrivez les décisions du comité, avec leur date. Et prenez le temps de fêter les jalons : le mois où le nouveau site passe son point mort, le premier client signé sur le nouveau marché, le jour où la dépendance au premier client passe sous votre seuil. Une équipe qui voit ses progrès tient mieux la distance.

Trois cas particuliers

Si votre croissance passe par des recrutements

Un recrutement est un coût fixe qui commence le premier jour et rapporte plus tard. Avant d'ouvrir un poste, calculez le chiffre d'affaires qu'il faut pour le payer, et le délai pour l'atteindre (outil 8). Recrutez sur un besoin daté, pas sur un pic d'activité.

Si votre croissance passe par une acquisition

Le prix n'est qu'une partie du coût. Comptez aussi la dette reprise, les engagements cachés, le budget d'intégration et le temps de votre équipe de direction. Passez la liste de contrôle (outil 9), et menez l'audit de la cible avec votre avocat et votre expert-comptable.

Si votre croissance passe par un financement

Une banque ou un investisseur vous demandera la même chose que ce guide : où vous en êtes, où vous allez, combien cela coûte, ce qui se passe si tout va moins bien que prévu. Si vous avez rempli les outils 2, 3, 4 et 6, vous avez déjà l'essentiel du dossier.

ATTENTION

Ne confondez pas un financement obtenu avec une rentabilité prouvée. Le financement achète du temps. Ce temps sert à prouver que le modèle gagne de l'argent, pas à repousser la question.

10

Les outils prêts à l'emploi



DANS CE CHAPITRE

Outil 1. La grille go / no-go avant un nouveau marché ou une nouvelle offre 38

Outil 2. Le point mort et la marge sur coûts variables, pas à pas 38

Outil 3. Ce que votre croissance va coûter en trésorerie 40

Outil 4. Le business plan en trois scénarios 40

Outil 4, suite. Votre business plan en trois scénarios 42

Outil 5. La carte de dépendance clients 42

et 8 autres entrées : voir le sommaire

Douze outils, à imprimer et à remplir. Les exemples chiffrés sont des exemples fictifs : remplacez-les par vos chiffres.

OUTIL

Outil 1. La grille go / no-go avant un nouveau marché ou une nouvelle offre

Notez chaque question : 0 (non), 1 (en partie), 2 (oui).

N°	QUESTION	NOTE
1	Le besoin est-il prouvé par des clients réels : commandes, pilote payant, engagements écrits ?	
2	La marge d'une vente est-elle positive dès le premier client, coûts variables compris ?	
3	Le scénario prudent est-il supportable sans faire passer la trésorerie sous votre seuil de sécurité ?	
4	Un responsable est-il nommé, avec le temps nécessaire, et avez-vous décidé ce qu'il arrête pour le libérer ?	
5	Le critère d'arrêt est-il écrit : quel chiffre, à quelle date, vous ferait renoncer ?	
	Total sur 10	

Lecture : un 0 à la question 2 ou à la question 3 donne « pas encore », quel que soit le total. Sinon : 9 ou 10, go ; de 6 à 8, go pour un pilote seulement ; 5 ou moins, no-go pour l'instant : retravaillez les questions notées 0.

OUTIL

Outil 2. Le point mort et la marge sur coûts variables, pas à pas

Exemple fictif : une PME réalise 2 000 000 € de chiffre d'affaires. Ses coûts variables (achats consommés, sous-traitance, commissions, transport) s'élèvent à 1 200 000 €. Ses coûts fixes (salaires, loyers, assurances, abonnements, intérêts d'emprunt, amortissements) à 650 000 €.

Le remboursement du capital emprunté n'est pas une charge : prévoyez-le dans votre plan de trésorerie.

1. **Marge sur coûts variables** = chiffre d'affaires moins coûts variables = 2 000 000 – 1 200 000 = 800 000 €.
2. **Taux de marge** = marge sur coûts variables ÷ chiffre d'affaires = 800 000 ÷ 2 000 000 = 40 %. Sur chaque euro vendu, 40 centimes servent à payer les coûts fixes, puis à faire du bénéfice.

3. **Résultat** = marge sur coûts variables moins coûts fixes = 800 000 – 650 000 = 150 000 €.
4. **Point mort** = coûts fixes ÷ taux de marge = 650 000 ÷ 0,40 = 1 625 000 €. En dessous, l'entreprise perd de l'argent ; au-dessus, elle en gagne.
5. **Mois du point mort**, si les ventes sont régulières = point mort ÷ chiffre d'affaires mensuel = 1 625 000 ÷ 166 667 = 9,75. Le point mort est atteint dans le courant du dixième mois. Avec une activité saisonnière, faites le calcul mois par mois.
6. **Marge de sécurité** = (chiffre d'affaires moins point mort) ÷ chiffre d'affaires = (2 000 000 – 1 625 000) ÷ 2 000 000 = 18,75 %. Les ventes peuvent baisser de près d'un cinquième avant que l'entreprise ne perde de l'argent.

Deux usages immédiats :

- **Un recrutement à 70 000 € par an, charges comprises**, demande 70 000 ÷ 0,40 = 175 000 € de chiffre d'affaires supplémentaire pour se payer. Le point mort passe à 1 800 000 €.
- **Une baisse de prix de 5 %**, à coûts inchangés, fait passer le taux de marge de 40 % à 36,8 % (0,35 ÷ 0,95). Pour garder la même marge totale, il faut vendre 14,3 % de volume en plus (0,40 ÷ 0,35, moins 1).

À remplir pour votre entreprise :

LIGNE	VOTRE CHIFFRE
Chiffre d'affaires annuel	
Coûts variables	
Marge sur coûts variables	
Taux de marge	
Coûts fixes	
Résultat	
Point mort	
Mois du point mort	
Marge de sécurité	

OUTIL

Outil 3. Ce que votre croissance va coûter en trésorerie

Reprenez la méthode de l'exemple fictif du chapitre « Grandir coûte de la trésorerie avant d'en rapporter ». Une ligne par élément, en euros.

