



HAL
open science

Le pilotage des petites entreprises de pêche dans un secteur en crise : proposition d'un tableau de bord multidimensionnel

Bruno Drouot

► To cite this version:

Bruno Drouot. Le pilotage des petites entreprises de pêche dans un secteur en crise : proposition d'un tableau de bord multidimensionnel. 17e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, FSA ULaval, Oct 2024, Québec, Canada. hal-04763716

HAL Id: hal-04763716

<https://hal.science/hal-04763716v1>

Submitted on 2 Nov 2024

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.

Le pilotage des petites entreprises de pêche dans un secteur en crise : proposition d'un tableau de bord multidimensionnel

Mots-clés : contrôle de gestion, tableaux de bord, management des risques, défaillances d'entreprises.

Résumé : Nous assistons à une diminution continue du nombre des petites entreprises de pêche en France. Elles sont confrontées à de nombreuses difficultés, notamment la raréfaction des ressources halieutiques, la hausse de leurs coûts de production et la baisse de leur rentabilité (Quemper et al., 2024). Ces très petites entreprises ne disposent pas, bien souvent, d'outils de gestion efficaces pour améliorer leurs performances et anticiper le risque de défaillance. Dans le cas où ces outils existent, ils s'appuient uniquement sur des indicateurs financiers qui ne prennent en compte l'environnement écologique ou réglementaire, si important, pour permettre d'assurer la prise de décision dans ce secteur d'activité. L'objectif de cet article est de rendre compte de la co-construction d'un tableau de bord multidimensionnel intégrant des indicateurs financiers mais également sociaux et environnementaux. La méthodologie de recherche s'appuiera sur douze d'entretiens semi-directifs et des données secondaires collectées auprès de cabinets d'expertise-comptable et de très petites entreprises du secteur de la pêche. Nous discuterons également de la capacité des entreprises de pêche à s'approprier l'outil de gestion élaboré dans cet article et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue au niveau de leurs activités sociales et environnementales.

Problématique et objectifs de la recherche

Les travaux de recherche sur les TPE-PME dans le secteur de la pêche demeurent peu nombreux en sciences de gestion contrairement à celui de l'agriculture, champ académique en plein essor notamment en entrepreneuriat rural (Dias et al., 2019 ; Cheriet et al., 2020 ; Condor, 2020). L'agriculture et les activités économiques en milieu rural constituent, en effet, un terrain propice pour appliquer les cadres théoriques classiques en entrepreneuriat et en TPE-PME. La pêche, elle aussi, offre un terrain pertinent pour l'application de théories en management et contrôle de gestion (chaîne de valeur, outils de gestion, diversification d'activités, management des risques, ...). La recherche en contrôle de gestion s'intéresse de plus en plus à des organisations avec des problématiques sociales et environnementales (Naro et Rambaud, 2023) ce qui caractérise, par essence, le secteur l'agriculture comme celui de la pêche.

La flotte de pêche française est l'une des plus importante de l'Union Européenne. Mais, le nombre de petites entreprises de pêche diminue de manière régulière depuis une vingtaine d'années. Cette dynamique négative s'explique par une multitude de facteurs, notamment une raréfaction des ressources halieutiques, une plus forte concurrence internationale, une stagnation des prix de vente, une augmentation des coûts de production et une évolution de la demande des consommateurs tournée de plus en plus vers une production issue de l'aquaculture. Dans ce secteur en crise, la défaillance des entreprises de pêche provient, comme pour toute entreprise, et comme le rappelle Gresse (2003), d'une dégradation de la trésorerie, d'une diminution des marges, de problèmes de management et de problèmes propres aux dirigeants. Les travaux de recherche pour aider à l'anticipation des défaillances des TPE sont nombreux (Crutzen et Van Caillie, 2009 ; Mira-Bonnardel et al., 2018). L'utilisation d'outils issus du contrôle de gestion, comme le tableau de bord ou le Balance Scorecard (BSC) de Kaplan et Norton (1992), constituerait un apport pertinent pour aider les organisations à mieux piloter leur activité et anticiper le risque, dans un environnement économique instable et environnemental incertain. Pourtant, nos résultats auprès d'acteurs de terrain démontrent que les petites entreprises de pêche sont dépourvues de ce type d'outils de gestion.

