



Etude des indicateurs de performance d'une compagnie maritime algérienne : cas de CNAN MED

Study of performance indicator of Algerian shipping company: case of CNAN MED

Bouchellal Youcef¹, Daddi Addoun Nacer²

¹ Ecole Nationale Supérieure Maritime, Algérie

youbouchellal@gmail.com

² Ecole Supérieure de la Sécurité Sociale, Algérie

dadi_nacer2003@yahoo.fr

Date de réception:09/11/2023 Date d'acceptation:30/12/2023 Date de Publikation:31/12/2023

Résumé :

Les indicateurs clés de performance sont des instruments de management et d'aide à la décision utilisés pour la synthèse des données d'efficacité et d'efficience d'une entreprise. Sensibles à l'importance de ces deux dernières notions et de l'environnement concurrentiel qui règne sur le transport maritime, les managers sont motivés à implémenter un système d'indicateurs clés de performance, afin d'avoir une vision pertinente sur la santé financière des entreprises activant dans cette industrie. L'objectif de cette étude consiste à démontrer le processus de diagnostic qui conduit au choix d'un ensemble d'indicateurs de performance permettant de contrôler les résultats enregistrés chaque exercice annuel. Les résultats ainsi obtenus sont visualisés à travers un tableau de bord de pilotage, facilitant ainsi la prise de décision et la mise en œuvre de plans d'actions correctifs.

Les mots-clés: performance, indicateurs, tableau de bord, aide à la décision.

Abstract: Key performance indicators are management and decision-making tools used to summarise the data of a company, thus indicating its effectiveness and efficiency. The importance of the latter two concepts and the competitive environment in the shipping has motivated the managers in this sector to implement a system of key performance indicators that can be used to assess the financial health of companies operating in this industry. The objective of this study is therefore to demonstrate the process that leads from an adequate strategic diagnosis to the choice of a set of performance indicators that allow the targeting of the discrepancies recorded during each financial year. The results thus obtained are visualised through a strategic steering dashboard, in order to improve decision-making and implement corrective action plans.

Key words: performance, indicators, dashboard, decision support.

Bouchellal Youcef: youbouchellal@gmail.com

Introduction

La mondialisation des marchés et les avancées technologiques ont affecté et continuent de modifier de manière tangible les différentes facettes du commerce, ainsi que les chaînes logistiques internationales. Le transport de marchandises par voie maritime, représentant 80% des échanges commerciaux (CNUCED, 2018) est incontestablement touché par ces changements accentuant la concurrence entre les différents armateurs.

L'Algérie, étant consciente de l'importance de ce secteur névralgique pour son économie, a lancé en 2013 un vaste plan de restructuration de sa flotte maritime, par un programme d'acquisition de vingt-cinq (25) navires (Gatma, 2013), pour rénover et redorer le blason de l'armateur public historique Cnan². Pour accroître sa part de marché qui reste dérisoire: 6% des 36 millions de tonnes de marchandises importés par l'Algérie en 2020³, et promouvoir ainsi sa valeur ajoutée.

En conséquence, si la Cnan Med compte revenir au-devant de l'industrie maritime et s'implanter comme acteur incontournable en Méditerranée, quels seraient les indicateurs de performance à court terme aidant à la réalisation de cet objectif?

Notre recherche porte sur l'étude des indicateurs de performance de l'entreprise algérienne de transport maritime Cnan Med, en vue d'évaluer sa capacité à se redresser et mettre en place un pilotage de son activité en ses différents départements. Pour ce faire, le plan adopté dans ce papier suit une démarche logique qui s'articule autour de trois axes: le premier sera consacré à la mise en exergue du concept de la performance et les moyens de sa mesure. Le deuxième axe traitera de l'outil de visualisation qui est le tableau de bord de pilotage, ses fonctions et sa structure. Le troisième et dernier axe constitue un cadre pratique pour la conduite de l'analyse stratégique

² - Deux unités: Cnan Med, spécialisée dans le transport maritime de conteneurs et des marchandises diverses en Méditerranée, et Cnan Nord opérant dans la zone Europe du Nord.

³K.N, directeur général de Cnan Med, entrevue réalisée le 26/01/2022.

de la compagnie Cnan Med, la formulation de vision stratégique et la proposition d'indicateurs clés de performance pour les visualiser à travers les résultats de l'exercice 2021 et d'apprécier les performances de l'entreprise.

1-Les indicateurs de performance dans le transport maritime

Les entreprises maritimes publiques sont aujourd'hui en faces de nombreux défis, dans un contexte économique particulièrement turbulent. Ces défis ne se limitent pas uniquement à survivre à l'échec des économies planifiées et la fin de l'interventionnisme public accru, mais consistent entre autre à s'adapter à une mondialisation des marchés, assurer l'indépendance de l'Etat en matière de sécurité alimentaire, etc. La performance, mot clé de tout cela, est passée d'un concept financier unidimensionnel, à un concept complexe multidimensionnel. Pour des raisons de méthodologie, il est impératif de bien s'accorder sur l'essentiel de sa terminologie.

1.1- La notion de performance

Selon Bourguignon (1995) « En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels». Ce concept n'est pas uniquement un résultat à comparer, mais un processus en actions coordonnées, utilisant des moyens de différentes natures et un potentiel de réalisation notamment les compétences du personnel. Dietrich (1999) soutient qu'effectivement le lien entre la performance et la compétence est si indiscernable et qu'elles sont de plus en plus réciproquement superposables. D'autre part, la performance est obtenue en comparant le résultat actuel avec un objectif préalablement fixé.

Selon (Molho, 2003) la performance peut être définie comme étant « Tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur. Par contre, l'action qui contribue à améliorer le coût ou augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance ». Pour Gilbert (1980), la performance est la conjugaison de trois (03) éléments, à savoir l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

L'efficacité est « Le rapport entre les résultats atteint par un système et les objectifs visés. (...) L'efficience est l'optimisation des quantités

obtenues de produits ou de services, à partir d'une quantité donnée de ressource. » (Boislandelle, 1998). La pertinence, dernier constituant du triptyque, est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif tracé. Par ailleurs, la performance est expliquée en se basant sur les conditions du secteur de l'industrie (Porter, 1982, 1999), et sur les compétences dynamiques des managers de l'entreprise concernée (Marchesnay, 2002; Enríquez, 2015). Toutefois, dans les conditions des pays en développement, le cadre des compétences est moins déterminant que dans celles des économies en développement (Benamar, 2010).

