

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger  
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en sciences commerciales**

**Option : Management et Entrepreneuriat**

**THEME :**

**APPORT DU REPORTING A LA PRISE DE  
DECISION ET AU SUIVI DES OPERATIONS  
ETUDE DE CAS : DANONE DJURDJURA  
ALGERIE**

**Réalisé par :**

ANNOUCHE Célia

**Encadré par :**

Mr. BEKIOUA Farouk

Maitre assistant

**04ème Promotion  
Juin 2017**



## **Résumé**

Au cours de cette étude, nous avons essayé de mettre en évidence la contribution du reporting de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie dans la prise de décision du manager.

Dans la première partie, nous avons exposé les principaux aspects théoriques du sujet, et dans la deuxième nous avons effectué une étude pratique dans le but d'expliquer l'apport du reporting faire ressortir les moyens et outils exploités au sein de cette entreprise afin d'aider les décideurs dans leurs fonctions.

En se basant sur une analyse documentaire et des entretiens nous avons pu démontrer l'impact du reporting sur la prise de décision.

Mots clés : reporting, prise de décisions

## **Abstract:**

In this present work we tried to exhibit the contribution of Danone Djurdjura Company's reporting system in supporting the manager's decisions. We did so by enlarging the theoretic part related to the subject then showing the present company's means and tools helping the decision makers in their functions in a practical part.

Based on a literature review and interviews we were able to demonstrate the impact of reporting on decision making.

Keywords : Reporting, decisions making

## *Dédicace:*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes parents :*

*Grâce à leurs tendres encouragements et leurs grands sacrifices, ils ont pu  
créer le climat affectueux et propice à la poursuite de mes études.*

*Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour Dont ils ne cessent de  
me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.*

*A mon très cher frère et à mes soeurs qui ont toujours cru en moi et qui m'ont  
soutenu ;*

*Vous avez de près ou de loin contribué à ma formation.*

*Affectueuse reconnaissance*

*Celia*

## Remerciements

*Mes remerciements s'adressent à toutes les personnes qui m'ont aidée à mener à terme la rédaction de ce présent mémoire.*

*Je remercie monsieur BEKIOUA Farouk, Maître assistant à l'École des Hautes Etudes Commerciales pour son aide précieuse*

*Je tiens à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'elles m'ont fait vivre durant cette période au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie.*

*Monsieur TOLBI Chakib ; BENCHARCHALI Samir, BOULAICHE Samir et MEDENI Samir ; HAMROUCHE Anis et tous les responsables de Danone Djurdjura Algérie pour m'avoir intégré rapidement au sein de l'entreprise et m'avoir accordé toute leur confiance ; pour le temps qu'elle m'on consacré tout au long de cette période, sachant répondre à toutes mes interrogations ; sans oublier leur participation au cheminement de ce présent mémoire de fin d'étude*

*Mes profonds remerciements pour les membres de jury qui ont accepté d'évaluer se travail*

### **Liste des tableaux:**

<b>Numéro °</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
Tableau (1 ; 1)	Différence entre le reporting et le tableau de bord	<b>32</b>
Tableau (2 ; 1)	Finalités du système d'information	<b>45</b>
Tableau (2 ; 2)	Finalités du contrôle budgétaire et du reporting	<b>57</b>
Tableau (3 ; 1)	Ensemble des couts pour Avril 2017	<b>68</b>
Tableau (3, 2)	Les matières premières perdues	<b>71</b>
Tableau (3 ; 3)	Les coûts directs de production	<b>72</b>
Tableau (3 ; 4)	Frais de structure usine	<b>73</b>
Tableau (3 ; 5)	Le contenu du P&L de DDA	<b>74</b>
Tableau (3 ; 6)	Caractéristiques des entretiens	<b>82</b>