La littérature mentionne que le pilotage de la performance dans les entreprises nécessite de plus en plus des outils sophistiqués comme le Balance Scorecard (BSC) (Cooper and al., 2017) afin de pouvoir prendre des décisions adéquates et pertinentes. Les entreprises de pêche sont principalement des très petites entreprises¹ (TPE) et se caractérisent par leur dépendance économique à l'état des stocks de poissons exploitables. Elles auraient donc besoin d'un outil de gestion mais moins performatif que le BSC (Hudson et al., 2001), tout en sachant également que les TPE éprouvent des difficultés à s'approprier le BSC (Djoutsu Wamba, 2017). Le tableau de bord vert avec des indicateurs environnementaux (Renaud, 2013) pourrait être une solution mais ne semble pas, non plus, être adapté car les entreprises de pêche ne s'inscrivent pas dans une démarche d'évaluation de leur performance environnementale. En s'appuyant sur les travaux de Nefti (2021a ; 2021b), l'idée est de proposer un outil de gestion intégrant des données sociales et environnementales mais non pas pour en rendre compte auprès de la société mais pour permettre à l'entreprise d'appréhender au mieux son environnement interne et externe pour assurer sa pérennité.

L'originalité de cet article repose sur la construction d'un tableau de bord multidimensionnel avec des indicateurs financiers, sociaux et environnementaux pour les entreprises de pêche,

¹ En France, les petites entreprises désignent des entreprises qui emploient moins de dix salariés, et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à deux millions d'euros (décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008).

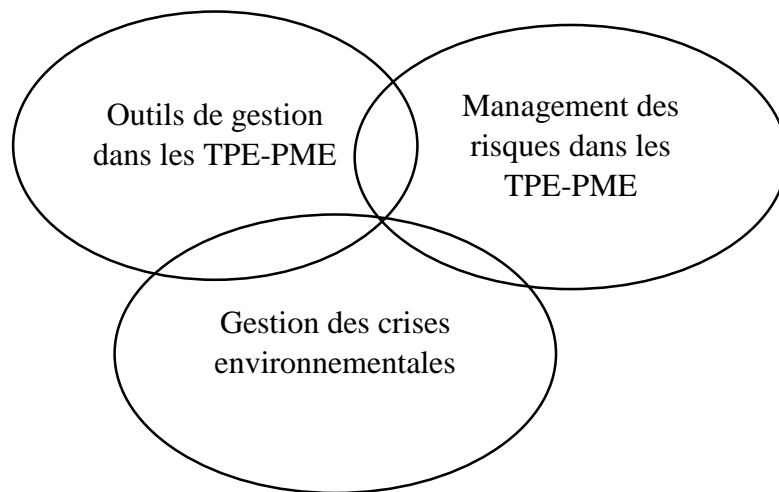
secteur très spécifique et présentant des caractéristiques propres. Le tableau de bord intégrera donc d'autres dimensions que celles reposant uniquement sur les données financières pour lier au mieux l'entreprise avec sa dépendance avec un milieu naturel marin en bon état.

Revue succincte de la littérature

La première partie de notre article de recherche sera consacrée à la revue de littérature. Celle-ci se construira de la manière suivante :

- 1.1. Le management des risques dans les entreprises de pêche
- 1.2. Le contrôle de gestion comme outil de pilotage des TPE-PME dans un environnement incertain
- 1.3. La démarche de co-construction d'un tableau de bord multidimensionnel

Nous nous appuierons précisément sur la littérature du management des risques dans les TPE-PME, les outils de gestion des TPE-PME et de la gestion des crises environnementales.



L'objectif est d'aboutir à une proposition de construction et de suivi d'un tableau de bord dans une petite entreprise de pêche (cf. annexe 1).

