



le cnam

2023 – 2024

**Mémoire présenté en vue de l'obtention de la Licence
professionnelle**

Contrôle de Gestion (LP12400A)

Sujet :

**L'impact de la datavisualisation dans la mise en œuvre du
reporting et du suivi budgétaire**

Téofan Zwickel

Cora



Plan :

1. Eclairage théorique	5
1.1. Le contrôle de gestion	5
1.1.1. Définition du contrôle de gestion	5
1.1.2. La prise de décision au sein du contrôle de gestion	6
1.2. Reporting et le suivi budgétaire	9
1.2.1. Définition	9
1.2.1.1. Le reporting	9
1.2.1.2. Le suivi budgétaire	9
1.2.2. Construction et application	10
1.3. La datavisualisation	13
1.3.1. Définition et utilisation de la datavisualisation	13
1.3.2. Les différents types de datavisualisation	16
2. Étude empirique	18
2.1. Présentation et contexte	18
2.1.1. Présentation de l'entreprise	18
2.1.2. Analyse de l'entreprise	20
2.1.3. Le contrôle de gestion chez Cora	21
2.1.3.1. Contrôleur de gestion entreprise	21
2.1.3.2. Contrôleur de gestion opérationnel	22
2.2. Mises en place des reportings et de la datavisualisation	23
2.2.1. Cora pro	23
2.2.2. E-Commerce	26
2.2.3. Analyse	31
2.3. L'influence dans la prise de décision	32
2.3.1. Finalité	32
2.3.1.1. Cora pro	32
2.3.1.2. E-Commerce	33
3. Conclusion	34
Bibliographie.....	35
Webographie.....	35
Annexe.....	36
Table des illustrations.....	36

Remerciements :

Je tiens tout d'abord à remercier ma maîtresse d'apprentissage, Mme Aline Lains, Contrôleuse de gestion dans l'entreprise Cora pour son accompagnement durant toute la durée de mon alternance.

Merci de m'avoir donné l'opportunité de rejoindre cette entreprise pour apprendre le métier de contrôleur de gestion et en comprendre les enjeux.

Je tiens également à remercier M. Théophile Steciuk, tuteur académique pour son aide et son soutien pour l'élaboration de ce mémoire. J'ai pu, grâce à ses conseils, mettre en place une problématique cohérente avec ma mission.

Je souhaite également remercier toute l'équipe du contrôle de gestion pour son accueil et son soutien lors de mon intégration.

Leur aide m'a permis de concrétiser mes objectifs et d'approfondir ma compréhension du métier de contrôleur de gestion.

Un grand merci également à toutes les équipes du service E-commerce et à son directeur, Vincent Levy, pour leur accueil chaleureux au sein de l'entreprise.

Mémoire

Introduction :

Le langage commun à tous les Hommes est le langage visuel, peu importe la langue parlée et comprise. Peu importe notre origine, l'être humain a la capacité de comprendre et de se faire comprendre en utilisant des informations visuelles telles que des panneaux ou des dessins et cela depuis l'époque préhistorique bien avant que les premières esquisses de nos langues modernes ne soient inventées.

La carte, et plus précisément dans les grandes villes, est la représentation visuelle la plus simple et complexe à la fois. La plus utilisée est celle du métro. L'un des plus grands classiques en termes de visualisation d'information reste la carte du métro londonien réalisée par Harry Beck. Cette carte se détache complètement de la réalité géographique et a conduit à un style visuel abstrait qui reflétait plus simplement les réalités du métro.

D'autres cartes qui montrent avec précision la géographie, peuvent vous aider à savoir quoi faire à la surface, mais pendant que vous êtes sous terre, seules les stations de métro sont accessibles.

La carte du métro de Londres a mis en évidence les informations les plus pertinentes et a supprimé une grande partie des informations non pertinentes, rendant les données plus facilement accessibles. Elle a été exécutée avec un style graphique distinctif et unique qui est devenu emblématique. Elle a notamment été reprise pour créer la quasi-totalité des cartes de métro du monde entier.

Elle est largement reconnue comme un chef-d'œuvre et est sans aucun doute la plus belle représentation visuelle du métro londonien. Cela permet à quiconque de comprendre où il se situe et de prendre les bonnes décisions afin de suivre le chemin voulu.

Lorsqu'une entreprise développe son activité il devient urgent, afin de prendre les décisions les plus pertinentes, de connaître ses ressources, ses forces et ses faiblesses.

Cora est une entreprise historique de la grande distribution française. L'entreprise a vu, depuis ses débuts, son activité grandir de façon exponentielle. Son secteur d'activité est extrêmement concurrentiel, ce qui pousse Cora à innover constamment afin de se différencier un maximum.

Les différentes activités de l'entreprise sont autant d'opportunités que de contraintes en matière de gestion car plus une entreprise se diversifie, plus la gestion devient complexe. C'est alors que le rôle du contrôleur de gestion prend tout son sens, et permet de simplifier par son analyse la gestion de l'ensemble du groupe.

Autant de secteurs d'activité dans une entreprise implique un effectif important. Chez Cora, les effectifs étaient de 15 587 en 2023.

Avec autant de collaborateurs, la diffusion de l'information se doit d'être optimale. Avec autant de corps de métier différents, l'information se doit d'être claire et limpide pour que tous aillent dans la même direction et vers un objectif commun.

C'est alors que le contrôleur de gestion rentre dans un nouveau rôle qui est de simplifier les données. Pour cela quoi de plus simple qu'un visuel précis parlant à tout le monde. Quelle que soit la formation du collaborateur ou son activité. C'est exactement dans cette situation que la datavisualisation remplit son rôle à merveille.

Il est alors judicieux de se poser la question :

Comment les outils de datavisualisation peuvent-ils renforcer la compréhension des données et influencer la prise de décision dans le cadre du contrôle de gestion ?

Tout d'abord, nous réaliserons une revue documentaire en donnant les différentes définitions du contrôle de gestion et de la prise de décision au sein du contrôle de gestion. Puis, nous présenterons les reportings et le suivi budgétaire. Et enfin, nous nous intéresserons à la datavisualisation et à son utilisation dans ses différentes formes.

Dans la seconde partie de cette étude, nous présenterons Cora, son fonctionnement et ses différentes activités.

Puis nous présenterons les travaux effectués cette année en termes de datavisualisation, qui m'ont permis d'éclairer mes connaissances sur cette problématique.

Enfin, nous analyserons l'influence et l'impact qu'ont eu ces outils visuels sur l'entreprise et ses différentes activités.

1. Eclairage théorique

1.1. Le contrôle de gestion

1.1.1. Définition du contrôle de gestion

La première définition du contrôle de gestion provient du père de la discipline, Robert Anthony, comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Le contrôleur de gestion a pour mission de contrôler la performance de l'entreprise. Selon Doriath, B. (2008) ce concept de performance est basé sur un jugement de résultat et sur sa façon de l'atteindre, le tout en tenant compte des objectifs et des conditions de réalisation. Mais cette performance peut avoir deux notions :

- Une notion économique, qui consiste à se procurer les ressources nécessaires à moindre coût. Cela se rapporte également à l'efficacité qui traduit l'aptitude à atteindre un objectif qu'il soit qualitatif ou quantitatif.
- Une notion managériale, qui prend en compte l'efficience et l'efficacité. L'efficience consiste à gérer de manière optimale les ressources disponibles et acquises afin d'atteindre un objectif donné. Cela suppose une rationalisation des moyens mis en œuvre. L'efficacité, quant à elle, traduit l'aptitude à atteindre les objectifs.

Selon cette définition, le contrôleur de gestion ne serait alors qu'un outil du manager, il ne serait pas au centre de la prise de décision mais le manager occuperait la place centrale. Le contrôleur de gestion n'occuperait alors qu'une fonction support, notamment en fournissant des informations importantes pour un bon pilotage de l'activité comme les reportings, les suivis de différents budgets et tant d'autres. Ces deux outils seront définis pour une meilleure compréhension de l'étude menée dans ce mémoire.

Cette définition de Robert Anthony est assez ancienne et a été faite dans les débuts de la profession.

Pour autant, cette définition ne fixe pas toujours exactement le rôle qu'il occupe dans une entreprise et son implication. En 2004, Kathy Williams rapportait un discours de Larry White président de l'IMA (Institute of Management Accountants), déclarant « Nous vivons une crise du contrôle de gestion, mais personne ne s'en est rendu compte pour le moment.

Je veux aider les contrôleurs à gagner leur juste place dans la profession comptable, c'est-à-dire celle de véritables business partners qui agissent à l'interface des opérations et de la prise de décision économique à un niveau qui change les opérations des entreprises ».

Nous vivons donc une transformation, en cours ou à venir, du rôle du contrôleur de gestion qui passerait d'un outil au service du management à celui d'un partenaire qui participe aux prises de décision.

Ce rôle de business partner commence à prendre une place importante et devrait continuer à se développer.

Les différentes études et ouvrages du siècle dernier définissent le contrôleur de gestion comme un assistant, une fonction support à l'activité, une personne sur laquelle le manager s'appuie afin de confirmer ou infirmer certaines informations.

Selon Sathe, V. (1983) « le contrôleur de gestion doit s'assurer que l'information financière de l'unité est juste et que les pratiques de contrôle interne sont conformes aux procédures et à la politique du groupe ».

Son rôle tend à prendre une plus grande place au sein de l'organisation de l'entreprise et donc plus de responsabilités. Il s'élargit et « correspond aux changements de l'environnement, le contrôle vérification devient contrôle maîtrise » (DORIATH 2008).

Selon Doriath, B. (2008) son rôle se modifie de plusieurs manières et ses tâches évoluent, le contrôleur de gestion passe du contrôle a posteriori au contrôle « anticipatif » ou « prospectif », dans un processus d'amélioration continue.

Il passe également du contrôle financier des coûts à un contrôle élargi à un ensemble qualitatif de facteurs contribuant à la création de valeur par l'entreprise et à sa performance.

Il évolue enfin vers du contrôle technique, engageant les responsables, à l'animation d'une structure afin de mobiliser les compétences des acteurs et de coordonner leurs actions pour qu'elles convergent vers la réalisation des objectifs.

