

# COMMENT PILOTER VOTRE **TPE**



Les bonnes  
pratiques,  
les indicateurs clés  
et les tableaux  
de bord

« J'ouvre ma boîte » est une collection créée en partenariat avec le Salon des micro-entreprises et Place des réseaux, le web magazine des entrepreneurs en réseau.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-073051-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Remerciements

Ce livre n'aurait pas pu se faire sans ces dirigeants d'entreprise qui me font confiance depuis le démarrage de mon activité et avec lesquels je partage ces aventures humaines riches et intenses. Je ne peux pas tous les énumérer tant la liste est longue. Je les remercie vivement.

Je remercie particulièrement les membres de mon équipe, et en particulier Céline pour son implication sur cet ouvrage.

Je remercie également pour leurs témoignages Florent Julien, Valérie Rovino, Sylvie Vareille, Valérie Martin, Aline Bedouret, Pierre Clavel, Céline Schneider, Pierre Clavel, Halina Maréchal, Priscille Lacombe et Arnaud Signu.

Un remerciement particulier à mon éditrice, Chloé, qui est à l'initiative de ce livre, et pour son enthousiasme, et à Julie qui lui a succédé.

Enfin un remerciement à mes proches: Laetitia ma conjointe pour son soutien et sa participation dans ce projet, et mes enfants Alice, Charlotte et Raphael.

# Sommaire

**REMERCIEMENTS** 3

**AVANT-PROPOS** 6

**1 LE CHALLENGE DU NOUVEL ENTREPRENEUR :  
S'ADAPTER À UN ENVIRONNEMENT EN PERPÉTUEL MOUVEMENT** 9

Le profil du nouvel entrepreneur 11

Les causes de défaillance des entreprises 15

Le terrain de jeu de l'entreprise 20

Identifier les acteurs et leurs motivations 21

Comprendre les nouvelles règles informelles 26

**2 ÉVALUER LE POTENTIEL DE L'ENTREPRISE** 31

Quel pilotage pour mon entreprise ? 32

Réaliser un diagnostic stratégique 34

L'influence du macro-environnement 36

Les 5 forces de Porter 40

Le diagnostic interne 45

La matrice SWOT 51

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>3</b> | <b>LE PILOTAGE D'ENTREPRISE : DANS QUELLE DIRECTION ?</b>          | <b>55</b>  |
|          | Savoir définir un cap, une vision                                  | 56         |
|          | Déterminer ses objectifs   | 61         |
|          | Évaluer les moyens nécessaires                                     | 65         |
|          | Passer du qualitatif au quantitatif                                | 67         |
|          | Définir le chiffre d'affaires minimum à réaliser                   | 72         |
|          | Écrire la feuille de route   | 75         |
| <b>4</b> | <b>CONNAÎTRE LES CHIFFRES CLÉS DE L'ENTREPRISE</b>                 | <b>79</b>  |
|          | Comprendre sa structure de coûts                                   | 80         |
|          | Déterminer son seuil de rentabilité                                | 83         |
|          | Identifier le potentiel productif et optimiser sa gestion du temps | 87         |
|          | Savoir mesurer l'incidence financière d'une décision               | 96         |
| <b>5</b> | <b>LES OUTILS DE PILOTAGE</b>                                      | <b>107</b> |
|          | Les signaux internes liés à l'évolution de l'environnement         | 109        |
|          | Les indicateurs financiers   | 120        |
|          | Les tableaux de bord financiers et le repérage des risques         | 128        |
|          | <b>CONCLUSION</b>  | <b>149</b> |
|          | <b>GLOSSAIRE</b>   | <b>151</b> |
|          | <b>RESSOURCES</b>  | <b>155</b> |

# Avant-propos

Cet ouvrage s'adresse à tous les patrons de TPE/PME et à ceux qui envisagent de l'être.

Il est bâti sur une expérience terrain héritée du quotidien passé avec les chefs d'entreprise depuis plus de 13 ans comme dirigeant de Cap Manager, société dont l'activité est d'accompagner les dirigeants d'entreprise sur les plans stratégiques et financiers.

Sa vocation est de donner une méthodologie fondée sur une approche systémique de l'entreprise aux dirigeants, aux créateurs et à toute autre personne ayant la fibre entrepreneuriale qui envisage de se lancer dans les mois ou les années à venir.

Dans ce monde incertain, parfois anxiogène, en pleine mutation et en constante évolution, avoir une vision globale est indispensable pour diriger une entreprise. Il n'est plus possible de piloter avec succès une entreprise en restant «la tête dans le guidon». Dans le cadre de mon activité d'accompagnant de dirigeants d'entreprise, je constate que l'une des causes des difficultés des entreprises est une inadaptation dans leur conduite aux contraintes d'aujourd'hui, et cela est encore plus vrai depuis l'avènement de la crise que nous connaissons depuis 2008.

Le monde a changé ; celui de l'entreprise n'échappe pas à ces transformations, à tel point qu'il faut probablement parler d'un nouveau monde. Ces changements et ces difficultés ne sont pas uniquement d'ordre financier, même si la crise a suscité des défaillances parfois importantes. Néanmoins, des tendances de fonds étaient déjà présentes :

→ La mondialisation de l'économie, qui s'est fortement accélérée avec l'arrivée de la Chine à la fin des années 1990 et des autres pays émergents dans la compétition internationale, ce qui a pour effet de «redistribuer les cartes» au sein de l'économie.

→ La volatilité des marchés: financiers, matières premières, devises. La spéculation devient une véritable donnée de l'économie.