Approche / Méthodologie

Le paradigme épistémologique retenu dans le cadre de cette recherche est le paradigme interprétativiste. Ce paradigme est assimilé sur le plan méthodologique au raisonnement abductif qui consiste en une interprétation par le chercheur de la situation étudiée. Il confère à la découverte un statut explicatif ou compréhensif qui nécessitera d'être testé plus avant pour tendre vers le statut de règle (Savall et Zardet, 2004). La méthode de recherche repose principalement sur des données primaires et des données secondaires récapitulées dans le tableau 1. Les données primaires se matérialisent par des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'experts-comptables et de petites entreprises de pêche, des courriers des acteurs interviewés et de notes de terrain issues de visites de cabinet d'expertise comptable. D'autres échanges ont eu lieu par e-mails pour apporter une précision ou une validation des propos recueillis. Les données secondaires sont constituées uniquement de documents comptables de synthèse. Les documents fournis par les experts-comptables sont anonymes car strictement confidentiels. Les documents fournis par les petites entreprises de pêche sont nominatifs et ils concernent ces entreprises (comptes annuels, prévisionnels de trésorerie trimestriels et tableaux

de bord mensuels). Nous avons cherché à diversifier le recueil et l'analyse de nos sources jusqu'à atteindre la saturation des données (Miles et Huberman, 2003).

Tableau 1 : Les données empiriques de l'étude

Modes de recueil des données	Données primaires (établies par le chercheur ou par l'entreprise mais non publiées)	Données secondaires (publiées par l'entreprise ou par des tiers)
Entretiens semi-directifs	12 entretiens réalisés : • 6 experts-comptables • 6 très petites entreprises du secteur de la pêche	Documents comptables de synthèse : • Comptes annuels • Tableaux de bord • Prévisionnels de trésorerie
Echanges par e-mail	Courriels des acteurs interviewés.	
Observation passive (non participante)	Notes de terrain issues de visites de cabinets d'expertise-comptable.	

Nous avons également effectué une prise de notes lors de nos déplacements dans les cabinets d'expertise-comptable au cours d'échanges plus informels, notamment lors de discussions avec des collaborateurs des experts-comptables.

Principaux résultats

La partie consacrée aux résultats de notre travail de recherche se construira de la manière suivante :

- 3.1. Conception du tableau de bord multidimensionnel (cf. annexe 2)
- 3.2. Les indicateurs sélectionnés pour le tableau de bord
- 3.3. Déploiement et appropriation de l'outil de gestion dans une démarche d'amélioration continue

Dans cette partie, il sera présenté la démarche de co-construction du tableau de bord (cf. annexe 2) et des indicateurs retenus pour piloter au mieux l'activité des petites entreprises de pêche. Nous nous attarderons spécifiquement sur les indicateurs biologiques traduisant le bon ou mauvais état des stocks de ressources halieutiques exploitées par les petites entreprises de pêche.

Le tableau de bord va donner une lecture très visuelle et synthétique de l'évolution de l'activité avec un nombre d'indicateurs adapté à la situation de l'entreprise. Quand la situation est sous contrôle, ce nombre peut être limité. A l'inverse, en période de crise ou de retard de performance, il faudra multiplier le nombre d'indicateurs. Certains seront indispensables pour suivre la crise mais il ne faudra pas nécessairement les conserver à l'issue d'une situation redevenue normale.

Les travaux académiques ont vu dans la mise en œuvre d'un outil de gestion, un processus d'appropriation décomposable, selon Meyssonier (2015, p.38), en trois dimensions : « *Dans la mise en œuvre des outils de gestion, on admet généralement que trois dimensions sont à prendre en compte : les aspects liés à l'environnement socio-politique, les aspects liés à la dimension psycho-cognitive des acteurs, les aspects liés à la rationalité technique des outils* ». En nous appuyant sur Meyssonier (2015), nous nous interrogerons sur la capacité des dirigeants des entreprises de pêche à s'approprier des indicateurs financiers, sociaux et environnementaux.

Discussion et principales contributions théoriques et managériales

La discussion portera essentiellement sur la capacité des experts-comptables et des dirigeants des entreprises de pêche à s'approprier le tableau de bord. En nous appuyant sur l'analyse des entretiens semi-directifs, nous tirerons des conclusions sur l'appropriation de l'outil de gestion. Cela nécessite de la part des experts-comptables de mieux prendre en compte l'environnement externe des petites entreprises pour les aider à piloter leur activité et de ne pas se contenter des données financières immédiatement disponibles. Les tableaux de bord se doivent d'intégrer des données sociales et environnementales, accessibles, mais nécessitant un effort complémentaire pour les acquérir (accès aux bases de données scientifiques par exemple). Les petites entreprises de pêche doivent prendre conscience que disposer d'un outil formalisé constitue un atout pour anticiper les risques dans un secteur confronté à la multiplication des crises.

