



**HAL**  
open science

# Un tableau de bord avec des indicateurs biologiques : le cas des entreprises de pêche

Bruno Drouot

► **To cite this version:**

Bruno Drouot. Un tableau de bord avec des indicateurs biologiques : le cas des entreprises de pêche. 35ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), May 2014, Lille, France. hal-03999081

**HAL Id: hal-03999081**

**<https://hal.science/hal-03999081>**

Submitted on 21 Feb 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Un tableau de bord avec des indicateurs biologiques : le cas des entreprises de pêche

**Bruno Drouot**

Maître de conférences

Université de Caen Basse-Normandie  
UFR de SEGGAT  
Centre de Recherche en Economie et Management (CREM)  
Esplanade de la Paix - 14000 Caen - France

Tél : 06.03.74.36.27

Courriel : bruno.drouot@unicaen.fr

## Résumé :

Le nombre d'entreprises de pêche a diminué de 45% entre 1990 et 2010 (Leblond et al., 2012). Dans ce contexte économique difficile, les entreprises du secteur sont confrontées à la raréfaction des ressources halieutiques, à une hausse de leurs coûts de production et à une baisse de leur rentabilité. Ces entreprises mettent en place différents outils de gestion pour améliorer leurs performances et pour anticiper les risques de défaillance. L'objectif de l'article est de mettre en exergue qu'une entreprise de pêche a besoin d'indicateurs biologiques pour définir ses perspectives de poursuite d'exploitation et pour prévenir ses difficultés.

Mots clés : tableaux de bord, risques, indicateurs biologiques.

## Abstract:

The number of fishing firms decreased by 45% between 1990 and 2010 (Leblond et al., 2012). In this difficult economic environment, the firms face the depletion of fish stocks, the rising of production costs and decreasing profitability. These firms implement various management tools to improve their performance and to anticipate the risk of failure. The objective of this paper is to highlight that a fishing company needs to define biological indicators for developing growth strategies and prevent difficulties.

Key words: dashboards, risk, biological indicators.

## Introduction

Le nombre d'entreprises de pêche a diminué de 45% entre 1990 et 2010 (Leblond & al., 2012). Cette tendance structurelle concerne plus particulièrement les navires de pêche de moins de 12 mètres (Leblond et al., 2012). La politique communautaire de réduction de l'effort de pêche ainsi que la raréfaction des ressources halieutiques expliquent cette diminution du nombre d'entreprises de pêche. Ces dernières doivent aussi faire face à la concurrence internationale, à la baisse du prix de vente de leur production, à l'augmentation des coûts de production et à l'évolution de la demande des consommateurs.

La littérature ne s'est pas intéressée aux défaillances des entreprises dans le secteur de la pêche en France, se limitant à constater la baisse constante du nombre de navires de pêche. La littérature est pourtant abondante sur les défaillances des TPE (Rivet, 2007) et les défaillances des entreprises dans certains secteurs d'activité (l'hôtellerie-restauration par exemple). La prédiction des défaillances des entreprises s'effectuent à partir de données comptables avec une grande précision (Deakin, 1972 ; Ohson, 1980). La défaillance des entreprises proviennent généralement d'une diminution de l'activité, d'une dégradation de la trésorerie, d'une diminution des marges, de problèmes de management et de problèmes propres aux dirigeants (Gresse, 2003).

Des travaux récents se sont focalisés sur l'élaboration d'indicateurs pour identifier les entreprises de pêche les plus exposées au risque de surexploitation de l'espèce (Drouot, 2012). Le caractère récent de ces indicateurs s'explique par la difficulté de collecter des données comptables et économiques sur les entreprises de pêche qui soient exhaustives et fiables (Daurès et al., 2009 ; Drouot, 2012). L'indicateur le plus pertinent et le plus robuste actuellement utilisé est celui de dépendance économique d'une entreprise de pêche vis-à-vis d'une ressource naturelle.

Les entreprises de pêche sont conscientes des difficultés dans leur secteur, mais elles ne mettent pas encore en place des outils de gestion pour s'assurer de la santé et de la pérennité de leur activité. Les entreprises de pêche devraient pourtant s'appuyer sur des outils de pilotage qui permettent de synthétiser et de visualiser les informations nécessaires pour faciliter la prise de décision et anticiper les difficultés. Le tableau de bord, lorsqu'il est bien construit, contient des indicateurs de performance essentiels pour suivre l'activité et prendre des décisions pertinentes.

L'objet de cet article est donc de proposer au patron-pêcheur un outil de pilotage pour lui permettre de suivre l'activité de son entreprise et d'anticiper les difficultés. Le tableau de bord est un outil de synthèse et de visualisation de situations décrites et de constats effectués par des indicateurs. C'est donc un outil qui semble adapté au dirigeant. Ce tableau de bord doit être composé d'indicateurs qui s'appuient sur des données comptables fiables et exhaustives ainsi que d'autres informations plus quantitatives et qualitatives.