Le contrôleur de gestion doit rester activement impliqué dans les décisions opérationnelles tout en restant indépendant de l'équipe opérationnelle.

Ce nouveau rôle mène à une nouvelle réflexion sur sa nouvelle place au sein de l'organisation et sur la prise de décision au sein du contrôle de gestion qui en découle.

1.1.2. La prise de décision au sein du contrôle de gestion

Le contrôleur de gestion tend, ces dernières années, vers un rôle d'aide au pilotage de l'organisation. Il n'occupe plus simplement une fonction support de l'activité qui contrôle le bon fonctionnement mais il prend part aux décisions stratégiques.

D'après Doriath, B. (2008) le contrôle de gestion peut être étudié en deux composantes :

- Le système d'analyse, base de la connaissance de l'organisation et du diagnostic.

- Le système de pilotage qui a pour vocation d'orienter les comportements afin de traduire la stratégie en actions.

Nous pouvons détailler ces deux points.

D'une part, grâce à sa polyvalence, il comprend la comptabilité analytique et les différentes activités de l'entreprise. Cela lui permet d'avoir une analyse pertinente des coûts.

D'autre part, il veille à la gestion budgétaire, produit des tableaux de bords et met en place des systèmes d'animation qui participent grandement au pilotage. C'est ce point qui va particulièrement nous intéresser.

Pour Siegel, G. et Sorensen, J. (1999) le rôle du contrôleur de gestion « ne se réduit pas seulement à la gestion du changement mais intègre également le déclenchement de ce dernier ».

Ces auteurs mettent en lumière le rôle dit « actif » du contrôleur de gestion qui se doit d'être réactif voire proactif dans le changement au niveau opérationnel.

Son rôle actif implique la possibilité d'influer sensiblement sur la prise de décision des managers qui leur est principalement attribuée dans les entreprises confrontées à un ensemble de pressions internes et externes. Les directions comptent ainsi sur les contrôleurs pour tenter de maîtriser ces contraintes.

La mise en place de nouveaux outils de pilotage leur confère un rôle « réactif » lorsqu'il est question de modifier la représentation de l'organisation en raison de la transformation du processus de production.

Enfin ils peuvent être « proactifs » dans le changement, en particulier lorsqu'ils sont chargés de déployer de nouvelles technologies de l'information, qui peuvent décloisonner l'organisation et offrir une perspective transversale et globale aux décideurs.

Sa position au carrefour de multiples flux d'informations le prédispose à jouer un rôle actif de formateur et d'agent de changement dans les organisations. Grâce à ses connaissances et à toutes les informations qu'il possède, le contrôleur de gestion est un véritable atout dans la prise de décision.

Malgré ce nouveau rôle, il se doit de rester impartial. En effet, il est souhaitable que son intervention se réalise en toute neutralité, ce qui ne lui confère aucun pouvoir dans la décision en dehors de son périmètre.

Selon Ardoin, J.-L. et Jordan H. (1978), le contrôleur « ne prend pas de décision à la place des opérationnels, il les aide à les prendre, il facilite la coordination de leurs décisions ». Il ne doit pas se sentir investi d'un quelconque pouvoir décisionnel. Cette neutralité semblerait nécessaire, dans la mesure où il n'est pas responsable de la performance contrairement aux responsables opérationnels.

C'est donc la raison pour laquelle, mêlé à l'expertise des opérationnels, cela permet d'avoir une véritable efficacité dans les choix stratégiques de l'entreprise. Voilà pourquoi le contrôleur de gestion peut jouer un rôle particulier qui se détache de la comptabilité au sens général et prend une direction plus managériale, celle du business partner.

Mais revenons aux tâches premières du contrôleur de gestion qui est de créer des outils utiles au management d'une entreprise, notamment le reporting et le suivi de budget qui seront deux outils qu'il est nécessaire de comprendre pour la suite de cette étude.

1.2. Reporting et le suivi budgétaire

1.2.1. Définition

1.2.1.1. Le reporting

D'après Doriath, B. (2008) « Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité ». Contrairement au tableau de bord qui lui est un outil qui aide au pilotage, le reporting est quant à lui un outil de contrôle.

Il fait un état des lieux de l'activité passée à la hiérarchie. Il est donc souvent utilisé dans le cadre du contrôleur de gestion support à l'activité. Il ne vise pas à faire connaître mais à rendre compte.

D'après Delhaye, N. (2021), « un reporting constitué d'indicateurs pertinents clarifie la conduite des opérations au quotidien et fait ressortir les progrès, les obstacles et aléas auxquels sont confrontées les équipes tout au long du cycle de développement. »

Le reporting améliore donc la visibilité sur l'avancement d'un projet, permet de partager l'information et donne une analyse des métriques de performance ou de la qualité.

Il ne faut pas confondre le reporting et tableau de bord. Comme étudié dans l'enseignement du CCG 104, le tableau de bord est un outil de gestion plus large qui regroupe un ensemble d'indicateurs de natures très variées. Afin de fournir des informations pertinentes au responsable d'un service d'un centre.

1.2.1.2. Le suivi budgétaire

Le suivi budgétaire, nommé aussi gestion budgétaire, quant à lui, vise une gestion plus active avec un regard porté vers le futur et une gestion plus opérationnelle.

Comme le définit le PCG, la gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».

Selon Doriath, B. (2008), un suivi de budget permet d'avoir une « meilleure connaissance des atouts et des faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise.

Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels ». Elle force donc à la coordination des actions entre tous les acteurs. Un bon suivi permet de contrôler efficacement les ressources financières d'une entreprise.

Il existe plusieurs types de budgets qui ont des fonctionnements différents vis-à-vis de leur calcul et de leur utilisation mais tous visent à analyser les écarts entre ce qui a été prévu et l'activité réelle de l'entreprise.

C'est ce dernier point qui permet une analyse concrète du suivi budgétaire, grâce à la justification des potentiels écarts, qui est selon le PCG (1982) la « Différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ».

Ici la donnée de référence est la prévision de budget réalisée dès la première étape de l'élaboration d'un budget.

L'analyse des écarts permet en premier lieu de mesurer leur impact, d'identifier les causes de ces écarts et ainsi pouvoir en informer les principaux acteurs. Afin qu'ils puissent prendre des mesures correctives nécessaires.

Ce qui est intéressant avec le suivi de budget, c'est qu'il est possible de faire une analyse, peu importe s'il y a un écart ou non. Si le budget est en accord avec les prévisions, cela peut tout autant être expliqué et analysé que s'il n'est pas respecté.

1.2.2. Construction et application

Tout d'abord le reporting, d'après Pigé, B (2011) est « fondamentalement lié à toute délégation de fonction et à toute obligation de rendre compte, revêt des caractéristiques très variables selon les Organisations ».

Il n'y a donc pas d'obligation d'en construire, ni de le présenter mais il reste un indispensable aujourd'hui. Afin d'avoir un accès à une pluralité de sources d'information qui servent à la bonne gestion d'une entreprise.

Certaines procédures sont extrêmement lourdes et contraignantes et ne sont pas totalement cohérentes, elles ne correspondent pas entièrement aux besoins réels d'informations.

C'est la raison pour laquelle des entreprises cherchent à revoir leur système d'information afin d'améliorer leur processus de prise de décision et de gestion stratégique.

Pour Pigé, B (2011) il y a trois grandes évolutions déterminantes qui apparaissent :

- Premièrement sur le développement de « systèmes de reporting multidimensionnels ». Il rapporte qu'un reporting ne doit plus être exclusivement porté sur un indicateur monétaire mais sur une pluralité de dimensions, afin de couvrir un spectre plus large et de présenter un reporting plus efficace.
- Dans un second temps, l'évolution concerne « l'horizon temporel et à la fréquence de la prise de décision ». Nous évoluons dans un environnement qui est incertain et

en perpétuel changement grâce ou à cause des nouvelles technologies, « les décideurs sont conduits à repenser de façon plus fréquente leur stratégie ».

Ils doivent alors avoir l'information de manière continue ou a minima de façon régulière. Afin d'être capables de réagir plus rapidement et d'anticiper au mieux les évolutions majeures ou les retournements de conjoncture qui se produisent dans certains secteurs.

- La dernière évolution concerne « les nouveaux outils technologiques utilisés par les dirigeants pour diffuser l'information de gestion ». Tous ces outils modernes doivent être utiles afin d'avoir une meilleure diffusion de l'information de gestion ce qui permet d'accorder de l'importance à la fonction Contrôle de gestion en tant qu'interlocuteur privilégié des opérationnels.

Selon Doriath, B. (2008) « La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit en 4 points ». Ce propos est illustré par un schéma représentant l'élaboration d'un budget :

