DHARMA
CONSEIL

OUTIL N°02

LES OUTILS DU DIRIGEANT

COLLECTION DHARMA CONSEIL

LE TABLEAU DE BORD DU DIRIGEANT

Les 10 indicateurs à regarder chaque mois



Un outil conçu pour transformer les constats en décisions concrètes

FINANCES	ACTIVITE	RH	PILOTAGE

UN OUTIL PRATIQUE POUR LES DIRIGEANTS DE TPE, PME, ASSOCIATIONS

Pourquoi un tableau de bord ?

Un dirigeant n’a pas besoin de 50 indicateurs. Il a besoin de quelques données fiables, régulières et directement reliées à ses décisions. Ce tableau de bord propose 10 indicateurs volontairement transversaux afin de surveiller l’activité, la rentabilité, la trésorerie, le risque client et la dynamique humaine.



La règle DHARMA

Un bon indicateur doit répondre à trois questions :

- **Où en sommes-nous ?**
- **Pourquoi ?**
- **Que décidons-nous maintenant ?**

Mode d’emploi mensuel

- Bloquez un rendez-vous mensuel avec vous-même (30 à 45 minutes) pour passer en revue ces 10 indicateurs.
- Choisissez une date fixe chaque mois, idéalement dans les 10 premiers jours.
- Reportez vos valeurs dans la grille de suivi en fin de document.
- Comparez toujours la donnée du mois avec l’objectif, le mois précédent et la même période de l’année passée.
- Concentrez votre attention sur les indicateurs qui s'écartent de leur repère habituel : c'est là que se cache l'action prioritaire du mois.
- Ne commentez pas seulement la variation : identifiez sa cause.
- Limitez le plan d’action à 3 priorités maximum par mois.
- Adaptez les seuils à votre secteur, votre saisonnalité et votre modèle économique.

1. Chiffre d'affaires (CA)

Pourquoi le suivre ?

Le CA donne le niveau d'activité facturé ou réalisé. Il ne mesure pas à lui seul la santé de l'entreprise, mais il permet de repérer rapidement une baisse, une accélération ou un décalage par rapport au budget.

Calcul / donnée à suivre

CA du mois + CA cumulé depuis le début de l'exercice.
Ensuite comparer au budget et à N-1.

Comment le lire ?

Analysez le volume, le prix moyen, le mix clients / prestations et la saisonnalité.
Une hausse de CA n'est positive que si la marge et la trésorerie suivent.

Signal d'alerte

Écart négatif significatif par rapport au budget pendant 2 mois consécutifs, ou dépendance forte à un seul client.

Décisions possibles

- Identifier la cause : volume, prix, perte client, retard de projet.
- Réviser le plan commercial ou le rythme de prospection.
- Contrôler que la croissance ne dégrade pas la marge ou le BFR.

Mois	Valeur	Objectif	Commentaire / action

2. Marge brute / marge sur coûts variables

Pourquoi le suivre ?

La marge indique ce que l'activité conserve réellement après les coûts directement liés à la production ou à la prestation. Elle révèle souvent plus que le chiffre d'affaires.

Calcul / donnée à suivre

Marge = CA - coûts variables directs

(Achats de marchandise, matières premières, consommables de production, sous-traitance, énergie, Location etc…)

&

Taux de marge = Marge / CA × 100.

Comment le lire ?

Suivez l'évolution du taux de marge. Une baisse peut provenir d'achats plus chers, d'une sous-facturation, de remises, de temps non facturé ou d'un mix d'activité moins rentable.

Signal d'alerte

Taux de marge en baisse continue, ou croissance du CA accompagnée d'une marge stable / décroissante.

Décisions possibles

- Revoir les prix et remises.
- Analyser la rentabilité par client / produit / prestation.
- Négocier les achats ou réduire les temps non productifs.

Mois	Valeur	Objectif	Commentaire / action

3. Résultat d'exploitation

Pourquoi le suivre ?

Le résultat d'exploitation mesure la performance économique de l'activité courante avant éléments financiers et exceptionnels. Il montre si le modèle crée réellement de la valeur.

Calcul / donnée à suivre

Produits d'exploitation - charges d'exploitation.

Suivi mensuel ou situation intermédiaire.

Comment le lire ?

Comparez le résultat réel au budget et expliquez les écarts majeurs. Une activité rentable en annuel peut masquer plusieurs mois déficitaires.

Signal d'alerte

Résultat négatif récurrent, ou écart au budget qui n'est pas expliqué / corrigé.