La question de recherche est donc la suivante : Quel tableau de bord peut-on proposer à un dirigeant pour l'aider à piloter son entreprise de pêche ? Quels indicateurs sont nécessaires pour le dirigeant pour suivre son activité et pour anticiper les difficultés ? Le tableau de bord doit-il comprendre des indicateurs comptables, quantitatifs et biologiques ? L'activité d'une entreprise de pêche va dépendre de la quantité du stock exploitable de poissons. Le patron pêcheur doit donc avoir une estimation précise de l'état actuel du stock pour qu'il puisse

orienter ces décisions. Les indicateurs biologiques sont donc des données qui pourraient éventuellement être intégrées dans le tableau de bord.

Nous nous sommes placés dans le cadre théorique suivant : les entreprises adoptent les tableaux de bord pour leur efficacité et pour mesurer leur performance. Le tableau de bord constitue également un outil de pilotage de l'entreprise pour anticiper les difficultés. L'état de l'art souligne l'absence de recherches menées sur les outils de gestion mis en place dans les entreprises de pêche. Cela peut s'expliquer par la taille du secteur d'activité, par la difficulté de collecter des informations fiables (Daurès et al., 2009) et les spécificités de la comptabilité dans les entreprises de pêche (rémunération à la part, etc.). Ce travail de recherche se singularise donc par son application sur ce secteur d'activité.

La construction des indicateurs du tableau de bord s'appuie sur des données disponibles sur les entreprises de pêche. Ces informations sont regroupées au sein de base de données propres au système français de collecte des données sur la pêche professionnelle. Le Système d'Information Halieutique de l'Ifremer collecte un ensemble d'informations sur les navires de pêche, leur activité, leur production et leur situation économique. Il est distingué les informations relatives à la population de navires, les données relatives à la production déclarée de ces navires (ventes et débarquements) et les données relatives à l'activité de ces navires (Drouot, 2012 ; Drogou et al., 2012).

Cet article s'articule de la manière suivante. Dans un premier temps, il est présenté la revue de littérature sur les tableaux de bord. Dans un deuxième temps, il est présenté le cas d'application. Enfin, il est proposé un tableau de bord appliqué au secteur de la pêche avant de conclure.

## **1. La revue de littérature**

Un tableau de bord est un instrument de suivi de l'activité d'une entité et d'aide à la décision. Dans cette section, nous reviendrons sur la définition du tableau avant de présenter la méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord et de nous attarder sur les indicateurs d'anticipation. La revue de littérature sera appliquée aux TPE car les entreprises de pêche sont généralement des petites entités.

### **1.1. La définition du tableau de bord**

Le tableau de bord peut être défini, d'une manière générale, comme : « *un outil d'aide à la décision et à la prévision (et) un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions* » (Bouquin, 2010).

Gervais (2009) définit les tableaux de bord comme « *un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités* ».

Alazard et Sépari (2010) définissent le tableau de bord comme : « *un ensemble d'indicateurs organisés en système, suivis par la même équipe ou le même responsable, pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les activités d'un service* ».

Ces définitions permettent de caractériser les objectifs d'un tableau de bord : il s'agit d'établir un document clair et synthétique regroupant des informations organisées et peu nombreuses sur la performance de l'entreprise.

En tant qu'outil d'aide à la décision, le tableau de bord a pour première vocation de fournir un ensemble d'informations au dirigeant de l'entreprise. Ces informations doivent l'aider à orienter ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs préalablement définis. Les informations doivent se caractériser par leur fiabilité, leur intelligibilité, leur présentation synthétique et la possibilité de les reproduire de manière récurrente. Le caractère essentiel restant la pertinence de ces indicateurs : ils doivent être bien adaptés à la problématique de gestion du dirigeant.

Le tableau de bord a donc pour finalité de transmettre des informations structurées, utiles pour la prise de décision selon un contexte précis, selon les attentes du dirigeant de l'entreprise et selon les objectifs définis. Il est donc nécessaire de structurer le tableau de bord afin qu'il soit utile pour le dirigeant d'entreprise. La méthodologie d'élaboration du tableau de bord est présentée ci-dessous.

## 2.2. L'élaboration du tableau de bord

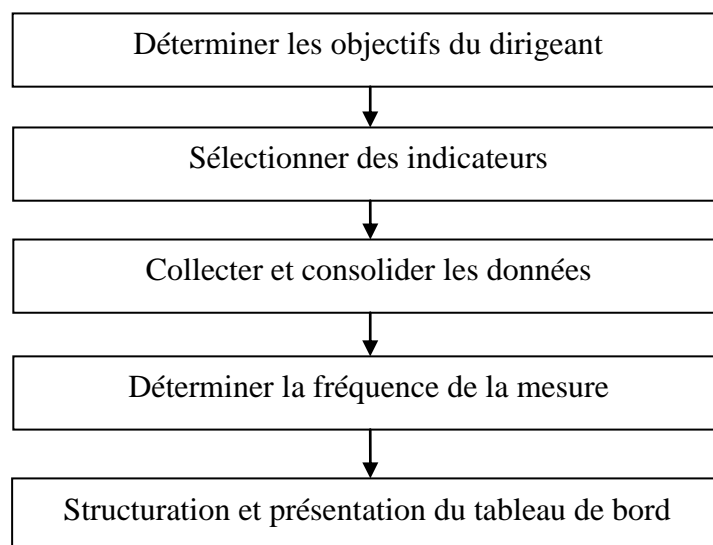
Il n'existe pas un tableau de bord type car chaque tableau de bord doit être adapté à son utilisateur. Il est toutefois possible de définir une méthodologie d'élaboration qui s'applique à l'ensemble des tableaux de bord.

