



# Tableaux de bord et pilotage de la performance pour les TPE

Par Patrick ANABA, conseiller en stratégies et pilotage d'organisations

## Introduction

Dans un environnement économique de plus en plus complexe et concurrentiel, les dirigeants de TPE se trouvent confrontés à de nombreux défis : anticiper les évolutions du marché, piloter efficacement leur entreprise, et prendre les bonnes décisions au bon moment. L'ouvrage "Tableaux de bord, outils de performance" de Denis Molho et Dominique Fernandez-Poisson offre un cadre de réflexion et des outils pratiques pour répondre à ces enjeux.

Ce résumé propose une adaptation des concepts clés de cet ouvrage aux problématiques spécifiques des TPE, avec un focus particulier sur la mise en place d'un système de pilotage stratégique adapté à leur taille et à leurs enjeux.

## 1. L'importance d'un pilotage stratégique pour les TPE

### 1.1 Pourquoi formaliser une stratégie dans une TPE ?

Dans une petite entreprise, le dirigeant peut avoir l'impression de tout maîtriser et de pouvoir piloter "à vue". Cependant, comme le soulignent les auteurs, "les

stratégies échouent très souvent, non pas parce qu'elles sont infondées en soi, mais parce qu'elles ne sont pas accompagnées d'une communication suffisante, pas plus qu'elles ne sont déclinées en plans d'action opérationnels ni pilotées".

La formalisation de la stratégie, même dans une TPE, permet de :

- Clarifier la vision du dirigeant et la communiquer à ses collaborateurs
- Aligner les actions quotidiennes avec les objectifs à long terme
- Faciliter les prises de décision, notamment concernant l'allocation des ressources
- Anticiper les évolutions du marché plutôt que de les subir

## 1.2 Les étapes clés de la formalisation stratégique pour une TPE

Pour formaliser sa stratégie, le dirigeant d'une TPE doit suivre trois étapes principales:

1. **Identifier son business model** : Quelles sont les sources de revenus ? Comment l'entreprise crée-t-elle de la valeur pour ses clients ? Quels sont les coûts associés ?
2. **Préciser les facteurs clés de succès** : Quels sont les éléments déterminants pour réussir sur son marché ? Ces facteurs peuvent être liés à la qualité du produit/service, à la relation client, au prix, à la rapidité d'exécution, etc.
3. **Choisir un cadre de pilotage adapté** : Définir comment la stratégie sera suivie et mesurée au quotidien.

## 2. Aligner les ressources avec la stratégie

### 2.1 L'allocation des ressources : un enjeu crucial pour les TPE

Dans une TPE, les ressources (financières, humaines, techniques) sont par définition limitées. Leur allocation judicieuse constitue donc un enjeu majeur. Les auteurs rappellent que cette allocation doit être:

- En cohérence avec les choix stratégiques de l'entreprise
- Rémunérée en fonction du risque associé
- Focalisée sur les domaines stratégiques prioritaires

Pour un dirigeant de TPE, cela implique de faire des choix parfois difficiles : sur quelles activités investir prioritairement ? Quels clients privilégier ? Quels projets abandonner ?

## **2.2 Identifier les leviers de performance essentiels**

Le dirigeant doit identifier un nombre limité de leviers opérationnels ayant un impact majeur sur la performance de son entreprise. Ces leviers peuvent être :

- Des indicateurs commerciaux (taux de conversion, panier moyen...)
- Des indicateurs de production (taux de rendement, délais...)
- Des indicateurs financiers (marge, trésorerie...)
- Des indicateurs liés aux ressources humaines (productivité, turnover...)

L'essentiel est de se concentrer sur quelques indicateurs vraiment pertinents plutôt que de se disperser.

## **3. Développer la valeur pour le client**

### **3.1 La centralité du client dans le pilotage de la TPE**

Dans un contexte de forte concurrence, créer de la valeur pour le client devient un élément central de différenciation, y compris pour les TPE. Comme le soulignent les auteurs, la prise en compte de la valeur client doit être intégrée dans le pilotage stratégique.

