

Le projet sur une page

Fiche projet, registre des décisions, météo des projets, go ou no-go : quatre outils pour lancer un projet, le suivre chaque semaine et décider d’une bascule sur des réponses écrites.

À qui il sert

- Aux dirigeants de PME et d’ETI qui lancent un projet (un nouveau logiciel, un déménagement, une nouvelle offre) sans équipe dédiée à la gestion de projet.
- Aux responsables qui suivent plusieurs projets à la fois et veulent voir, en une ligne par projet, lequel dérape.
- À ceux qui doivent dire oui ou non au jour J d’une bascule, et l’écrire.

Le problème qu’il règle

Un projet dérape rarement d’un coup. L’objectif n’a jamais été chiffré, le budget n’a pas de ligne pour les imprévus, trois personnes se croient responsables, et la date de bascule se décide sur le planning plutôt que sur l’état réel des choses.

Le module oblige à écrire ces points sur une page et à la faire relire par celui qui paie et par celui qui livre. Ensuite, quatre signaux se suivent chaque semaine : l’avancement, le budget, les risques majeurs et les échéances. Les décisions sont notées avec leur raison. Et la bascule se décide sur cinq réponses, 48 heures avant.

Dans le module

- Le classeur Excel « Le projet sur une page » : six onglets, des formules vivantes, un exemple fictif rempli.
- La fiche projet d’une page, à imprimer et à remplir à la main pendant la première réunion.
- Ce guide : chaque onglet pas à pas, capture à l’appui, et l’exemple fictif expliqué chiffre par chiffre.
- Une vidéo de deux à trois minutes qui montre le classeur rempli.

Le plan du guide

Avant de commencer : le classeur en six onglets	p. 2
Étape 1 · La fiche projet	p. 3
Étape 2 · Le registre des décisions	p. 5
Étape 3 · La météo des projets	p. 6
Étape 4 · Le go ou no-go	p. 7
L’exemple fictif, chiffre par chiffre	p. 8
Ce que l’outil ne fait pas · La routine conseillée	p. 10
Deux règles à vérifier · Sources · L’auteur	p. 11

Ce guide et le classeur sont des outils de pilotage, à adapter à votre projet. Exemple fictif : aucun chiffre ne vient d’une entreprise réelle. Module gratuit, version 1.0, octobre 2026.

Avant de commencer : le classeur en six onglets

Le premier onglet, « Mode d'emploi », dit quoi remplir et dans quel ordre. Les onglets suivent cet ordre.

Le projet sur une page

Module gratuit · Tudor Hilcu, par THG Conseil · thgconseil.fr

Quoi remplir, et dans quel ordre

1

« Fiche projet » : au lancement, remplissez les cinq cases, puis faites relire la fiche par celui qui paie et par celui qui livre. Comptez une heure.

2

« Registre des décisions » : à chaque décision, une ligne avec la date, qui décide, pourquoi et l'échéance. Cinq minutes par décision.

3

« Météo des projets » : chaque semaine, une ligne par projet (avancement, budget, risques majeurs, prochaine échéance). La météo se calcule seule.

4

« Go ou no-go » : 48 heures avant une bascule, répondez aux cinq questions. Cinq oui, vous y allez ; sinon, vous décalez et vous prévenez vos clients.

5

« Exemple fictif » : un projet inventé, rempli de bout en bout, pour voir le résultat avant de commencer.

Les cellules

Cellule à saisir : vos textes, dates, montants ; listes déroulantes pour les réponses et les statuts.

Cellule calculée : protégée, elle se met à jour seule.

Rouge

Alerte : case incomplète, verdict « on décale », météo « Orage », décision en retard.

Bon à savoir

Les seuils de la météo se changent en haut de l'onglet « Météo des projets ».

Pour ajouter des lignes, ôtez la protection de la feuille (menu Révision, Ôter la protection : il n'y a pas de mot de passe), puis vérifiez les formules.

Le guide pas à pas (PDF) explique chaque onglet, capture à l'appui, et l'exemple fictif chiffre par chiffre.

Un regard extérieur

Pour cadrer un projet, préparer un go ou no-go ou tenir la météo d'un portefeuille : appelez-moi ou écrivez-moi. Le premier échange est offert, sous 48 h.