ÉLÉMENT	CALCUL	VOTRE CHIFFRE
Créances clients supplémentaires	(CA visé – CA actuel) × délai client réel ÷ 365	
Stocks supplémentaires	Stock moyen visé – stock actuel	
Crédit fournisseurs supplémentaire, à déduire	(achats visés – achats actuels) × délai fournisseur réel ÷ 365	
Investissements de départ	Équipements, aménagements, logiciels, dépôts de garantie	
Coûts nouveaux avant qu'ils ne rapportent	Salaires, loyers, frais de lancement, pendant la montée en charge	
Besoin de trésorerie total	Somme des lignes, crédit fournisseurs déduit	
Trésorerie disponible aujourd'hui		
Seuil de sécurité	Décaissements fixes d'un mois × nombre de mois à tenir sans recette	
Écart à financer	Besoin total – (trésorerie disponible – seuil)	

Utilisez le délai de paiement réel de vos clients, pas celui écrit sur la facture : c'est lui qui décide de votre trésorerie. Pour le seuil de sécurité, comptez tout ce qui sort chaque mois quoi qu'il arrive (salaires et charges, loyers, échéances d'emprunt, abonnements), puis choisissez le nombre de mois que vous voulez pouvoir tenir sans aucune recette.

OUTIL

Outil 4. Le business plan en trois scénarios

Exemple fictif : la PME de l'outil 2 (2 000 000 € de chiffre d'affaires, 650 000 € de coûts fixes) ouvre une nouvelle offre. Investissement de départ : 120 000 €. Coûts fixes supplémentaires : 180 000 € par an (deux salariés et un local). Trésorerie disponible : 250 000 €. Seuil de sécurité : 100 000 €. Clients payés à 60 jours.

Calcul simplifié, avant impôt et remboursements d'emprunt : la trésorerie de fin d'année est la trésorerie disponible, moins l'investissement et les créances supplémentaires, plus le résultat. La colonne « Sans le projet » reprend l'entreprise telle qu'elle est, sans croissance : c'est la référence.

LIGNE, ANNÉE 1	SANS LE PROJET	PRUDENT	CENTRAL	AMBITIEUX
Croissance du chiffre d'affaires	0 %	5 %	15 %	30 %
Chiffre d'affaires	2 000 000 €	2 100 000 €	2 300 000 €	2 600 000 €
Taux de marge sur coûts variables	40 %	38 %	40 %	41 %
Marge sur coûts variables	800 000 €	798 000 €	920 000 €	1 066 000 €
Coûts fixes	650 000 €	830 000 €	830 000 €	830 000 €
Résultat simplifié	150 000 €	−32 000 €	90 000 €	236 000 €
Point mort	1 625 000 €	2 184 211 €	2 075 000 €	2 024 390 €
Créances supplémentaires (60 jours)	0 €	16 438 €	49 315 €	98 630 €
Investissement de départ	0 €	120 000 €	120 000 €	120 000 €
Trésorerie de fin d'année	400 000 €	81 562 €	170 685 €	267 370 €
Au-dessus du seuil de 100 000 € ?	Oui	Non	Oui	Oui
Effet du projet sur le résultat		−182 000 €	−60 000 €	+86 000 €
Effet du projet sur la trésorerie		−318 438 €	−229 315 €	−132 630 €

Lecture :

- Le scénario prudent passe sous le seuil de sécurité : 250 000 − 120 000 − 16 438 − 32 000 = 81 562 €. En l'état, le projet n'est pas prêt. Trois options : financer l'investissement de départ par un emprunt plutôt que sur la trésorerie, étaler les recrutements, ou commencer par un pilote moins coûteux.
- Sur l'année 1, seul le scénario ambitieux améliore le résultat : un projet de croissance se juge sur deux ou trois ans. Prolongez le tableau, et notez l'année où l'effet devient positif.
- Même le scénario ambitieux coûte 132 630 € de trésorerie la première année, face à la colonne « Sans le projet » : l'investissement et les créances passent avant la marge.
- Le scénario ambitieux consomme six fois plus de trésorerie en créances clients que le prudent (98 630 € contre 16 438 €). Le succès aussi se finance.
- Dans la réalité, le point bas arrive en cours d'année : l'investissement se paie au début, la marge rentre au fil des mois. Faites ce calcul mois par mois dans votre plan de trésorerie.
- Les amortissements compris dans les coûts fixes ne sortent pas de la caisse : sur ce point, le calcul est un peu prudent.

OUTIL

Outil 4, suite. Votre business plan en trois scénarios

Remplissez d'abord la colonne « Sans le projet » : c'est elle qui dit ce que le projet change vraiment.

LIGNE, ANNÉE 1	SANS LE PROJET	PRUDENT	CENTRAL	AMBITIEUX
Croissance				
Chiffre d'affaires				
Taux de marge				
Marge sur coûts variables				
Coûts fixes				
Résultat simplifié				
Point mort				
BFR supplémentaire				
Investissements				
Trésorerie fin d'année				
Point bas, et son mois				
Au-dessus du seuil ?				
Effet sur le résultat				
Effet sur la trésorerie				

OUTIL

Outil 5. La carte de dépendance clients

Prenez vos dix plus gros clients des douze derniers mois. Comptez ensemble les sociétés d'un même groupe : pour vous, c'est un seul risque. Remplissez quatre colonnes.

1. **Part du chiffre d'affaires** : ce que vous avez facturé au client sur douze mois, divisé par votre chiffre d'affaires total.
2. **Délai de paiement réel** : le nombre moyen de jours entre la facture et l'encaissement sur six mois, à côté du délai écrit.

3. **Fin du contrat** : la date de fin ou de résiliation possible, et le préavis. Pas de contrat écrit : notez-le.
4. **Remplaçable en** : le temps qu'il faudrait pour retrouver ce chiffre d'affaires avec d'autres clients.