La démarche d'élaboration se présente de manière assez classique en trois étapes :

- 1<sup>ère</sup> étape : la détermination des objectifs du dirigeant et ses variables d'action,
- 2<sup>ème</sup> étape : la définition des indicateurs à insérer dans le tableau de bord,
- 3<sup>ème</sup> étape : la mise en forme du tableau de bord pour son utilisation.

Ces étapes peuvent être complétées par des étapes intermédiaires qui permettent d'avoir une vision plus détaillée du processus de construction du tableau de bord.

Tableau 1 : Les étapes de construction du tableau de bord



Source : Elaboration personnelle d'après Gervais (2013) et Demeestere et al. (2009)

Les objectifs du dirigeant doivent être formulés clairement. Le tableau de bord sera élaboré à partir des informations fournies par le dirigeant sur ses attentes en termes de suivi de l'activité et de maintien de la pérennité de son entreprise. Il est donc nécessaire lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer.

Il est indispensable que les indicateurs soient déclinés en partant des objectifs afin de réconcilier stratégie et pilotage de l'entreprise. Il s'agit d'adopter une démarche rigoureuse de définition des indicateurs qui seront retenus. L'objectif est de sélectionner, agencer et présenter des indicateurs essentiels et pertinents de façon sommaire et ciblée

Les typologies des indicateurs sont multiples (indicateurs de coûts, indicateurs de résultat ou de progression, indicateurs globaux, indicateurs d'alerte, qualitatifs, etc.). Nanni et al. (1992) distinguent les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers. Les indicateurs financiers concernent les données comptables collectées auprès du centre de gestion agréée ou du cabinet d'expertise comptable.

Le tableau de bord a également pour mission complémentaire de favoriser la maîtrise des événements qui interviennent en amont des résultats financiers. Il doit pour cela être réactif (ce qui suppose des périodicités de diffusion rapprochées) et contenir des indicateurs physiques en prise directe sur les variables opérationnelles (qualité et délais par exemple) qui sont à l'origine des processus de création de valeur dans l'entreprise.

### **1.3. Les indicateurs d'alerte et d'anticipation**

Le tableau de bord est un outil souple qui doit permettre de suivre les variables d'action et permettre une meilleure réactivité (envisager une périodicité mensuelle ou trimestrielle). Le tableau de bord peut également jouer le rôle d'un outil d'alerte pour le dirigeant.

Fernandez (2013) distingue les indicateurs d'alerte et les indicateurs d'anticipation. Les indicateurs d'alerte « *signalent un dysfonctionnement, donc un état anormal impliquant des actions réparatrices. A contrario, leur silence indique un état normal* ». Les indicateurs d'anticipation « *informent sur le système dans son environnement et permettent de reconsidérer la stratégie choisie* ». De manière concrète, les indicateurs d'anticipation seront construits à partir d'informations de prévision.

Chaque entreprise doit disposer de ses propres indicateurs d'alerte pour l'aider à prendre rapidement des décisions. Ces indicateurs d'alerte concernent l'activité de l'entreprise et son organisation. Ces indicateurs d'alerte peuvent concerner une augmentation des stocks non cohérente avec le chiffre d'affaires, la baisse significative des commandes, la détérioration des relations avec les banquiers par exemple.

L'entreprise doit également disposer de ses propres indicateurs d'anticipation pour l'aider à prendre des décisions à moyen terme. Ces indicateurs peuvent porter sur l'environnement économique ou sur l'environnement concurrentiel. La dégradation de ces indicateurs conduit l'entreprise à un changement de stratégie de l'entreprise.

Il convient de souligner que le tableau de bord est un outil de gestion apte à améliorer le changement au sein des entreprises par l'introduction « *d'indicateurs physiques, d'indicateurs non produits par l'organisation (à la différence des chiffres comptables et financières)*,

*d'indicateurs sur l'environnement, ou encore d'indicateurs transversaux* » (Chiapello et Delmond, 1994).

## **2. Mise en œuvre et déploiement du tableau de bord**

La conception d'un outil de mesure de la performance client est une chose ; la mise en œuvre et le déploiement de celui-ci en sont une autre.

Il apparaît clairement que les indicateurs financiers ne peuvent suffire à piloter durablement et sur le long terme la performance d'une organisation. Le tableau de bord est la réponse à ce défaut de réactivité et de projection des indicateurs financiers.

## **Eléments de description des entreprises de pêche**

Après avoir rappelé quelques éléments théoriques sur l'exploitation des ressources halieutiques, il est présenté la population des entreprises de pêche exploitant le bar commun en France. Il est aussi proposé des éléments de réponse sur la dépendance économique de ces entreprises de pêche vis-à-vis du bar commun.