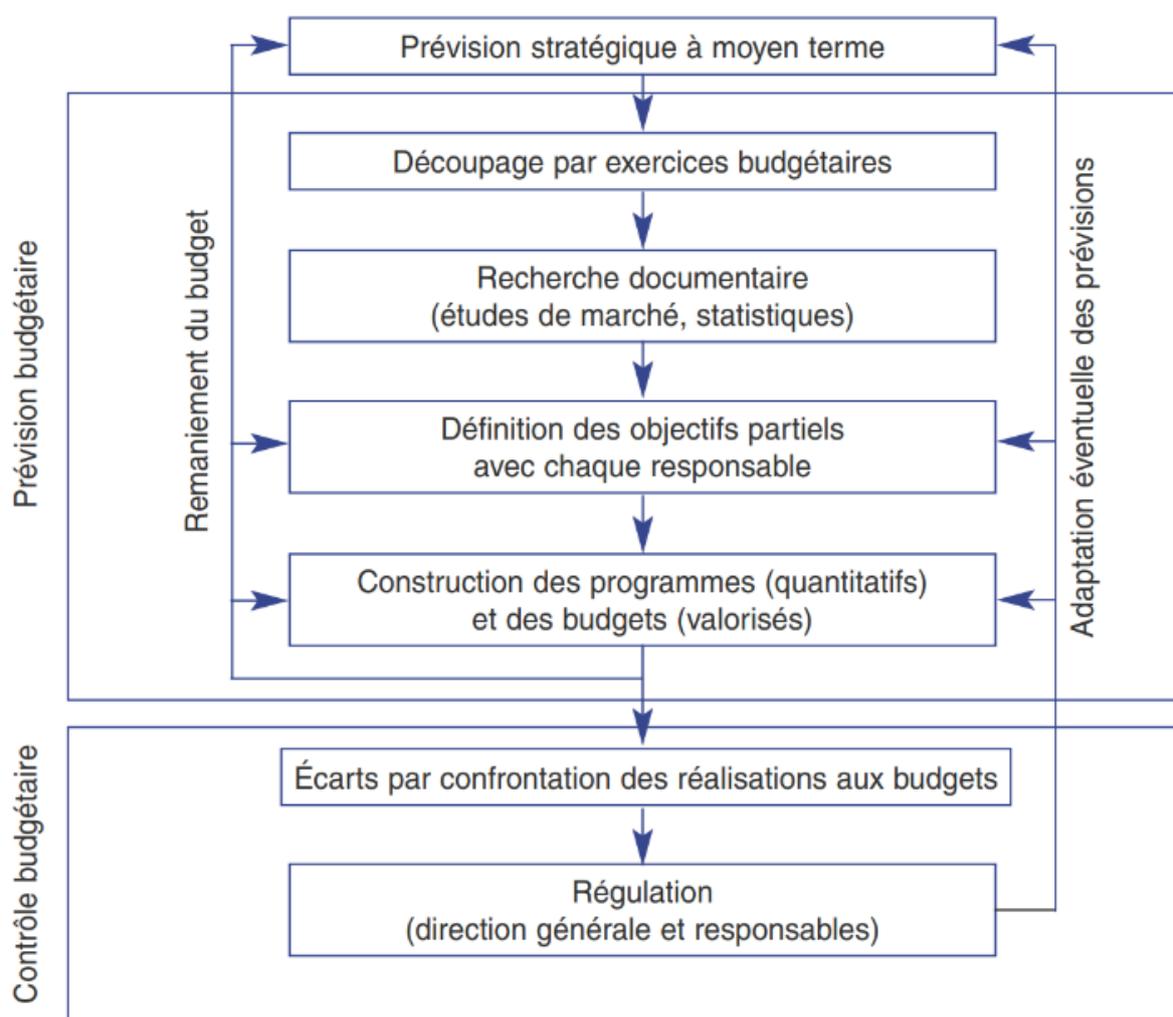


Figure 1 : Procédure d'élaboration du budget d'après Doriath, B. (2008)

En tout premier lieu, par la définition d'objectifs qui traduisent ce que l'entreprise souhaite réaliser ou estime pouvoir accomplir.

Puis en une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, en respectant l'organigramme de l'entreprise et couvrant toutes les activités de l'entreprise qui peuvent être autant fonctionnelles qu'opérationnelles.

Ensuite, il est important que les responsables participent et s'engagent dans le cadre d'une gestion décentralisée.

Finalement, le contrôle budgétaire se fait en comparant, périodiquement, les réalisations avec le budget mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables.

Comme vue dans l'enseignement du CCG 103, en analysant les écarts, on peut constater les raisons du décalage entre les prévisions et les réalisations.

Il est possible que ces différences soient causées par différents aspects de la production, les quantités consommées ou vendues, les erreurs sur les prix de vente, les achats ou les coûts unitaires. Les constatations suscitent des mesures correctives qui varient en fonction des sources et de la nature de l'écart relevé.

Le budget est généralement annuel. Toutefois, son suivi se fait régulièrement, afin d'être averti de tout dysfonctionnement et d'agir efficacement. Il est effectué tout au long du cycle de production.

1.3. La datavisualisation

1.3.1. Définition et utilisation de la datavisualisation

Cairo, A. (2012) rapporte que dans les années 1970, bien avant l'avènement d'internet et sa diffusion globale, un professeur d'architecture Richard Saul Wurman, en Caroline du Nord, avait prédit « l'explosion imminente de l'information nécessiterait l'intervention d'un nouveau groupe de professionnels formés à l'organisation des données et à leur interprétation ».

Avec l'avènement d'internet et des données numériques dont l'accès et l'usage sont laissés libres à n'importe quels usagers. Une masse gigantesque de données est devenue facilement accessible.

La datavisualisation ou dataviz est une visualisation de toutes ces données. Sans forcément s'en rendre compte, elle nous entoure et nous la côtoyons au quotidien. Chaque individu génère quotidiennement un grand nombre de données exploitables.

Dans le monde professionnel, la volumétrie des données atteint des niveaux alors jamais atteints auparavant. La nécessité d'en extraire des informations pertinentes et de les traduire en actions stratégiques devient impérative.

Selon Lagnel, J.-M. (2021) « la datavisualisation sert à présenter rapidement les données et à les rendre lisibles. Elle permet d'analyser et de faciliter la compréhension des données en les retranscrivant efficacement sous forme visuelle ».

C'est un outil qui sert à mieux comprendre une donnée parfois complexe. Cela la rend plus lisible et permet à un grand nombre de personnes d'en obtenir une meilleure compréhension, peu importe leur connaissance sur le sujet.

L'intégration de la datavisualisation apparaît comme un outil permettant de briser les barrières de la communication. En passant de données chiffrées traditionnelles, parfois difficiles à traduire, à une communication plus claire pour tous.

Comme le dit Lagnel, J.-M. (2021) « elle nous aide à comprendre les données plus rapidement en les mettant en images, une datavisualisation réussie rend simple et assimilable un sujet complexe ».

De plus Iliinsky, N. (2010) ajoute que le plus important dans la datavisualisation selon lui est lorsqu'elle « reflète la qualité des données qu'elle représente, révélant explicitement les propriétés et les relations inhérentes et implicites dans les données sources ».

Elle est souvent confondue avec l'infographie mais ce n'est pas exactement la même chose. Selon Huez A. (2024) « les infographies sont généralement créées dans le but de raconter ou d'expliquer une histoire spécifique pour une audience spécifique ».

L'infographie va donc être assez subjective contrairement à la datavisualisation.

L'infographie est toujours créée de toute pièce et est subjective, elle est mise dans un certain contexte. Elle sert à raconter une histoire préméditée et guide l'audience vers une conclusion préméditée.

La datavisualisation, en revanche montre la donnée de façon objective, la hiérarchise et donne plusieurs niveaux de détail.

Enfin, elle permet à l'audience de faire ses propres conclusions selon sa vision de la donnée. Elle peut potentiellement raconter plusieurs histoires à la fois.

Contrairement à l'infographie, une datavisualisation est le plus souvent générée automatiquement à l'aide d'un outil ou de code. La dataviz est souvent constituée d'une base de données. On représente graphiquement un jeu de données complexes afin de le rendre compréhensible.

Elle est de plus en plus utilisée afin de faire parler les données en racontant une ou plusieurs histoires. C'est ce que les anglophones appellent le « data storytelling » qui est la parfaite combinaison des deux types de représentation.

Pour que la datavisualisation soit réussie selon Lagnel, J.-M. (2021) elle doit mettre en évidence « des tendances, des aberrations, des corrélations et bien plus encore ».

Son utilisation quant à elle est diverse et variée pour Lagnel, J.-M. (2021) « La visualisation ne se limite pas aux chiffres, elle peut être utilisée pour analyser des textes, des discours, faire ressortir des faits marquants en les contextualisant ».

La datavisualisation est utilisée dans divers domaines tels que la presse, les médias, l'édition, les services de communication des entreprises, les fondations et les musées.

Pour qu'une visualisation soit efficace elle doit être réussie, elle doit attirer l'œil. Mais pour Iliinsky, N. (2010) ce n'est pas suffisant car selon lui « pour qu'un visuel soit qualifié de beau, il doit être esthétique, oui, mais il doit également être nouveau, informatif et efficace ».

Selon Driscoll, M. (2010) « la couleur, utilisée de façon réfléchie et responsable, peut être un outil incroyablement précieux pour visualiser des données de grande dimension ».

Effectivement certaines couleurs ont, dans notre inconscient, une signification. Le vert, par exemple, représente quelque chose de positif contrairement au rouge qui symbolise majoritairement le négatif.

Lagnel, J.-M. (2021) rejoint cette idée de datavisualisation efficace. Selon lui, « il s'agit de trouver le bon équilibre entre le volume du texte et la meilleure forme visuelle pour retranscrire au mieux l'information ».

De plus Lagnel, J.-M. (2021) a notamment fait un diagramme de Venn qui comporte quatre points nécessaires selon lui à la réalisation d'un bon visuel :