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
Figure (1 ; 1)	Le processus de contrôle de gestion	<b>08</b>
Figure (1 ;2)	La phase de planification	<b>09</b>
Figure (1 ; 3)	La Phase d'évaluation	<b>09</b>
Figure (1 ; 4)	La phase d'apprentissage	<b>10</b>
Figure (1 ; 5)	Les outils de contrôle de gestion	<b>11</b>
Figure (1 ; 6)	Le triangle du contrôle de gestion	<b>14</b>
Figure (1 ; 7)	Les missions du contrôleur de gestion	<b>17</b>
Figure (1 ; 8)	Les trois principes de construction des tableaux de bord	<b>19</b>
Figure (1 ; 9)	Pyramide du reporting	<b>23</b>
Figure (1 ; 10)	Etape d'élaboration du reporting	<b>29</b>
Figure (2 ; 1)	Notion de données et d'informations	<b>35</b>
Figure (2 ; 2)	L 'ERP le plus répondu dans le monde	<b>40</b>
Figure (2 ; 3)	La notion de système d'information	<b>43</b>
Figure (2 ; 4)	Notion de prise de décision	<b>46</b>
Figure (2 ; 5)	Processus de prise de décision (H. Simon)	<b>50</b>
Figure (2 ; 6)	Facteurs qui influencent le processus de décision	<b>56</b>
Figure (3 ;1)	Réalisations du mois d'avril 2017	<b>69</b>
Figure (3 ; 2)	Réalisations / standards (coûts globaux)	<b>70</b>

## **Liste des abréviations**

**SI** : Système d'information

**DDA** : Danone Djurdjura Algérie

**MDZ** : Millions de Dinars

**LY** : Last Year

**NTIC** : nouvelles technologies de l'information et de la communication

**KPI** : Key performance indicators

**P&L**: Profit and Losses

# *Sommaire*

Introduction générale.....	01
<b>CHAPITRE 01 : Du contrôle au reporting.....</b>	<b>06</b>
Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion.....	06
Section 02 : Tableaux de bord et reporting.....	18
<b>CHAPITRE 02 : De l'information à la prise de décision.....</b>	<b>33</b>
Section 01 : Notions de base sur l'information et les systèmes d'informations....	33
Section 02 : La prise de décision.....	46
<b>CHAPITRE 03 : Apport du reporting sur la prise de décision.....</b>	<b>60</b>
Section 01 : Présentation de Danone Djurdjura Algérie.....	60
Section 02 : partie empirique .....	66
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>93</b>



***INTRODUCTION***

***GENERALE***

## **Introduction générale :**

Le secteur agroalimentaire Algérien est un secteur de plus en plus concurrentiel. Dans ce sens, les entreprises ont plus que jamais besoin d'informations fiables et précises. La rapidité de l'évolution des événements (concurrence, réglementations, les NTIC,...) oblige les cadres dirigeants d'entreprises à une réactivité de plus en plus grande qui repose sur une orientation stratégique solide et une veille pertinente au niveau des performances. Ils sont appelés à assurer une gestion plus rigoureuse, un suivi assidu des activités et des ressources et une meilleure évaluation des résultats en maîtrisant les outils d'analyse et d'interprétation des données inhérentes à l'institution.

Considéré depuis longtemps comme outil stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès, d'amélioration potentielle à tous les types d'entreprises.

Afin d'aider les décideurs à faire les bons choix et à prendre les bonnes décisions, il est essentiel pour toute entreprise, d'avoir à sa disposition des outils de contrôle permettant de réaliser ce suivi. Dans ce cadre, le Reporting dont le but est de faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie est la clé d'un pilotage efficient permettant aux opérationnels d'être performants dans leur métier, et aux décideurs d'être toujours au courant des évolutions de l'entreprise.

De ce qui précède, nous avons choisi de mener une étude, dans le cadre de notre mémoire, sur le sujet : « **L'apport du reporting à la prise de décisions et le suivi des opérations** ».

Notre choix de ce thème n'est pas fortuit. L'intérêt de ce travail est double :

Il est d'abord d'ordre théorique car il s'inscrit dans le domaine de recherche de notre formation « master en science commerciale », et en continuité de mes travaux effectués précédemment sur les tableaux de bords comme outil de contrôle de gestion

Il est ensuite d'ordre pratique car notre recherche se propose d'examiner l'impact d'un outil de contrôle de gestion à savoir le reporting sur la prise de décision (opérationnelle, stratégique). Cela présente un intérêt pour les managers de Danone Djurdjura Algérie, qui comme toute entreprise est confrontée dans son fonctionnement rencontre divers problèmes

à résoudre. Leurs urgences, leurs spécificités et la décentralisation géographique exigent des normes de gestion appropriées pour parer aux éventuelles entraves et difficultés par des actions correctives au moment voulu et en temps opportun.