### **2.1. Quelques éléments théoriques**

L'exploitation des ressources halieutiques s'accompagne d'externalités croisées négatives entre les navires de pêche. Ces externalités sont généralement réciproques, chaque navire de pêche étant à la fois l'émetteur d'externalités qu'il fait subir aux autres pêcheurs exploitant la même ressource, et le récepteur des externalités émises par ces derniers. Ces externalités sont source d'inefficacité et génèrent des conflits (Charles, 1992 ; Troadec et al., 2003). Dans le secteur de la pêche, il est distingué les externalités d'encombrement et les externalités de stock. Les externalités d'encombrement traduisent la réduction immédiate de la disponibilité de la ressource et donc des captures pour les autres pêcheurs. Les externalités de stock désignent les incidences différées sur la biomasse du stock à l'équilibre (Scott, 1955).

Classiquement, les droits de propriétés des stocks halieutiques ne sont pas définis ou mal définis. Il en découle un niveau de capacité de production dépassant les possibilités de captures ce qui génère un risque de surexploitation des ressources (Rotillon, 2005) et un danger pour le renouvellement des générations futures de poisson (Gordon, 1954). Ce phénomène est connu sous le vocable de « tragédie des communs » qui se manifeste en l'absence de régulation collective adéquate (Hardin, 1968).

Les répercussions du phénomène de tragédie des communs peuvent se matérialiser par une baisse sensible du nombre de navires de pêche. Les navires de pêche représentant le principal outil de production des patrons pêcheurs. Les patrons pêcheurs font face aux problèmes de raréfaction des stocks de poissons. Ils mettent en œuvre davantage de moyens de production pour capturer une quantité de poissons identique. L'augmentation des coûts de production couplée à un chiffre d'affaires identique voire inférieur ne peut plus permettre à l'exploitant de poursuivre son activité. Depuis les trois dernières décennies, particulièrement depuis le début des années 1990, le nombre de bateaux de pêche n'a cessé de diminuer en France.

### **2.2. La population des entreprises de pêche**

Les pêcheurs professionnels exploitent le bar commun (*Dicentrarchus labrax*) à l'échelle européenne depuis une trentaine d'années. Troisième espèce débarquée en valeur en France (FranceAgriMer, 2012), le bar commun est une ressource importante pour les navires de pêche français, qui sont les premiers contributeurs aux captures de cette espèce à l'échelle européenne. Cette espèce est capturée par une grande diversité de métiers de pêche, induisant des interactions entre de nombreuses flottilles de pêche.

Il paraît, à présent, essentiel de tirer le bilan de cette première partie basée sur l'étude critique et argumentée des nouvelles méthodes d'élaboration et de déploiement des tableaux de bord.

Nous avons tout d'abord, traité du pilotage de la performance et du lien qu'il est essentiel d'établir avec la stratégie globale définie par l'entreprise. Cet élément qui semble tombé sous le sens n'est pourtant pas réglé dans la totalité des entreprises et de nombreux managers continuent de piloter leur activité sans vision ou stratégie globale. Pourquoi une telle difficulté à faire le lien entre pilotage et stratégie ? Est-ce le résultat d'un trop grand immobilisme des managers ou le symptôme d'une incapacité à dépasser le seul pilotage quotidien de l'activité ? Ou est-ce plutôt la complexification de l'environnement des entreprises qui rend toujours plus ardue la définition claire d'une stratégie et d'un pilotage associé ?

De même, lorsque nous avons présenté les caractéristiques du tableau de bord et les deux approches qui conduisent à son élaboration, l'accent a été porté sur le choix nécessaire d'indicateurs pertinents, financiers et non financiers, de court et de long terme, de résultats et intermédiaires. Comment expliquer alors l'omniprésence des mesures financières conduisant à un pilotage réactif (plutôt que proactif) de la performance dans de nombreuses entreprises ? Dans le cas des indicateurs clients, quels sont les freins qui apparaissent, privant les organisations d'un pilotage efficace et durable vis-à-vis de leurs clients ? Les entreprises auraient-elles des difficultés méthodologiques, techniques ou humaines à s'ouvrir sur l'extérieur, à piloter autre chose que leur propres résultats, à comprendre que les processus de satisfaction client dépassent la seule question du prix ? Il ne s'agit pas là de faire le procès des entreprises ou de présenter une revue des erreurs commises par ces dernières mais bien de comprendre les forces, parfois invisibles, qui les structurent et qui les dominent.

Enfin, la première section s'est achevée sur l'analyse des prises de décision issues des mesures réalisées grâce aux tableaux de bord et sur les limites et dangers imputables à ces outils. Nous avons mis en exergue la notion de processus décisionnel et montrer de quelle manière des plans d'actions pouvaient voir le jour à partir des mesures et des écarts mis en lumière au sein des tableaux de bord. Des réserves ont été émises quant au pilotage de la performance par les tableaux de bord comme l'a montré la dernière partie de cette partie. Ces éléments amènent à se poser à nouveau un certain nombre de questions : une alerte dans un tableau de bord doit-elle conduire à la mise en place automatique d'un plan d'action d'envergure ? Et qu'en est-il de la fiabilité de ces informations ? Peut-on véritablement envisager de piloter la performance d'une entreprise uniquement à partir d'outils de mesures ? N'est-ce pas là perdre le « sens » des faits au profit des représentations ?



