

Le tableau de bord du dirigeant en période de crise

12 indicateurs à suivre chaque semaine, pour voir venir au lieu de subir

12 indicateurs · 1 page · 45 min, chaque lundi

Pourquoi ce document

En période de crise, la ressource la plus rare n'est pas l'argent. C'est le temps de réaction. Les entreprises qui s'en sortent ne sont pas forcément celles qui ont le plus de trésorerie : ce sont souvent celles qui voient les problèmes quelques semaines plus tôt, et qui décident pendant qu'il reste des options.

Or la plupart des tableaux de bord de direction sont mensuels, arrivent trois semaines après la fin du mois et mélangent tout. En crise, c'est trop tard et trop flou.

Ce document propose l'inverse : **douze indicateurs, une page, chaque lundi**. Ils sont choisis pour une seule raison : chacun déclenche une décision. S'il ne peut rien déclencher, il n'a pas sa place ici.

Ils valent pour une PME comme pour une ETI, dans l'industrie, le commerce ou les services. Adaptez les définitions à votre activité ; gardez la discipline.

Comment l'utiliser

1

Une page, pas plus. Les douze indicateurs tiennent sur le modèle de la page 7. Ce qui ne tient pas sur la page n'est pas prioritaire.

2

Chaque lundi, à la même heure. La régularité compte plus que la sophistication. Un indicateur approximatif mais hebdomadaire vaut mieux qu'un indicateur parfait et mensuel.

3

Un propriétaire par indicateur. Une personne nommée le fournit, l'explique et répond aux questions. Sans propriétaire, l'indicateur meurt en trois semaines.

4

Trois comparaisons, toujours les mêmes : la semaine précédente, la prévision, et le seuil d'alerte que vous avez fixé.

5

Vos seuils, pas ceux d'un livre. Les seuils d'alerte dépendent de votre secteur, de vos conditions de paiement et de votre structure de coûts. Fixez-les avec votre direction financière ou votre expert-comptable, écrivez-les, et ne les changez pas en cours de route pour vous rassurer.

6

Chaque écart produit une décision : une action, un responsable, une date, notée dans un registre. Un écart constaté sans décision est une information perdue.

Les 12 indicateurs

Bloc 1 : Trésorerie. Ce qui vous laisse du temps.

1

Trésorerie disponible et point bas à 13 semaines

Ce que l'on mesure	l'argent réellement mobilisable aujourd'hui, et le niveau le plus bas prévu dans les 13 prochaines semaines.
Comment le calculer	soldes bancaires + placements mobilisables immédiatement – découverts utilisés. Le point bas est le plus faible des soldes de fin de semaine de votre plan de trésorerie à 13 semaines.
Pourquoi chaque semaine	c'est l'horizon sur lequel vous pouvez encore agir (relancer, négocier, reporter, financer).
Signal d'alerte	le point bas passe sous la marge de sécurité que vous avez fixée (par exemple un mois de salaires et de charges fixes).
Qui le fournit	la direction financière ou le comptable.
La question à poser	« <i>Quelle semaine est la plus dangereuse, et qu'est-ce qui la rend dangereuse ?</i> »

2

Fiabilité de la prévision

Ce que l'on mesure	l'écart entre ce qui était prévu la semaine dernière et ce qui s'est réellement passé.
Comment le calculer	encaissements réalisés – encaissements prévus ; décaissements réalisés – décaissements prévus. En euros et en pourcentage.
Pourquoi chaque semaine	un plan de trésorerie qui se trompe toujours dans le même sens est plus dangereux que pas de plan du tout, parce qu'il rassure.
Signal d'alerte	un écart défavorable deux semaines de suite, ou un écart que personne ne sait expliquer.
Qui le fournit	la direction financière.
La question à poser	« <i>Pourquoi nous sommes-nous trompés, et qu'est-ce que nous corrigeons dans la prévision ?</i> »

3

Échéances critiques à 30 jours et leur couverture

Ce que l'on mesure	les paiements qui ne peuvent pas être reportés sans conséquence grave (salaires, cotisations sociales, TVA et impôts, échéances bancaires, loyers, fournisseurs stratégiques), et la capacité à les honorer.
Comment le calculer	$\text{taux de couverture} = (\text{trésorerie disponible} + \text{encaissements certains à 30 jours}) \div \text{échéances critiques à 30 jours}$.
Pourquoi chaque semaine	ce sont les échéances dont le défaut change la nature de la crise.
Signal d'alerte	un taux de couverture inférieur à 1, ou qui baisse trois semaines de suite.
Qui le fournit	la direction financière.
La question à poser	« <i>Si un encaissement important glisse de deux semaines, quelle échéance est menacée ?</i> »

Bloc 2 : Activité. Ce qui fait entrer l'argent demain.