Pour pouvoir mettre en évidence l'importance du sujet nous avons axé notre travail de recherche sur la problématique suivante : « **Dans quelle mesure le reporting permet-il une meilleure prise de décision et le suivi des opérations au sein de Danone Djurdjura Algérie ?** »

Pour répondre à cette question, des questions subsidiaires s'imposent:

1. Quels indicateurs font objet de reporting vers la direction générale ?
2. Comment les décideurs exploitent-ils les informations issues du reporting dans leur prise de décisions ?
3. Comment le reporting contribue-t-il à une meilleure prise de décision ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à la problématique principale et les sous questions qui en résultent, nous avons formulé l'hypothèse globale suivante : « **le reporting contribue favorablement à la prise de décision des entreprises** ».

En concordance avec les sous-questions, nous émettons les sous-hypothèses associées:

**Sous hypothèse 1** : En s'appuyant sur les tableaux de bords synthétiques, le reporting génère une information de qualité fiable et précise, ce qui améliore la qualité des décisions prises par les décideurs.

**Sous hypothèse 2** : Le reporting aide les managers à la prise de décision par l'identification des actions à exécuter.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté deux méthodes de recherche. Une méthode descriptive qui résume l'essentiel des théories et approches selon leurs auteurs, sur le contrôle de gestion, Tableaux de Bord et le Reporting, les systèmes d'informations, la prise de décisions.

Pour la partie pratique du travail, la démarche suivie est double. D'une part, l'analyse des tableaux de bords et autres documents relatifs au reporting, d'autre part, deux entrevues auprès des responsables dans le domaine du contrôle de gestion dans l'entreprise.

Pour réaliser notre travail, nous avons opté pour un plan de travail scindé sur trois Chapitres, présentés comme suit :

**Chapitre 1:** intitulé « du contrôle au reporting ».

Il va traiter, dans sa première section tous les concepts liés au contrôle de gestion. La deuxième section énoncera les aspects essentiels pour la compréhension du Reporting.

**Chapitre 2:** Il traitera l'approche conceptuelle du système d'information ainsi que les notions de base qui lui sont assignés. Puis la notion de prise de décision au sein de l'entreprise et enfin, nous démontrerons la relation qui existe entre le reporting et la prise de décision.

**Chapitre 3 :** Il sera consacré à la pratique des notions théoriques présentée dans les chapitres précédents. Nous allons donc présenter notre organisme d'accueil. Nous démontrerons par la suite, grâce à une étude quantitative (analyse documentaire) et une analyse qualitative (entretien semi directif), l'impact du reporting sur la prise de décision dans l'entreprise.

Nous conclurons notre travail par une synthèse générale de nos principaux résultats en mettant en évidence les insuffisances et suggestions pour la compagnie.

# **Chapitre 1 :**

## **Chapitre 1 : du contrôle au reporting**

Les évolutions que connaît l'environnement économique et financier marqués par l'intensification de la concurrence et du risque de crises économiques ne laissent pas d'autre choix aux entreprises que de surveiller constamment leurs rentabilités et leurs performances si elles veulent maintenir ou améliorer leurs positions stratégiques dans un marché concurrentiel.

Surveiller en permanence la performance suppose que les entreprises disposent d'un certain nombre de mécanisme : contrôle de gestion avec l'utilisation ses différents outils tels que les tableaux de bord et le reporting

Afin de mieux éclairer le lecteur sur la notion du contrôle de gestion, et afin de mettre l'accent sur l'un de ses outils « reporting », nous proposons un chapitre scindé en deux sections:

- Une première qui présentera les notions de base du contrôle de gestion et les concepts théoriques fondamentaux se rapportant à cette fonction, ainsi que les outils qui sont employés par ce dernier pour mener à bien ses missions
- Une deuxième où nous allons brièvement expliquer la notion tableaux de bord, puis traiter la notion de reporting, présenter ses types, ses missions et ses objectifs, d'expliquer son processus. Enfin nous présenterons un tableau comparatif du reporting et des tableaux de bord.