Pour une TPE, cela peut se traduire par :

- L'analyse régulière de la satisfaction client
- Le suivi de la fidélisation et du taux de recommandation
- L'identification des attentes non satisfaites
- L'anticipation des évolutions des besoins clients

### **3.2 Équilibrer performance financière et valeur client**

L'un des risques du pilotage exclusivement financier est de sacrifier la valeur client au profit de résultats à court terme. Les auteurs illustrent ce point avec l'exemple d'une entreprise qui complète ses indicateurs de marge brute par "des indicateurs de qualité de service et de relation client, et ce, dans le souci de gérer la rentabilité à long terme et non pas le seul résultat à court terme".

Pour le dirigeant de TPE, l'enjeu est donc de trouver le bon équilibre entre performance économique immédiate et développement de la valeur client sur le long terme.

## 4. Les modèles de pilotage adaptés aux TPE

### 4.1 Le choix du modèle de pilotage selon la culture de l'entreprise

Les auteurs mettent en évidence différents modèles culturels d'entreprise qui influencent le style de pilotage:

- Le modèle centralisé hiérarchique
- Le modèle décentralisé (orienté résultats ou technicien)
- Le modèle technicien
- Le modèle prestataire de services

Dans une TPE, le modèle de pilotage reflète souvent la personnalité et les valeurs du dirigeant. Il est important que ce dernier en prenne conscience pour adapter son système de pilotage en conséquence.

### 4.2 Les trois principaux schémas de régulation

Selon la nature de l'activité de la TPE, trois grands schémas de régulation peuvent être envisagés:

1. **Le pilotage par processus** : Adapté quand plusieurs acteurs interviennent sur un même enjeu de performance nécessitant une coordination transversale.
2. **Le pilotage par projet** : Pertinent dans les cas d'exploitation de ressources transverses à l'organisation, d'actions non récurrentes limitées dans le temps, ou de prestations et livrables précisément définis.
3. **Le pilotage par centre de profit** : Approprié pour les unités à haut niveau d'autonomie et de décentralisation.

Pour une TPE, le choix du schéma de régulation dépendra de son secteur d'activité et de son mode de fonctionnement. Une entreprise artisanale pourra privilégier un pilotage par processus, tandis qu'une TPE de conseil s'orientera davantage vers un pilotage par projet.

## 5. Les tableaux de bord : outils de pilotage pour le dirigeant de TPE

### 5.1 Du reporting à l'anticipation

Le tableau de bord ne doit pas se limiter à un simple outil de reporting du passé, mais devenir un véritable instrument d'anticipation et d'aide à la décision. Comme le soulignent les auteurs, "le nouveau contexte crée une exigence d'anticipation et de réactivité".

Pour le dirigeant de TPE, cela signifie passer :

- D'un suivi exclusivement financier à une vision plus large de la performance
- D'une analyse a posteriori à une démarche d'anticipation
- D'un contrôle des moyens à un pilotage des résultats

### 5.2 Les tableaux de bord équilibrés (balanced scorecard)

La méthodologie du balanced scorecard, présentée dans l'ouvrage, permet de structurer les indicateurs de performance autour de quatre grands domaines.

Pour une TPE, ces domaines peuvent être adaptés comme suit :

1. **La dimension financière** : Chiffre d'affaires, marge, trésorerie...
2. **La dimension client** : Satisfaction, fidélisation, acquisition...
3. **La dimension processus internes** : Qualité, délais, productivité...
4. **La dimension apprentissage et développement** : Compétences, innovation, climat social...

Cette approche équilibrée permet au dirigeant de TPE d'avoir une vision complète de la performance de son entreprise, au-delà des seuls résultats financiers.