1.2-Le pilotage de la performance

La déclinaison des objectifs stratégiques de l'entreprise, en plans d'action opérationnels, doit être flexible, pour permettre à l'entreprise de s'adapter à son environnement et d'y créer les conditions de pérennité. Mais, elle doit reposer également sur un système de contrôle, qui permettra de savoir en temps voulu le degré d'atteinte des objectifs, les écarts enregistrés et d'effectuer les analyses nécessaires pour y remédier (Sépari, 2010). Ce mécanisme est destiné à assurer la cohérence de cette démarche est dit système de pilotage de la performance, « il s'appuie sur un ensemble de systèmes d'informations, comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité analytique,... » (Dèmeestere, 2006). La construction d'un réseau d'indicateurs de performance permet de mesurer les résultats des actions, le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie.

1.3-La mesure de la performance et stratégie

Après les années 1960, la stratégie d'entreprise est sortie de la vision analogue à celle de la guerre, pour ses propres approches couvrant l'affectation des ressources pour atteindre les objectifs et assurer leur pérennité (Strategor, 2016). La mesure de la performance est la composante vitale de son pilotage. Elle doit reposer sur trois (03) catégories d'outils (Kadri.K, 2013): Prévisionnels, cette mesure doit pouvoir aider le manager à anticiper le « futur » et prendre les décisions pertinentes; D'appui, permettent la comparaison tant sur le plan interne, et sur le plan externe (concurrents ou pratiques de travail des autres, Bachmarking) ; De réalisation et de suivi, permettant de

déterminer les écarts et les actions correctives après comparaison des résultats aux objectifs. C'est dans cette catégorie qu'on trouve les indicateurs clés de performances, les tableaux de bord.

1.4-Les indicateurs de performance du transport maritime

Dans l'optique de réaliser une comparaison efficace et précise des performances (Fernandez, 2019), les armateurs sont amenés à adopter un système normalisé, utilisant les mêmes indicateurs clés de performance. Ces indicateurs (KPI) des transports maritimes regroupés sous la dénomination « Shipping KPIs » ont été lancés par trois (03) agences norvégiennes « Inter Manager »⁴, « Marintek »⁵ et « le Conseil de Recherche de Norvège »⁶ en 2006.

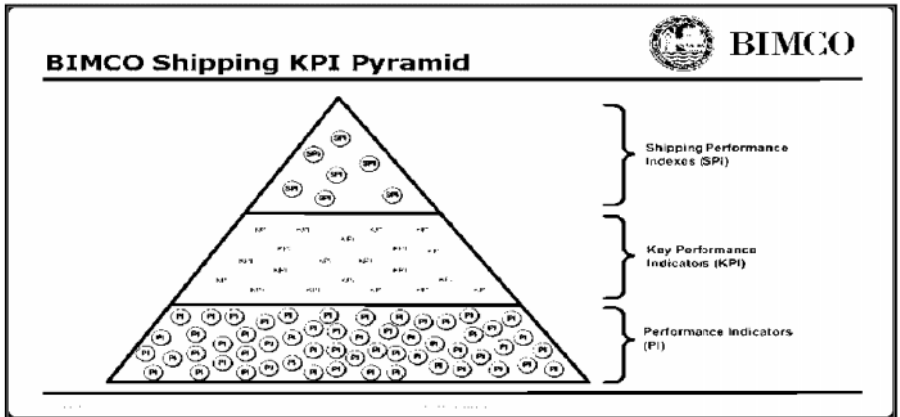
Le système « Shipping KPIs » est un outil de l'industrie mondiale du transport maritime pour définir, mesurer et rapporter des informations sur les performances. Il utilise un ensemble d'indicateurs de performance pour permettre la comparaison la plus spécifique et la plus précise des navires selon les différents types et secteurs actuellement disponibles. (BIMCO, 2022). Le système permet de promouvoir une transparence accrue sur la qualité, la sécurité et la performance et améliorer la gouvernance de l'exploitation des navires. Utilisé en interne, il peut introduire une réalité objective dans la vision que le top-management se fait des performances (Voyer, 1999). La structure du système «Shipping KPIs » est une pyramide à trois niveaux (figure n°1) : soixante-quatre (64) Indicateurs de Performance «PI» à la base; trente-trois (33) Indicateurs clés de performances «KPI» au niveau intermédiaire; huit (8) Indices de Performance du transport maritime « SPI » au sommet.

⁴Inter Manager : Est une association commerciale internationale pour l'industrie de la gestion des navires.

⁵MARINTEK : Représente l'institut norvégien de recherche sur les technologies marines.

⁶Le conseil de recherche norvégien : Est une agence gouvernementale norvégienne qui finance des projets de Recherche et d'Innovation.

Fig.1. La pyramide des KPI de la BIMCO



Source: BIMCO, Shipping KPI, 2021.

Les Indicateurs de Performance (PIs) sont les éléments constitutifs pour les calculs de la valeur des KPIs. Les PIs sont des paramètres (mesures) directement observables pour chaque navire. On peut citer comme exemple le nombre de licenciements, collisions et incendies. Chaque PI peut être utilisé dans le calcul de plusieurs Indicateurs Clés de Performance (KPIs). Par exemple, on a le PI qui donne le nombre d'inspections externes enregistrées. Il peut être utilisé comme dénominateur dans le calcul de plusieurs valeurs des KPIs (BIMCO, 2022).

2- Tableau de bord de pilotage et choix des indicateurs clés de performance

Afin de mener à terme le processus décisionnel au sein de leurs unités, notamment en matière de pilotage des performances, les managers utilisent le tableau de bord qui joue un rôle important d'instrument de lecture synthétique de l'activité durant une période donnée.

2.1-L'outil de pilotage d'activité: le tableau de bord

Le tableau de bord est apparu à l'ère industrielle des années 1920, où on disposait de tableaux récapitulatifs concernant la production et la commercialisation (Bouamama, 2015). Dans les années 1950, l'expansion des méthodes de gestion introduisant la notion de centre

de responsabilité, a augmenté la variété des TB. Dans les années 1980, le tableau de bord est utilisé comme outil de reporting et ce n'est que vers les années 1990 qu'il a évolué vers une approche orientée sur les plans d'actions et la prise de décision (Bouamama, 2015).

2.1.1-Les différentes approches conceptuelles du tableau de bord

Selon plusieurs auteurs Leroy (2001) ; Bouquin (2003), le tableau de bord est une présentation synthétique d'un petit nombre d'indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de connaître et de suivre l'évolution de l'entité pilotée, d'identifier les tendances qui l'influenceront. Pour Fernandez (2005) « un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision ». Conséquemment, les fonctionnalités remplies par le tableau de bord lui donnent une multi-dimensionnalité. Il peut être considéré comme un outil d'amélioration, un instrument de mesure, un moyen de communication et une aide précieuse à la décision.