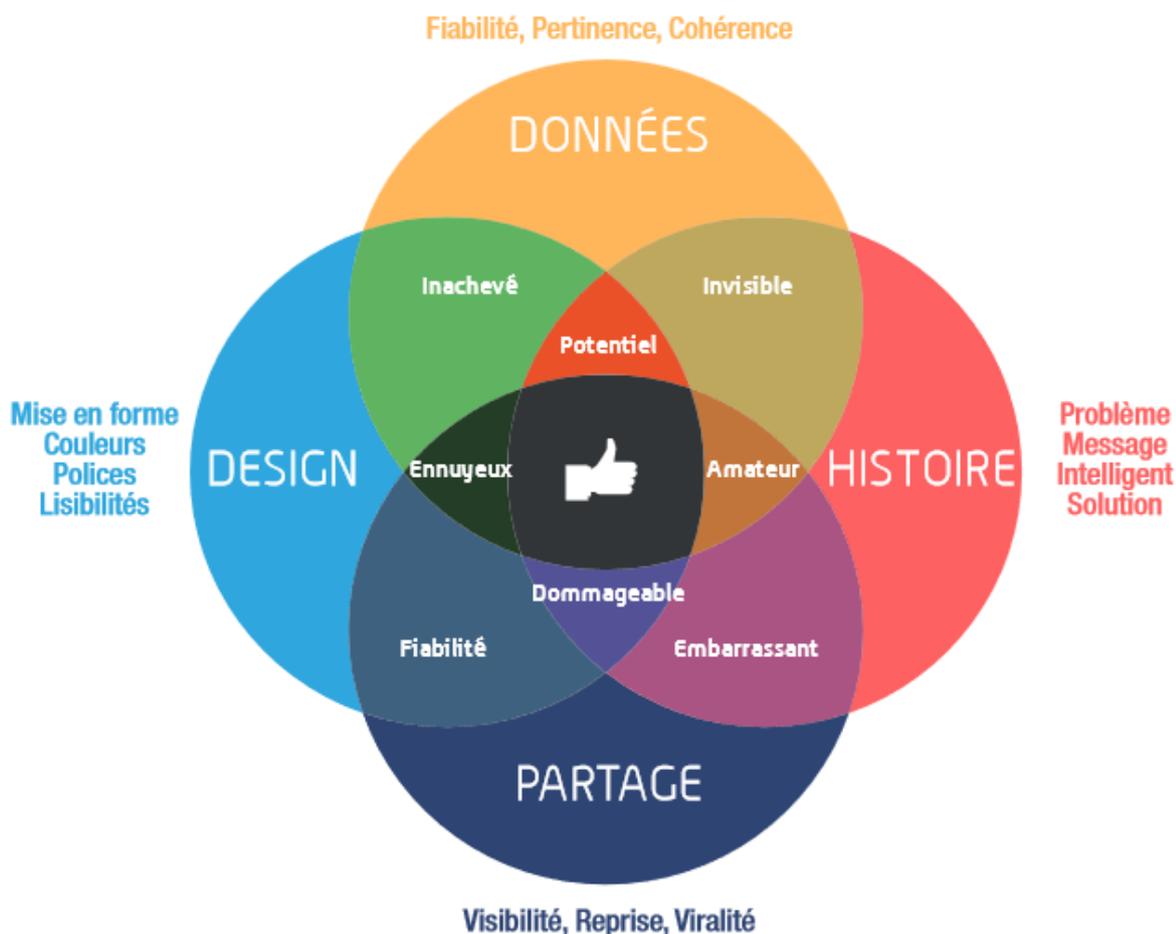


Figure 2 : Diagramme illustrant la combinaison gagnante des éléments nécessaires à la réalisation d'une bonne dataviz d'après Lagnel, J.-M. (2021)

Un bon visuel doit comporter ces quatre points fondamentaux :

- La mise en forme, le choix des couleurs, de la police et de manière générale le design en lui-même. Il permet de donner des clefs de compréhension. Sans une bonne mise en forme, le visuel risque de faire de l'amateurisme et de ne pas être pris au sérieux, de ne pas être percutant.
- La fiabilité, la source d'information se doit d'être sûre, pertinente et en cohérence avec le visuel choisi. Sans une bonne source de données, le visuel ne sera pas viable et ne pourra pas être utilisé.
- Le problème ou le message que porte le visuel. Il se doit d'apporter une solution, une interprétation à un problème donné. Sans cela le visuel serait ennuyeux et sans réel

intérêt. Il manquera alors d'utilité car n'apportant aucune solution ou piste d'exploration.

- Le partage, peu importe le type de diffusion. Que le visuel soit réservé à une communauté ou visible par le monde entier, le partage reste primordial. En effet, un visuel se doit d'être connu afin d'exploiter son plein potentiel.

Le point clef de la datavisualisation est d'obtenir une information, une solution ou un message. Créer une visualisation impressionnante n'a aucun intérêt si elle n'apporte pas d'informations.

1.3.2. Les différents types de datavisualisation

Il existe autant de datavisualisations qu'il existe de supports à l'information, c'est pourquoi il est presque impossible de tous les énumérer.

Dans le fond, les données peuvent être manipulables autant que l'information qui en découle. Les visuels issus de ces données doivent rester critiques sur tout ce que l'on voit et toujours être remis dans son contexte.

Comme le démontre Lagnel, J.-M. (2021) « Pour une entreprise qui souhaite se servir de la datavisualisation comme d'un outil de communication externe, afin d'appuyer une argumentation, et non plus de délivrer une information, il peut être tentant d'écarter les quelques données n'allant pas dans le sens du message que la société souhaite diffuser ».

Il existe autant de manières de tromper son audience qu'il existe de visuels, tout peut être dit comme volontairement omis.

Les données peuvent donc être présentées de manière factuelle, objective, orientée, voire même manipulée, tout cela dépend de la direction que veut prendre la communication de l'organisme qui propage l'information.

Lorsqu'il s'agit d'une communication externe, l'information peut aussi n'être que partielle. L'organisme communicant peut omettre une partie de l'information volontairement quand celle-ci ne va pas dans la direction souhaitée.

Selon Lagnel, J.-M. (2021) l'idéal pour avoir une bonne datavisualisation est d'allier à la fois le fond et la forme : en faire « un outil de visualisation attrayant » qui permet une meilleure lisibilité d'une donnée qui auparavant était difficile d'accès « tout en préservant leur intégrité ».

Quant à la forme, elle peut aussi être présentée de différentes manières. Lagnel, J.-M. (2021) Il identifie deux catégories : tout d'abord, il y a « la presse et les médias », et ensuite il y a celle pour « l'entreprise ».

Dans la presse, les formats papier seront donc assez contraignants aux vues du manque de place allouée et du fait que les visuels ne pourront pas être interactifs. Afin de déjouer toutes ces contraintes, l'audience est souvent redirigée vers un visuel en ligne qui est lui interactif et plus riche en information.

Dans une entreprise, on distingue aussi deux types de communications :

- La communication interne concerne uniquement les collaborateurs et se rapporte le plus souvent à un reporting ou d'autres analyses qui concernent des données sensibles.
- La communication externe sert surtout pour de l'événementiel ou plus simplement pour le site web de la société ou pour diffuser sur les réseaux sociaux de l'entreprise. Les conférences de presse sont l'occasion de déployer l'utilisation de la datavisualisation sur plusieurs supports.

On peut alors analyser les différentes techniques de datavisualisation utilisées, ainsi que leur impact sur la lisibilité des informations et évaluer comment cela peut influencer la prise de décision au sein d'une entreprise en examinant les aspects pratiques et les retours d'expérience.

2. Étude empirique

2.1. Présentation et contexte

2.1.1. Présentation de l'entreprise

Cora est une enseigne d'hypermarchés français appartenant au groupe Louis Delhaize et comprenant 60 hypermarchés en France et une dizaine en Belgique. Elle fait également partie du groupe qui comprend les supermarchés Match, le cybermarché Houra et les jardineries Truffaut.

Le secteur de la grande distribution n'a pas réellement d'inventeur. En réalité, ils sont plusieurs à avoir développé ce concept à la fin des années 40. La fin de la guerre 1939-1945 a été propice aux innovations dans le secteur du commerce, alimenté par une hausse du pouvoir d'achat et des conditions de vie.

La grande distribution répond à ce besoin en apportant au plus grand nombre des produits abordables en abondance, avec un modèle de consommation nouveau, qui est le commerce en libre-service apparu en 1948.

Avec la crise économique qui arrive dans les années 70, le modèle de la grande distribution se trouve renforcé dans son rôle nourricier : en mettant à disposition des produits en abondance et à des prix compétitifs.

Il correspond aux attentes des consommateurs qui réclament des prix moins chers. C'est à ce moment que les premiers hard discounts font leur apparition.

La grande distribution est un secteur qui représente une partie importante dans le domaine économique et occupe une place essentielle dans les échanges commerciaux. Ce secteur a réussi à s'imposer comme une interface indispensable et presque exclusive pour une grande partie des biens de consommation courants.

Le premier hypermarché Cora français ouvre en septembre 1969, franchisé par le groupe Carrefour à Garges-les-Gonnesse. Par la suite dix autres magasins ouvrent sous la franchise Carrefour. C'est 5 ans plus tard, soit en 1974, que les contrats prennent fin et que l'enseigne devient indépendante.

A cette époque, l'hypermarché est vu comme une usine à vendre. Les superlatifs pleuvent pour décrire « l'immense » surface de vente de 5 400 m² et les 35 000 produits du plus grand hypermarché de la banlieue nord.

Il est doté d'une ligne de 40 caisses, d'une cafétéria, d'une station-service, et de 1 300 places de parking, fondamentales pour ce nouveau type de commerce. Le gigantisme, l'éventail des marchandises, les prix bas, l'ouverture quotidienne jusqu'à 22 heures, tout cela est une réelle révolution dans le commerce.



Figure 3 : Image d'archive du Cora de Garges-les-Gonesse (1978)

L'enseigne se développe principalement entre 1975 à 1985. A cette époque un nouvel hypermarché Cora ouvre tous les six mois. Aujourd'hui, les magasins français sont principalement implantés dans l'Est et le Nord de la France. Son siège social est basé à Croissy Beaubourg en Île-de-France.

L'implantation en zone péri-urbaine permet d'avoir des magasins proches de leur clientèle, ce qui en fait une force. Ce sont des magasins de proximité. L'entreprise base sa communication, depuis 2022, dans ce sens en cherchant à se rapprocher toujours plus de sa clientèle avec des initiatives locales et des produits frais issus de producteurs proches.

Du directeur aux collaborateurs, chacun est responsabilisé. Les magasins adaptent leur stratégie et leur organisation en fonction de leur environnement local.

LES CHIFFRES CLÉS

4	60	1969
Milliards d'€ de CA	Points de vente en France	Ouverture du premier magasin A Garges-lès-Gonesse (95140)

En juillet 2023, Carrefour annonce le rachat de Cora et de ses supermarchés Match à l'horizon de l'été 2024. Le rachat s'effectue sur la base d'une valeur d'entreprise d'environ 1 milliard d'euros. Au vu du secteur concurrentiel compétitif, l'opération d'acquisition fait l'objet d'une demande d'autorisation par l'Autorité de la concurrence.

À la suite d'un long processus le rachat de chaque magasin se doit d'être étudié avec attention. Carrefour obtient une dérogation afin de débiter son processus d'acquisition le 1^{er} juillet 2024.

2.1.2. Analyse de l'entreprise

L'entreprise connaît depuis quelques années des difficultés économiques du fait de son secteur d'activité très concurrentiel.

En effet, la grande distribution tend vers un oligopole. Le nombre d'entreprises présentes sur le marché diminue au profit des grandes entreprises qui les rachètent afin de gagner en parts de marché.