Puis placez chaque client sur deux axes. **Le poids** : fixez votre seuil, 10 % du chiffre d'affaires est un point de départ simple, à ajuster à votre activité. **La fragilité**, avec quatre voyants : il paie après le délai écrit ou son délai s'allonge ; son contrat finit dans moins de douze mois ou n'existe pas par écrit ; il faudrait plus de six mois pour le remplacer ; un signal récent est apparu (demande de délai, demande de remise, changement d'interlocuteur, commandes en baisse). Deux voyants allumés ou plus : le client est fragile.

CLIENT	PART DU CA	DÉLAI ÉCRIT / RÉEL	FIN DU CONTRAT	REMPLAÇABLE EN	VOYANTS ALLUMÉS	ZONE

Les quatre zones : **léger et solide**, rien à faire sinon relire la carte chaque trimestre ; **léger et fragile**, à encadrer (acompte, relances, conditions écrites) ; **lourd et solide**, à surveiller chaque mois ; **lourd et fragile**, zone rouge : réduisez l'argent en jeu, sécurisez ce qui peut l'être avec votre avocat et votre expert-comptable, placez ce client à sa vraie date dans votre plan de trésorerie puis faites tourner le scénario où il ne paie plus, et fixez un objectif daté pour faire baisser son poids.

La méthode est détaillée, avec les mêmes seuils, dans l'article « La carte de dépendance clients : repérer la zone rouge » : https://thgconseil.fr/ressources/articles/carte-de-dependance-clients

OUTIL

Outil 6. Le tableau de bord du dirigeant, sur une page

Douze indicateurs au plus, rangés en cinq blocs. Pour chacun : la valeur du mois, la cible, un seuil d'alerte et un responsable. Un indicateur sans responsable ne sera pas suivi. Notez la tendance d'une flèche, à côté de la valeur du mois.

BLOC	INDICATEUR	VALEUR DU MOIS	CIBLE DU MOIS	SEUIL D'ALERTE	RESPONSABLE
Activité	CA du mois, face au budget				
Activité	Carnet signé, en mois d'activité				
Activité	Nouveaux clients du mois				
Marge	Taux de marge sur coûts variables				
Marge	Marge de l'offre ou du site nouveau				
Trésorerie	Solde des comptes, dernier lundi				
Trésorerie	Point bas à 13 semaines, et sa date				
Trésorerie	Cinq plus gros retards clients				
Dépendance	Part du 1er client, des 3 premiers				
Chantiers et équipe	Chantiers : à l'heure, en retard, bloqués				
Chantiers et équipe	Effectif, postes ouverts, départs				
Chantiers et équipe	Décisions du mois, avec nom et date				

Règle de lecture : on ne commente que ce qui dépasse un seuil d'alerte. Pour chaque dépassement, une décision. Le reste du temps sert à préparer le mois suivant.

OUTIL

Outil 7. La feuille de route à 12 mois

Un chantier par ligne, cinq à sept au plus en même temps : au-delà, aucun n'avance vraiment.

Exemple fictif :

CHANTIER	RESPONSABLE	PÉRIODE	BUDGET	CRITÈRE DE RÉUSSITE	DÉCISION GO / NO-GO
Pilote de la nouvelle offre sur une région	Directrice commerciale	Mois 1 à 4	40 000 €	15 clients signés, marge d'au moins 35 %	Fin du mois 4 : étendre ou arrêter
Recrutement de deux commerciaux	Dirigeant	Mois 5 à 7	140 000 € par an	Chacun couvre son coût avant le mois 12	Après le go du mois 4 seulement
Plan de trésorerie à 13 semaines	Responsable financier	Mois 1	Temps interne	Relu chaque lundi	Sans objet

À remplir :

CHANTIER	RESPONSABLE	PÉRIODE	BUDGET	CRITÈRE DE RÉUSSITE	DÉCISION GO / NO-GO

Relisez cette feuille de route chaque mois en comité, avec le tableau de bord. Un chantier en retard deux mois de suite appelle une décision : on aide, on redimensionne ou on arrête.

LISTE DE CONTRÔLE

Outil 8. Les questions avant d'embaucher

- [ ] Le besoin est-il durable, ou s'agit-il d'un pic d'activité qu'une solution temporaire couvrirait ?
- [ ] Quel chiffre d'affaires en plus, ou quelle économie, ce poste doit-il produire, et dès quand ?
- [ ] Ai-je calculé le chiffre d'affaires nécessaire pour le payer : coût complet ÷ taux de marge sur coûts variables ?

- [ ] Combien de mois faut-il pour que la personne soit pleinement opérationnelle, et ce délai est-il dans mon plan de trésorerie ?
- [ ] Le scénario prudent supporte-t-il ce coût fixe pendant au moins douze mois ?
- [ ] Qui va accueillir, former et encadrer cette personne, et combien de temps cela lui prendra-t-il ?
- [ ] Les missions, les objectifs à trois et six mois et l'indicateur de réussite sont-ils écrits ?
- [ ] Ai-je prévu le poste de travail, les outils et les accès dès le premier jour ?
- [ ] Ce recrutement augmente-t-il ma dépendance à un client ou à un contrat qui peut s'arrêter ?
- [ ] Ai-je vérifié le coût complet, charges comprises, et les règles applicables, avec mon avocat et mon expert-comptable ?
- [ ] Que se passe-t-il si le recrutement échoue : délai, coût, solution de repli ?

LISTE DE CONTRÔLE

Outil 9. La liste de contrôle avant une acquisition

- [ ] J'ai écrit pourquoi j'achète plutôt que je construis : clients, compétences, capacité, accès à un marché.
- [ ] J'ai la liste des dettes et des engagements repris : emprunts, retraites, litiges, garanties données, dettes fournisseurs et sociales.
- [ ] Je connais la dépendance clients de la cible (outil 5) : ses clients ne partiront-ils pas avec le changement de propriétaire ?
- [ ] Chaque synergie est écrite avec un montant, une date, un responsable et la décision qui la produit.
- [ ] Le rachat reste supportable sans aucune synergie.
- [ ] Le financement du rachat ne fait pas passer la trésorerie du nouvel ensemble sous mon seuil de sécurité, scénario prudent compris.
- [ ] J'ai décidé ce qui deviendra commun et ce qui restera séparé : marque, offre, outils, équipes, conditions commerciales.
- [ ] Le plan des cent premiers jours est écrit : qui dirige, quels clients appeler, quelles personnes clés retenir, quels systèmes garder.