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

Tudor Hilcu, fondateur et dirigeant de THG Conseil. PMP®, PRINCE2 Agile®, ITIL® 4. Module version 1.0, octobre 2026.

Capture : l'onglet « Mode d'emploi » du classeur livré.

Onglet	Quand	Temps
Mode d'emploi	à la première ouverture	2 minutes
Fiche projet	au lancement, puis à chaque changement de date, de budget ou de responsable	1 heure, puis 10 minutes
Registre des décisions	à chaque décision	5 minutes par décision
Météo des projets	chaque semaine, le même jour	15 minutes pour 5 à 10 projets
Go ou no-go	48 heures avant chaque bascule	30 minutes avec les responsables
Exemple fictif	avant de commencer	10 minutes de lecture

Les cellules

Cadre gris foncé, fond blanc : à saisir. Listes déroulantes pour les réponses, les accords et les statuts.

Fond craie : calculé, protégé. La cellule se met à jour seule.

Rouge

Texte rouge : alerte. Case incomplète, verdict « on décale », météo « Orage », décision en retard.

La protection

Les feuilles sont protégées sans mot de passe, pour éviter d'effacer une formule par erreur. Pour ajouter des lignes : menu Révision, Ôter la protection, puis vérifiez les formules de la ligne ajoutée. Le classeur a été vérifié dans Microsoft Excel ; un autre tableur peut afficher autrement les listes et les couleurs.

1

La fiche projet (cases 1 à 3)

Étape 1 · Onglet « Fiche projet » · au lancement · une heure, relecture comprise

A · Fiche projet

Projet

Nouveau logiciel de gestion commerciale (exemple fictif)

Fiche établie le

05/10/2026

1 L'objectif, en une phrase, avec un chiffre

Ce qui aura changé, de combien, et pour quand.

1 Saisir toutes les commandes et toutes les factures dans le nouveau logiciel au 1er février 2027, et ramener de 4 jours à 1 jour le délai entre la livraison et la facture.

Contrôle Chiffre présent

2 Le budget, avec une ligne pour les imprévus

Les imprévus forment une ligne à part, pas une marge cachée dans chaque poste.

Budget, hors imprévus

3 180 000

Imprévus

27 000

Total

4 207 000

13% d'imprévus

Contrôle

3 La date, et ce qui se passe si elle glisse

Écrivez ce que coûte un mois de retard : argent, clients, saison manquée.

Date de fin prévue

01/02/2027

5

Durée restante

17 semaines

Contrôle

Si elle glisse d'un mois

6

Licence de l'ancien logiciel prolongée de trois mois : 4 500 €. Après le 15 mars, la saison commence : pas de bascule avant septembre.

Capture : onglet « Exemple fictif », partie A, présentée comme l'onglet « Fiche projet ».

- 1 Écrivez l'objectif en une phrase, avec un chiffre : ce qui aura changé, de combien, pour quand. « Améliorer la facturation » ne se vérifie pas ; « de 4 jours à 1 jour » se vérifie.
- 2 Le contrôle cherche un chiffre dans la phrase. S'il n'en trouve pas, il affiche « Ajoutez un chiffre » en rouge.
- 3 Saisissez le budget hors imprévus, puis les imprévus sur leur propre ligne. Une ligne d'imprévus vide ou à zéro déclenche l'alerte « Ajoutez une ligne d'imprévus ».
- 4 Le total et la part des imprévus se calculent seuls. Vous voyez tout de suite si la marge tient pour un projet de ce type.
- 5 Saisissez la date de fin prévue. La durée restante, en semaines, se compte depuis la date de la fiche, en haut à droite.
- 6 Écrivez ce qui se passe si la date glisse d'un mois : un coût, des clients, une saison manquée. Sans cette ligne, le contrôle de la case 3 reste rouge.

Exemples de formulation : un objectif qui ne se vérifie pas, puis le même qui se vérifie

~~Moderniser notre gestion commerciale.~~

→ Saisir toutes les commandes dans le nouveau logiciel au 1er février 2027.

~~Améliorer la facturation.~~

→ Facturer un jour après la livraison, au lieu de quatre, d'ici fin mars.

~~Réduire les ruptures de stock.~~

→ Moins de dix ruptures par mois sur les 200 articles les plus vendus, à partir de juin.