Décisions possibles

- Geler ou différer certaines dépenses.
- Analyser les postes de charges les plus dynamiques.
- Revoir le niveau d'activité minimum nécessaire.

Mois	Valeur	Objectif	Commentaire / action

4. Trésorerie disponible

Pourquoi le suivre ?

La trésorerie est le carburant immédiat de l'organisation. Une entreprise rentable peut rencontrer des difficultés si les encaissements arrivent trop tard.

Calcul / donnée à suivre

Solde bancaire disponible + placements de trésorerie mobilisables - concours bancaires à court terme.

Comment le lire ?

Ne regardez pas uniquement le solde du jour. Observez la tendance et les points bas prévisibles.

Signal d'alerte

Trésorerie proche du niveau minimum de sécurité, utilisation fréquente du découvert ou baisse non anticipée.

Décisions possibles

- Accélérer la facturation et les relances.
- Décaler une dépense non critique.
- Négocier des échéanciers ou une ligne court terme avant l'urgence.

Mois	Valeur	Objectif	Commentaire / action

5. Prévision de trésorerie à 90 jours

Pourquoi le suivre ?

Elle permet d'anticiper les tensions plutôt que de les subir. Trois mois donnent généralement assez de visibilité pour agir.

Calcul / donnée à suivre

Solde initial + encaissements prévus - décaissements prévus, semaine par semaine ou mois par mois.

Comment le lire ?

Travaillez avec une hypothèse réaliste : dates de paiement probables, charges sociales, TVA, salaires, échéances d'emprunts, investissements.

Signal d'alerte

Un point bas devient négatif ou inférieur au seuil de sécurité dans les 90 jours.

Décisions possibles

- Relancer les encaissements prioritaires.
- Reprogrammer les dépenses.
- Préparer une solution de financement en amont.

Mois	Valeur	Objectif	Commentaire / action

6. DSO - délai moyen de paiement clients

Pourquoi le suivre ?

Le DSO mesure le temps moyen nécessaire pour transformer une facture en trésorerie. Il met en évidence les dérives de paiement.

Calcul / donnée à suivre

Créances clients TTC / CA TTC de la période × nombre de jours de la période.

Comment le lire ?

Plus le DSO augmente, plus votre activité finance vos clients. Analysez aussi les écarts par client.

Signal d'alerte

Dérive de plusieurs jours sur 2-3 mois ou DSO supérieur aux conditions contractuelles habituelles.

Décisions possibles

- Relancer avant échéance les comptes sensibles.
- Clarifier les conditions de paiement dès le devis / contrat.
- Identifier les litiges qui bloquent le règlement.

Mois	Valeur	Objectif	Commentaire / action

7. Encours clients échus

Pourquoi le suivre ?

Il complète le DSO en montrant concrètement les sommes qui auraient déjà dû être encaissées.

Calcul / donnée à suivre

Total des factures échues non réglées

idéalement ventilé : 1-15 jours, 16-30 jours, 31-60 jours, >60 jours.

Comment le lire ?

Regardez le montant, mais aussi la concentration : quelques factures importantes peuvent représenter un risque majeur.

Signal d'alerte

Hausse de l'encours >30 jours, litiges non traités, ou client représentant une part excessive du total.

Décisions possibles

- Mettre en place une cadence de relance.
- Attribuer un responsable par dossier.
- Suspendre si nécessaire de nouvelles prestations selon le risque et le contrat.

Mois	Valeur	Objectif	Commentaire / action

8. Carnet de commandes / activité future

Pourquoi le suivre ?

Un bon mois ne garantit pas les mois suivants. Cet indicateur donne de la visibilité sur l'activité déjà sécurisée.

Calcul / donnée à suivre

Montant des commandes / contrats signés restant à réaliser, converti si possible en semaines ou mois d'activité.

Comment le lire ?

Suivez la couverture du carnet par rapport à vos charges fixes et à votre capacité de production.

Signal d'alerte

Carnet inférieur au niveau nécessaire pour couvrir les 2-3 prochains mois, selon votre cycle commercial.

Décisions possibles

- Renforcer la prospection et les relances commerciales.
- Prioriser les offres à cycle court.
- Ajuster les dépenses variables ou la charge.

Mois	Valeur	Objectif	Commentaire / action

9. Productivité / charge de travail

Pourquoi le suivre ?

Cet indicateur aide à vérifier que les ressources disponibles sont cohérentes avec l'activité, sans confondre présence et efficacité.