Pour les nouveaux entrants, le marché de la grande distribution est relativement fermé. Les principaux acteurs étant en place depuis plusieurs décennies maintenant.

Il existera toujours des nouveaux acteurs qui souhaiteront se positionner sur le marché, mais cela ne constitue pas vraiment une menace sérieuse pour les groupes de distribution alimentaire.

Pour le groupe Cora, ce sont les autres enseignes de la grande distribution qui représentent la concurrence, mais pas seulement.

En effet, les hard discounters (Aldi, Lidl, Netto, Leader Price, etc.) ont également gagné en notoriété et en popularité ces dernières années, grâce à une concurrence agressive sur les prix en proposant des prix toujours plus bas.

La baisse des résultats et le futur incertain de Cora ont poussé ses actionnaires à vendre leurs parts au profit de Carrefour, géant de la grande distribution avec qui son histoire avait commencé au tout début de sa création.

Malgré cela, l'entreprise n'a cessé d'essayer de se démarquer de ses concurrents en innovant. Ce fut le cas avec la création du premier Drive, où le client commandait en ligne puis venait chercher directement ses produits en voiture.

L'entreprise vit avec son temps, récemment encore, elle décide de supprimer les prospectus en format papier pour une action plus écologique. La communication est maintenant 100% digitalisée. Ils sont les précurseurs dans cette action.

La proximité est un enjeu majeur pour les acteurs de la grande distribution alimentaire. E-commerce, drive, livraison et encore bien d'autres sont autant de services qui démontrent la digitalisation importante du secteur de la grande distribution alimentaire.

Une digitalisation qui a été accélérée par la crise de la Covid-19. Les consommateurs cherchent la proximité et tendent à consommer autrement. L'épidémie de coronavirus a même été une opportunité pour que les enseignes se mettent en avant et tentent de se réinventer, car le consommateur est souvent volatil.

Le client va avoir tendance à faire son choix d'enseigne, pour ses achats au quotidien, en fonction de la proximité géographique, du prix, et de la perception de l'image qu'il a du magasin.

2.1.3. Le contrôle de gestion chez Cora

Le contrôle de gestion a une organisation particulière au sein de Cora. Il est segmenté en deux catégories avec d'un côté, les contrôleurs de gestion entreprise généralement appelés par l'acronyme CG et de l'autre, les contrôleurs de gestion opérationnels appelés par l'acronyme CGO.

Les contrôleurs de gestion entreprise sont rattachés au siège à Croissy Beaubourg en Île-de-France, tandis que les contrôleurs de gestion opérationnels sont rattachés aux différents magasins.

2.1.3.1. Contrôleur de gestion entreprise

Les contrôleurs de gestion entreprise sont divisés en deux pôles. Le premier est le pôle métier et projets : les équipes sont chargées de la création et la mise à jour de tableaux de bord sur l'application "Opale". Opale est un acronyme pour Objectif, Pilotage et Analyse. C'est un outil qui sert de support aux différents tableaux de bords, à la fois rétrospectifs et en temps réel, utilisés autant par les services supports que par les opérationnels.

Opale a été créé via l'outil Tableau software qui permet de visualiser des données. C'est en réalité, un ensemble de tableaux de bord plus qu'une application à proprement parler. Une page d'accueil, donnant accès à tous les tableaux, permet de faciliter la navigation pour les utilisateurs.

Cet outil octroie plusieurs avantages, comme une meilleure visualisation de la donnée et des écarts, ainsi que l'ensemble des indicateurs de pilotage dans une seule application qui s'actualise en temps réel. Il donne une vision complète macro-magasin permettant de faire un focus du magasin jusqu'au produit et permet également d'exporter l'ensemble des tableaux sous différentes formes (Excel, pdf, Powerpoint...).

Le second pôle est le pôle reporting et différés qui a pour rôle la création et la mise à jour de tous les reportings financiers et la justification des comptes de l'entreprise et ses différents axes analytiques.

Ils ont pour responsabilité d'analyser l'activité globale de l'entreprise dans son ensemble, et consolider les comptes.

Chaque mois, ils ont pour rôle de présenter une revue commentée qui analyse l'ensemble des activités aux associés et directeurs de magasin. Cette revue est une vision de la performance de l'entreprise à date afin de permettre aux dirigeants de prendre des décisions stratégiques et de piloter la performance.

Ils ont donc un rôle support à l'activité. Comme vu dans la première partie de cette étude, ils aident les dirigeants à prendre des décisions stratégiques grâce à leur analyse.

2.1.3.2. Contrôleur de gestion opérationnel

Les contrôleurs de gestion opérationnels ont une mission particulière car ils sont présents en magasins et ont une vue directe des problématiques de terrain. Généralement, ils ont deux à trois magasins dans leur périmètre d'actions.

Dans la volonté d'entreprise de rester sur une gestion assez localisée, leur rôle est important. Ils accompagnent les directeurs et les équipes dans le pilotage opérationnel

Ils ont pour rôle la création de tous les budgets des magasins, l'analyse des écarts. De manière hebdomadaire, les responsables du contrôle de gestion opérationnel organisent une réunion avec tous les CGO afin de faire le point sur les problématiques rencontrées et pour suivre les plans d'actions qui ont été mis en place.

Contrairement au contrôleur de gestion d'entreprise, les CGO vont dans le détail, ils analysent et font des prévisions très détaillées allant d'un rayon jusqu'au produit. Ils doivent suivre tous les indicateurs d'un magasin et mener des plans d'actions correctives qu'ils suivent régulièrement.

Leur principale mission est le pilotage de la performance. Comme vu précédemment, ils jouent un rôle de business partner auprès du directeur de magasin.

2.2. Mises en place des reportings et de la datavisualisation

2.2.1. Cora pro

Corapro est un service de Cora qui s'adresse aux professionnels. Corapro met à disposition un interlocuteur unique dans chaque magasin pour accompagner les clients dans leurs projets professionnels.

Ce service s'adresse autant aux entreprises qu'aux associations ou collectivités. Corapro est un service complètement gratuit avec une facturation simplifiée : il permet d'accéder à des avantages de prix et de gestion.

Corapro fournit plusieurs services comme :

- Un drive Corapro avec la possibilité de commander en grandes quantités. Il est aussi possible d'effectuer des achats en grande quantités via le passage en caisse.
- Des cartes cadeaux à offrir aux collaborateurs.
- Un service traiteur pour les grandes occasions.
- Une carte carburant afin de faciliter la gestion de l'approvisionnement du carburant.

Comme dit précédemment, chaque magasin possède un interlocuteur pour Corapro mais il n'existe qu'une trentaine de commerciaux réellement dédiés uniquement au service. Dans le but d'une communication plus fluide et d'une meilleure gestion, il est nécessaire d'avoir une remontée des données de l'ensemble des magasins.

Toutes les données proviennent d'une application interne créée par le pôle Cora informatique basé à Metz. Cora informatique a développé une requête de données directement dans l'application. Elle est simple d'utilisation car en quelques secondes toute la donnée est extraite dans un fichier Excel.

Ce fichier contient énormément d'informations clés sur chaque commande effectuée via Corapro. Ces informations permettent d'avoir de la donnée importante comme le chiffre d'affaires de chaque canal de distribution (Carburant, Caisse, Drive et Carte cadeau), le détail au magasin, ou encore le nombre de contrats actifs.

Seules les données des cartes cadeaux proviennent d'un fournisseur externe qui, tous les mois, envoie un fichier avec toutes les informations dans le même format.

Un problème est survenu quant à l'utilisation de cette donnée et sa mise en valeur pour qu'elle soit utilisée efficacement et que l'on puisse analyser l'activité.

C'est alors que le responsable du développement et le directeur opérationnel E-commerce m'ont sollicité afin de produire une datavisualisation pour tous les commerciaux Corapro.

Ce visuel a été réalisé sur l'outil Looker Studio, qui est un outil Google disponible en ligne. Il permet de convertir des données en rapports et tableaux de bord personnalisables et informatifs.

L'idée était de faciliter la gestion de l'ensemble du service en proposant des visuels sur l'ensemble de l'activité. Ce tableau de bord comporte six pages qui ont chacune une fonctionnalité et un but différents.

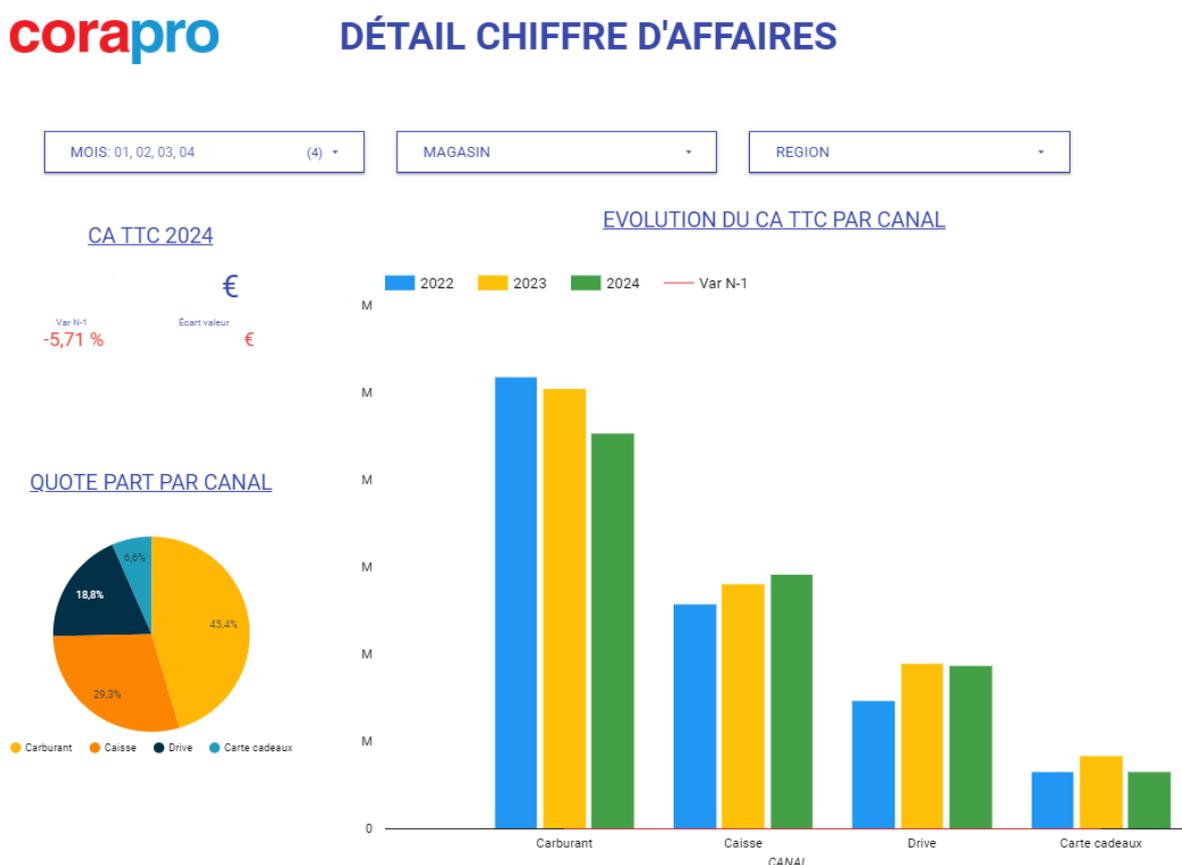


Figure 4 : Tableau de bord Corapro 1ère page (2024)

Pour des soucis de confidentialité certaines données ont dû être masquées afin de ne pas compromettre l'activité de l'entreprise.