2.1.2-La typologie des tableaux de bord

La revue de littérature permet à avancer qu'il existe trois (03) cas de figures pour un TB (Saulou, 2006) : Le Tableau de bord d'activité s'agit d'un tableau classique, qui présente des indicateurs pour suivre des activités ; Le TB du pilotage est un véritable tableau de bord pour atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant les plans d'actions préalablement définis ; Le TB de projet récapitule les données principales d'un projet, il possède une date de début, une date de fin et, surtout, des jalons en fin de chaque étape. Pour les besoins de notre travail, nous allons nous focaliser sur le TB de pilotage, afin de visualiser les indicateurs de performance qui seront retenus ultérieurement pour notre cas d'étude, qui est la compagnie algérienne de navigation Cnan Med.

2.2- Méthodologie de conception du tableau de bord de pilotage

Sa conception et son contenu dépendent fortement des caractéristiques de l'entreprise, de sa taille et son environnement. En effet, selon Volle (2011) « le pilotage de l'entreprise utilise des tableaux de bord, des

indicateurs produits selon des méthodes statistiques. Cette conception est basée sur le principe d'utilisation de données réelles, palpables et exploitables par les gestionnaires.

2.2.1-Le principe de la conception d'un tableau de bord de pilotage

Un tableau de bord n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles tant pour son fonctionnement que pour son contenu. L'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. De ce fait, trois règles fondamentales doivent être respectées lors de la conception d'un TB, à savoir (Separi, 2007): la cohérence avec la structure de l'entreprise, un contenu synoptique et agrégé et une rapidité d'élaboration et de transmission.

2.2.2-Structure d'un tableau de bord de pilotage

Les informations du TB doivent être précises, détaillées, fiables pertinentes, correctes, claires, abrégées et synthétiques et indispensables à la conduite de l'activité de l'entreprise (Volle, 2011). Ces informations doivent être nécessaires à la compréhension et à l'action, et surtout rédigées et découlées des chiffres réels de l'activité. Nous pouvons citer par exemples les performances réalisées, parts de marché obtenues, etc. Aussi, les mises à jour sont importantes pour la mesure réelle de l'évolution de l'activité de l'entreprise/organisation (Volle, 2011). Quant à la présentation, une lecture rapide et ventilée représente un avantage par rapport à une concordance très détaillée et peu compréhensible (Separi, 2007).

2.3-Analyse stratégique et choix des indicateurs clés de performance

Depuis les années 1960, un important cadre d'outils d'analyse et de mesure des comportements stratégiques, ne cesse de se développer (Strategor, 2013 ; Bougalmouna, 2019). La démarche stratégique se présente comme un modèle séquentiel d'analyse et de décision. Elle est décomposée en quatre phases (Oréal, 1993) : La première est le diagnostic de la situation de l'entreprise dans son environnement de deux angles statique et dynamique, pour essayer de prévoir le futur; La décision stratégique, ou le choix des objectifs qui vont contribuer à

la croissance de l'organisation et la formulation de la stratégie qui va aider à les atteindre; Puis, la mise en œuvre, du passage à l'action. Enfin, la démarche stratégique se termine par la mise en place de systèmes de pilotage et de contrôle qui permettent de mesurer de manière continue les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs.

2.3.1-Analyse strengths, weaknesses, opportunities, threats (SWOT)

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier, ou de créer d'éventuelles opportunités, qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation (Kalika, 2013). Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre, d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs de succès de l'environnement. La réalisation de cette analyse sera le résultat de plusieurs séances de brainstorming des différentes structures de l'entreprise Cnan Med.

2.3.1-L'analyse PESTEL

Le modèle PESTEL est l'acronyme de l'étude des tendances : politiques, économiques, socioculturelles, technologiques, écologiques et légales. Cet outil permet d'étudier le macro-environnement de l'entreprise (Basic, 2005).

2.3.3-Choix des indicateurs clés de performance

Les indicateurs clés de performance, ou KPI, sont des indicateurs mesurables d'aide à la décision. Ces indicateurs doivent être liés « aux variables pivot » (Millie-timbal, 2010), qui sont définies comme étant les facteurs susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie d'une entreprise, la structure d'un marché ou d'une industrie. Fernandez (2019) affirme que lors de la sélection des KPI, il faudra prendre le temps nécessaire pour l'établissement d'indicateurs de plus en plus pertinents.

3- Etude des indicateurs clés de performance de cnan med

L'Algérie, ayant compris que seule une capacité de transport propre, la rendra affranchie de la dépendance des armateurs étrangers, a lancé en 2013 un vaste programme de développement, de restructuration et de renforcement de la flotte marchande nationale (Daddi Addoun et all, 2021). C'est ainsi que la Compagnie Algérienne de transport maritime Cnan Med, a acquis pour exploitation, cinq (05) navires de moins de cinq (05) ans d'âge⁷. L'objectif est de reprendre quelques parts du marché du transport maritime en méditerranée. Nous allons essayer d'effectuer une analyse stratégique de cette entreprise par les techniques SWOT et PESTEL puis dégager les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance jugés adéquats.

3.1-Analyse stratégique de la Cnan Med par les outils SWOT et PESTEL

Il s'agit en fait, de pouvoir déterminer les obstacles, les menaces et les faiblesses potentielles qui peuvent empêcher cette compagnie d'atteindre l'objectif de devenir un acteur incontournable en méditerranée. D'autre part, il s'agit de mieux appréhender les changements des contextes économiques, sociaux, politiques et légaux qui peuvent affecter son développement, car l'entreprise est une entité vivante qui est très sensible à son environnement et ses métamorphoses⁸.

3.1.1-Présentation de la compagnie Algérienne de transport maritime Cnan Med

En 1963, la Cnan s'est vue attribuée le monopole du transport de marchandises, passagers et hydrocarbures. Cependant, plusieurs faits au cours des années qui suivent ont conduit au déclin de la compagnie ainsi que la perte de la quasi-totalité de sa flotte (Daddi Addoun et all., 2021). Le Conseil de Participation de l'Etat a décidé, à travers la résolution 06/71 de 2005, la création de Cnan Med et Cnan Nord, en leur attribuant le statut d'armateur public (SPA). En 2008, la compagnie Cnan fut autorisée par le CPE, à ouvrir son capital et conclure un partenariat avec l'Italien « Dario Perioli ». La compagnie

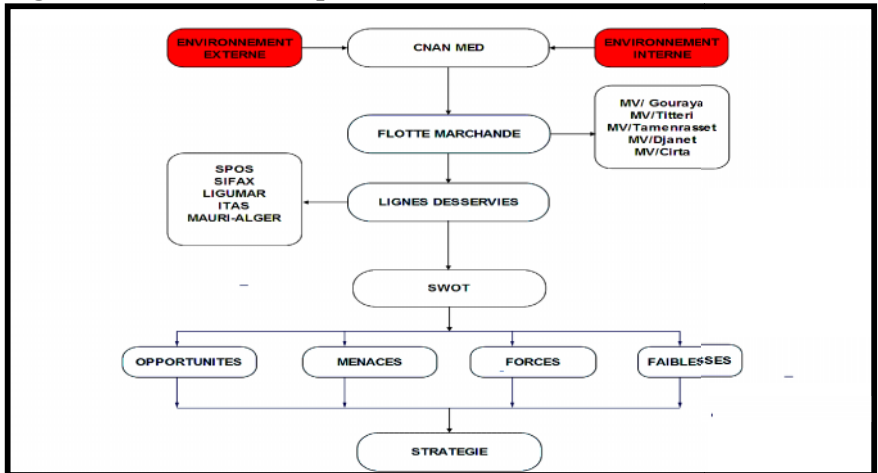
⁷Résolution N° 03/132 de 2013 du conseil de participation de l'État algérien (CPE).

