

Les **5 indicateurs** que toute PME devrait voir chaque matin.

La plupart des PME ont des données : factures, commandes, heures, stocks. Ce qui manque, c'est la visibilité sur ce qui compte vraiment, au bon moment. Ce guide présente les 5 indicateurs qui répondent aux questions que tout dirigeant se pose chaque matin : avec la formule, le repère de référence et le piège le plus courant de chacun.

Un tableau de bord n'est pas un rapport de 40 graphiques.

C'est une page qui répond, en quelques secondes, aux cinq questions qui décident de la semaine d'un dirigeant : où je gagne de l'argent, quand je tombe en rupture de stock, qui me paie en retard, ce que je livre hors délai et combien me coûte la production.

Ces 5 indicateurs reviennent, à quelques variantes près, dans presque tous les projets que nous menons avec des PME industrielles, de services et de distribution. Les données nécessaires existent déjà dans votre entreprise, dans Excel, dans l'ERP ou dans des fiches de suivi. Le travail consiste à les relier, les nettoyer et les présenter de façon compréhensible par tous.

1

Marge réelle par produit ou service

où vous gagnez et où vous perdez de l'argent

2

Jours de stock / capacité disponible

acheter trop tard vs capital immobilisé

3

Délai moyen d'encaissement (DSO)

le signal silencieux du stress de trésorerie

4

Taux de livraison à l'heure (OTD)

ce que les retards coûtent vraiment

5

Coût par heure produite

le coût réel, pas le coût budgété

✓

Check-list d'auto-évaluationcombien pouvez-vous consulter aujourd'hui
en moins de 5 minutes ?

1

Marge réelle par produit ou service

Où l'entreprise gagne et où elle perd de l'argent.

Pas la marge théorique de la grille tarifaire : la marge **réelle**, après déduction des matières, du temps de main-d'œuvre, de la logistique et des erreurs. La plupart des dirigeants connaissent leur chiffre d'affaires ; peu savent, produit par produit, où ils gagnent et où ils subventionnent des clients sans s'en apercevoir.

Marge brute % = $(\text{Recettes} - \text{Coûts directs}) \div \text{Recettes} \times 100$ · par famille de produit ou type de service

À AFFICHER SUR LE TABLEAU DE BORD

Marge brute (%) par famille de produit ou service, avec comparaison au mois précédent et à l'objectif défini. Classée du pire au meilleur : l'œil va droit au problème.

LE PIÈGE LE PLUS COURANT

Répartir les coûts indirects « à parts égales » entre les produits. Cela fausse tout : commencez avec les seuls coûts directs et affinez ensuite. Une marge imparfaite mais cohérente vaut mieux qu'une marge « exacte » que personne ne met à jour.

LA QUESTION À LAQUELLE IL RÉPOND

« Si vous deviez couper 20 % du catalogue demain, sauriez-vous exactement quoi couper ? » Si la réponse est non, c'est le premier indicateur à construire.

2

Jours de stock / capacité disponible

Combien de temps avant la rupture, ou combien de capital dort en rayon.

Cet indicateur évite les deux erreurs coûteuses et symétriques de la gestion de stock : **acheter trop tard** (arrêt de ligne, urgences, transports spéciaux) et **acheter trop tôt** (capital immobilisé qui manque à la trésorerie). Dans les entreprises de services, l'équivalent est la capacité : combien d'heures de production restent disponibles cette semaine.

Jours de couverture = $\text{Stock actuel} \div \text{Consommation moyenne journalière}$ · par référence critique

À AFFICHER SUR LE TABLEAU DE BORD

Jours de couverture par référence critique, avec alerte visuelle en rouge sous le seuil défini par l'entreprise (ex. : 10 jours). Inutile de suivre les 2 000 références : les 20 critiques suffisent à éliminer 80 % des surprises.

LE PIÈGE LE PLUS COURANT

Utiliser la consommation moyenne annuelle. La saisonnalité trompe : utilisez une moyenne mobile courte (4 à 8 semaines) pour que l'indicateur réagisse au rythme réel de l'activité.

LA QUESTION À LAQUELLE IL RÉPOND

« Qu'est-ce qui va manquer avant de manquer ? » C'est la différence entre gérer un stock et éteindre des incendies.

3

Délai moyen d'encaissement (DSO)

Combien de jours s'écoulent entre l'émission de la facture et l'encaissement.

Une entreprise rentable peut avoir de sérieux problèmes de trésorerie simplement parce que ses clients paient tard. Le DSO (*Days Sales Outstanding*) est le signal silencieux de ce stress : quand il monte, l'entreprise finance ses clients, généralement sans leur facturer d'intérêts.

DSO = (Créances clients ÷ Chiffre d'affaires de la période) × Nombre de jours de la période

À AFFICHER SUR LE TABLEAU DE BORD

DSO actuel vs objectif vs même période l'an dernier, avec filtre par client ou segment. Le filtre transforme le chiffre en action : il identifie **qui** paie systématiquement en retard, pour renégocier les conditions ou anticiper le recouvrement.

LE PIÈGE LE PLUS COURANT

Ne regarder que la moyenne. Deux clients à 90 jours cachés dans une moyenne de 45 sont un risque concret ; la moyenne seule ne le montrera jamais. Suivez aussi la balance âgée : combien reste à encaisser à plus de 60/90 jours.