L'ensemble de ces questionnements ne doivent pas amener le lecteur à remettre en cause la totalité des points évoqués précédemment mais lui permettre de se positionner en observateur critique. Pour trouver des réponses, il apparaît essentiel de confronter l'ensemble de ces hypothèses de recherche à la réalité d'un secteur, d'un marché et d'une entreprise. Voilà l'ambition de la deuxième partie de ce mémoire de recherche.

### **3. Le tableau de bord avec ses indicateurs**

La méthodologie mise en œuvre pour la construction du tableau de bord est détaillée avant de présenter le tableau de bord avec l'ensemble de ces indicateurs. Ces indicateurs sont propres au secteur de la pêche et il est discuté de leur intérêt et d'intégrer des indicateurs biologiques.

#### **3.1. La méthodologie retenue et données disponibles**

La méthodologie à mettre en œuvre pour l'élaboration du tableau de bord dans les entreprises de pêche a suscité de nombreuses réflexions suite à notre revue de littérature. L'idée de départ consistait à réaliser des enquêtes de terrain auprès des pêcheurs professionnels pour leur demander de déterminer leurs objectifs en termes de performances et de leur demander de nous proposer des indicateurs d'anticipation des difficultés de leur entreprise.

Une première démarche informelle fut menée dans ce sens pour collecter des informations qui permettraient la construction d'indicateurs de pilotage de leur activité. Cette démarche s'est rapidement avérée vaine du fait que les dirigeants ne maîtrisent pas l'information comptable et financière. Les données collectées se résumaient à des éléments quantitatifs sur les captures, le nombre d'heures moteur et la quantité de carburant consommée.

Cette démarche informelle a également mis en avant le décalage temporel existant entre les attentes du dirigeant (visibilité à court terme) avec la proposition d'un outil d'aide à la décision (visibilité à moyen terme). Il était donc difficile de construire un tableau de bord avec des indicateurs d'anticipation qui s'inscrivent dans la durée et qui poursuivent l'objectif d'orienter la stratégie de l'entreprise de pêche.

Suite à ce retour de terrain, il a été privilégié d'adopter une autre méthodologie. En partant du principe que le tableau de bord devait permettre aux dirigeants de suivre leur activité et d'assurer la pérennité de leur entreprise, la décision fut prise de construire un tableau de bord à partir de l'ensemble des informations à notre disposition sur ces entreprises de pêche. Cette méthodologie s'appuie sur les informations relatives à la population de navires, les données relatives à la production déclarée de ces navires (ventes et débarquements) et les données relatives à l'activité de ces navires.

Pour les informations relatives à la production, elles proviennent de deux sources de données concurrentes et complémentaires (source BCS de la DPMA) alimentées par :

- les journaux de bord et fiches de pêche qui constituent le fichier « Marées » des déclarations de captures,
- les données de vente en criée et hors criée (ces dernières étant non exhaustives) qui constituent le fichier « Ventes ».

La source « Marées » regroupe des informations disparates provenant des journaux de bord complétés par les pêcheurs et des « fiches de pêche » nationales collectées par l'Ifremer dans le cadre d'une convention passée avec la DPMA. Pour les navires de plus de 10 mètres astreints à tenir des journaux de bord, l'information est disponible séquence de pêche par séquence de pêche. Les navires non astreints aux journaux de bord remplissent des « fiches de pêche », documents très hétérogènes qui ne donnent pas l'information marée par marée mais pour un ensemble de marées.

La source « Ventes » collectée par le Réseau Inter Criées (RIC) de l'Ofimer décrit l'ensemble des séquences de ventes des navires, avec lot par lot, le détail de la vente (espèce commerciale, catégorie commerciale, quantité débarquée et montant de la vente). A l'instar de la source « Marées », un fichier de cumul mensuel décrit pour chaque navire, pour chaque mois de pêche pour chaque code espèce les quantités totales débarquées et la valeur associée.

Pour les informations relatives à l'activité, elles proviennent des calendriers annuels d'activité des navires de pêche professionnelle reconstitués par l'Ifremer. Les calendriers annuels d'activité des navires de pêche de la façade « Mer du nord – Manche – Atlantique », inscrits au fichier de flotte nationale, ont été reconstitués pour une année par l'Ifremer, au moyen des données du flux déclaratif complétées par des enquêtes directes ou indirectes réalisées par le réseau des enquêteurs de l'Ifremer.

L'ensemble de ces informations regroupées dans une base de données permet de créer de nombreux indicateurs. L'objectif étant de proposer un tableau de bord au dirigeant pour l'aider à piloter son organisation, un nombre sélectionné d'indicateurs doit être conservé dans l'outil. Les indicateurs doivent se présenter sous une forme compréhensible, évocatrice et attrayante pour en faciliter la visualisation.

### **3.2. Les indicateurs sélectionnés pour le tableau de bord**

A ce stade, il s'agit de sélectionner les indicateurs les plus pertinents et les plus utiles pour le dirigeant. Le tableau de bord doit aussi miser principalement sur la qualité de l'information et non sur la quantité. Les indicateurs retenus sont présentés de manière succincte dans cette sous-section car ils seront repris dans la sous-section suivante.