4

Prises de commandes de la semaine

Ce que l'on mesure	les commandes fermes signées dans la semaine (ou, selon votre activité, les devis acceptés, les contrats signés, les réservations).
Comment le calculer	montant de la semaine et moyenne mobile sur 4 semaines, comparés au rythme nécessaire pour tenir le budget révisé (montant restant à signer ÷ semaines restantes).
Pourquoi chaque semaine	c'est le premier indicateur à bouger, plusieurs semaines avant le chiffre d'affaires et la trésorerie.
Signal d'alerte	la moyenne sur 4 semaines passe sous le rythme nécessaire.
Qui le fournit	la direction commerciale.
La question à poser	« <i>Quelles affaires importantes attendons-nous, et qu'est-ce qui les bloque ?</i> »

Bloc 2 : Activité. Ce qui fait entrer l'argent demain. (suite)

5

Chiffre d'affaires facturé cumulé, comparé au budget révisé

Ce que l'on mesure	ce qui a été facturé depuis le début de l'exercice ou du trimestre.
Comment le calculer	cumul facturé, écart en euros et en pourcentage avec le budget révisé. Le budget révisé, pas le budget initial : en crise, comparer à un budget devenu irréaliste ne sert qu'à se décourager.
Pourquoi chaque semaine	pour savoir si la trajectoire annoncée à vos partenaires tient.
Signal d'alerte	un écart défavorable qui se creuse d'une semaine sur l'autre.
Qui le fournit	la direction financière.
La question à poser	« <i>Est-ce un décalage de calendrier ou une perte définitive ?</i> »

6

Marge sur coûts variables

Ce que l'on mesure	ce qu'il reste des ventes une fois payés les coûts qui varient avec elles (achats consommés, sous-traitance, commissions, transport).
Comment le calculer	$\text{marge} = \text{chiffre d'affaires} - \text{coûts variables}$; $\text{taux de marge} = \text{marge} \div \text{chiffre d'affaires}$. Votre point mort (le chiffre d'affaires qui couvre les coûts fixes) = $\text{coûts fixes} \div \text{taux de marge}$.
Pourquoi chaque semaine	en crise, on vend parfois plus pour encaisser plus, et l'on perd davantage. La marge le montre.
Signal d'alerte	un taux de marge qui baisse, ou des affaires signées sous le taux de marge minimal que vous avez fixé.
Qui le fournit	la direction financière ou le contrôle de gestion.
La question à poser	« <i>Quelles ventes nous coûtent de l'argent ?</i> »

Bloc 3 : Besoin en fonds de roulement et coûts. Là où l'argent dort ou fuit.

7

Créances clients échues

Ce que l'on mesure	les factures dont l'échéance est dépassée.
Comment le calculer	total échu, réparti par ancienneté (moins de 30 jours, 30 à 60 jours, plus de 60 jours), et la liste des dix plus gros montants.
Pourquoi chaque semaine	c'est souvent la trésorerie la plus rapide à récupérer, à condition de relancer tôt.
Signal d'alerte	les créances échues progressent plus vite que le chiffre d'affaires, ou un client important change ses habitudes de paiement.
Qui le fournit	la comptabilité clients.
La question à poser	« <i>Qui appelle ces dix clients cette semaine ?</i> »

8

Stocks et travaux en cours non facturés

Ce que l'on mesure	l'argent immobilisé dans les stocks, et le travail déjà réalisé mais pas encore facturé.
Comment le calculer	valeur du stock et jours de couverture ($\text{stock} \div \text{consommation moyenne par jour}$) ; montant des prestations réalisées non facturées.
Pourquoi chaque semaine	un stock qui gonfle ou une facturation en retard, c'est de la trésorerie que vous financez vous-même.
Signal d'alerte	des jours de couverture qui augmentent alors que l'activité baisse ; un travail en cours non facturé qui s'accumule.
Qui le fournit	les opérations et la facturation.
La question à poser	« <i>Qu'est-ce qui pourrait être facturé ou vendu cette semaine, et ne l'est pas ?</i> »

Bloc 3 : Besoin en fonds de roulement et coûts. Là où l'argent dort ou fuit. (suite)

9

Dépenses engagées de la semaine, comparées au plafond validé

Ce que l'on mesure	les engagements pris dans la semaine (commandes, contrats, recrutements), avant qu'ils ne deviennent des factures.
Comment le calculer	total des engagements signés, comparé au plafond hebdomadaire ou mensuel décidé par la direction.
Pourquoi chaque semaine	une dépense se pilote à l'engagement, pas à la facture. À la facture, il est trop tard.
Signal d'alerte	un dépassement du plafond, ou des engagements pris hors du circuit de validation.
Qui le fournit	la direction financière, à partir des bons de commande.
La question à poser	« <i>Qu'avons-nous engagé cette semaine qui aurait pu attendre ?</i> »

Bloc 4 : Plan et organisation. Ce qui dit si la trajectoire tient.