- [ ] Le budget d'intégration a sa propre ligne dans le plan de trésorerie.
- [ ] L'audit de la cible, la garantie d'actif et de passif et les clauses de prix sont menés avec mon avocat et mon expert-comptable.
- [ ] J'ai écrit à quelle condition je renonce, même tard dans la négociation.

LISTE DE CONTRÔLE

Outil 10. La règle de distribution : dividende et trésorerie

- [ ] J'ai calculé le cash dégagé par l'activité sur l'exercice, après investissements et remboursements d'emprunts.
- [ ] La distribution prévue (dividendes, remontées à la holding, primes exceptionnelles) ne dépasse pas ce cash.
- [ ] Après la distribution, le plan de trésorerie à 13 semaines reste au-dessus de mon seuil de sécurité, scénario prudent compris.
- [ ] Les engagements à venir sont couverts : investissements décidés, échéances d'emprunts, besoins de la croissance.
- [ ] Les fournisseurs sont payés dans les délais légaux : je ne finance pas ma distribution avec leur argent.
- [ ] Le montant et ses conditions ont été vus avec mon avocat et mon expert-comptable.

OUTIL

Outil 11. La fiche d'une unité

Une unité, c'est ce que vous voulez dupliquer : un site, une agence, un commercial, une offre. Avant d'ouvrir la deuxième, remplissez cette fiche pour la première. C'est la leçon de WeWork : grandir multiplie la marge d'une unité, qu'elle soit positive ou négative.

LIGNE	EXEMPLE FICTIF : UNE NOUVELLE AGENCE	VOTRE UNITÉ
Chiffre d'affaires annuel à maturité	600 000 €, soit 50 000 € par mois	_____
Coûts variables	55 % du chiffre d'affaires	_____
Marge sur coûts variables à maturité	22 500 € par mois	_____

LIGNE	EXEMPLE FICTIF : UNE NOUVELLE AGENCE	VOTRE UNITÉ
Coûts fixes propres à l'unité	15 000 € par mois	
Résultat de l'unité à maturité	7 500 € par mois	
Investissement de départ	60 000 €	
Durée de la montée en charge	12 mois, ventes en hausse régulière	
Mois du point mort mensuel	Mois 8	
Besoin de trésorerie maximal	112 500 €, aux mois 7 et 8	
Mois où l'investissement est remboursé	Mois 25	

Lecture de l'exemple : l'agence couvre ses coûts du mois dès le mois 8, mais elle a consommé 112 500 € à ce moment-là, investissement compris. Il lui faut encore dix-sept mois pour les rendre. Ouvrir trois agences en même temps, c'est porter trois fois ce montant. Calcul simplifié, avant impôt et hors créances clients : ajoutez-les avec l'outil 3, le besoin réel est plus élevé.

Puis suivez l'unité chaque mois, face à l'objectif écrit avant l'ouverture :

MOIS	OBJECTIF DE CHIFFRE D'AFFAIRES	RÉEL	ÉCART	DÉCISION
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

Règle proposée : tant que le réel reste sous l'objectif trois mois de suite, on n'ouvre pas l'unité suivante.

OUTIL

Outil 12. La liste des engagements de plus d'un an

Tout ce que vous devrez payer pendant plus d'un an, que l'activité suive ou non : baux, crédits, crédit-bail, contrats fournisseurs, abonnements, contrats de travail des postes créés pour un projet.

ENGAGEMENT	MONTANT ANNUEL	ÉCHÉANCE	PRÉAVIS, ET SORTIE POSSIBLE

Total annuel des engagements : _____

Chiffre d'affaires des douze prochains mois déjà signé : _____

Ratio : total annuel des engagements ÷ chiffre d'affaires signé : _____

Plus ce ratio est élevé, plus vos coûts fixes reposent sur des revenus que vous n'avez pas encore. Il n'existe pas de seuil universel : suivez-le chaque trimestre, et regardez la colonne « sortie possible » avant de signer tout nouvel engagement long, avec votre avocat et votre expert-comptable.

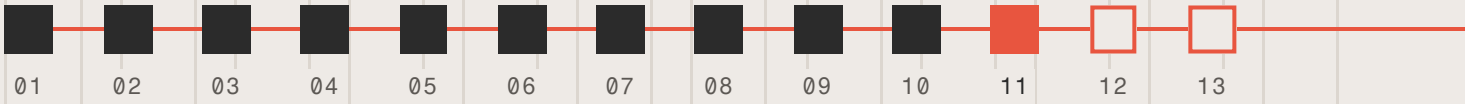
Les modules gratuits pour aller plus vite

Deux modules du site reprennent ces outils dans des classeurs Excel prêts à l'emploi, avec un guide pas à pas et une fiche à imprimer. Ils sont en libre-service, sans inscription.

- **Le budget qui se pilote** : le budget sur une page, le suivi du réalisé et des écarts avec des alertes, trois scénarios (prudent, central, ambitieux), le point mort et la marge de sécurité, et un tableau de bord du mois. https://thgconseil.fr/ressources/modules/budget-qui-se-pilote
- **La trésorerie sous contrôle** : la règle du lundi (le solde de tous vos comptes et vos cinq plus gros retards clients), les relances facture par facture avec leurs modèles, des scénarios sur 13 semaines, un tableau de bord et le plan de trésorerie à 13 semaines. https://thgconseil.fr/ressources/modules/tresorerie-sous-controle

11

Autodiagnostic : votre croissance est-elle sous contrôle ?