Dans un premier temps, j'ai détaillé le chiffre d'affaires en faisant une quote-part par canaux et en comparant son évolution entre les années.

Il y a également un encart avec le chiffre d'affaires réalisé avec a variation en valeur et en taux vs N-1. La couleur de la variation change lorsque le chiffre d'affaires est supérieur ou inférieur à l'année précédente, ce qui permet de faciliter sa lecture.

Cela permet de faire une analyse en comparant son évolution sur plusieurs années. J'y ai également ajouté plusieurs paramètres (mois, magasin, région) qui permettent d'affiner un peu plus la donnée et d'avoir des visuels qui s'y adaptent. Cela donne à l'utilisateur la possibilité de voir et suivre ses performances afin d'évaluer si son activité se porte bien.

Sur l'exemple ci-dessus un filtre a été appliqué au mois afin d'avoir un visuel plus parlant en comparant les données sur plusieurs années à une même période.

Ces différents paramètres nous donnent une vision macro et micro de l'activité Corapro. Ainsi les responsables, directeurs et les commerciaux peuvent mieux analyser leur résultat.

Le second visuel présente le chiffre d'affaires réalisé comparé aux prévisions estimées. Nous retrouvons les mêmes paramètres que la page précédente pour une analyse plus fine de la donnée.

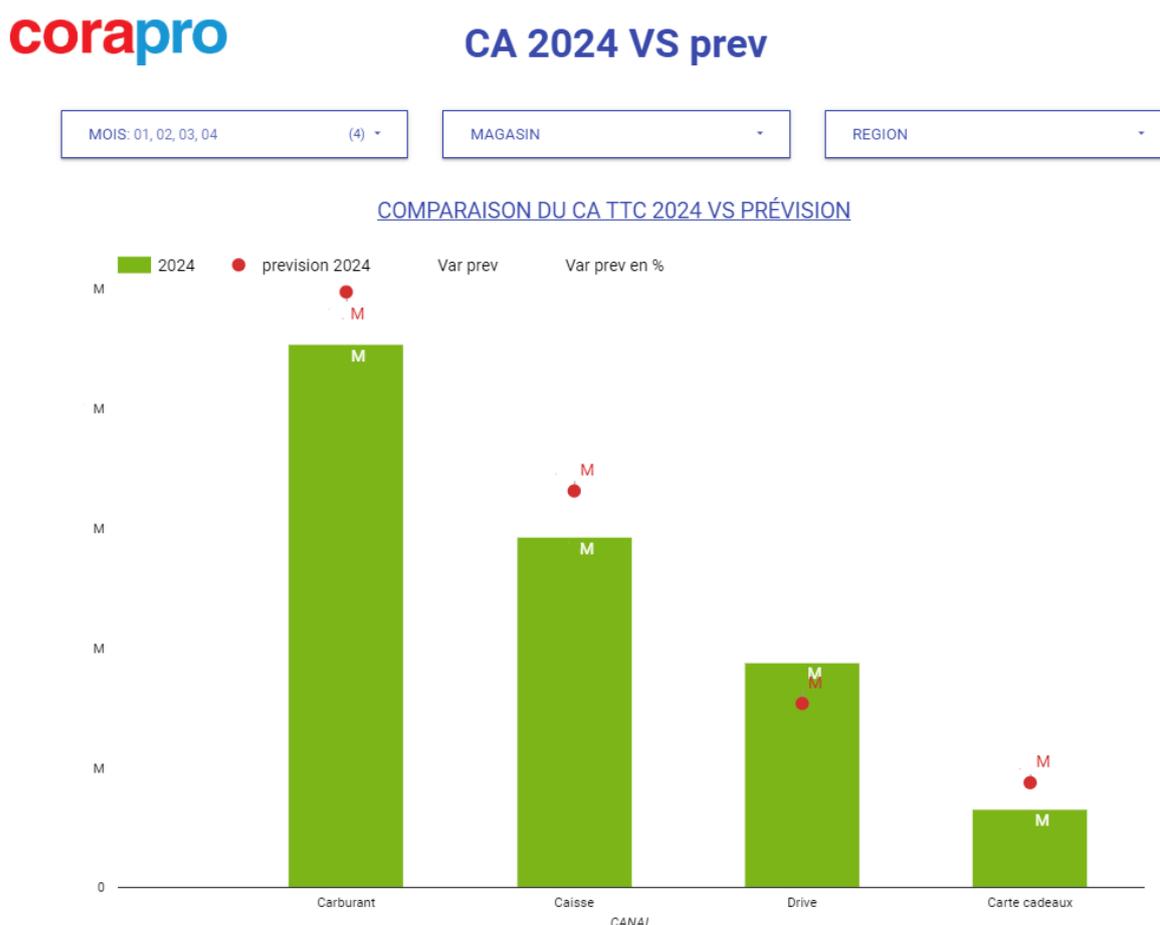


Figure 5 : Tableau de bord Corapro 2ème page (2024)

Pour des soucis de confidentialité, certaines données ont également dû être masquées.

Ce visuel permet de fixer un objectif sur le chiffre d'affaires réalisé sur l'année. Les prévisions ont été élaborées par ma tutrice et moi en fin d'année 2023 à la suite de l'objectif défini par les responsables du service.

Les deux visuels suivants sont deux classements. L'un pour l'ensemble des magasins et l'autre qui compare les régions. Ils permettent de mieux comparer les résultats entre tous les magasins et les régions, ce qui est coutume chez Cora.

Enfin, deux visuels qui donnent plus de détails sur l'analyse clients et le nombre de contrats Corapro actifs.

Tous les visuels s'alimentent automatiquement via la base de données que j'ai construite. Dès que la donnée brute fournie par la requête et le fournisseur tiers est extraite, elle est saisie sur un fichier Google Sheets. Un simple copier-coller permet d'alimenter les 6 pages du tableau de bord et tous les visuels qui les accompagnent.

2.2.2. E-Commerce

Le service E-Commerce est vaste et regroupe plusieurs activités. Il y a notamment la section créations qui s'occupe de créer et superviser toute la communication nationale, la section communication qui élabore les stratégies de communication, la section opérationnelle qui veille au bon fonctionnement de l'activité.

Ajouter à cela, il y a plusieurs équipes transverses dont ma tutrice et moi qui participons autant à la création de tableau de bord qu'aux reportings pour les équipes opérationnelles. Nous traitons également les demandes des équipes transverses.

Le service est principalement composé de service support à l'activité donc il ne dégage aucun profit. Notre principale mission est alors de surveiller le budget de dépenses du service dans sa globalité.

L'e-commerce est composé de plusieurs axes. Il existe six pôles en tout. Ainsi, plusieurs budgets sont alloués à ses différents pôles. Il faut donc effectuer un suivi spécial à chaque pôle car ils ont tous leur propre fonctionnement.

La comptabilité de ce service est divisée en 6 axes analytiques :

- Le marketing et fidélité, ce sont toutes les dépenses entraînées par la fidélisation de la clientèle et de son analyse.
- La publicité magasins, cet axe est particulier car il concerne toute la publicité traitée au national et qui est rétrocédée aux différents magasins. Il fera l'objet d'une partie plus détaillée par la suite.

- Le service pub et communication, il concerne toutes les dépenses publicité qui reste imputé aux sièges.
- Le service BtoB, cet axe concerne le développement du BtoB (Corapro).
- L'E-Commerce, c'est l'axe principal du service qui englobe toutes les dépenses liées directement au fonctionnement du service.
- Le crosscanal, il s'adresse aux différentes dépenses liées au fonctionnement des activités transverses.

Le service possède un fonctionnement particulier, sa principale source de dépense est la publicité et les honoraires. Ce sont donc les deux postes que nous devons surveiller. Le reste des dépenses est annexe et ne suscite pas d'être suivi avec attention. La publicité nationale est par ailleurs le poste de dépenses le plus important de l'entreprise.

L'une de nos missions principales est de suivre ce budget et de justifier en début de mois les écarts. Chez Cora, la publicité est répartie en deux budgets, l'un étant national et négocié au siège pour les magasins, dans le but de négocier en volume et d'en tirer profit. L'autre budget est alloué directement à chaque magasin en fonction de ses besoins afin de réaliser une communication plus locale.

Le budget publicité du siège est divisé en deux axes. Le premier est un axe transitoire qui sert de bascule. Les prestations sont facturées au siège puis sont rétrocédées aux magasins tous les mois via des provisions. Il faut donc prévoir chaque mois le montant à refacturer à chaque magasin afin d'anticiper la facturation. Ce travail est effectué par ma tutrice et moi-même en fin d'année. Il est basé sur la facturation de N-1 pour avoir une tendance mensuelle puis via une clef de répartition redistribuée aux 60 magasins. Le calcul de la clé de répartition est basé sur le poids du chiffre d'affaires du magasin versus le chiffre d'affaires global de Cora ainsi que le rapport entre les dépenses et le CA de l'année dernière. Ce qui permet d'imputer une charge proportionnelle au produit généré par le magasin. L'autre axe est réellement imputé au siège. Il comprend notamment les honoraires liés aux prestations et au fonctionnement des équipes communication/publicité.