10

Avancement du plan de retournement

Ce que l'on mesure	les actions du plan à l'heure, en retard ou terminées, et les gains obtenus.
Comment le calculer	nombre d'actions par statut ; gains sécurisés (réalisés, ou signés et certains) comparés aux gains visés, en cumul.
Pourquoi chaque semaine	un plan de retournement se perd rarement d'un coup. Il se perd une action en retard après l'autre.
Signal d'alerte	des actions en retard sans nouvelle date ; des gains « visés » qui ne deviennent jamais « sécurisés ».
Qui le fournit	le pilote du plan.
La question à poser	« <i>Quelle action en retard nous coûte le plus, et que décidons-nous aujourd'hui pour elle ?</i> »

11

Personnes clés et capacité

Ce que l'on mesure	l'effectif, les départs, les absences longues, les postes critiques non couverts, le recours à l'intérim et aux heures supplémentaires.
Comment le calculer	un tableau simple, mis à jour par les RH ou par le dirigeant dans une petite structure.
Pourquoi chaque semaine	en crise, les meilleurs partent en premier, et ce sont eux qui portent le plan.
Signal d'alerte	un départ ou une absence sur un poste qui porte une action du plan, un client clé ou un savoir unique.
Qui le fournit	la direction des ressources humaines ou le dirigeant.
La question à poser	« <i>Qui ne devons-nous surtout pas perdre, et le lui avons-nous dit ?</i> »

12

Clients, fournisseurs et partenaires financiers : les signaux faibles

Ce que l'on mesure	ce qui change dans le comportement de ceux qui vous entourent. Clients perdus ou qui réduisent leurs commandes, réclamations ; fournisseurs qui durcissent leurs conditions (paiement comptant, baisse d'encours) ; banque ou assureur-crédit qui posent de nouvelles questions ou réduisent leurs garanties.
Comment le calculer	une liste courte, qualitative, tenue chaque semaine : l'événement, sa date, son effet possible, la réponse décidée.
Pourquoi chaque semaine	vos partenaires voient souvent la crise avant qu'elle n'apparaisse dans vos comptes.
Signal d'alerte	deux signaux de même nature dans le mois (deux fournisseurs, deux clients, deux questions de la banque).
Qui le fournit	les directions commerciale, achats et financière.
La question à poser	« <i>Qu'est-ce que nos partenaires savent déjà, et que nous n'avons pas encore dit ?</i> »

Votre tableau d'une page

À imprimer ou à reproduire dans votre tableau.

#	Indicateur	Propriétaire	Semaine précédente	Cette semaine	Prévu	Seuil d'alerte	Tendance	Décision, responsable, date
1	Trésorerie disponible / point bas à 13 semaines							
2	Fiabilité de la prévision							
3	Couverture des échéances critiques à 30 jours							
4	Prises de commandes (semaine et moyenne 4 semaines)							
5	Chiffre d'affaires cumulé / budget révisé							
6	Taux de marge sur coûts variables							
7	Créances clients échues							
8	Stocks et travaux en cours non facturés							
9	Dépenses engagées / plafond							
10	Avancement du plan (actions, gains sécurisés)							
11	Personnes clés et capacité							
12	Signaux faibles clients, fournisseurs, banques							

Tendance : ▲ en amélioration · ► stable · ▼ en dégradation.

Le rituel du lundi : 45 minutes

Temps	Sujet	Indicateurs
5 min	Trésorerie : où en sommes-nous, quelle est la semaine dangereuse ?	1, 2, 3
10 min	Activité : entre-t-il assez, et à la bonne marge ?	4, 5, 6
10 min	Argent qui dort ou qui fuit : créances, stocks, engagements	7, 8, 9
10 min	Plan et personnes : la trajectoire tient-elle ?	10, 11, 12
10 min	Décisions : relues à voix haute, notées dans le registre, chacune avec un responsable et une date	

Cinq erreurs fréquentes

1. **Ajouter des indicateurs** au lieu d'agir sur ceux qui sont rouges.
2. **Comparer au budget initial**, devenu irréaliste, plutôt qu'au budget révisé.
3. **Changer les seuils d'alerte** pour que le tableau paraisse moins inquiétant.
4. **Laisser un indicateur sans propriétaire**, ou le confier à quelqu'un qui ne peut pas agir.
5. **Constater sans décider** : un comité de crise qui ne produit pas de décisions écrites n'est qu'une réunion de plus.

Quand demander de l'aide

Si le point bas de trésorerie passe sous vos échéances critiques, si la prévision se trompe plusieurs semaines de suite sans explication, ou si vos partenaires financiers changent de ton, parlez-en sans attendre à votre expert-comptable, à votre banque et à votre avocat.

L'auteur

Tudor Hilcu a fondé THG Conseil en 2022 et la dirige ; il a aussi fondé THG Distributions en 2023. Entrepreneur, il a passé huit ans à tenir des programmes, des portefeuilles et des budgets pour de grands groupes (missions réalisées pour TotalEnergies, The Walt Disney Company, GRDF et Monoprix). Il est certifié PMP®, PRINCE2 Agile® et ITIL® 4.

Pour aller plus loin : *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 document est un outil de pilotage. Il se lit avec votre avocat et votre expert-comptable, qu'il ne remplace pas.