Outre la sélection des indicateurs, la difficulté réside aussi dans le niveau de détail de chaque indicateur. Il ne faut pas perdre de vue que les patrons pêcheurs s'appuient surtout sur les quantités mensuelles des captures plutôt que sur des informations comptables. A partir des informations disponibles, il est possible de faire ressortir deux catégories d'indicateurs :

- les indicateurs comptables et financiers.
- les indicateurs d'activité.

Les premiers traduisent la performance de l'entreprise de pêche à l'échelle mensuelle. Les indicateurs comptables et financiers doivent être suivis pour chaque mois d'activité tout en sachant que les entreprises de pêche connaissent une activité irrégulière. En fonction de la période de l'année, les entreprises de pêche ciblent certaines espèces, fréquentent des zones de pêche plus ou moins éloignées de la côte, varient le nombre de sorties effectuées dans le mois. Ainsi, les plus petites embarcations limitent le nombre et la durée de leurs sorties de pêche en période hivernale.

Les indicateurs comptables et financiers se composent principalement du chiffre d'affaires mensuel et des charges variables supportées par l'entreprise de pêche. Il est déterminé la valeur ajoutée qui correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et les consommations en provenance des tiers.

A partir de ces éléments, il est possible de définir un certain nombre de ratios :

- Chiffre d'affaires par homme et par jour,
- Taux de valeur ajoutée brute,
- Part du carburant dans le chiffre d'affaires.

Des indicateurs de performance, il est aussi possible d'y ajouter des indicateurs sur l'activité de l'entreprise de pêche. Les indicateurs d'activité sont les suivants :

- Le nombre de jours de mer,
- Le nombre d'heures moteur.

Ces indicateurs traduisent l'activité d'une entreprise de pêche au cours d'un mois. Les indicateurs présentés dans cette sous-section sont repris dans le cadre de la structuration du tableau de bord.

### **3.3. La structuration du tableau de bord dans les entreprises de pêche**

Le tableau de bord d'une entreprise de pêche est composé d'un ensemble d'indicateurs de performance comptable et financière, d'indicateurs d'activité et d'indicateurs biologiques. Les indicateurs de performance et d'activité ont été présentés précédemment. Nous nous attarderons donc particulièrement sur les indicateurs biologiques.

La pérennité des entreprises de pêche dépend de la durabilité des pêcheries. Aussi, il existe différents critères pour s'assurer que les pêcheries sont exploitées dans des conditions qui ne risquent pas de conduire à un effondrement des stocks. La définition de ces critères s'est faite en accord avec les gestionnaires et en conformité avec les résolutions internationales sur l'approche de précaution appliquée à la gestion des pêches.

Pour chaque stock, ces deux critères biologiques peuvent être estimés (Drogou et al., 2012) :

- le seuil de biomasse de reproducteurs en-dessous duquel le risque de voir compromis le maintien du stock par le renouvellement des générations est très élevé (pas assez de reproducteurs pour assurer des recrutements suffisants); ce seuil est noté  $B_{pa}$ ,
- le taux d'exploitation (mortalité par pêche) au-delà duquel le risque de faire diminuer l'abondance des reproducteurs en-dessous de  $B_{pa}$  est élevé ; ce seuil est noté  $F_{pa}$ .

Pour limiter les risques d'effondrement d'un stock, l'exploitation devrait donc être menée de telle sorte que la mortalité par pêche soit inférieure à  $F_{pa}$  et la biomasse des reproducteurs soit supérieure à  $B_{pa}$ . Si l'un ou l'autre de ces critères (ou les deux) n'est pas respecté, les biologistes considèrent que l'exploitation n'est pas menée selon des critères conformes à l'approche de précaution.

Ces indicateurs biologiques s'avèrent moins opérationnels que les indicateurs de performance et d'activité et ils s'inscrivent davantage dans les décisions stratégiques des entreprises de pêche. L'entreprise de pêche doit prendre en compte son environnement et s'intéresser à la mortalité par pêche (supérieure ou non à  $F_{pa}$ ) et la biomasse des reproducteurs (inférieure ou non à  $B_{pa}$ ) de chaque stock de poissons que l'entreprise exploite. En fonction de l'évolution de ces indicateurs, l'entreprise de pêche peut avoir intérêt à se désintéresser de certains stocks et

à se recentrer sur des stocks moins exploités ou en meilleure état. Ces informations sont - par exemple - très utiles pour l'ensemble des entreprises de pêche dépendant économiquement d'une espèce, comme nous avons pu le voir précédemment avec le bar commun.

Il est présenté ci-dessous la structuration du tableau de bord dans une entreprise de pêche sans données chiffrées. Ce tableau de bord aurait pu être renseigné avec les informations d'une entreprise de pêche ciblant le bar commun. Il a été décidé de ne pas compléter le tableau de bord présenté pour ne pas le surcharger.