Lors de mon arrivée, l'entreprise était en pleine transition car une année auparavant le modèle de communication avait drastiquement changé. La communication a été entièrement digitalisée et plus aucun prospectus physique a été produit.

Ce changement a entraîné plusieurs perturbations sur la comptabilité car il y a eu un retard important sur la facturation et donc le suivi du budget était très compliqué.

Le problème était donc que la provision envoyée aux magasins tous les mois était largement supérieure à la facturation puis inversement lors de la réception de toutes les factures

arrivées en retard. Ce qui a compliqué la justification des comptes auprès de la direction générale.

Tous les ans en fin d'année, tous les directeurs des pôles font leurs prévisions sur leur axe pour l'année suivante. Ces prévisions sont basées et réfléchies suivant le budget alloué au service. Le suivi de la facturation est donc primordial pour le service afin de suivre les budgets et de pouvoir justifier les comptes à la direction générale tous les mois.

Afin de suivre le budget mensuellement et de pouvoir justifier les comptes plus facilement. Il est nécessaire d'analyser les écarts entre les prévisions réalisées par les directeurs qui sont appelés « Opex » et ce qui est réellement dans la comptabilité de l'entreprise.

Le reporting est la meilleure solution car il s'agit d'une simple remontée d'informations financières, ce qui permet à tous les responsables et leurs équipes de suivre leur budget et au directeur E-Commerce de suivre le budget de l'ensemble du service.

J'ai alors réalisé un reporting contenant les dépenses réalisées mensuellement de l'ensemble des fournisseurs du service avec tous les axes et en le comparant aux prévisions. Une vision mensuelle et cumulée a été mise en place. La vision cumulée permet de lisser à date le réalisé car l'activité peut avoir des périodes fortes ou plus faibles. Il est important de garder une vision globale car certains écarts peuvent être compensés sur l'année voire d'un mois sur l'autre.

Pour réaliser le reporting, je fais après chaque clôture comptable une extraction du logiciel comptable en veillant à ne prendre que les comptes de pub et d'honoraires de chaque axe.

Une autre problématique est alors survenue car un reporting est simple de compréhension lorsque le lecteur a une connaissance même maigre en comptabilité. Mais le reporting a pour volonté d'être compris par l'ensemble du service. Il faut alors rendre la donnée claire et compréhensible de tous à l'aide d'une datavisualisation.

La construction de la datavisualisation a été réalisée sur le même logiciel que celle pour Corapro, Looker Studio. J'avais donc une première expérience sur ce logiciel ce qui m'a permis d'en reprendre certain fonctionnement. La datavisualisation va se nourrir du reporting, elle sera intégrée à un tableau de bord dédié au service.

Le reporting n'est pas synthétique. Les informations du reporting peuvent nourrir les tableaux de bord mais reporting et tableau de bord ne se confondent pas.

Si la réunion de l'ensemble des informations pertinentes sur les actions réalisées est une activité de reporting, le tableau de bord vise à organiser ces informations pour les rendre encore plus utiles et visibles.

J'avais donc mes 4 points fondamentaux à la réalisation d'un bon visuel comme vu précédemment. La mise en forme serait reprise de mes différents visuels réalisés sur le tableau de bords Corapro étant donné qu'ils ont été compris et validés par plusieurs responsables. La fiabilité de la donnée aussi car elle provient directement de la comptabilité.

Je connais l'objectif de chaque visuel que j'ai à construire et quelles solutions elles doivent apporter. Enfin, je connais la cible visée par ces visuels, sa viralité ne dépassera pas le service E-Commerce et celui du contrôle de gestion.

Le tableau de bord possède six pages au total, deux d'entre elles seront détaillées.

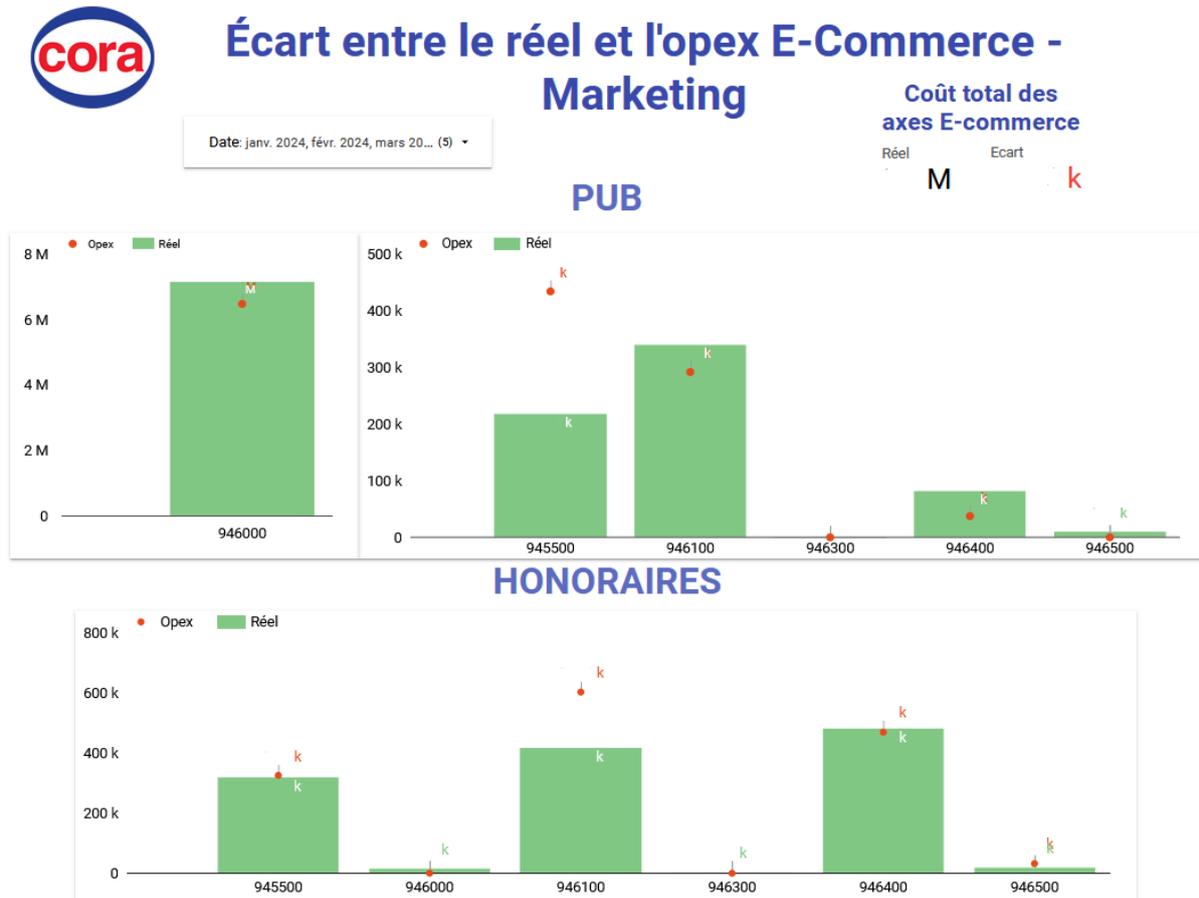


Figure 6 : Tableau de bord E-Commerce 1ère page (2024)

Voici ci-dessus la première page du tableau de bord. Il y a en haut à droite un encadré avec les dépenses totales du service, pub et honoraire confondus afin d'avoir une première analyse de l'ensemble du service.

Les axes sont définis par leur axe analytique, ce qui permet d'être sûr de ne pas se tromper dans la lecture, notamment sur la publicité qui possède deux axes distincts.

Le premier graphique du tableau de bord donne une vision globale du service afin de remarquer quel axe fait défaut, cela permet d'affiner l'analyse. Les dépenses sont décomposées en deux comptes différents, la pub et les honoraires, afin d'analyser les deux budgets les plus importants. Tout comme le tableau de bord Corapro, les couleurs sont importantes et donnent une première impression sur la santé du service.

Chaque axe a un budget différent, c'est pour cela qu'il est important d'avoir une échelle adaptée afin d'avoir un visuel facile à comprendre sans devoir se référer à une échelle constamment.

Attention, un écart positif c'est-à-dire un axe qui dépense moins que ce qui a été prévu n'est pas toujours une bonne chose car il peut signaler un problème notamment d'imputation ou des factures non parvenues. Une prestation est imputée au mauvais axe par exemple.

Ce graphique ne possède qu'un seul filtre, c'est un filtre temporel. Ce filtre offre la possibilité d'obtenir une vision mensuelle ou en cumul à date.

Les cinq autres pages sont des vues détaillées de chaque axe.



Figure 7 : Tableau de bord E-Commerce 2ème page (2024)

Voici l'une d'entre elles. Elle est composée du même graphique que la première page et d'un second graphique qui donne un détail des dépenses par compte et par fournisseur. Cela donne la possibilité d'analyser en détails les écarts de budgets, qu'ils soient positifs ou négatifs, et de voir d'où ils proviennent. Un dégradé de couleur permet d'attirer l'œil directement sur les plus grosses dépenses.

Sur ces pages, un filtre a été ajouté. Celui-ci permet de filtrer sur le compte comptable. Cela permet d'affiner et de faciliter davantage l'analyse. Elles ont été réalisées pour les responsables de chaque service et leurs équipes afin de faciliter le suivi de leur budget et de voir l'impact réel sur la comptabilité. Car il peut y avoir des divergences entre ce que les équipes prévoient et ce qui est réellement dans la comptabilité de l'entreprise, entre autres des retards sur la comptabilisation des factures.

2.2.3. Analyse

La réalisation des différentes datavisualisation ont permis de découvrir plusieurs facettes du contrôleur de gestion. Les visuels liés à Corapro m'ont permis de me familiariser avec les outils de datavisualisation et ses principes.