⁸T.A, directeur de contrôle de gestion de la Cnan Med, entrevue réalisée le 22/04/2022.

Cnan Med est spécialisée dans le transport maritime de conteneurs et marchandises diverses. Son activité est basée en Méditerranée Occidentale. Actuellement, elle assure principalement la desserte des lignes régulières reliant les ports de l’Europe du Sud et les principaux ports algériens.

3.1.2-Analyse SWOT de la compagnie Cnan Med : L’analyse SWOT que nous avons réalisée est le résultat des séances de remue-ménages organisées au sein de la compagnie. Nous avons fait recours à l’utilisation du logiciel iMindMap dans sa version 10.

Fig.2. Procédure SWOT pour Cnan Med



Source: Auteurs, sur la base des entretiens avec B.L.T directeur d’audit à Cnan Med, 2022.

L’analyse des facteurs internes du SWOT sont transposés sur le tableau n°1.

Tableau n° 1: Les facteurs internes (forces et faiblesses) de la compagnie Cnan Med

	Facteurs positifs	Facteurs négatifs
F.a	Forces	Faiblesses

<ul style="list-style-type: none"> -Navires relativement récents et adaptés au marché. -Forte présence en Méditerranée Occidentale. -Armateur National Historique. -Personnel marins relativement jeune et disposant de capacités au travail. -Transporteur prioritaire pour les différents marchés publics. 	<ul style="list-style-type: none"> -Défaillances organisationnelles, absence de Système de Management de la Compagnie. -Absence de système informatisé pour la création et la gestion de base de données interne pour assurer la proactivité managériale. -Absence de politique de marketing, -Absence d'une politique de « business intelligence & analysis » affectant la qualité des analyses prédictives. -Retard dans l'approvisionnement des navires en pièces détachées pour la maintenance. -Difficultés en Trésorerie dues aux résultats obtenus des exercices précédents. -Faible performance des équipages et aptitudes professionnelles en deçà des exigences du métier.
---	---

Source: Auteurs, sur la base des entrevues réalisées avec les directeurs d'audit et de contrôle de gestion, Cnan Md 2022.

Le tableau n°1 ci-dessus, illustre clairement les facteurs internes de l'organisation de la Cnan Med, mettant en exergue les facteurs positifs et négatifs qui ont été identifiés par nos soins.

Il a été observé que de nombreuses faiblesses subsistent au sein de cette compagnie maritime dont les causes sont généralement liées à un disfonctionnement de services, de manque de ressources humaines hautement qualifiées et compétentes, d'une mauvaise rationalisation des ressources financières et matérielles. Par contre, les facteurs positifs concernent principalement la possession de navires relativement récents et adaptés au marché. L'analyse des facteurs internes du SWOT sont transposés sur le tableau n°02 suivant:

Tableau n° 2: Les facteurs externes (opportunités et menaces) de la compagnie Cnan Med

	Facteurs positifs	Facteurs négatifs
	Opportunités	Menaces
Facteurs externes	<ul style="list-style-type: none"> -Le transport maritime constitue un élément majeur dans l'économie nationale. -Encouragement et facilitation des exportations par les pouvoirs publics. -Position géographique stratégique de l'Algérie. -Développement et expansion des projets en matière d'infrastructures portuaires et de desserte routière. -Nouveau marché potentiel / Transfert d'Asie vers la Méditerranée. -Disponibilité de start-ups nationales et fournisseurs de services en communications. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inadéquation des programmations de formations de courte durée. -Faible taux de recouvrement des agents consignataires. -Difficultés administratives (Douanes et gardes côtes) pour l'acheminement et le transfert de pièces de rechanges en Algérie. -Insuffisance de fournisseurs et Prestataires de services dans le domaine maritime en Algérie. -Faibles capacités économiques et commerciales (exportations) -La Maitrise de la chaine d'approvisionnement de notre pays par les compagnies étrangères. -Augmentation/spéculation sur le prix du fuel affectant les revenus.

Source: Auteurs, sur la base des entretiens réalisés avec les directeurs d'audit et de contrôle de gestion, Cnan Md,2022.

Le tableau n°02 ci-dessus, illustre les facteurs externes, en mettant en exergue les opportunités et menaces auxquelles la Cnan Med doit faire face pour assurer sa pérennité sur les marchés actuels. Les menaces identifiées mettent en exergue l'inadéquation des programmations de formations et la faible maitrise des agents consignataires pour les

recouvrements des créances, les faiblesses avérées en matière de fluidité du transit portuaire en Algérie, qui affectent le nombre possible de voyages à réaliser.

3.1.3-Analyse PESTEL de la compagnie Cnan Med

L'analyse PESTEL permet d'appréhender l'environnement dans lequel l'entreprise Cnan Med évolue, et qui pourra influencer son activité de transport maritime.

3.1.3.1-Le volet politique du PESTEL

Dans le contexte politique dans lequel évolue l'entreprise, nous avons retenu les facteurs à impacts suivants : Relations diplomatiques de l'Algérie avec la France et l'Espagne qui sont parmi les principales destinations desservies par ses navires ; La Signature d'un accord d'investissement avec la Turquie ; La décision des pouvoirs publics la fermeture des ports secs et la régulation des importations ; Retard de la réforme des services administratifs (Douanes, DMM) ; Instabilité et changement de ministres, etc ; Accroissement de l'immigration illicite en Méditerranée.

3.1.3.2-Le Volet économique du PESTEL

Sur le plan économique, nous avons constaté les facteurs à impacts liés notamment à la dévaluation de la monnaie algérienne, environ 11% en 2021 et l'augmentation de l'inflation à hauteur de 7% selon les données de la Banque Mondiale (2021). Chose à laquelle s'ajoute la question du marché de change qui est totalement soumis au marché parallèle. Sur un autre plan, nous trouvons la faiblesse des exportations algériennes (-39% en 2020 selon la CNUCED, le développement du e-commerce et du paiement en ligne (e-Banking).