Tableau 3 : Tableau de bord d'une entreprise de pêche sans données chiffrées

Tableau de bord	Indicateurs			Remarques
	Performance pilotage (indicateurs clés)	Eclairages (indicateurs de types commentaires)	Tendances (indicateurs chiffrés orientés vers le futur)	
<b>Indicateurs économiques et financiers</b>				
Chiffre d'affaires (€)				
CA par homme et par jour (€/h/j)				
Valeur ajoutée brute (VAB = CA - CI)				
Taux de valeur ajoutée brute (% du CA)				
Part du carburant dans le CA (%)				
<b>Indicateurs d'activité</b>				
Nombre de Jours de mer				
Nombre d'Heures Moteur				
<b>Indicateurs biologiques</b>				
Seuil de biomasse de reproducteurs				
Taux d'exploitation				
<b>Commentaires</b>				

Source : Elaboration personnelle d'après Leblond et al., 2012.

Les dirigeants d'entreprise peuvent ajouter autant d'indicateurs biologiques qu'ils ciblent de stocks de poissons. La collecte de données pour alimenter ces indicateurs d'anticipation peut se faire auprès des biologistes de l'Ifremer. Les chercheurs publient régulièrement des évaluations de stocks ainsi que les critères biologiques pour les principales espèces exploitées en mer du Nord – Manche – Atlantique. Ces données ne sont pas reprises par les pêcheurs professionnels pour différentes raisons ; notamment la remise en cause par les pêcheurs des résultats issus des travaux des scientifiques et par la persistance de difficultés de communication entre les scientifiques de l'Ifremer et les pêcheurs professionnels.

Le tableau de bord doit permettre à son utilisateur de dégager des tendances de court terme ou de moyen terme. L'évolution de la tendance des indicateurs peut être retranscrite dans la colonne « Tendances (indicateurs chiffrées orientées vers le futur) ». Cette tendance doit bien entendu permettre au dirigeant de voir la progression de ses performances et de son activité. Si les indicateurs se dégradent, cela peut résulter d'un environnement macro-économique ou bien sectoriel délicat. Il faut alors se servir de ces indicateurs comme des outils d'alerte pour prendre des mesures de court terme.

Le tableau de bord n'a pas pour volonté de rester immuable tout au long de l'existence de l'entreprise. Au contraire, il est amené à évoluer, à s'améliorer pour répondre aux exigences de son utilisateur. Il conviendra également de relever une fréquence bien adaptée au temps de l'analyse et de la décision. La mise en forme du tableau de bord et les choix de présentation sont essentiels. C'est au dirigeant d'entreprise de s'approprier cet outil de pilotage pour permettre la pérennité de son entreprise.

## **Conclusion**

Le nombre d'entreprises de pêche diminue de manière régulière depuis une vingtaine d'années. Cette diminution s'explique par la conjonction de plusieurs facteurs, et notamment la baisse inéluctable de la biomasse et des stocks exploitables. Dans ce secteur en crise, il est souhaitable que les dirigeants des entreprises disposent d'outils de gestion efficaces pour piloter leur activité et pour anticiper les difficultés.

Le tableau de bord semble être un instrument de gestion idéal à plus d'un titre. Le tableau de bord est constitué d'un ensemble d'indicateurs de performance pour suivre l'activité de l'entreprise et prendre des décisions pertinentes. Le tableau de bord peut également contenir des indicateurs d'alerte et des indicateurs d'anticipation (Fernandez, 2013). Ces indicateurs doivent permettre au dirigeant de réfléchir sur la stratégie qu'il a adoptée et venir en modifier les contours dans une optique de moyen terme.

Le tableau de bord doit être conçu méthodiquement en tenant compte des spécificités de l'entreprise et des attentes du dirigeant. Dans un secteur peu exploré comme celui de la pêche, il semble plus difficile de partir des attentes du dirigeant pour construire le tableau de bord. C'est pour cela que la méthodologie utilisée a privilégié des informations disponibles dans les bases de données de l'Ifremer pour la construction du tableau de bord plutôt que la collecte de données auprès des patrons pêcheurs.

Le tableau de bord proposé aux dirigeants semble répondre aux standards académiques avec des indicateurs de performance et d'activité. Le fait d'inclure des indicateurs biologiques dans le tableau de bord est novateur et semble pertinent. L'activité et les résultats des patrons pêcheurs dépendent de l'état de leur environnement (état des stocks, biomasse de reproducteurs). Le suivi des indicateurs biologiques permet aux dirigeants d'anticiper la dégradation de son environnement et prendre des décisions pour assurer la viabilité de son entreprise.

La conception d'un tableau de bord pour les dirigeants des entreprises de pêche est une première étape. L'objectif de ce travail de recherche est véritablement l'appropriation de ce tableau de bord par les patrons pêcheurs et son implémentation au sein des entreprises. L'outil de pilotage doit être proposé aux dirigeants et discuté avec ces derniers (durant les premiers mois d'utilisation) pour l'améliorer et le calibrer à l'activité et la structure de l'entreprise.