### **Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion.**

#### **1. Définition et niveaux de contrôle de gestion :**

##### **1.1. Définition du contrôle de gestion :**

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion, chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constance évolution. En voici quelques unes données par des auteurs connus à travers le temps:

Anthony R.N (1965) définit le contrôle de gestion comme suit : « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont*

*obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation ».*<sup>1</sup>

Pour Simons (1987), « *les systèmes de contrôle de gestion sont les procédures et systèmes formels qui utilisent de l'information pour maintenir ou faire évoluer l'activité des organisations. Ces systèmes incluent largement des procédures formelles telles que la planification, les budgets, l'analyse de l'environnement et de la concurrence, le reporting et l'évaluation, l'allocation des ressources et les récompenses offertes aux employés* »<sup>2</sup>

ARMAND Dayan définit le contrôle de gestion comme « *un processus d'aide à la décision permettant une intervention avant, pendant et après l'action. C'est un système global d'information interne à l'entreprise qui permet la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données figurant les performances de chacune des activités ou fonction de l'entreprise. Outre le fait qu'il doit contribuer à la « reconfiguration » de l'entreprise, le contrôle de gestion remplit sa fonction d'interface, notamment en donnant des éléments d'arbitrage entre le référentiel interne et le marché* »<sup>3</sup>

## 1.2. Les Niveaux du contrôle :

ANTHONY a développé, de manière complémentaire à sa définition du contrôle de gestion un triptyque du contrôle. Il distingue trois niveaux<sup>4</sup> :

- **Le contrôle stratégique** : qui concerne les dirigeants et envisage la stratégie , les objectifs à long terme de l'entreprise pour porter un jugement sur leur pertinence ;
- **Le contrôle de gestion** : qui s'adresse aux cadres responsables et évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs. C'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée ;
- **Le contrôle opérationnel** : qui est un suivi quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations, il touche essentiellement le personnel d'exécution. Il est en grande partie automatisé.

<sup>1</sup> ARNAUD, (H) et autres : *le contrôle de gestion... en action*, Edition LIAISONS, Paris, 2001, p 08

<sup>2</sup> BOITIER, (M). ; Mémoire en vue de l'obtention de l'Habilitation à diriger des recherches ; Mai 2016.

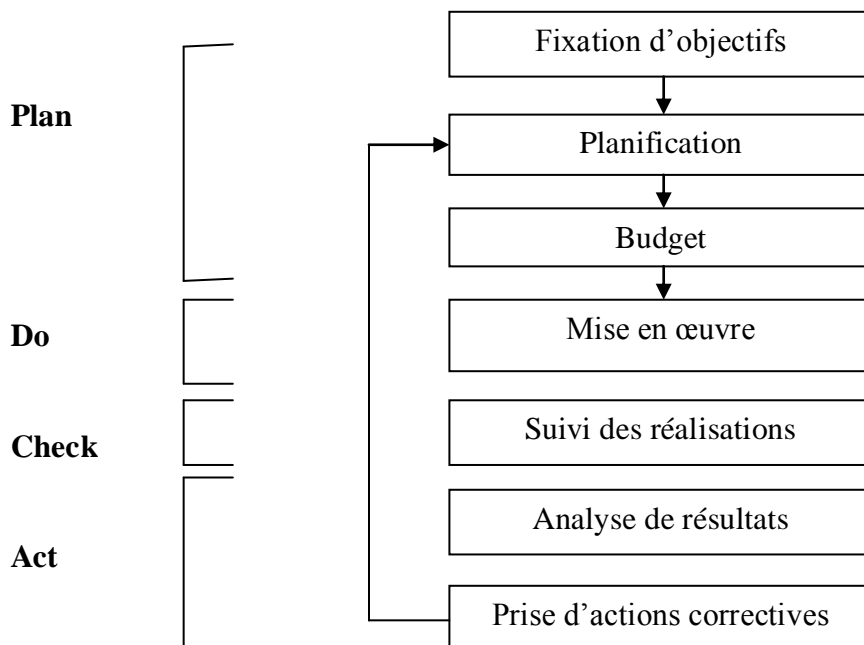
<sup>3</sup> DAYAN (A) : *Manuel de gestion volume 1*, ELLIPES EDITION Marketing S. A., Paris 2004, p 819.

<sup>4</sup> LONING, (H) et autres : *contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles*, édition DUNOD, Paris, 2013, p.8.

## 2. Processus du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est le processus d'aide à la décision permettant une intervention avant, pendant, et après l'action.<sup>1</sup> Il s'agit en fait d'un cycle constitué en quatre étapes :

**Figure (1 ; 1) : le processus de contrôle de gestion**



**Source:** LÖNING, (H) et autres : *contrôle de gestion, des outils de gestion aux pratiques opérationnelles*, édition Dunod, Paris, 2013, P 03.

Dans ce qui suit nous détaillerons les étapes du processus afin de mieux comprendre son fonctionnement.