En termes de transport maritime, nous pouvons citer la croissance du transport maritime (+3.5% sur l'horizon 2019-2024 selon la CNUCED), l'augmentation des prix du transport des conteneurs et l'apparition de leur pénurie notamment avec le Covid-19, la formation de l'Accord Transatlantique en 2016 (entre grand armateurs) pour le partage des parts de marchés du transport de conteneurs et la formation d'alliances en Méditerranées notamment entre les compagnies COSCO shipping et ARKAS lines. Une étude du

CNUCED souligne le faible indice de connectivité des ports africains, notamment algériens (CNUCED, 2018).

Sur le plan interne, le secteur est désormais ouvert aux opérateurs privés et les pouvoirs publics qui ont décidé d'imposer l'Incoterm FOB⁹ aux importations. Le secteur économique a connu également un rebond des prix du pétrole sur le marché international et l'augmentation par conséquent des prix du carburant.

3.1.3.3-Le Volet socioculturel du PESTEL

L'environnement social de l'entreprise est caractérisé par l'érosion du pouvoir d'achat des employés et les augmentations de salaires timides décidées par les pouvoirs publics, un taux de chômage à 12.5% selon la banque mondiale (en dépit de l'apparition des programmes de pré-emploi) et le maintien de la politique des transferts sociaux par le gouvernement. Les services administratifs sont toujours à la traîne et causent d'énormes préjudices au développement du pays. Sur le plan maritime, nous soulignons la pression internationale accrue en matière de respects des droits des marins, devenus des acteurs clés de la chaîne logistique internationale.

3.1.3.4-Le Volet technologique du PESTEL

De nos jours, la technologie façonne toutes les facettes du domaine du commerce international. En effet, nous assistons aujourd'hui, à l'apparition du concept de port intelligent (Ports 5G). L'Espagne en projette d'y convertir le port de Barcelone en 2027 comme projet pilote. La naissance de la technologie de la block Chain et le développement accrus de l'intelligence artificielle et la possibilité de son intégration au processus d'audit à distance et programmes d'inspections des navires sont aussi des perspectives pour le prochain quinquennat.

En matière de navigation maritime, nous soulignons le développement du concept de « réalité augmentée » (AR) pour la construction de passerelles intégrées, essais des navires autonomes, développement de nouveaux modèles de portiques pour la manutention portuaire et dématérialisation des documents du transport maritime (l'apparition

⁹FOB : Free On Board.

de l'e-BL). La cyber-sécurité en constitue un champ en plein essor et intégré au management des menaces liées à la piraterie. A ce titre, nous pouvons citer l'apparition de la première cotation de classe en matière de la cyber-sécurité en 2018 par la société de classification DNV-GL.

3.1.3.5-Le Volet écologique du PESTEL

Sur le volet écologique, nous trouvons la signature de l'accord de la COP22 des Parties contractantes à la convention de Barcelone à Antalya sur la création de zones de contrôle d'émissions d'oxydes de soufre (SECA) pour la Méditerranée qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2025. Le plan d'action pour la Méditerranée (PAM 2022-2031) fut également adopté à Malte le 10 mars 2021. Ce plan contient un dispositif de prévention et de lutte contre la pollution dans la région. Il est à signaler également l'adoption de zones spéciales sensibles (PSSA) en Méditerranée (La Corse et les Baléares).

3.1.3.6-Le volet légal du PESTEL

Sur le plan juridique, nous avons relevé l'absence de procédures ou de politique de veille réglementaire et d'interprétation au sein de la Direction de la Marine Marchande. La classe BV s'est totalement accaparée de cette tâche sensible destinée à garantir une visibilité aux décideurs. Il y a lieu également de noter l'instabilité de la mise en place des lois et textes d'application (émission, puis gel des lois, notamment en matière du commerce extérieur). Nous rappelons aussi que le Code Maritime Algérien (CMA) reste un recueil pêle mêle d'articles figés et le plus souvent inadaptés aux réalités du transport maritime. Un vide juridique accru caractérise le volet relatif aux contrats d'affrètement, connaissements et autres documents essentiels au transport maritime. Ce qui induit des retards de prestations de services, pertes de clients (Tighilt et autres, 2021), encourageant dans certains cas les actes illicites ou lésant les gestionnaires d'entreprises maritimes en Algérie.

3.2-Vision stratégique, choix des indicateurs du tableau de bord

A partir des analyses SWOT et PESTEL précédemment réalisées, nous pouvons déduire que la compagnie Cnan Med est soumise à beaucoup de pressions externes et internes qui font d'elle une des

compagnies les moins compétitives et vulnérables. C'est pour cette raison, qu'elle doit adopter une stratégie basée sur le contrôle des faiblesses internes pour faire face aux menaces et tenir compte de l'environnement externe. La meilleure vision stratégique recommandée, est la stratégie de repositionnement (dite de coopération). Pour le cas de Cnan Med, il s'agit de se reconverter en acteur du « Feeding »¹⁰. Elle doit également se repositionner sur certaines lignes stratégiques pour sa survie et le maintiens de ses activités principales. Actuellement, elle assure une seule activité qui est le transport maritime de conteneurs et marchandises diverses, ce qui reste insuffisant vu ses capacités en tant que fournisseur de services.

3.2.1-Le choix et présentation des indicateurs

Maintenant que la vision stratégique est formulée, nous pouvons tracer les objectifs stratégiques qui doivent être atteints à court et moyen termes pour la réalisation de cette dernière, à savoir : Réaliser une trésorerie positive pour la Cnan Med ; Promouvoir les parts de marchés et exploiter 66% de la capacité de sa la flotte ; Réduire le niveau des dettes actuelles ; Satisfaire tous les clients et les fidéliser au maximum ; Améliorer les conditions de sécurité, de sûreté pour les navires de sa flotte ; Réduire le nombre de détentions à zéro (0) et à moins de cinq (05) non conformités ; Maintenir un niveau d'équipage suffisant, conforme aux exigences réglementaires.

Les indicateurs clés de performances (KPIs) qui vont servir à la mesure, sur une base trimestrielle, de la réalisation ou non de ces objectifs que nous avons retenus et qui sont comme suit :

-Le chiffre d'affaires (CA) : ensemble des recettes générées par tous les navires (y compris les navires affrétés) auxquelles s'ajoutent les surestaries, pour l'année 2021.

- Les charges d'exploitation des navires (CE) : ensemble des dépenses opérées sur le trimestre.

¹⁰Feeding dit également Slotting, est une technique commerciale de sous-traitance pour transporter des marchandises d'une autre compagnie, après un accord préalable sur la pratique des prix.

- L'excédent brut d'exploitation (EBE) : est la ressource brute d'exploitation dégagée au cours d'une période (un (01) trimestre). Le tableau n°03 ci-dessous résume les indicateurs de performance générale.

Tableau n° 3: Les indicateurs de performance générale de Cnan

Med.