## Bibliographie :

- ALAZARD C., SEPARI S. (2010), Contrôle de gestion, DCG, Manuel et applications, Dunod, 735 p.
- BESSIRE D. et le CRI (2000), « Du tableau de bord au pilotage : L'entreprise au risque de se perdre », *Actes du congrès de l'Association francophone de comptabilité*,
- BOUQUIN H. (2010), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, 524 p.
- BUGHIN-MAINDIAUX C., FINET A. (1992), Les mesures non financières de la performance : une information au service de la prévention des faillites, *Direction et Gestion des Entreprises*, n°175-176, p. 45-55.
- Chapellier, P. (1997). Profils de dirigeants et données comptables de gestion. *Revue Internationale PME* 10 (1) : 9-41.
- CHARLES A. (1992), Fishery Conflicts: A Unified Framework, *Marine Policy*, 16: 5, 379-393.
- CHIAPELLO E., DELMOND M.-H. (1994), Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction au changement, *Revue Française de Gestion*, n°97, p. 49-58.
- COASE R. (1960), The problem of social cost, *The Journal of Law and Economics*, vol. 3, p. 1-44.
- DAURES F. & al. (2009), Fishing fleet typology, economic dependence, and species landing profiles of the French fleets in the Bay of Biscay, 2000-2006, *Aquatic Living Resources*, 22: 535-547.
- DEAKIN E.B. (1972), A discriminant analysis of predictors of business failure, *Journal of accounting research*, 10(1): 167-179.
- DEMEESTERE R., LORINO P., MOTTIS N. (2009), Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Nathan, Paris.
- DROGOU M. & al. (2012), Description de l'activité des navires capturant le bar, Evolution des captures et des débarquements de la pêche professionnelle sur la période 2000-2011, DPMA, Ref. 12-3611, 45 p.
- Drouot B. (2012), Facteurs explicatifs de la dépendance économique des patrons pêcheurs à une ressource naturelle : le cas de la pêcherie de bar commun en France, *Management & Sciences Sociales*, n°13, p. 93-109, Juillet-décembre.
- FAO (2012), La situation mondiale des pêches et de l'aquaculture – 2012, Département des pêches et de l'aquaculture de la FAO, Rome, 261 p.
- FERNANDEZ A. (2013), Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Le projet décisionnel dans sa totalité, Editions Eyrolles.
- FRANCEAGRIMER (2012), Chiffres-clés pour la filière pêche et aquaculture, édition 2011, 36 p.
- GERMAIN C. (2001), « Le pilotage de la performance dans les petites et moyennes entreprises les résultats d'une recherche empirique », *le 22<sup>ème</sup> congrès de l' AFC*, La Rochelle.
- GERMAIN C. (2005), « Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises », *Finance Contrôle stratégie* – vol. 8, n° 3, septembre 2005, p.125-143.
- GERVAIS M. (2009), Contrôle de gestion, Economica, Paris.
- GORDON H.S. (1954), The economic theory of of a common-property resource: the fishery, *Journal of Political Economics*, 62: 124-142.
- GRAY J., PESQUEUX Y. (1993), Evolutions actuelles des systèmes de tableaux de bord : comparaison des pratiques de quelques multinationales américaines et françaises, *Revue Française de comptabilité*, n°242, p. 61-70.
- GRESSE C. (2003), Les entreprises en difficulté, Economica, 112 p.
- HARDIN G. (1968), The tragedy of the commons, *Science* n°162, p. 1243-1248.
- ITTNER C.D. et LARCKER D.F. (2003) - Coming up short on nonfinancial performance measurement - Harvard Business Review (November) – p 88-95.
- LEBAS M. (1994), Managerial accounting in France. Overview of Past Tradition and Current Practice, *European Accounting Review*, vol. 3, n°3, p. 471-487.
- Leblond E., Daures F., Leonardi S., Demanche S., Merrien C., Berthou P., Rostiaux E., Macher C., Lespagnol P., Le Grand C., Le Blond S. (2014), *Synthèse des flottilles de pêche 2012. Flotte Mer du Nord – Manche – Atlantique. Flotte de Méditerranée*. Rapport scientifique de l'IFREMER. <http://archimer.ifremer.fr/doc/00248/35971/>

- LE GOFF R. & al. (2012), Note relative à la pêche maritime de loisir et à sa gestion, DPMA -DEB, Ref. RBE/EDERU, 10 p.
- MENDOZA C. & al. (2011), Tableaux de bord, Donnez du sens à vos indicateurs, Collection des Essentiels, Groupe Revue Fiduciaire, 273 p.
- NANNI A.J., DIXON J.R. and VOLLMANN T.E. (1992), Integrated performance measurement: management accounting to support the new manufacturing realities, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.4, Fall, p. 1-19.
- NARO G. (1998), La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire, *Comptabilité contrôle audit*, Tome 4, Vol. 2, p. 45-69.
- NOBRE T. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance, Contrôle, Stratégie* 4 (2) : 119-148.
- NOBRE, T., ZAWADZKI, C. (2013). Stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 19 (1) : 91-116.
- OHLSON J. (1980), Financial Ratios and the probabilistic prediction of Bankruptcy, *Journal of accounting research*, 18(1): 109-131.
- RIVET A. (2007), TPE en difficultés, TPE saines : quelles différences ? *La revue des sciences de gestion : Direction et gestion*, 6: 228, 73-84.
- ROTILLON G. (2005). Economie des ressources naturelles, collection Repères, Editions La Découverte, 123 p.
- SCOTT A. (1955). The fishery: the objectives of sole ownership, *Journal of Political Economy*, 63: 116-124.
- TROADEC J.-P. & al. (2003), Le constat, Exploitation et surexploitation des ressources marines vivantes, n°17, Académie des sciences, p. 15-55.