1

La fiche projet (cases 4 et 5, relecture)

Étape 1 · Onglet « Fiche projet » · suite

4 Le responsable : une seule personne

Un nom, pas un service ni un comité.

Nom	1 Claire	Fonction	Directrice administrative et financière	Contrôle	2
-----	----------	----------	---	----------	---

5 Les trois risques principaux, et la parade de chacun

Le risque : ce qui peut arriver. La parade : ce que vous faites avant que ça arrive.

N°	Risque	3	Parade	4	Contrôle
1	La reprise des articles et des clients est incomplète : commandes bloquées le jour J.		Deux reprises à blanc, en novembre et en janvier ; contrôle des 200 articles les plus vendus.		
2	Les commerciaux ne sont pas formés à temps : devis refaits à la main en février.		Formation en décembre ; deux utilisateurs relais par agence.		
3	L'échange avec le transporteur ne marche pas : livraisons non déclenchées.		Essai de bout en bout en janvier ; envoi des bons par e-mail en secours.		

Relecture, avant le lancement

S'ils ne sont pas d'accord sur une case, parlez-en maintenant, pas après le lancement.

Relue par	Nom	5	Date	D'accord ?	Désaccord ou réserve
Celui qui paie	Marc, gérant		07/10/2026	Oui	
Celui qui livre	Julien, chef de projet de l'intégrateur		08/10/2026	Oui	Les données doivent être fournies avant le 30/11/2026.

Cases remplies

5 sur 5

6

Où en est la fiche

Prête : relue et validée par les deux

7

Capture : onglet « Exemple fictif », partie A, présentée comme l'onglet « Fiche projet ».

- 1 Un seul nom pour le responsable, sa fonction à côté.
- 2 Si la case du nom contient « et », une virgule, « / » ou « & », le contrôle demande de garder un seul nom.
- 3 Les trois risques principaux : ce qui peut arriver, et ce que ça bloque.
- 4 La parade de chacun : ce que vous faites avant que ça arrive. Un risque sans parade affiche « Parade manquante ».
- 5 Faites relire la fiche par celui qui paie et par celui qui livre : nom, date, d'accord ou non, et la réserve éventuelle.
- 6 Le compteur indique combien des cinq cases sont complètes.
- 7 Le verdict : « Prête » quand les cinq cases sont remplies et que les deux relecteurs ont dit oui. « Désaccord », en rouge, si l'un a dit non ou a émis des réserves : c'est le moment d'en parler, avant le lancement.

CONSEIL Pour la première réunion, imprimez la fiche d'une page fournie avec le module et remplissez-la à la main avec les deux relecteurs. Recopiez-la ensuite dans le classeur.

2

Le registre des décisions

Étape 2 · Onglet « Registre des décisions » · à chaque décision · cinq minutes

B · Registre des décisions

Date du point **1** Retenue Laissez vide : la date du jour est retenue.

Décisions ouvertes **6** En retard À revoir

N°	Décision 2	Qui décide	Date	Pourquoi 3	Échéance	Statut 4	Revue le	Alerte 5	Suite donnée
1	Retenir l'intégrateur B pour le nouveau logiciel	Comité de direction	12/10/2026	Offre moins chère de 12 000 € et trois références dans le négoce.	31/10/2026	Appliquée			Contrat signé le 28/10/2026.
2	Garder l'ancien logiciel en lecture seule douze mois après la bascule	Marc, gérant	09/11/2026	Retrouver l'historique des commandes et des factures. Avis demandé à l'expert-comptable sur la conservation.	15/02/2027	En cours	26/01/2027	À revoir	
3	Former deux utilisateurs relais par agence	Claire	07/12/2026	Commerciaux peu disponibles en janvier.	15/01/2027	Appliquée			Six relais formés.
4	Ajouter un prestataire pour la reprise des données	Claire	11/01/2027	Trois semaines de retard sur la reprise des articles.	25/01/2027	En cours		En retard	
5	Décaler la bascule du 1er au 15 février et prévenir les cinq plus gros clients	Marc, gérant	28/01/2027	Go ou no-go du 28/01 : question 3 floue, stock d'avance non confirmé chez deux clients.	15/02/2027	En cours	08/02/2027		Clients prévenus le 28/01/2027.