Inputs	Outputs
Chiffre d'affaires(CA)=Recettes du fret + Surestaries conteneurs	EBE=chiffre d'affaires - les charges d'exploitation
Les charges d'exploitation= dépenses des navires +frais du personnel	

Source: Auteurs, sur la base des rapports d'activités trimestriels, Cnan Med, 2022.

D'autres indicateurs de performance pour la compagnie Cnan Med se résument en ce qui suit : La valeur des dettes générées (référence est faite au 1^{er} trimestre 2021) ; Les quantités transportées en rapport avec la capacité de chargement disponible ; La quantité de marchandises en Slot (référence est faite au 1^{er} trimestre 2021) ; Le nombre de non conformités enregistrées dans les différents audits (interne, externe et PSC) y compris les détentions et les observations.

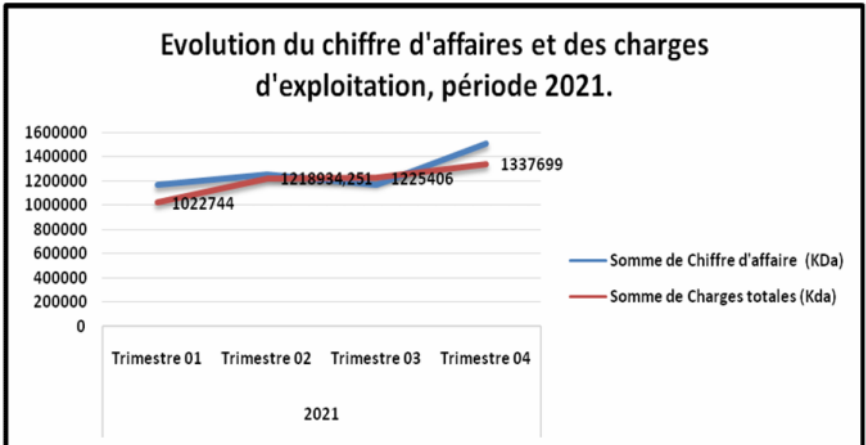
3.3-Analyse des résultats de Cnan Med de l'exercice 2021 à partir du tableau de bord

Nous pouvons constater à la suite de nos analyses, qu'en termes de performance financière (TB de performance générale), et comme illustré par la figure 3, ci-dessous, les charges d'exploitation des navires de la Cnan Med sont très élevées, notamment aux deuxième et troisième trimestres. Cette situation fait que l'entreprise est dans l'incapacité de générer des profits. Cela s'explique par l'immobilisation du navire Gouraya à deux reprises, et le retard enregistré dans le déchargement du navire Tamanrasset à Alger (cas de Covid enregistrés).

On constate également que le dernier trimestre a enregistré un bond en

matière de chiffre d'affaires. Cela s'explique par l'arrivée des navires Djanet et Cirta pour renforcer la flotte Cnan Med et leurs mises en service en fin 2021. Mais les charges d'exploitation ont également connu une hausse, cela s'explique par le séjour prolongé de ces deux derniers au port d'Alger, dans l'attente de la délivrance des certificats des jauges par les douanes algériennes, mais également à cause des dettes générées par leur exploitation comme le montre si bien la figure3.

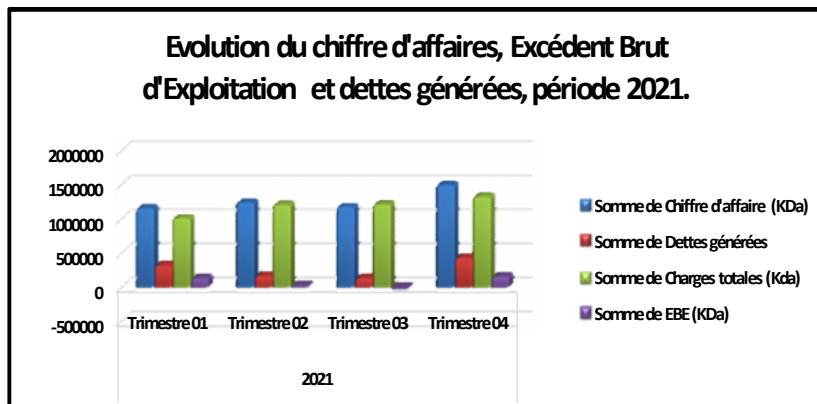
Fig.3.Comparaison chiffre d'affaires et charges d'exploitation des navires de la Cnan Med.



Source: Auteurs, sur la base des données Cnan Med traitées par le TB

Le montant des dettes de l'entreprise ne s'est pas stabilisé non plus. En effet, celles-ci ont connu une baisse au terme du troisième trimestre de l'année 2021. Cela s'explique par les remboursements effectués par la compagnie envers ses créanciers. Toutefois, la dette a connu une augmentation durant le dernier trimestre, suite aux retards enregistrés dans les ports d'Alger et d'Oran, la dévaluation accrue de la monnaie algérienne.

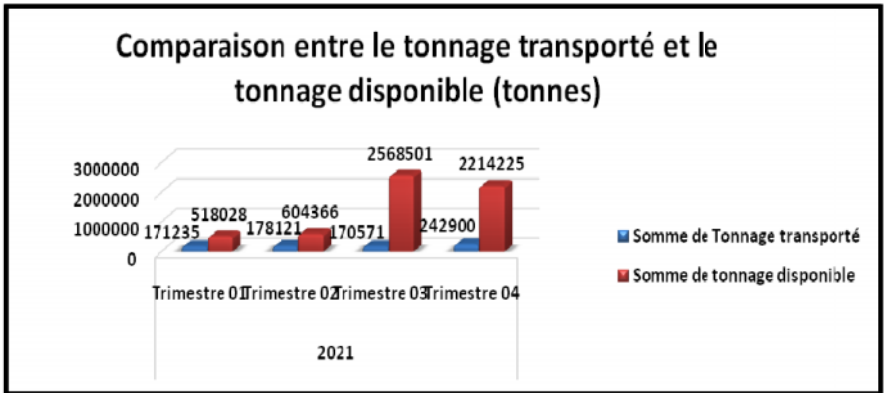
Fig.4. Comparaison entre le chiffre d'affaires, les charges d'exploitation des navires, EBE et dettes de la Cnan Med.



Source: Auteurs, sur la base des données Cnan Med traitées par le TB.

De ce qui précède, nous pouvons déduire que la compagnie est en deçà des objectifs tracés (réalisation d'un profit) à cause notamment des charges d'exploitation relativement importantes durant l'année comparativement aux recettes générées. En termes de performance commerciale, le dernier trimestre a connu une augmentation très sensible des quantités transportées. Ceci s'explique par le fait que la compagnie s'est dirigée vers le Feeding pour le compte de la compagnie ARKAS. Toutefois, nous pouvons constater que le tonnage transporté est à peine 20% (en moyenne sur un trimestre) de la capacité totale disponible des cinq (05) navires comme l'illustre la figure 5 ci-dessous. L'exploitation des capacités de chargement disponibles est loin de réaliser l'objectif fixé à 66%.