### 2.1. Plan (planification) :<sup>2</sup>

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de présentation des objectifs à court terme. Les outils utilisés sont la planification (stratégique et opérationnelle) et le budget.

<sup>1</sup> LONING, (H) et autres : *contrôle de gestion, des outils de gestion aux pratiques opérationnelles*, édition Dunod, Paris, 2013, P 03.

<sup>2</sup> BESCOS, (P.L) et autres : *contrôle de gestion et management* ; Editions Montchrestein, Paris, 1997, P. 22.

**Figure (1 ; 2) –phase de planification**



**Source :** BESCOS, (P.L) et autres : *contrôle de gestion et management* ; Editions Montchrestein, Paris, 1997, P. 22.

**2.2.Do (Phase d’exécution, action) :**<sup>1</sup>

Cette phase se déroule à l’échelon des entités de l’organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d’un système d’information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté. Ils doivent uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

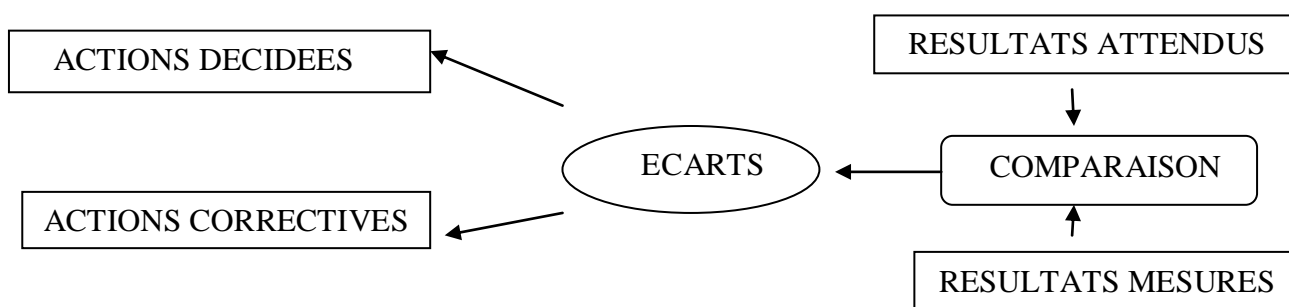
Il est nécessaire de disposer d’outils fiables d’information sur les réalisations (Comptabilité financière, analyse des coûts et statistiques)

**2.3.Check (Phase d’évaluation):**<sup>2</sup>

L’objectif de cette phase est de confronter périodiquement les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d’évaluer leur performances. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.

Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

**Figure (1 ; 3) : la phase d’évaluation**



**Source :** BESCOS, (P.L) et autres : op.cit., P. 24.

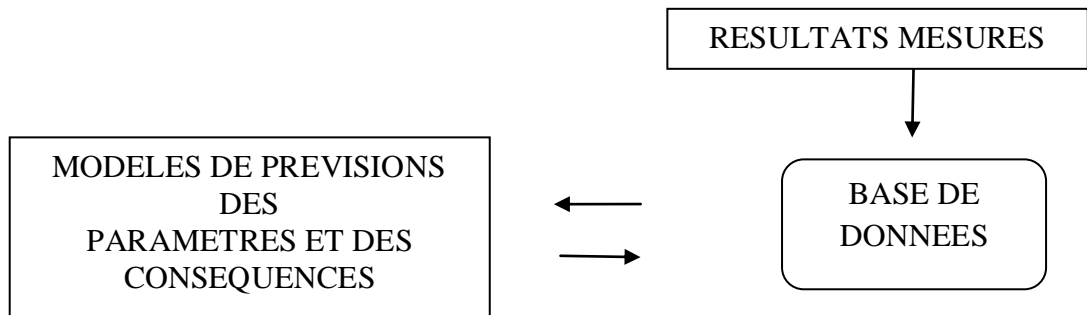
<sup>1</sup> BESCOS, (P.L) et autres : op.cit., P. 23.