DANS CE CHAPITRE

Lecture du score 52

Quinze questions, quinze minutes. Répondez seul, puis faites répondre votre responsable financier ou votre associé : les écarts entre vos réponses sont aussi instructifs que le score.

Notez chaque question : **0** (non), **1** (en partie), **2** (oui).

N°	QUESTION	NOTE
1	Je connais le taux de marge sur coûts variables de chacune de mes offres principales.	
2	Je connais mon point mort en chiffre d'affaires, et le mois où je l'atteins.	
3	Je regarde le solde de tous mes comptes chaque semaine.	
4	J'ai un plan de trésorerie à 13 semaines à jour.	
5	Mon premier client pèse moins que mon seuil de dépendance, ou j'ai un plan écrit pour réduire son poids.	
6	Je connais le délai de paiement réel de mes cinq plus gros clients.	
7	Mon projet de croissance est chiffré en trois scénarios.	
8	Le scénario prudent ne fait pas passer ma trésorerie sous mon seuil de sécurité.	
9	J'ai calculé le besoin de trésorerie créé par ma croissance.	
10	Chaque recrutement est relié à un chiffre d'affaires ou à une économie attendue, avec une date.	
11	Mes engagements de plus d'un an (baux, crédits, contrats) sont listés avec leur échéance (outil 12).	
12	Chaque nouveau projet a un critère d'arrêt écrit avant de commencer.	
13	Mon tableau de bord tient sur une page, et je le lis chaque mois en comité.	
14	Ma feuille de route à 12 mois nomme un responsable et une date pour chaque chantier.	
15	Mes distributions se décident après lecture de la trésorerie, avec mon avocat et mon expert-comptable.	
	Total sur 30	

Lecture du score

De 0 à 10 : la croissance vous pilote plus que vous ne la pilotez. Ce n'est pas un jugement, c'est un point de départ. Commencez cette semaine par trois gestes : le solde du lundi, le point mort (outil 2) et la carte de dépendance pour vos cinq plus gros clients (outil 5). Ne lancez pas de nouveau chantier de croissance avant d'avoir un plan de trésorerie à 13 semaines.

De 11 à 20 : les bases sont là, mais la structure manque. Vous connaissez vos chiffres, sans toujours les relier à vos décisions. Chiffrez votre prochain projet en trois scénarios (outil 4), installez le tableau de bord d'une page (outil 6), et écrivez un critère d'arrêt pour chaque chantier en cours.

De 21 à 30 : vous pilotez. Bravo, c'est une base solide pour grandir. Passez maintenant à la discipline de long terme : la feuille de route à 12 mois relue chaque mois, la préparation d'un éventuel financement, et la transmission des indicateurs à vos responsables.

Quel que soit votre score, notez-le avec la date, ici : _____. Refaites l'autodiagnostic dans 90 jours, à la fin du plan d'action. Le chemin parcouru se voit dans l'écart entre les deux.

EXERCICE

Votre objectif, écrit noir sur blanc

1. Le projet de croissance que je veux mener dans les douze prochains mois :

_____

2. Le chiffre qui me dira, dans douze mois, que j'ai réussi :

_____

3. Ce que je refuse de mettre en danger pour y arriver (trésorerie minimale, équipe, client clé) :

_____

12

Plan d'action à 30, 60 et 90 jours

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13

DANS CE CHAPITRE

LISTE DE CONTRÔLE Jours 1 à 30 : mesurer 55

LISTE DE CONTRÔLE Jours 31 à 60 : tracer 56

LISTE DE CONTRÔLE Jours 61 à 90 : tenir et transmettre 56

Le plan suit les quatre temps : mesurer le premier mois, tracer le deuxième, tenir et transmettre le troisième. Cochez au fur et à mesure.

Ce que ces 90 jours changent, concrètement, à votre lundi matin :

AVANT	APRÈS 90 JOURS
Vous découvrez le solde sur le relevé bancaire.	Vous connaissez votre point bas treize semaines à l'avance.
La croissance arrive, et vous la subissez.	Chaque nouveau projet commence par un pilote, avec son critère d'arrêt écrit.
Le gros client, vous préférez ne pas le regarder.	Vous savez ce que vous perdriez s'il s'arrêtait, et votre plan est prêt.
Le comité commente des chiffres.	Le comité tient en une heure, et chaque écart repart avec une décision, un nom, une date.

LISTE DE CONTRÔLE

Jours 1 à 30 : mesurer

- [ ] Calculer la marge sur coûts variables de mes offres principales et mon point mort (outil 2).
- [ ] Monter le plan de trésorerie à 13 semaines et fixer mon seuil de sécurité.
- [ ] Commencer la règle du lundi : solde de tous les comptes et cinq plus gros retards clients.
- [ ] Remplir la carte de dépendance pour mes dix plus gros clients (outil 5).
- [ ] Lister mes engagements de plus d'un an, avec leur échéance (outil 12).
- [ ] Faire l'autodiagnostic et noter mon score.

LISTE DE CONTRÔLE

Jours 31 à 60 : tracer

- [ ] Choisir un axe de croissance principal et le passer à la grille go / no-go (outil 1).
- [ ] Chiffrer le projet en trois scénarios avec mon expert-comptable (outil 4).
- [ ] Calculer le besoin de trésorerie de la croissance et l'écart à financer (outil 3).
- [ ] Écrire la feuille de route à 12 mois, avec un responsable, une date et un critère de réussite par chantier (outil 7).
- [ ] Pour chaque client en zone rouge, choisir une action, un nom et une date.
- [ ] Si un financement est nécessaire, préparer le dossier pour ma banque.

LISTE DE CONTRÔLE

Jours 61 à 90 : tenir et transmettre

- [ ] Installer le tableau de bord d'une page et tenir le premier comité mensuel (outil 6).
- [ ] Confier chaque indicateur à un responsable.
- [ ] Lancer le pilote, pas le déploiement complet.
- [ ] Passer chaque recrutement prévu aux questions de l'outil 8.
- [ ] Refaire l'autodiagnostic et comparer avec le score du premier mois.
- [ ] Fêter avec l'équipe le premier jalon atteint.