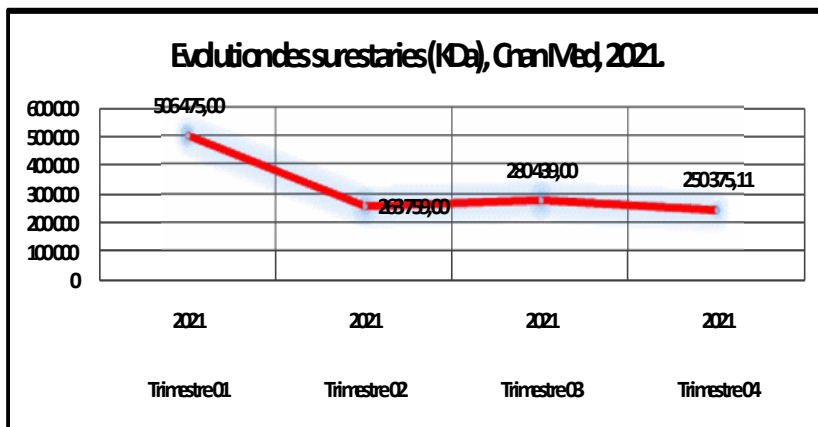
Fig.5. Evolution du tonnage transporté par les navires de la Cnan Med en 2021.



Source: Auteurs, sur la base des données Cnan Med traitées par le TB.

Sur le volet surestaries, la compagnie a enregistré une entrée importante durant le premier trimestre de l'année 2021. Cela est dû à la décision des pouvoirs publics de fermer les ports secs. Cela a engendré une congestion importante aux niveaux des ports algériens. La figure 06, ci-dessous démontre ce pronostic.

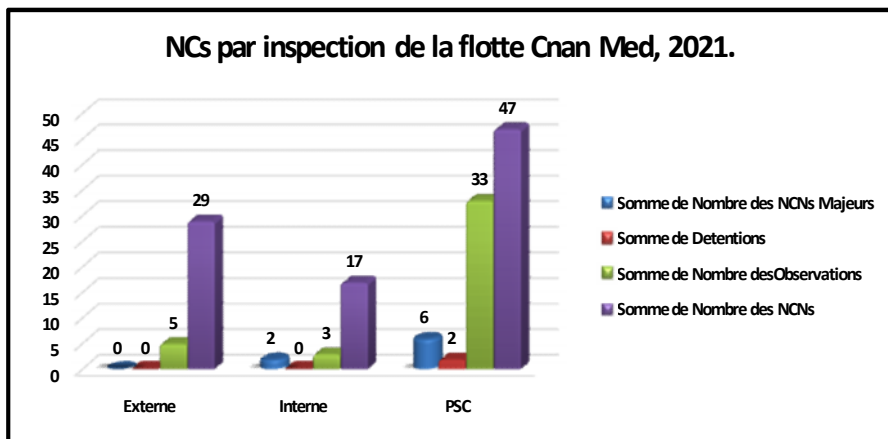
Fig.6. Evolution des surestaries de la Cnan Med au terme de l'année 2021.



Source: Auteurs, sur la base des données Cnan Med traitées par le TB.

Sur le plan des inspections, l'objectif tracé (moins de cinq (05) non conformités par navire) semble ne pas être atteint, et on observe qu'encore l'année 2021 a connu la détention du navire Gouraya à deux (02) reprises, engendrant des pertes colossales à la compagnie.

Fig.7. Non conformités relevées sur les navires Cnan Med au terme de l'année 2021.



Source: Auteurs, sur la base des données Cnan Med traitées par le TB.

Conclusion

Avec un plan de redressement décidé en 2013 et mis en place par l'acquisition de cinq (05) navires, ayant une moyenne d'âge de quatre (04) ans, l'entreprise de transport maritime Cnan Med face aux nouveaux défis, devait démontrer sa capacité à reconquérir des parts de marchés dans sa zone d'activité, à savoir la Méditerranée Occidentale.

De par l'enjeu que représente la mesure de la performance de cette compagnie, objet de notre thématique, nous avons pu mettre en exergue les volets relatifs à la mise en place d'un système d'indicateurs clés de performance, à savoir la conduite d'un diagnostic stratégique par les méthodes SWOT et PESTEL, ainsi que la proposition d'une vision stratégique à moyen terme, en formulant les objectifs s'y afférant. Finalement, l'établissement d'un tableau de bord de pilotage et de suivi de ces indicateurs a permis de visualiser les performances réelles, basées sur les données d'entrée pertinentes, telles que les recettes effectuées, la capacité totale de transport, ainsi que les non conformités annotées selon les audits, inspections et visites enregistrés durant l'exercice 2021.

Au terme de notre analyse stratégique, nous avons pu cerner le fait que l'entreprise est aujourd'hui soumise à de multiples contraintes internes, dues principalement aux problèmes de trésorerie résultant des exercices des années précédentes et les défaillances organisationnelles. Mais, aussi des pressions externes résultant de l'instabilité de l'environnement politico-économique, une concurrence accrue et déloyale des armateurs étrangers, et l'absence d'une ergonomie juridique nationale ont été constatés. Toutes ces contraintes font d'elle une entreprise des moins compétitives par rapport aux concurrents sur le même marché.

De ce fait, nous avons jugé que la meilleure option stratégique qui s'offre à elle est la coopération avec les autres armateurs et de s'engager dans le Feeding. Devenir un acteur incontournable dans le Slotting (Feeding) est une vision, qui pourra lui garantir une expansion de parts de marchés. La réalisation de ce repositionnement doit passer par l'atteinte de plusieurs objectifs que nous avons énumérés et qui sont associés aux indicateurs clés de performance, permettant de les mesurer et les suivre.

La construction d'un tableau de bord et la visualisation des indicateurs pour l'exercice 2021 a démontré que la compagnie est loin d'atteindre ces objectifs. En effet, le suivi des indicateurs montre clairement son incapacité à rembourser ses dettes, à réduire les charges d'exploitation et à éliminer le risque de détention et d'immobilisation de ses navires dans les ports étrangers en particulier. Aussi, il a été constaté par l'analyse et l'évaluation des quatre (04) trimestres, que le C.A dépend des recettes générées par le frêt, ainsi que les surestaries. La capacité totale de la flotte est sous exploitée, vu les quantités transportées durant cette période, comparativement aux espaces à marchandises disponible. Par ailleurs, l'aptitude à réaliser des bénéfices reste problématique, vu que les montants des dettes sont considérables. Par conséquent, les conséquences ou effets annotés par nos travaux d'analyse à l'aide des outils SWOT et PESTEL font ressortir que les facteurs externes et internes de la Cnan Med ont énormément contribué au ralentissement de son développement. De ce fait, la Cnan Med doit impérativement revoir sa politique de maintenance, qui reste la principale raison de dépenses faramineuses et des non conformités majeures lors des audits externes et PSC.