<sup>2</sup> Ibid., P.24

#### 2.4. Act (Phase d'apprentissage) :<sup>1</sup>

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

**Figure (1 ; 4) : La phase d'apprentissage**



**Source** : BESCOS, (P.L) et autres : *op.cit*, P. 25.

#### 3. **Les outils du contrôle de gestion** :<sup>2</sup>

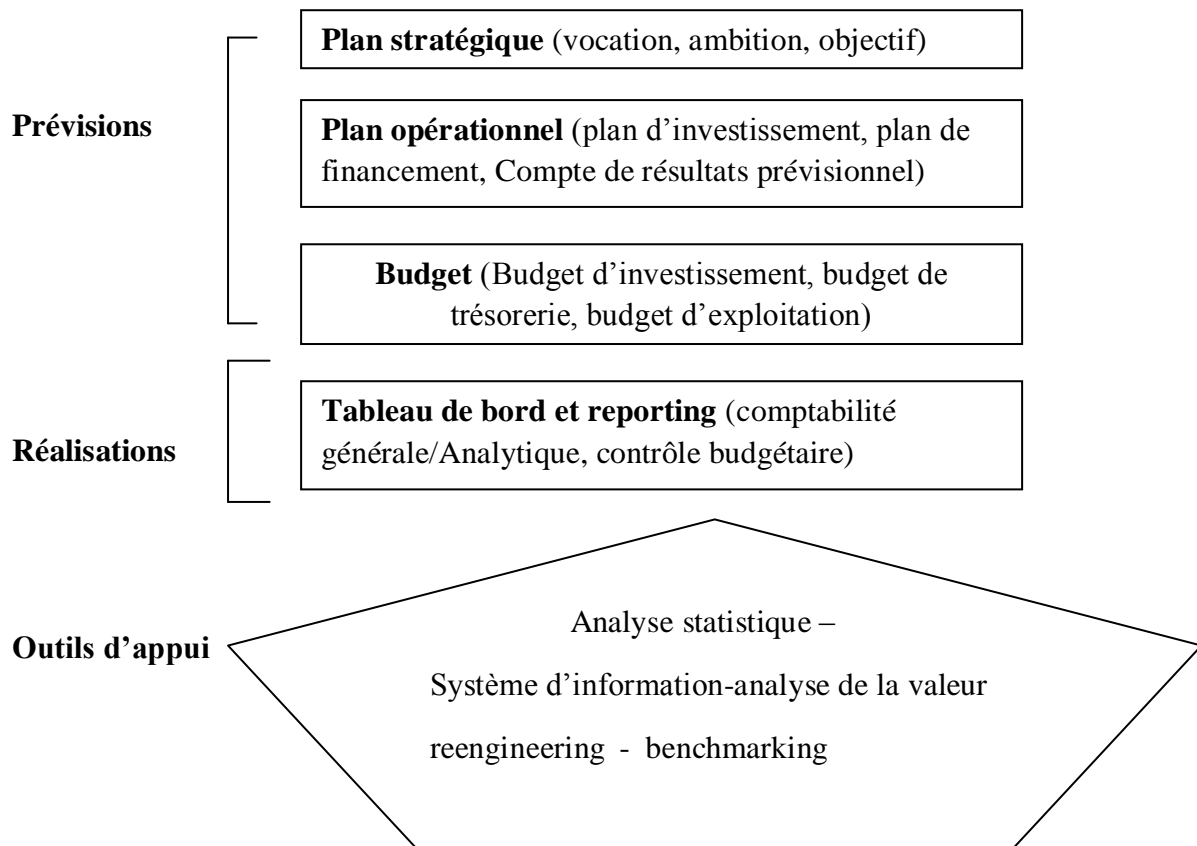
Le pilotage de performance doit être en harmonie entre l'adaptation aux évolutions et la cohérence organisationnelle afin de mieux exploiter les ressources et les compétences. Alors le système de contrôle de gestion dispose de nombreux outils de pilotage de performance. Selon LEROY(M), nous pouvons distinguer trois catégories d'outil de pilotage :

- les outils prévisionnels,
- les outils de suivi et de réalisation
- les outils d'appui

<sup>1</sup> BESCOS, (P.L) et autres : *op.cit*, P24

<sup>2</sup> *Ibid.*, P25.

**Figure (1 ;5) : Les outils du contrôle de gestion**



Source : LEROY, (M) : *le tableau de bord au service de l'entreprise*, édition d'organisation, Paris, 1998, P.20.