Capture : onglet « Exemple fictif », partie B, présentée comme l'onglet « Registre des décisions ».

- 1** La date du point : celle où vous relisez le registre. Laissée vide, le classeur prend la date du jour.
- 2** Une ligne par décision : ce qui est décidé, qui décide (une personne ou une instance nommée), la date.
- 3** Pourquoi : la raison, en une ou deux phrases. C'est la colonne qu'on regrette de ne pas avoir remplie six mois plus tard.
- 4** L'échéance de mise en œuvre et le statut : à appliquer, en cours, appliquée, abandonnée. « Revue le » sert aux décisions à réexaminer à une date donnée.
- 5** L'alerte se calcule : « En retard » si l'échéance est passée et la décision pas encore appliquée ; « À revoir » si la date de revue est arrivée.
- 6** Les compteurs résument le registre : décisions ouvertes, en retard, à revoir.

CONSEIL Notez aussi les décisions de ne pas faire : « on garde l'ancien transporteur » est une décision, avec ses raisons.

3

La météo des projets

Étape 3 · Onglet « Météo des projets » · chaque semaine · quinze minutes pour cinq à dix projets

C · Météo des projets

Date du point 1 Retenue Laissez vide : la date du jour est retenue.

Critère	Nuages dès 2	Orage dès	Comment le lire
Retard d'avancement (points)	5	15	Avancement réel moins avancement prévu. Réel 50 %, prévu 60 % : 10 points de retard.
Dépassement du budget	5%	15%	Budget consommé comparé au budget prévu à la même date.
Risques majeurs ouverts	2	4	Risques qui menacent la date ou le budget et dont la parade n'est pas en place.
Échéance dépassée (jours)	1	15	Jours écoulés depuis la prochaine échéance, quand elle est passée sans être tenue.

La météo d'un projet est celle de son plus mauvais critère. Soleil : tout est dans les seuils. Nuages : un écart, à suivre de près. Orage : une décision est nécessaire.

Portefeuille 7 Soleil Nuages Orage À renseigner

N°	Projet 3	Responsable	Avancement prévu	Avancement réel 4	Écart (points)	Budget prévu à date	Budget consommé	Écart de budget	Risques majeurs ouverts	Prochaine échéance	Météo 5	Pourquoi 6
1	Nouveau logiciel de gestion commerciale	Claire	90%	85%	-5	170 000	176 000	+4%	1	15/02/2027	Nuages	avancement
2	Déménagement de l'entrepôt	Karim	40%	22%	-18	60 000	58 500	-3%	3	15/01/2027	Orage	avancement, risques, échéance
3	Boutique en ligne pour les artisans	Sophie	30%	32%	+2	25 000	30 000	+20%	0	31/03/2027	Orage	budget
4	Formation des chefs d'équipe	Paul	60%	60%	0	8 000	7 600	-5%	0	12/03/2027	Soleil	Dans les seuils
5	Nouveau contrat de transport	Nadia	75%	72%	-3				2	05/02/2027	Nuages	risques

Capture : onglet « Exemple fictif », partie C, présentée comme l'onglet « Météo des projets ».

- 1 La date du point (vide : la date du jour). Les échéances dépassées se comptent à partir d'elle.
- 2 Les seuils : l'écart à partir duquel un critère passe en nuages, puis en orage. Ceux du classeur sont un point de départ ; changez-les selon vos projets.
- 3 Une ligne par projet : le responsable, l'avancement prévu et réel, le budget prévu à date et consommé, les risques majeurs ouverts, la prochaine échéance.
- 4 Les écarts se calculent : les points d'avancement (réel moins prévu) et l'écart de budget (consommé comparé au prévu). La case grisée ou rouge montre le critère qui bascule.
- 5 La météo du projet est celle de son plus mauvais critère : soleil, nuages ou orage. « À renseigner » si la ligne n'a qu'un nom.
- 6 Pourquoi : la liste des critères hors seuils, pour savoir quoi regarder en réunion.
- 7 Le portefeuille : combien de projets au soleil, sous les nuages, dans l'orage.

CONSEIL L'avancement réel s'estime sur des livrables terminés, pas sur le temps passé. Sinon la météo reste au soleil jusqu'au dernier moment.