Calcul / donnée à suivre

Choisir un ratio adapté :

CA / ETP,
heures facturables / heures disponibles,
dossiers traités / ETP,
taux d'occupation, etc.

Comment le lire ?

Cherchez surtout les écarts persistants entre équipes, périodes ou types de tâches. Tenez compte de la qualité et de la complexité.

Signal d'alerte

Surcharge chronique, heures supplémentaires récurrentes, retards ou baisse de qualité ; à l'inverse, sous-charge durable.

Décisions possibles

- Rééquilibrer la charge.
- Automatiser / simplifier certaines tâches.
- Adapter les ressources, priorités ou délais.

Mois	Valeur	Objectif	Commentaire / action

10. Absentéisme & turnover

Pourquoi le suivre ?

Les indicateurs RH peuvent révéler des difficultés organisationnelles ou managériales avant qu'elles n'impactent fortement la performance.

Calcul / donnée à suivre

Absentéisme = heures (ou jours) d'absence / heures (ou jours) théoriques × 100.

Turnover = départs sur période / effectif moyen × 100.

Comment le lire ?

Analysez la tendance, les motifs, les équipes concernées et la répétition. Ne tirez pas de conclusion à partir d'un cas isolé.

Signal d'alerte

Hausse durable, concentration sur une équipe, départs de profils clés ou motifs récurrents.

Décisions possibles

- Analyser les causes avec les managers.
- Vérifier charge, organisation, intégration et reconnaissance.
- Sécuriser les compétences critiques et plans de remplacement.

Mois	Valeur	Objectif	Commentaire / action

La page de synthèse à remplir

Indicateur	Mois	Objectif	Écart	Action / décision
Chiffre d'affaires				
Marge brute / marge sur coûts variables				
Résultat d'exploitation				
Trésorerie disponible				
Prévision de trésorerie à 90 jours				
DSO / délai de paiement clients				
Encours clients échus				
Carnet de commandes / activité future				
Productivité / charge de travail				
Absentéisme & turnover				

La réunion de pilotage mensuelle - 45 minutes

Objectif

Sortir de la réunion avec des décisions, pas seulement avec des chiffres.

5 min	Vue d'ensemble	Quels indicateurs passent au vert / orange / rouge ?
10 min	Écarts	Qu'est-ce qui a réellement changé depuis le mois dernier ?
10 min	Causes	Quelles causes expliquent les 2 ou 3 écarts majeurs ?
10 min	Décisions	Que décidons-nous ? Qui fait quoi ? Pour quand ?
5 min	Risques	Quel événement pourrait dégrader la situation à 90 jours ?
5 min	Suivi	Quelles actions du mois dernier restent ouvertes ?



Point de vigilance

Les formules proposées sont des repères de gestion. Les définitions comptables et les seuils doivent être adaptés avec votre expert-comptable ou vos conseils selon votre activité.

ET MAINTENANT ?

Un bon outil n'a de valeur que s'il permet de mieux décider.
Ce document vous a permis de faire le point sur certains aspects essentiels de votre organisation.
Peut-être avez-vous identifié :



- un indicateur que vous ne suivez pas encore ;
- une pratique RH à structurer ;
- une responsabilité à clarifier ;
- un risque à mieux anticiper ;
- ou simplement un besoin de prendre davantage de recul.

L'objectif n'est pas de tout transformer immédiatement. Il est d'identifier les quelques actions qui auront le plus d'impact sur votre organisation.

Votre prochaine étape

Prenez quelques minutes pour répondre à ces trois questions :

- **Quel est aujourd'hui mon principal point de vigilance ?**
  .....
  .....
- **Quelle action puis-je engager dans les 30 prochains jours ?**
  .....
  .....
- **De quel regard extérieur aurais-je besoin pour avancer plus sereinement ?**
  .....
  .....

DHARMA
CONSEIL

UN RÉSULTAT VOUS INTERPELLE ?

DHARMA Conseil vous aide à analyser la situation, hiérarchiser vos priorités et construire un plan d'action adapté.

15 MINUTES POUR FAIRE LE POINT
EN APPELANT au 06 79 08 56 09

© DHARMA Conseil – Tous droits réservés
Ce document est proposé à titre informatif et ne se substitue pas, lorsque la situation l'exige, à l'intervention d'un expert-comptable, d'un avocat, d'un juriste, d'un professionnel de santé au travail ou de tout autre professionnel réglementé.