13

Les erreurs fréquentes



Onze erreurs reviennent souvent quand une entreprise grandit. Chacune a sa parade.

1. Fixer le budget sur le chiffre d'affaires signé, pas sur l'encaissé. Un contrat signé vous donne des droits, pas de l'argent. Les clubs de football l'ont appris en 2020. Planifiez vos dépenses sur le scénario prudent.

2. Lire le compte de résultat et oublier la trésorerie. Le bénéfice se calcule une fois par an ; le compte en banque se vide chaque jour. Regardez le solde de tous vos comptes chaque lundi.

3. Lancer deux chantiers de croissance en même temps. Ils se disputent le même argent et les mêmes personnes. Choisissez un axe principal, et finissez-le.

4. Déployer avant d'avoir prouvé. Un pilote coûte peu et apprend beaucoup. Un réseau entier ouvert d'un coup coûte cher et n'apprend plus rien : il faut déjà le réparer.

5. Recruter sur un pic d'activité. Le pic passe, le salaire reste. Reliez chaque poste à un chiffre d'affaires ou à une économie, avec une date.

6. Signer des engagements longs pour des revenus courts. Un bail de neuf ans pour un client d'un an, c'est le piège de WeWork à l'échelle d'une PME. Négociez des sorties, et suivez le rapport entre engagements fixes et chiffre d'affaires signé (outil 12).

7. Compter les synergies d'un rachat comme si elles étaient acquises. Elles ne le sont qu'une fois décidées, datées et appliquées. Le rachat doit tenir sans elles.

8. Laisser un client dépasser votre seuil de dépendance sans plan. Un gros client n'est pas un danger. Un gros client fragile que personne ne regarde, si.

9. Payer ses fournisseurs en retard pour financer la croissance. C'est un crédit caché, qui fragilise ceux dont vous dépendez. Et un fournisseur qui tombe peut arrêter votre production.

10. Distribuer sur le résultat plutôt que sur le cash. Un dividende se décide sur le tableau de trésorerie, avec votre avocat et votre expert-comptable, après avoir couvert les investissements et les échéances à venir.

11. Garder le tableau de bord pour soi. Un indicateur que seul le dirigeant lit ne déclenche aucune action. Confiez chaque indicateur à un responsable.

Glossaire

Les termes techniques de ce guide, par ordre alphabétique.

Besoin en fonds de roulement (BFR). L'argent qu'il faut avancer pour faire tourner l'activité : les créances clients et les stocks, moins le crédit accordé par les fournisseurs. Il augmente avec le chiffre d'affaires.

Cautionnement solidaire. Engagement d'un tiers (par exemple une société mère) de payer à la place du débiteur s'il ne paie pas. Le garant peut opposer au créancier certaines contestations liées à la dette principale.

Chapitre 11. Procédure de la loi américaine sur les faillites qui permet à une entreprise de se réorganiser sous la protection d'un tribunal.

Coûts fixes. Charges qui ne varient pas avec les ventes à court terme : salaires, loyers, assurances, abonnements, intérêts d'emprunt, amortissements. Le remboursement du capital emprunté n'est pas une charge : il se prévoit dans le plan de trésorerie.

Coûts variables. Charges qui varient avec les ventes : achats consommés, sous-traitance, commissions, transport.

Critère d'arrêt. Chiffre et date, écrits avant de lancer un projet, qui déclenchent son arrêt s'ils ne sont pas atteints.

Délai de paiement réel. Nombre moyen de jours entre l'émission d'une facture et son encaissement, mesuré sur plusieurs mois. À distinguer du délai écrit sur la facture.

Dépréciation. Baisse de la valeur comptable d'un actif ou d'un contrat, enregistrée quand on estime qu'il ne rapportera pas ce qui était prévu.

Écart d'acquisition (goodwill). Différence entre le prix payé pour une entreprise et la valeur de ses actifs nets. Il représente ce que l'acheteur espère gagner en plus : clients, savoir-faire, synergies.

Garantie à première demande. Engagement d'un garant, souvent une banque, de payer une somme dès qu'on la lui demande, sans pouvoir contester le contrat sous-jacent. C'est la forme de garantie la plus protectrice pour le créancier.

Go / no-go. Décision formelle, prise à une date fixée, de lancer, de poursuivre ou d'arrêter un projet, sur des critères écrits à l'avance.

Marge de sécurité. Part du chiffre d'affaires qui peut disparaître avant que l'entreprise ne perde de l'argent : chiffre d'affaires moins point mort, divisé par le chiffre d'affaires.

Marge sur coûts variables. Chiffre d'affaires moins coûts variables. Elle sert à payer les coûts fixes, puis à faire du bénéfice.

Point mort, ou seuil de rentabilité. Chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise couvre tous ses coûts : coûts fixes divisés par le taux de marge sur coûts variables.

Procédure de conciliation. Procédure amiable et confidentielle devant le tribunal de commerce, qui aide une entreprise en difficulté à trouver un accord avec ses créanciers. À aborder avec votre avocat et votre expert-comptable.

Scénarios prudent, central, ambitieux. Trois versions chiffrées d'un même plan : ce qui arrive si tout va moins bien que prévu, ce que vous croyez vraiment, et le succès.

Seuil de sécurité de trésorerie. Solde minimal sous lequel le dirigeant décide de ne jamais descendre : les décaissements fixes d'un mois, multipliés par le nombre de mois qu'il veut pouvoir tenir sans recette (outil 3).

Synergie. Gain attendu du rapprochement de deux activités : économies d'achats, partage de moyens, ventes croisées. Elle n'existe qu'une fois décidée et appliquée.

Taux de marge. Marge sur coûts variables divisée par le chiffre d'affaires.