4

Le go ou no-go

Étape 4 · Onglet « Go ou no-go » · 48 heures avant la bascule · trente minutes avec les responsables

D · Go ou no-go				
Projet	Nouveau logiciel de gestion commerciale (exemple fictif)		Décision prise par	Marc, gérant
Date de la bascule (jour J)	01/02/2027	1	Décision au plus tard le (48 h avant)	30/01/2027
Décision prise le	28/01/2027			

N°	Question	Réponse	Preuve, ou ce qui manque	Qui le confirme
1	Le dernier essai complet, de la commande à la facture, est-il passé ?	3 Oui	Essai complet le 22/01 : 40 commandes, de la saisie à la facture.	Claire
2	Les personnes clés sont-elles formées, et disponibles ce jour-là ?	Oui	12 personnes formées ; planning de la semaine validé.	Responsables d'agence
3	Vos plus gros clients ont-ils un stock d'avance ?	Flou	Deux des cinq plus gros clients n'ont pas confirmé leur stock d'avance.	Service commercial
4	Le retour en arrière est-il prêt, et jusqu'à quand reste-t-il disponible ?	Oui	Ancien logiciel gardé en saisie jusqu'au 2 février, 12 h.	Intégrateur
5	Qui peut dire stop ?	Oui	Marc, sur avis de Claire.	Marc

Retour en arrière disponible jusqu'au (date et heure)	02/02/2027 12:00	5
La personne qui peut dire stop	Marc, gérant	6

	Oui	Non	Flou	Sans réponse
Verdict	7	4	0	0
	8 On décale la date et on prévient les clients			
Nouvelle date de bascule	15/02/2027		Clients prévenus le	28/01/2027

Capture : onglet « Exemple fictif », partie D, présentée comme l'onglet « Go ou no-go ».

- 1 La date de la bascule, le jour J.
- 2 La date limite de décision se calcule : deux jours avant. Une décision prise plus tard affiche « Moins de 48 h avant la bascule ».
- 3 Répondez à chaque question par oui, non ou flou, dans la liste. Une réponse floue compte comme un non.
- 4 Pour chaque réponse, la preuve (un essai passé, une liste signée) ou ce qui manque, et la personne qui le confirme.
- 5 Jusqu'à quand le retour en arrière reste disponible : une date et une heure.
- 6 La personne qui peut dire stop, nommée.
- 7 Le décompte des réponses.
- 8 Le verdict : cinq oui, on y va. Un seul non ou une seule réponse floue, on décale.
- 9 Si vous décalez : la nouvelle date, et le jour où les clients ont été prévenus. Tant que ce n'est pas fait, le classeur le rappelle.

L'exemple fictif, chiffre par chiffre (1 / 2)

Une PME de négoce de fournitures industrielles, inventée pour l'occasion, remplace son logiciel de gestion commerciale. Les noms, les montants et les dates sont fictifs. Voici d'où vient chaque chiffre affiché dans l'onglet « Exemple fictif ».

A · Fiche projet

Ce qui s'affiche	D'où ça vient
Chiffre présent	L'objectif contient « 1er février 2027 » et « de 4 jours à 1 jour ».
Total : 207 000	180 000 de budget plus 27 000 d'imprévus.
13 % d'imprévus	27 000 divisé par 207 000 : 13,04 %, affiché 13 %.
17 semaines	Du 05/10/2026 (date de la fiche) au 01/02/2027 (fin prévue) : 119 jours, soit 17 semaines entières.
Contrôle du responsable vide	Un seul nom : « Claire ». Sa fonction est dans la case voisine.
5 sur 5	Objectif, budget avec imprévus, date avec ce qui se passe si elle glisse, responsable, trois risques avec leurs trois parades.
Prête	Marc, qui paie, et Julien, qui livre, ont répondu « Oui ». La réserve de Julien est notée sans bloquer.

D · Go ou no-go

Ce qui s'affiche	D'où ça vient
Décision au plus tard le 30/01/2027	Bascule prévue le 01/02/2027, moins deux jours.
Pas d'alerte des 48 h	Décision prise le 28/01/2027, avant le 30/01/2027.
4 oui, 1 flou	Question 3 : deux des cinq plus gros clients n'ont pas confirmé leur stock d'avance.
On décale	Une réponse floue suffit. Le retour en arrière était prêt jusqu'au 02/02/2027 à 12 h, mais il ne remplace pas un client sans stock.
Pas de rappel « Prévenez vos clients »	Nouvelle date au 15/02/2027, clients prévenus le 28/01/2027. La décision est inscrite au registre (n° 5).