→ La prise de conscience de la nécessité de protéger l'environnement.

→ La multiplication des règles et normes qui contraignent l'entreprise.

→ Le développement des accès à l'information, et à la connaissance grâce notamment à Internet.


→ Des changements d'habitudes de consommation des divers agents économiques. Combien de fois n'ai-je pas entendu de la part de chefs d'entreprise qui ont connu selon leur terme «les belles époques» la remarque à propos des clients, banquiers, fournisseurs: «Ce n'est plus comme avant»?

La préparation du chef d'entreprise et sa formation ou son accompagnement tout au long de son parcours, incontournables aujourd'hui, doivent lui permettre d'affronter avec succès les négociations plus délicates avec ses clients, ses fournisseurs et ses banquiers.

Le chef d'entreprise aujourd'hui doit être préparé à être confronté à ce monde, de la même façon qu'un pilote qui s'apprête à effectuer un long vol ou qu'un navigateur qui prend la mer.

Ce manuel se compose de parties liées entre elles. Même si pour une meilleure compréhension, il est conseillé de suivre le plan, vous pouvez, cher lecteur, aborder les chapitres dans l'ordre qui vous convient.

→ **Le premier chapitre** décrit l'état des lieux de l'entrepreneur face à ce nouveau monde qui génère de nouvelles règles, pas forcément écrites et officielles, mais que nous découvrons avec le chef d'entreprise au quotidien. Ce contexte montre tout le challenge de



cet entrepreneur que nous appellerons «le nouvel entrepreneur», tant son comportement doit évoluer pour s'adapter aux nouvelles contraintes. Ce chapitre ne doit pas paraître pessimiste dans la description de cet environnement que beaucoup considèrent comme hostile : sa vocation est au contraire de donner une lecture du climat du monde de l'entreprise afin de s'y adapter au mieux. Une mauvaise météo n'empêche pas un pilote de sortir et de gagner une compétition : la connaître permet de choisir les comportements et stratégies pour l'emporter. «Un homme averti en vaut deux»!

→ **Le deuxième chapitre** consiste en l'approche méthodologique du diagnostic de son entreprise et de l'analyse de son potentiel face à son environnement. Le navigateur, avant de prendre la mer, doit connaître la météo, les points forts et faibles de ses concurrents et l'état de son bateau pour affronter les éléments.

→ **Le troisième chapitre** est consacré à la définition du cap choisi à partir de la vision. Comment piloter si l'on ne sait pas où aller ? Des objectifs qualitatifs et quantitatifs seront mis en avant, avant d'expliquer comment établir la feuille de route.

→ Dans **le quatrième chapitre**, seront abordées les caractéristiques de l'entreprise en définissant ses chiffres clés tel que le minimum de chiffre d'affaires à réaliser, les coûts de revient, la formation des prix de vente et les marges. Ce chapitre permettra de comprendre et d'anticiper les conséquences des décisions prises par le chef d'entreprise sur son affaire et les réflexions qu'il doit mener avant chaque prise de décision.

→ Enfin dans **le cinquième chapitre**, vous découvrirez des outils de prévention des risques et de suivi de l'entreprise dont l'utilité est de valider que vous êtes bien sur le chemin tracé en amont.

La lecture de cet ouvrage vous permettra de disposer d'une vision globale et de vous donner tous les atouts nécessaires afin de mener à bien vos projets pour lesquels je vous souhaite une pleine réussite.

Et maintenant, **bonne lecture !**



# 1

## Le challenge du nouvel entrepreneur : s'adapter à un environnement en perpétuel mouvement

*Dans un monde en mutation constante, ce ne sont pas les plus forts qui survivront, mais ceux qui auront la faculté de s'adapter.*

CHARLES DARWIN

### Objectifs

- ▶▶ Connaître l'environnement du chef d'entreprise.
- ▶▶ Comprendre les règles du jeu du monde de l'entreprise aujourd'hui.
- ▶▶ Mettre en place les outils de pilotage afin d'éviter les pièges et optimiser l'évolution de l'entreprise.

**E**ntreprendre est une formidable aventure qui peut être épanouissante, stimulante, enrichissante ; mais se lancer aujourd'hui sans préparation et dénué d'outils de pilotage peut transformer l'aventure en déconvenues qui peuvent être dommageables sur les plans personnels à la fois financiers et psychologiques pour les chefs d'entreprise. Cette réalité est encore plus vraie aujourd'hui.

En effet, jamais l'environnement de l'entreprise n'a paru aussi incertain et complexe. Même s'il n'a jamais été aisé de piloter une entreprise, depuis une vingtaine d'années, les conditions d'exercice se sont compliquées et durcies. L'avènement de la crise financière qui s'est propagée à l'économie réelle depuis 2008 a accéléré ce durcissement.

Aujourd'hui, tel un navigateur qui prend la mer, le chef d'entreprise doit connaître l'état de son embarcation qui est pour lui son entreprise. Il doit être conscient de son potentiel pour affronter son environnement. La connaissance de l'environnement et des règles du jeu du monde de l'entreprise sont aujourd'hui incontournables pour adopter un pilotage d'entreprise qui permette d'optimiser son fonctionnement et de repérer les risques ou opportunités au plus tôt.

Les profils de dirigeants d'entreprise sont aujourd'hui très variés en raison de la multiplicité des statuts possibles, des différentes activités potentielles et des motivations des dirigeants d'entreprises à créer, gérer, reprendre une affaire. Cet ouvrage s'adresse avant tout aux dirigeants de petites et moyennes entreprises et à ceux qui souhaitent se lancer dans l'aventure.