LA QUESTION À LAQUELLE IL RÉPOND

« Pourrai-je payer les salaires et les fournisseurs le 30, avec ce que les clients me doivent encore ? »

4

Taux de livraison à l'heure (OTD)

Quel pourcentage des livraisons part dans le délai promis.

L'*On-Time Delivery* touche directement deux comptes : la satisfaction du client (qui se plaint rarement, il cesse simplement d'acheter) et le coût opérationnel caché des retards : heures supplémentaires, urgences, transports spéciaux et pénalités contractuelles.

OTD % = Livraisons à l'heure ÷ Total des livraisons × 100 · hebdomadaire et mensuel

À AFFICHER SUR LE TABLEAU DE BORD

OTD hebdomadaire et mensuel avec détail par équipe, ligne ou client. Le détail est essentiel : un OTD global de 92 % peut cacher une ligne à 70 %, précisément celle qui sert votre meilleur client.

LE PIÈGE LE PLUS COURANT

Mesurer par rapport à la date renégociée plutôt qu'à la date promise à l'origine. Si chaque retard « disparaît » derrière un nouveau délai, l'indicateur reste vert et le client reste mécontent.

LA QUESTION À LAQUELLE IL RÉPOND

« La promesse faite au client est-elle tenue, ou payons-nous des heures supplémentaires pour masquer qu'elle ne l'est pas ? »

5

Coût par heure produite (ou par unité)

Le coût réel de faire ce que l'entreprise fait, pas le coût budgété.

Le coût réel inclut ce que le budget ne voit pas : temps morts, reprises, pannes et inefficacités. Quand ce chiffre monte sans que la production baisse, il y a un problème à investiguer, et plus tôt le graphique le montre, moins la correction coûte cher.

Coût/heure = Coûts opérationnels de la période ÷ Heures effectivement produites ·
hebdomadaire

À AFFICHER SUR LE TABLEAU DE BORD

Coût/heure ou coût/unité par semaine, avec variation par rapport à la moyenne des 3 derniers mois. La tendance compte plus que la valeur absolue : c'est l'écart qui déclenche la bonne question à la réunion du lundi.

LE PIÈGE LE PLUS COURANT

Diviser par les valeurs planifiées (« heures théoriques ») au lieu des heures effectives. L'indicateur est superbe sur le papier et inutile en pratique : le gaspillage disparaît du dénominateur.

LA QUESTION À LAQUELLE IL RÉPOND

« Devenons-nous plus efficaces, ou simplement plus occupés ? »



Check-list : pouvez-vous voir ceci aujourd'hui, en moins de 5 minutes ?

Ne cochez que ce que vous pouvez consulter maintenant, sans rien demander à personne ni ouvrir 6 fichiers.

☐

Marge réelle par famille de produit/service, mise à jour ce mois-ci, avec comparaison à l'objectif.

☐

Jours de couverture des 20 références critiques, avec alerte visuelle sous le seuil.

☐

DSO actuel et montants à encaisser à +60 jours, avec identification des clients en retard.

☐

OTD de la semaine dernière, par équipe, ligne ou client, par rapport à la date promise d'origine.

☐

Coût/heure réel des 4 dernières semaines, avec tendance par rapport aux 3 mois précédents.

4-5 ✓

Votre entreprise a une visibilité au-dessus de la moyenne. La prochaine étape : automatiser la mise à jour, pour que personne ne passe des heures à alimenter le tableau de bord.

2-3 ✓

Vous avez des morceaux de la photo, mais vous décidez avec des angles morts. Il manque en général de relier 2 ou 3 sources de données qui existent déjà.

0-1 ✓

Vous pilotez de mémoire et à l'intuition, comme la plupart des PME. La bonne nouvelle : les données existent déjà ; en 2 à 4 jours de travail effectif, les premiers indicateurs peuvent être en ligne.

COMMENT ÇA SE CONSTRUIT, EN PRATIQUE

Relier les sources (Excel, ERP, fiches de suivi) → nettoyer et croiser les données → construire une visualisation que tout dirigeant comprend sans formation technique. Dans Power BI, un tel tableau de bord prend généralement **2 à 4 jours de travail effectif**, puis se met à jour tout seul, consultable sur n'importe quel appareil.

LA PROCHAINE ÉTAPE

Envie de savoir lesquels de ces 5 indicateurs sont réalisables avec les données que vous avez déjà ?

Lors de l'appel de diagnostic gratuit de 30 minutes, en français, nous analysons vos sources de données actuelles (Excel, ERP, fiches) et nous vous disons, sans engagement et sans jargon, ce qu'il est possible de construire, en combien de temps et par où commencer.

cdc-corporation.com/fr/contacto.html

Pedro Coruche · Fondateur de CDC · Digital Projects · Porto, Portugal

contact@cdc-corporation.com · +351 925 156 160 · linkedin.com/in/coruchep

© 2026 CDC · Digital Projects. Ce guide a un caractère informatif ; les valeurs de référence sont des moyennes de marché et varient selon le secteur et le point de départ de chaque entreprise. Vous pouvez partager ce document dans son intégralité, sans modification.