### 5.3 La simplicité comme principe directeur

Dans une TPE, où le temps et les ressources sont comptés, la simplicité doit être le maître-mot dans la conception des tableaux de bord. Les auteurs rappellent l'importance de "tableaux de bord centrés sur l'essentiel, préparant les prises de décision en faisant apparaître les dérives essentielles".

Concrètement, le dirigeant de TPE doit :

- Limiter le nombre d'indicateurs (5 à 10 maximum)

- Privilégier les indicateurs vraiment actionnables
- Adopter une présentation visuelle claire et intuitive
- Définir des seuils d'alerte et des objectifs explicites

## **6. L'adaptation du système de pilotage à la croissance de la TPE**

### **6.1 Les défis de la croissance pour une TPE**

La croissance représente un moment critique dans la vie d'une TPE. Comme l'expliquent les auteurs, l'entreprise doit alors "mettre en œuvre les mesures pour accompagner la croissance, tout en préservant les valeurs et les savoir-faire d'origine".

Les principaux défis liés à la croissance sont :

- Le passage d'un management de proximité à un management d'équipe
- La formalisation des processus sans perdre en agilité
- L'évolution du système d'information
- L'adaptation du système de pilotage

### **6.2 L'évolution du système de pilotage avec la croissance**

Dans une petite entreprise, "c'est le plus souvent le patron qui gère la performance. Avec la croissance de l'entreprise, le patron va devoir s'appuyer sur des collaborateurs qui auront la responsabilité de mettre en place les différents systèmes de mesure".

Cette évolution implique :

- La définition claire des responsabilités et des délégations
- La mise en place d'un système de reporting adapté
- L'évolution des compétences en contrôle de gestion
- L'adaptation des outils informatiques de suivi

## **7. La fonction contrôle de gestion dans une TPE**

### **7.1 Les spécificités du contrôle de gestion en TPE**

Dans une TPE, la fonction contrôle de gestion présente plusieurs particularités:

- Elle est souvent assurée directement par le dirigeant ou partagée avec le responsable comptable
- Les outils sont généralement plus simples et moins formalisés
- Le système d'information peut être moins sophistiqué
- La proximité avec le terrain permet une réactivité accrue

## 7.2 Vers un rôle de copilote de la performance

Même dans une TPE, le contrôle de gestion (qu'il soit assuré par le dirigeant ou délégué) doit évoluer d'une simple fonction de production de chiffres vers un véritable rôle de copilote de la performance.

"Dans une petite entreprise opérant sur un marché de faible complexité, les fonctions de contrôleur de gestion et de comptable sont confondues. Le contrôleur de gestion est essentiellement en charge de la production des données chiffrées, et c'est en définitive le patron qui pilote la performance de 'son' entreprise".

Avec la croissance et la complexification de l'environnement, cette fonction doit progressivement s'enrichir pour devenir un véritable support à la prise de décision stratégique.

## 8. Au-delà des méthodes : une démarche globale de performance

### 8.1 Les conditions de réussite d'un système de pilotage

La mise en place d'un système de pilotage efficace dans une TPE ne se limite pas à l'adoption d'outils techniques. Elle requiert également:

1. **L'adhésion à un système de valeurs et à un projet communs** : Le dirigeant doit partager sa vision et ses valeurs avec l'ensemble de ses collaborateurs.
2. **L'adhésion des managers intermédiaires** (s'ils existent) : Leur implication est essentielle pour déployer le système de pilotage au quotidien.
3. **Le développement de la coopération transversale** : Même dans une petite structure, il est important de favoriser la collaboration entre les différentes fonctions.

4. **L'adaptation du système de reconnaissance** : Les modalités d'évaluation et de rémunération doivent être cohérentes avec les objectifs de performance définis.