Le calendrier de l'exemple fictif

05/10/2026	12/10/2026	09/11/2026	07/12/2026	11/01/2027	22/01/2027	28/01/2027	29/01/2027	15/02/2027
Fiche établie, puis relue le 7 et le 8 par Marc et Julien	Intégrateur B retenu (registre, n° 1)	Ancien logiciel gardé en lecture seule (n° 2)	Deux utilisateurs relais par agence (n° 3)	Un prestataire en renfort pour la reprise des données (n° 4)	Essai complet, de la commande à la facture	Go ou no-go : question 3 floue, on décale (n° 5)	Point de la semaine : météo et registre	Nouvelle date de bascule, au lieu du 01/02

L'exemple fictif, chiffre par chiffre (2 / 2)

C · Météo des projets (date du point : 29/01/2027, seuils du classeur)

Projet	Avancement	Budget	Risques majeurs	Échéance	Météo
Nouveau logiciel de gestion commerciale	85 - 90 = -5 points : nuages (seuil 5)	176 000 / 170 000 = +3,5 %, sous 5 %	1, sous 2	15/02/2027, à venir	Nuages
Déménagement de l'entrepôt	22 - 40 = -18 points : orage (seuil 15)	58 500 / 60 000 = -2,5 %	3 : nuages (seuil 2)	15/01/2027, dépassée de 14 jours : nuages	Orage
Boutique en ligne pour les artisans	+2 points	30 000 / 25 000 = +20 % : orage (seuil 15 %)	0	31/03/2027, à venir	Orage
Formation des chefs d'équipe	0 point	7 600 / 8 000 = -5 %	0	12/03/2027, à venir	Soleil
Nouveau contrat de transport	-3 points, sous 5	pas de budget saisi : critère ignoré	2 : nuages	05/02/2027, à venir	Nuages

Portefeuille : 1 soleil, 2 nuages, 2 orages. Le classeur affiche +4 % pour le premier projet : l'arrondi ne touche que l'affichage, la comparaison au seuil se fait sur +3,5 %. L'échéance du déménagement passerait en orage au 15e jour de retard.

B · Registre des décisions (date du point : 29/01/2027)

Ce qui s'affiche	D'où ça vient
3 décisions ouvertes	Les n° 2, 4 et 5 sont « En cours » ; les n° 1 et 3 sont « Appliquée ».
1 en retard	N° 4 : échéance au 25/01/2027, avant le 29/01/2027, et pas encore appliquée.
1 à revoir	N° 2 : revue prévue le 26/01/2027, date passée.
N° 5 sans alerte	Échéance au 15/02/2027 et revue au 08/02/2027 : toutes deux après le 29/01/2027.

La règle de calcul de la météo

Avancement	Réel moins prévu, en points arrondis. Un retard au moins égal au seuil donne nuages, puis orage.
Budget	Consommé divisé par prévu, moins 1. Budget prévu vide ou à zéro : le critère est ignoré.
Risques majeurs	Le nombre de risques ouverts, comparé aux deux seuils.
Échéance	Les jours écoulés entre la prochaine échéance et la date du point, quand l'échéance est passée.
Météo	Le plus mauvais des quatre critères. Un nom sans aucune donnée : « À renseigner ».

Ce que l'outil ne fait pas

- Il ne remplace pas le planning détaillé, la liste des tâches ni le suivi des heures.
- Il ne décide pas à votre place. La météo et le verdict se calculent à partir de ce que vous saisissez ; la décision reste celle du responsable et de celui qui paie.
- Il ne vérifie pas vos chiffres. Un avancement estimé au jugé donne une météo fausse.
- Il ne gère pas plusieurs personnes à la fois : une personne tient le fichier à jour, les autres le lisent.
- Il ne dit rien de vos obligations légales, fiscales ou comptables. Pour cela, avancez avec votre avocat et votre expert-comptable.
- Il ne prédit pas la réussite d'un projet. Il rend les écarts visibles plus tôt, quand il reste des options.