Pour aller plus loin

Tous les documents du site sont en libre-service, sans inscription : https://thgconseil.fr/ressources

Modules complets (classeur Excel, guide pas à pas, fiche à imprimer) :

- Le budget qui se pilote : https://thgconseil.fr/ressources/modules/budget-qui-se-pilote
- La trésorerie sous contrôle : https://thgconseil.fr/ressources/modules/tresorerie-sous-controle
- Le projet sur une page : https://thgconseil.fr/ressources/modules/projet-sur-une-page
- La crise sur une page : https://thgconseil.fr/ressources/modules/crise-sur-une-page

Modèles et guides :

- Le plan de trésorerie à 13 semaines (modèle) : https://thgconseil.fr/ressources/modeles/plan-de-tresorerie-13-semaines
- Les 12 signaux d'alerte : https://thgconseil.fr/ressources/12-signaux-d-alerte
- Le modèle de reporting PMO : https://thgconseil.fr/ressources/modeles/reporting-pmo

Articles :

- Carillion : plus de dividendes que de cash : https://thgconseil.fr/ressources/articles/carillion-plus-de-dividendes-que-de-cash
- La carte de dépendance clients : repérer la zone rouge : https://thgconseil.fr/ressources/articles/carte-de-dependance-clients
- La règle du lundi : deux chiffres pour suivre sa trésorerie : https://thgconseil.fr/ressources/articles/regle-du-lundi-tresorerie
- J'ai fait le travail. Certains clients ne m'ont jamais payé : https://thgconseil.fr/ressources/articles/factures-impayees-les-verrous-a-poser
- En 2020, l'État a fermé mon club du jour au lendemain : https://thgconseil.fr/ressources/articles/club-ferme-du-jour-au-lendemain
- Augmenter ses bénéfices sans tout couper : https://thgconseil.fr/ressources/articles/augmenter-ses-benefices-sans-tout-couper
- Le plan de trésorerie à 13 semaines (article) : https://thgconseil.fr/ressources/articles/plan-de-tresorerie-13-semaines
- Un comité de direction qui décide : https://thgconseil.fr/ressources/articles/comite-de-direction-qui-decide
- Notre-Dame de Paris, budget et date tenus : https://thgconseil.fr/ressources/articles/notre-dame-budget-et-date-tenus

À propos

Je m'appelle Tudor Hilcu. J'ai fondé THG Conseil en 2022. J'accompagne les dirigeants de PME et d'ETI pour se développer, traverser une crise ou reprendre la main sur leurs projets.

De 2015 à 2021, j'ai dirigé un club de sport premium à Paris. Un club rentable, qui m'a appris que la paie tombe chaque mois, quel que soit le résultat de l'exercice. En 2020, il a fallu fermer du jour au lendemain sur décision de l'État. À la réouverture, 70 % des clients étaient partis. Le club a tenu. J'en ai gardé une conviction : quand l'activité s'arrête, la trésorerie et le lien avec les clients décident de la suite.

Depuis 2018, je suis aussi PMO, chef de projet et directeur de programme pour quatre grands groupes : TotalEnergies, The Walt Disney Company, GRDF et Monoprix. Un ERP et un WMS mis en service, des mises en production critiques, le budget d'un domaine informatique : sur chaque mission, j'ai aussi tenu les contrats fournisseurs, jusqu'aux pénalités et aux remboursements. Je construis et tiens des plans à 1, 3 et 5 ans pour mes propres sociétés. Mes sociétés m'ont appris ce que coûte une décision quand c'est mon nom en bas du contrat. Les grands groupes m'ont appris à la faire tenir à grande échelle.

En dehors de mes missions pour de grands groupes, j'ai accompagné ponctuellement des dirigeants et des structures hors de l'informatique : conseil, accompagnement, développement, audit, optimisation, gestion de crise, gouvernance. En tout, une cinquantaine d'entreprises, dans l'audiovisuel, le BTP, l'énergie, l'e-commerce et des groupes multibranches. Selon le secteur et la cible, ces missions ont donné des gains de 30 % à 140 % (selon le client, en marge, en coûts, en chiffre d'affaires, en productivité, en économies ou en efficacité), et des économies de plusieurs centaines de milliers à plusieurs millions d'euros. Ce sont des résultats passés : ils ne préjugent pas des vôtres. La plupart de ces entreprises ne sont pas citées, par confidentialité.

Je suis certifié PMP, PRINCE2 Agile® et ITIL 4. Je ne vends aucun logiciel et je ne touche aucune commission. Le droit et la comptabilité se traitent avec votre avocat et votre expert-comptable : je prépare les chiffres et je tiens le plan avec eux. Ce guide est pédagogique et ne constitue pas un conseil en investissement personnalisé.

Parlons de votre projet

Si ce guide a soulevé une question sur votre propre croissance, le premier échange est offert : par téléphone, confidentiel, sous 48 heures.

- Téléphone : 06 74 86 88 70
- E-mail : contact@thgconseil.fr
- Site : https://thgconseil.fr/contact

En situation d'urgence, appelez directement : l'échange et le contrat d'intervention se font sous 2 heures.

Pour situer votre priorité en deux minutes : le diagnostic express, quatre questions, calculé dans votre navigateur, rien n'est envoyé : https://thgconseil.fr/contact#diagnostic

Pour voir comment je travaille :

- L'accompagnement « Se développer » : https://thgconseil.fr/accompagnements/se-developper
- La méthode et les gains : https://thgconseil.fr/methode-et-gains

Les autres documents gratuits vous attendent sur https://thgconseil.fr/ressources.

Notes

CHAPITRE 3 · GRANDIR COÛTE DE LA TRÉSORERIE AVANT D'EN RAPPORTER

1 Banque de France, « Défaillances d'entreprises, août 2026 », mise en ligne le 9 octobre 2026, https://www.banque-france.fr/fr/statistiques/entreprises/defaillances-dentreprises-2026-08 (consulté le 24/10/2026).

2 Altares, « Étude Comportements de paiement France 1er semestre 2026 », communiqué de presse, 15 septembre 2026, https://www.altares.com/2026/09/15/etude-comportements-de-paiement-france-1er-semestre-2026-communique-de-presse/ (consulté le 24/10/2026).