## **8.2 Des méthodes au service de la gestion, et non l'inverse**

Les auteurs insistent sur un point fondamental : les méthodes et outils de pilotage doivent rester au service de la gestion, et non l'inverse. Pour le dirigeant de TPE, cela signifie :

- Adapter les outils à son contexte spécifique plutôt que d'appliquer des méthodes standardisées
- Privilégier la pertinence et l'utilité des indicateurs plutôt que leur sophistication
- Faire évoluer le système de pilotage en fonction des besoins de l'entreprise
- Conserver une approche pragmatique centrée sur l'aide à la décision

## **9. Le pilotage en période de crise ou de rupture**

### **9.1 Adapter le contrôle de gestion aux situations de crise**

Les TPE sont particulièrement vulnérables aux crises économiques. Dans ces situations, le système de pilotage doit s'adapter pour :

- Mettre en œuvre rapidement les mesures susceptibles de restaurer la profitabilité à court terme
- Insérer ces mesures dans un schéma de repositionnement stratégique

Les tableaux de bord doivent alors se concentrer sur les indicateurs critiques (trésorerie, carnet de commandes, délais de paiement...) avec une fréquence de suivi accrue.

### **9.2 Anticiper les ruptures**

Au-delà de la gestion de crise, le système de pilotage doit permettre d'anticiper les ruptures potentielles. Pour une TPE, cela implique de :

- Mettre en place une veille sur l'évolution du marché et de la concurrence
- Suivre les indicateurs avancés spécifiques à son secteur
- Identifier les signaux faibles annonciateurs de changements majeurs

- Développer des scénarios alternatifs pour s'adapter rapidement

## 10. Appel à l'action pour les dirigeants de TPE

Le pilotage stratégique n'est pas un luxe réservé aux grandes entreprises. Au contraire, il constitue un levier essentiel de pérennité et de développement pour les TPE. Voici donc un appel à l'action pour tout dirigeant de TPE soucieux d'améliorer le pilotage de son entreprise :

1. **Formalisez votre stratégie**, même de façon simple, pour clarifier votre vision et la partager avec vos équipes.
2. **Identifiez vos facteurs clés de succès** et concentrez vos ressources sur ces leviers essentiels.
3. **Construisez un tableau de bord équilibré** intégrant des indicateurs financiers et non financiers, avec une attention particulière à la valeur créée pour vos clients.
4. **Adoptez une culture de l'anticipation** en mettant en place une veille sur votre environnement et en développant des scénarios alternatifs.
5. **Impliquez vos collaborateurs** dans la définition et le suivi des objectifs pour favoriser leur adhésion.
6. **Faites évoluer votre système de pilotage** avec la croissance de votre entreprise, en adaptant les outils et en développant les compétences nécessaires.
7. **Utilisez votre système de pilotage comme un véritable outil d'aide à la décision**, et non comme un simple outil de reporting.
8. **Restez pragmatique** dans votre approche du pilotage, en privilégiant la simplicité et l'efficacité des outils.

## Conclusion

"Tableaux de bord, outils de performance" offre aux dirigeants de TPE une vision renouvelée du pilotage stratégique, adaptée aux enjeux actuels. En s'appropriant les concepts et outils présentés dans cet ouvrage, le dirigeant de TPE peut transformer son approche du pilotage pour passer d'une gestion réactive à une véritable démarche d'anticipation et d'optimisation de la performance.

La mise en place d'un système de pilotage adapté permettra au dirigeant de TPE de gagner en sérénité dans sa prise de décision, d'impliquer davantage ses équipes autour d'objectifs partagés, et finalement, d'assurer la pérennité et le développement de son entreprise dans un environnement économique de plus en plus complexe et concurrentiel.

Le pilotage stratégique n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service de la vision du dirigeant et de la performance globale de l'entreprise. C'est en gardant cette perspective à l'esprit que le dirigeant de TPE pourra tirer le meilleur parti des outils et méthodes proposés, pour les adapter à son contexte spécifique et en faire de véritables leviers de création de valeur.

Patrick ANABA,

Conseiller en stratégies et pilotage d'organisations