L'accent est été mis sur la logique multidimensionnelle essentielle au sein des tableaux de bord et sur le fait qu'il s'agit là d'un outil ne dispensant pas ses utilisateurs de se confronter aux réalités de leur environnement, de dépasser les seules mesures. La confrontation des aspects théoriques et empiriques nous a permis d'insister sur la prise de conscience nécessaire des entreprises à élargir la recherche des seuls indicateurs financiers pour construire des tableaux de bord.

Ce travail de recherche nous a permis d'apporter des éléments clés de pilotage et destinés à faire évoluer les pratiques de management au sein des petites entreprises. L'originalité de cet article repose sur la construction d'un tableau de bord multidimensionnel avec des indicateurs biologiques pour les petites entreprises de pêche. Celles-ci pourront disposer d'outils de gestion avec ses propres indicateurs d'alerte et d'anticipation pour les aider à réfléchir dans leur prise de décisions à moyen et long terme.

Bibliographie

Cheriet F., Messeghem K., Lagarde V., Mc Elwee G. (2020). Agricultural entrepreneurship : challenges and perspectives. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 19, N°4, p. 7-20.

Condor R. (2020). Entrepreneurship in agriculture: a literature review. *International journal of entrepreneurship and small business*, 40(4), 516-562.

Cooper, D.J., Ezzamel, M., et Qu, S.Q. (2017). Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, vol. 34, n°2, pp. 991-1025.

Crutzen N. et Van Caillie D. (2009). Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance : un focus sur les micros – et petites entreprises en difficulté. *Revue internationale PME*. 22(1), 103-128.

Dias C. S. L., Rodrigues R. G., Ferreira J. J. (2019). Agricultural entrepreneurship: Going back to the basics. *Journal of Rural Studies*, 70, 125-138.

Djoutsa Wamba, L., Hikkerova, L., Sahut, JM., Braune E. (2017), Indebtedness for young companies: Effect on survival. *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 29, n°1-2, pp. 174-196.

Gresse C. (2003). *Les entreprises en difficulté*, Economica.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1992). The Balanced Scorecard : Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.

Meyssonier F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les start-ups ? *Comptabilité Contrôle Audit*, vol.21, n°2, 2015, p.33-61.

Miles M.-B. and Huberman A.-M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Mira-Bonnardel S., Rouveure T. et Geniaux I. (2018). Prévenir la défaillance des TPE en accompagnant leurs dirigeants dans la conception d'une réflexion stratégique. *Revue Internationale PME*. Volume 31, Numéro 3–4, 167–197.

Naro G. et Rambaud, A. (2023). Pour une refondation des pratiques et théories comptables : vers une exigence de soutenabilité forte. *Comptabilité Contrôle Audit*, 29, 7-17.

Nefti M. (2021a). Comptabilité sociale et environnementale : (H)adess logic ou comment sortir de l'enfer d'une comptabilité exclusivement financière. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 19, 81-98.