3 Service-public.fr, Entreprendre, « Délais de paiement entre professionnels », page vérifiée le 7 août 2026, https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F23211 (consulté le 24/10/2026).

CHAPITRE 4 · CAS 1. CARILLION : GRANDIR PAR ACQUISITIONS, DISTRIBUER PLUS QUE LE CASH

4 Chambre des communes, commissions Économie, énergie et stratégie industrielle et Travail et retraites, « Carillion », rapport HC 769, résumé, 16 mai 2018, https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmworpen/769/76903.htm (consulté le 24/10/2026).

5 Chambre des communes, même rapport HC 769, chapitre 1 « Carillion plc », 16 mai 2018, https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmworpen/769/76905.htm (consulté le 24/10/2026).

6 F. Mor, L. Conway, D. Thurley et L. Booth, « The collapse of Carillion », House of Commons Library, Briefing Paper n° 8206, 14 mars 2018, https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-8206/CBP-8206.pdf (consulté le 24/10/2026).

CHAPITRE 5 · CAS 2. WEWORK : QUAND CHAQUE NOUVEAU SITE CREUSE LA PERTE

7 The We Company (WeWork), prospectus d'introduction en Bourse, formulaire S-1 déposé auprès de la Securities and Exchange Commission, 14 août 2019, https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1533523/000119312519220499/d781982ds1.htm (consulté le 24/10/2026).

8 W. Grantham-Philips, Associated Press, « Once valued at $47 billion, WeWork seeks bankruptcy protection », repris par The Christian Science Monitor, 7 novembre 2023, https://csmonitor.com/Business/2023/1107/Once-valued-at-47-billion-WeWork-seeks-bankruptcy-protection (consulté le 24/10/2026).

9 A. Ha, « WeWork withdraws its S-1 filing, will delay its IPO », TechCrunch, 30 septembre 2019, https://techcrunch.com/2019/09/30/wework-delays-ipo (consulté le 24/10/2026).

CHAPITRE 6 · CAS 3. TARGET AU CANADA : 124 MAGASINS EN UN AN

10 Target Corporation, rapport trimestriel (formulaire 10-Q) du trimestre clos le 30 juillet 2011, note sur l'accord de janvier 2011 avec Zellers, https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/27419/000110465911048645/R9.htm (consulté le 24/10/2026).

11 Target Corporation, rapport annuel (formulaire 10-K) de l'exercice clos le 2 février 2013, déposé en mars 2013, https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0000027419/000104746913003100/a2213506z10-k.htm (consulté le 24/10/2026).

12 Target Corporation, rapport annuel (formulaire 10-K) de l'exercice clos le 31 janvier 2015, déposé en mars 2015, https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0000027419/000002741915000012/tgt-20150131x10k.htm (consulté le 24/10/2026).

13 Target Corporation, « Target Corporation Announces Plans to Discontinue Canadian Operations », communiqué, 15 janvier 2015, https://corporate.target.com/press/release/2015/01/target-corporation-announces-plans-to-discontinue-canadian-operations (consulté le 24/10/2026).

14 K. Kuehner-Hebert, « Supply Chain Woes Help Doom Target in Canada », CFO, 16 janvier 2015, d'après The New York Times, https://www.cfo.com/news/supply-chain-woes-help-doom-target-in-canada/664590/ (consulté le 24/10/2026).

CHAPITRE 7 · CAS 4. DAIMLER ET CHRYSLER : UNE ACQUISITION QUI NE S'INTÈGRE PAS

15 E. Weiner, « Q&A: Under the Hood of the Chrysler Deal », NPR, 14 mai 2007, https://www.npr.org/2007/05/14/10174381/q-a-under-the-hood-of-the-chrysler-deal (consulté le 24/10/2026).

16 DaimlerChrysler AG, « Cerberus takes over majority interest in Chrysler Group and related financial services business », communiqué du 14 mai 2007 déposé auprès de la Securities and Exchange Commission (formulaire 6-K), https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1067318/000110465907039131/a07-13892_26k.htm (consulté le 24/10/2026).

17 DaimlerChrysler AG, « DaimlerChrysler closes transaction on transfer of majority interest in Chrysler to Cerberus », communiqué du 3 août 2007 déposé auprès de la Securities and Exchange Commission (formulaire 6-K), https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1067318/000110465907058675/a07-20179_46k.htm (consulté le 25/10/2026).

CHAPITRE 8 · CAS 5. MEDIAPRO ET LA LIGUE : QUAND UN CLIENT PÈSE TROP LOURD

18 Assemblée nationale, commission des affaires culturelles et de l'éducation, rapport d'information n° 4815 en conclusion des travaux de la mission sur les droits de diffusion audiovisuelle des manifestations sportives, présenté par C. Roussel, 15 décembre 2021, deuxième partie « L'affaire Mediapro », https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/opendata/RINFANR5L15B4815.html (consulté le 24/10/2026).

19 Sénat, commission de la culture, de l'éducation, de la communication et du sport, rapport d'information n° 87 (2024-2025) de la mission d'information sur l'intervention des fonds d'investissement dans le football professionnel français, rapporteur M. Savin, président L. Lafon, 29 octobre 2024, p. 9-10, 26, 32, 38 et 43, https://www.senat.fr/rap/r24-087/r24-0871.pdf (consulté le 24/10/2026).

Le plan, tenu.

THG Conseil accompagne les dirigeants de PME et d'ETI : piloter les projets, se développer, traverser une crise.

Premier échange offert, par téléphone, et confidentiel, sous 48 h.

En urgence : échange et contrat d'intervention sous 2 h.

TÉLÉPHONE	06 74 86 88 70
E-MAIL	contact@thgconseil.fr
CONTACT	thgconseil.fr/contact
RESSOURCES	thgconseil.fr/ressources

Se développer sans perdre le contrôle, version 1.0, 25 octobre 2026. Tudor Hilcu, THG Conseil.
THG CONSEIL, SARL à associé unique au capital de 5 000 €, RCS Paris 920 867 967.