Cinq pièges à éviter

- 1 Un objectif sans chiffre, ou avec cinq chiffres : gardez celui qui compte pour celui qui paie.
- 2 Des imprévus répartis dans chaque poste : le jour où il faut payer un imprévu, personne ne sait où est la marge.
- 3 Un responsable appelé « l'équipe projet » : quand tout le monde est responsable, personne ne tranche.
- 4 Une météo au soleil pendant des mois : relisez l'avancement réel et les seuils.
- 5 Un go décidé le matin même : 48 heures avant, il reste le temps de prévenir les clients.

La routine conseillée

Quand	Quoi	Temps
Au lancement	La fiche projet, relue par celui qui paie et par celui qui livre	1 heure
À chaque décision	Une ligne au registre, avec le pourquoi	5 minutes
Chaque semaine, le même jour	La météo de chaque projet, puis les alertes du registre	15 minutes pour 5 à 10 projets
À chaque changement de date, de budget ou de responsable	La fiche mise à jour et relue de nouveau	10 minutes
48 heures avant une bascule	Le go ou no-go, avec les responsables	30 minutes
Après la bascule	Une ligne au registre : ce qui a été décidé le jour J	5 minutes

CONSEIL Avant chaque point, enregistrez une copie datée du classeur : vous garderez l'historique de la météo semaine après semaine.

Avant de changer de logiciel de gestion : deux règles à vérifier

L'exemple fictif est un changement de logiciel de gestion. Deux règles touchent souvent ce type de projet pour une entreprise établie en France. Vérifiez comment elles s'appliquent à la vôtre avec votre avocat et votre expert-comptable.

La facturation électronique

Depuis le 1er septembre 2026, toutes les entreprises assujetties à la TVA établies en France doivent pouvoir recevoir des factures électroniques, par une plateforme agréée. Les grandes entreprises et les ETI émettent leurs factures sous cette forme depuis la même date ; les PME et les micro-entreprises le feront à partir du 1er septembre 2027. Un nouveau logiciel qui facture doit le prévoir : dans le go ou no-go, l'essai « de la commande à la facture » inclut l'envoi par la plateforme.

Code général des impôts, article 289 bis ; service-public.gouv.fr ; economie.gouv.fr.

La conservation des documents comptables

Les documents comptables et les pièces justificatives se conservent pendant dix ans. Avant d'éteindre l'ancien logiciel, décidez avec votre expert-comptable comment l'historique des factures et des écritures restera lisible : un export, une archive, un accès en lecture. Dans l'exemple fictif, c'est la décision n° 2 du registre.

Code de commerce, article L123-22.

L'auteur

Tudor Hilcu a fondé THG Conseil en 2022 et la dirige. 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). Certifications PMP®, PRINCE2 Agile® et ITIL® 4.

Sources vérifiées le 8 octobre 2026

Texte	Site	Adresse
Code de commerce, article L123-22 (version en vigueur depuis le 4 janvier 2003)	Légifrance	https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006219327/
Code général des impôts, article 289 bis (version en vigueur depuis le 21 février 2026)	Légifrance	https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI0000046195635
« Facturation électronique : c'est pour bientôt ! », publié le 19 janvier 2026, mis à jour le 27 février 2026	Service Public Entreprendre	https://entreprendre.service-public.gouv.fr/actualites/A15683
« Tout savoir sur la facturation électronique pour les entreprises »	economie.gouv.fr	https://www.economie.gouv.fr/tout-savoir-sur-la-facturation-electronique-pour-les-entreprises

Les textes changent : vérifiez la version en vigueur le jour où vous décidez. L'article 289 bis du code général des impôts doit être remplacé, à partir du 1er janvier 2027, par des dispositions du code des impositions sur les biens et services (ordonnance n° 2025-1247 du 17 décembre 2025).

Un regard extérieur

Pour cadrer un projet, préparer un go ou no-go ou tenir la météo d'un portefeuille : appelez-moi ou écrivez-moi. Le premier échange est offert, sous 48 h.

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

Ce guide et le classeur sont des outils de pilotage, à adapter à votre projet. Exemple fictif : aucun chiffre ne vient d'une entreprise réelle. Module gratuit, version 1.0, octobre 2026.