Dans le cadre de mon mémoire j'ai réalisé un sondage auprès de l'ensemble de l'équipe Corapro afin d'analyser l'utilisation de la datavisualisation. J'ai obtenu un total de 51 réponses, ce qui représente un échantillon assez large des personnes travaillant de près ou de loin pour ce service.

La première statistique parlante est celle du nombre d'utilisateurs du Looker Studio : 84% l'utilise ce qui représente une large majorité. De plus, 95% des sondés trouvent que la donnée présentée est claire et compréhensible. Cela veut donc dire que les visuels sont adaptés et lorsqu'un visuel fonctionne, il est utilisé régulièrement car les utilisateurs ont confiance dans la donnée qui leur est présentée.

Ce sondage montre également que les deux onglets les plus utilisés sont les onglets présentant des graphiques portant sur le chiffre d'affaires. Il y a deux lectures à cela, une première qui voudrait que ces onglets présentent une donnée essentielle et donc peu importe le visuel choisi, ces onglets seraient les plus utilisés. Et une autre vision montre que les onglets qui présentent une donnée dans des visuels plus complexes prendraient plus de temps à être compris, et donc dans un esprit de simplicité, l'Homme tend naturellement à la facilité de compréhension.

Pour qu'un visuel soit utile, il serait nécessaire de le rendre le plus accessible possible. Auquel cas, le visuel sera abandonné par les utilisateurs qui le trouveront trop complexe et passeront outre.

Quant aux visuels réalisés pour le service E-Commerce. Ils ont permis de mieux comprendre les différents enjeux entre les services et l'enjeu d'un service transverse qui est celui d'un communiquant. Notre rôle avec ma tutrice a été de faciliter une compréhension entre service qui était alors perdu depuis un long moment. Grâce à nos efforts et différentes réunions avec tous les services, cela a grandement facilité les échanges d'informations au sein de l'entreprise.

Toutes ces actions ont pu être menées grâce à la datavisualisation qui était utilisée lors des réunions avec les responsables de service.

Les visuels ont facilité la justification des comptes auprès de la direction générale notamment grâce à la communication entre tous les services. Cela nous a donné des clefs de compréhension sur le futur afin de pouvoir se projeter et savoir si les budgets seront respectés ou non et pouvoir expliquer pourquoi.

2.3. L'influence dans la prise de décision

2.3.1. Finalité

L'introduction de cette datavisualisation a permis de simplifier la compréhension des données à un plus large public et d'analyser des données complexes plus rapidement et plus simplement.

Dorénavant, nous allons nous pencher sur la suite de cette étude, c'est-à-dire sur les décisions qui ont pu être prises grâce à cette simplification de la donnée. L'influence peut être tout autant directe qu'indirecte. Les choix pris pour mener à bien les missions confiées de différents services ont pu être pris grâce aux supports visuels qui octroient une meilleure vision sur l'activité.

Dans un premier temps, nous allons analyser la prise de décision concernant le visuel Corapro. Puis nous étudierons les impacts des visuels E-Commerce dans la prise de décision.

2.3.1.1. Cora pro

Le sondage portait également sur la façon dont les différents visuels et leurs utilisations ont pu influencer la prise de décision.

Les réponses du sondage démontrent une tendance, celle qu'un visuel clair et compris aide dans la prise de décision. Effectivement, sur l'ensemble des utilisateurs, cette datavisualisation a permis à une personne sur deux de prendre des décisions dans sa quête d'amélioration du CA. Pour 80 % d'entre eux, les visuels ont permis de développer le chiffre d'affaires, ce qui est remarquable. Quasiment la moitié d'entre eux ont pu démarcher de nouveaux clients grâce à l'analyse des visuels.

La datavisualisation a permis l'accès à une information essentielle rapidement. La mise en forme compte également, car l'information est retranscrite de manière intelligible grâce à un choix de visuel et des couleurs judicieux. Tout cela permet d'influer dans la prise de décision des équipes Corapro.

Comme vu dans la première partie, le contrôleur de gestion possède deux missions principales. L'une est une fonction support et l'autre une fonction de business partner.

Les visuels réalisés pour Corapro ont mis en lumière la vision support du métier de contrôleur de gestion car mon rôle était d'apporter une solution viable pour les opérationnels. En effet, je n'influe pas directement dans la prise de décision, mais le travail fourni a facilité de manière indirecte la prise de décision.

2.3.1.2. E-Commerce

Les visuels ont facilité la justification des comptes auprès de la Direction générale, notamment grâce à la communication entre tous les services. Cela nous a donné des clefs de compréhension sur le futur afin de pouvoir se projeter et savoir si les budgets seront respectés ou non et pouvoir les justifier.

Le fait de visualiser plus facilement l'impact du budget dans la comptabilité a permis à toutes les équipes de suivre au mieux leur budget. Les responsables ont pu réajuster toutes leurs dépenses au fil de l'année afin de respecter le budget initial. Le suivi de budget a été facilité, car cela nous a permis d'avoir une vision globale de l'E-commerce.

À l'aide des visuels, le contrôle de gestion a pu mettre en place plusieurs nouveaux processus afin de fluidifier l'échange d'informations au sein du service et avec le service comptable. Nous avons notamment pu centraliser toutes les informations qui auparavant restaient opaques entre chaque service. Ce qui simplifie l'accès à l'information.

En effet, la construction de tous les visuels a nécessité une centralisation de toutes les informations et cette centralisation a permis à certain une meilleure compréhension de l'ensemble du service.

Ces visuels ont permis de souligner l'aspect business partner du métier de contrôleur de gestion. Nous jouons un rôle central dans le suivi et la justification de l'un des budgets les plus importants de l'entreprise. Nous exerçons une influence directe dans la prise de décision concernant ce budget, et donc toutes les équipes liées à ce budget, dans notre justification des comptes.

3. Conclusion

Au terme de cette étude, il est important de revenir sur les principaux aspects traités et les résultats obtenus.

Cette problématique permet une étude approfondie de la manière dont la datavisualisation peut améliorer la compréhension des données dans les processus de reporting et de suivi budgétaire. Les retours d'expérience, les analyses réalisées et les données recueillies ont permis de mettre en évidence plusieurs éléments clés.

La conclusion qui suit vise à synthétiser ces résultats, à discuter de leurs implications théoriques et pratiques, et à proposer des pistes pour de futures recherches dans ce domaine.

Cette étude nous a permis de souligner l'importance de la datavisualisation et son utilisation qui est primordial dans l'échange d'information. D'autant plus lorsque l'information doit circuler entre plusieurs services ayant des compétences différentes. La datavisualisation lorsqu'elle respecte les quatre points nécessaires à sa réalisation est le parfait outil pour renforcer la compréhension et la lisibilité de la donnée.

Le sondage réalisé sur l'utilisation des visuels Corapro met en lumière la prise de décision liée à la datavisualisation. Elle a permis de prendre des décisions concrètes afin d'accroître l'activité de l'entreprise. Elle a aussi démontré le rôle support du contrôleur de gestion.

Tandis que le projet lié au E-Commerce a permis de mettre en lumière la vision du business partner en participant à différentes réunions et en élaborant des prévisions sur l'activité. En étant plus acteur et au cœur des décisions prises dans la gestion du budget et son suivi. La datavisualisation a permis de prendre des décisions importantes dans la justification et le suivi d'un des budgets les plus importants de l'entreprise. Ce qui démontre d'autant plus sa fiabilité et la confiance que l'on place en elle.

La datavisualisation simplifie l'analyse des données complexes, accélère la compréhension et facilite la prise de décisions stratégiques en fournissant des idées claires et percutantes.

Les logiciels utilisés pour la construction de la datavisualisation intègrent de plus en plus d'IA afin d'améliorer la création de valeur et réduire les tâches répétitives des analystes grâce à des suggestions intelligentes et des conseils avisés. L'IA permet de gagner un temps précieux et de faciliter le travail des utilisateurs. Certaines questions devront être étudiées comme la place du contrôleur de gestion dans cette perpétuelle évolution. Son analyse ne sera jamais remplacée par un ordinateur, mais il pourra faciliter son travail de manière certaine.

Bibliographie

Ardoin, J.-L. et Jordan, H. (1978) Le contrôleur de gestion. Flammarion, Paris.

Cairo, R. (2012). The Functional Art - An introduction to information graphics and visualization. New Riders Publishing, Indianapolis.

Doriath, B. (2008). Contrôle de gestion en 20 fiches. Dunod, Paris.

Lagnel, J.-M. (2021). Manuel de datavisualisation. Dunod, Paris.

Bollecker, M. (2007) La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives. Cairn/Softwin, Paris.

Siegel, G. et Sorensen, J. E. (1999) Counting more, counting less: transformations in the management accounting profession: the 1999 practice analysis of management accounting. Institute of Management Accountants, Montvale, N.J.

Steele, J., Iliinsky, N. (2010). Beautiful Visualization – Looking at Data Through the Eyes of Experts. O'Reilly Media, Sebastopol.

Williams, K. (2004) Let's Reinvigorate Management Accounting. Institute of Management Accountants, Montvale, N.J.

Webographie

<https://www.toucantoco.com/blog/les-6-differences-entre-dataviz-et-infographie>

<https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA121332975&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=1524833X&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7E6955b195&aty=open-web-entry>

https://www.roissypaysdefrance.fr/fileadmin/mediatheque/Documents_a_telecharger/Page_MTC/cpvdf14.pdf

Annexe

Résultat du sondage Corapro :

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1AgjxIKJdorVJRNvgZb0A4n8ugmRYcXk56_yBIAH21M/edit?hl=fr#gid=0

Table des illustrations

Figure 1 : Procédure d'élaboration du budget d'après Doriath, B. (2008)

Figure 2 : Diagramme illustrant la combinaison gagnante des éléments nécessaires à la réalisation d'une bonne dataviz d'après Lagnel, J.-M. (2021)

Figure 3 : Image d'archive du Cora de Garges-les-Gonesse (1978)

Figure 4 : Tableau de bord Corapro 1ère page (2024)

Figure 5 : Tableau de bord Corapro 2ème page (2024)

Figure 6 : Tableau de bord E-Commerce 1ère page (2024)

Figure 7 : Tableau de bord E-Commerce 2ème page (2024)