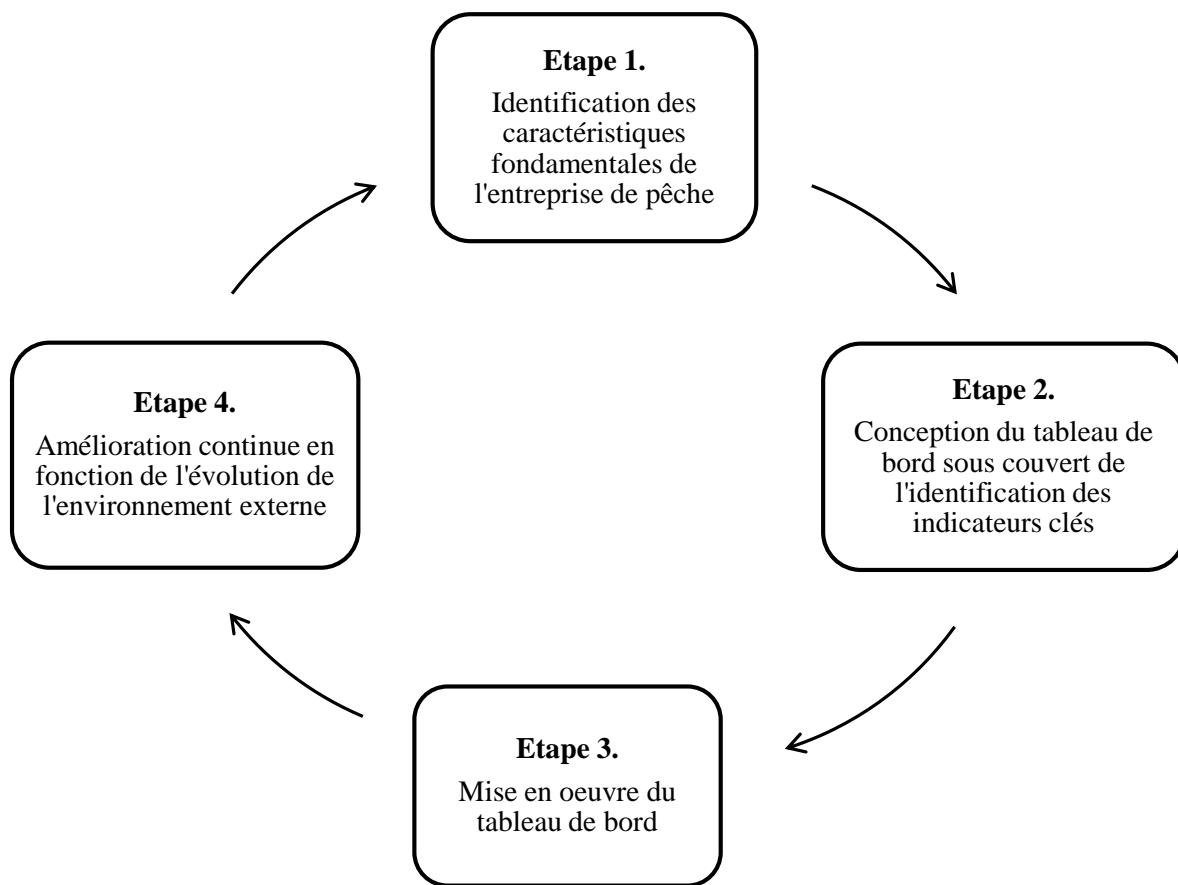
Nefti, M. (2021b). Vers un système d'information prenant en compte les questions sociales et environnementales : Le cas de la méthode ADESS LOGIC®. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 19, 41-55.

Quemper F., Levrel H., Le Bras Q., Moullard R., Gascuel D. (2024). Evaluation des performances environnementales, économiques et sociales des flottilles de pêche françaises opérant dans l'Atlantique Nord-Est. Rapport du programme TransiPêche : Scénarios de transition écologique et sociale des pêches françaises. Les publications du Pôle halieutique, mer et littoral de L'Institut Agro n° 55, 115 p.

Renaud A. (2013). L'articulation des usages diagnostique et interactif d'un seul et même système de contrôle de gestion : le cas d'un système d'indicateurs environnementaux dans une entreprise française de vins et spiritueux. *Finance Contrôle Stratégie*. 16 (3).

Savall H. et Zardet V. (2004). *Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique : observer l'objet complexe*. Economica, Paris.

Annexe 1 : Notre proposition de construction et de suivi d'un tableau de bord dans une entreprise de pêche



Annexe 2 : Tableau de bord d'une entreprise de pêche sans données chiffrées

Trimestre :	Réalisé (N-1)	Budgété N	Réalisé N	Ecart (en Qté)	Ecart (en %)
Des indicateurs économiques					
Chiffre d'affaires					
Valeur des débarquements					
Autres recettes (divers)					
Suventions perçues					
Ensemble des coûts					
Salaires et traitement de l'équipage					
Energie					
Maintenance et réparations					
Autres coûts variables					
Autres coûts fixes					
Bénéfice net ou marge nette					
Taux de marge nette (en %)					
Trésorerie nette					
Des indicateurs sociaux					
Effectif embarqué					
Nombre total d'heures travaillées					
Nombre de jours d'arrêt de travail					
Main d'œuvre non rémunérée					
Des indicateurs environnementaux					
Consommation d'énergie (en litres)					
Part du carburant dans le CA (en %)					
Part de produits labélisés (en % du CA)					
Esp. 1 - Seuil de biomasse de reproducteurs					
Esp. 2 - Seuil de biomasse de reproducteurs					
Esp. 3 - Seuil de biomasse de reproducteurs					