Sur un autre plan, la compagnie Cnan Med doit réviser, sans tarder, son système de management de la sécurité (SMS) et le rendre plus ergonomique, notamment les volets relatifs à son organisation, la familiarisation du personnel, les presque accidents (Near misses) et la gestion des avaries. Un aspect important pouvant contribuer aux changements relatifs à la gestion commerciale et technique, est la formation, pilier essentiel permettant l'introduction de nouvelles visions stratégiques tenant compte de l'évolution réglementaire, scientifique et technologique du secteur maritime. Le recyclage des gestionnaires à l'aide de la contribution des écoles supérieures spécialisées du secteur des transports, serait d'un apport le plus bénéfique pour une mutation fondamentale et vitale des approches managériales existantes.

Finalement, d'autres études sur la thématique abordée seront utiles, notamment celles qui seront relatives aux techniques de déclinaisons d'objectifs stratégiques en objectifs opérationnels sur les différentes structures de la compagnie, l'application du concept de l'organisation apprenante sur les entreprises publiques et relatives au management

du changement dans ces organisations.

Références bibliographiques

- Banque Mondiale (2021)**. *Rapport sur l'Algérie*. Consulté le 05 30, 2022 : <http://banquemondiale.org>
- Basic.M, M. &. (2005)**. *Diagnostic stratégique*. Paris: Dunod.
- **Benamar. B. (2010)**, « L'avantage concurrentiel dans un marché faiblement compétitif », *Revue française de gestion* 2010/7 (n° 206).
- BIMCO. (2022)**. Consulté le 03 16, 2022, sur <http://www.bimco.org>
- BIMCO. (2021)**. *Shipping KPI*. Consulté le 03 16, 2022, sur [Bimco shipping KPI system: http://www.bimco.org/ship-ports-and-voyage-planning/shipping-KPI-system](http://www.bimco.org/ship-ports-and-voyage-planning/shipping-KPI-system)
- Boislandelle.H.M. (1998)**. *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Paris: Editions d'organisation.
- Bouamama. M. (2015)**. Nouveaux défis des systèmes de mesures de la performance:cas des tableaux de bord. *Thèse de Doctorat en science de gestion*. Bordeaux, France: Université de Bordeaux.
- Bouguelmouna. K. (2019)**. L'impact du management stratégique sur la performance des pme algériennes. Thèse de doctorat en sciences, option : gestion, université A.Belkaid Tlemcen.
- Bouquin.H. (2003)**. *Le contrôle de gestion*. Paris: PUF.
- Bourguignon.A. (1995, 07/08)**. Peut-on définir la performance? *Revue française de comptabilité n°269* , pp. 61-66.
- CNUCED. (2018)**. *Etude Sur le transport Maritime*. Consulté le 06 06, 2022, sur <http://unctad.org>.
- Daddi-Addoun N., Bouchellal Y. et Boumechouene M. (2021)**. « Renouveler sa flotte pour reprendre son niveau d'activité de transport, cas CNAN Algérie », *Sciences Sociales et Humaines*, Constantine, Volume 7, Numéro 3, pp. 483-497.
- Démeestere.R, L. M. (2006)**. *Contrôle de gestion et pilotage*. Paris: Dunod.
- Dietrich.A. (1999)**. Copétance et performance: Entre concepts et pratiques de gestion. . *Education Permanente, n°140* , pp. 16-24.
- Doriath.B. (2005)**. *Contrôle de gestion*. Paris: Dunod.
- Duval. M. (1998)**. Ni morts, ni vivants: marins! Pour une ethnologie du huis clos », PUF, Paris.
- Enriquez-De-La-O.J.F. (2015)**, Resource-Based View and Dynamic Capabilities Resource-Based View and Dynamic Capabilities

Achieving Competitive Advantage through Internal Resources and Competences, http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2171/1/VT_2015n11p50.pdf.

-**Fernandez. A. (2019).** *Benchmarking*. Consulté le 03 12, 2022, sur Piloter: <http://www.piloter.org/qualite/benchmarking.html>

-**Fernandez.A. (2005).** *L'essentiel du tableau de bord*. Paris: Edition d'Organisation.

-**GATMA. (2013).** *Restructuration de la flotte*. Consulté le 01 26, 2022, sur <http://www.gatma.dz>: <http://www.gatma.dz>

-**Gilbert.P. (1980).** *Le contrôle de gestion dans les organismes publiques*. Paris: Edition d'organisation.

-**Kadri.K. (2013).** *La performance et le suivi-évaluation*. Consulté le 03 12, 2022, sur Séminaire du grand Bassam: <http://slideplayer.fr/slide/5648398>

-**Kalika.J, H. &. (2013).** *Management Stratégique*. Paris: Vuibert.

-**Lehmann-Ortega et all. (2016)**, (coordonné par) Strategor, 7ème éd, Dunod, Paris.

-**Lehmann-Ortega et all. (2013)**, (coordonné par) Strategor, 6ème éd, Dunod, Paris.

-**Leroy.M. (2001).** *Le tableau de bord au service de l'entreprise*. Paris: Edition d'Organisation.

-**Marchesnay. M. (2002)**, *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences ; essai de praxéologie. Les éditions de l'ADREG.*

-**Millie-Timbal.M.H. (2010).** *Elaborer des tableaux de bord utiles*. Le Mans: GERESO.

-**Molho.D, P. &. (2003).** *La performance globale de l'entrepris*. Paris: Edition d'Organisation.

-**Oréal.S. (1993).** *Management stratégique de l'entreprise*. Paris: Economica.

-**Porter. M (1982)**, Choix stratégique et concurrence, Ed. Economica, Paris.

-**Porter. M (1999)**, L'avantage concurrentiel, éd. Dunod, Paris.

-**Saulou.J.Y. (2006).** *Tableau de bord pour décideurs de qualité*. saint denis: AFNOR.

-**Sépari.S, A. &. (2010).** *Contrôle de gestion manuel et application*. Paris: Dunod.

-**Seperi.S, A. &. (2007).** *DCG 11 contrôle de gestion: manuel de*

gestion. Paris: Dunod.

- **Tighilt. F., Bouchellal. Y. et Daddi Addoun. N. (2021)** : « La pratique de l'affrètement maritime et coût du fret ; Cas de l'Algérie : Etat des lieux et contraintes ». Revue Organisation & Travail, EISSN: 2602-5604 Volume 10, N°2.

-**Volle.M. (2011)**. Consulté le 04 27, 2022, sur Systeme de pilotage de l'entreprise: <http://www.volle.com/rapport/pilotage.html>

-**Voyer.P. (1999)**. *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*. Québec: Presse de l'Université du Québec.