### 3.1. Les outils prévisionnels :

Ils permettent par une projection dans le futur d'étudier les opportunités offertes et d'éviter les menaces imminentes. Il existe trois catégories des systèmes prévisionnels :

#### 3.1.1 Le plan stratégique (long terme) :

Le plan stratégique peut être défini comme « *le processus permettant d'identifier les changements visant à renouveler l'offre commerciale, adapter les modes d'organisations, les systèmes d'information ainsi que les processus de production et de management de l'entreprise* »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> BOISSELIER, (P) : *le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF)* ; Vuibert, Paris, 1991, P.25

### 3.1.2 Le plan opérationnel :

Il consiste à « *planifier et programmer les actions, les changements et les investissements permettant d'atteindre les objectifs stratégiques* »<sup>1</sup>. Donc c'est la traduction financière des objectifs stratégiques retenus par la direction générale à moyen terme (sur un horizon se situant entre une et trois années) en terme d'actions à mener et de besoins de ressources financières indispensables à leur réalisations.

### 3.1.3. Le budget :

Le budget est une affectation prévisionnelle quantifié aux centres de responsabilités. Chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminée limitée à court terme (inferieure à une année)<sup>2</sup>.

## 3.2. Les outils de suivi et de réalisation :

### 3.2.1. Les tableaux de bords :

Les tableaux de bords sont des instruments de pilotage à court terme dirigés vers l'action. Ils comportent un nombre limité d'indicateurs clairs, pertinents, obtenus rapidement et traduisant les facteurs de compétitivité de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité.

Par leur aspect synthétique, les tableaux de bord attirent l'attention des gestionnaires sur les points clés de leur gestion et améliorent ainsi la prise de décision. Les indicateurs peuvent être financiers, physiques et/ou qualitatifs.

Les tableaux de bord doivent être adaptés à chaque niveau hiérarchique. Le choix d'indicateurs communs entre les niveaux hiérarchiques favorise le dialogue et la communication entre les supérieurs et les collaborateurs.<sup>3</sup>

### 3.2.2. Le reporting :

Le reporting est un dispositif de remontée de l'information à usage de la ligne hiérarchique et permettant à celle-ci d'exercer un contrôle à postériori des responsabilités déléguées.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ROUACH (M.), NAULLEAU (G.) : *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque* ; Revue banque éditeur, Paris, 2000, P.23.

<sup>2</sup> KHERRI, (A) : *Cours de gestion budgétaire donné à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciale*, Alger, 2011

<sup>3</sup> IANGLOIS, (G), BONNIER, (C), BRINGER, (M) : *Contrôle de gestion*, Editions Foucher, Vanves, 2005, P23

<sup>4</sup> DJABRI, (Z) et autres : *Contrôle de gestion*, Edition DUNOD, Paris, 2014, P 269.

### 3.3. Les outils d'appui :

#### 3.3.1. Benchmarking :

Il consiste à comparer les résultats de son unité de gestion à ceux qui sont obtenus par d'autres responsables à l'intérieur de la même entreprise ou dans d'autres sociétés.

Kearns définit le Benchmarking *comme* : « *un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport aux entreprises reconnues comme leaders d'un secteur donné* »<sup>1</sup>.

Avec une vision plus synthétique encore, le Benchmarking peut être défini comme un processus d'évaluation et d'amélioration de la performance.

#### 3.3.2. Le reengineering : <sup>2</sup>

C'est une démarche de remise en question et de redéfinition en profondeur des processus d'une organisation, en vue de la restructurer pour le rendre plus efficace tout en réduisant les coûts. Cette réorganisation des méthodes de travail constitue souvent la première phase d'un projet d'informatisation : on commence par rationaliser une activité de l'entreprise ( la prise en compte d'une commande d'un client) afin de bien cerner tous les cas de figure et de pouvoir déclencher des actions adéquates de manière automatique.

#### 3.3.3. Les systèmes d'information :

Le Contrôle de gestion envisage ses rapports avec le système d'information dans une logique de moyens : le SI offre les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle et effectue les traitements qui lui sont demandés. Il contribue de façon essentielle à la relation (Information– Décision – Contrôle). La collecte et le traitement constituent le système d'information de gestion <sup>3</sup> ou ce qu'on appelle un Système d'Information pour le Management (SIM).

<sup>1</sup> Ex PDG de Xerox( l'une des première entreprises qui a pratiquée le Benchmarking.)

<sup>2</sup> [www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/624/51/20/business\\_precess\\_reengineering.shtml](http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/624/51/20/business_precess_reengineering.shtml) consulté le 26/0202017 à 23h46mn

<sup>3</sup> CHIAPELLO, (E), et autres : *Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques*, 3ème Edition, Dunod, 2008, p.205.

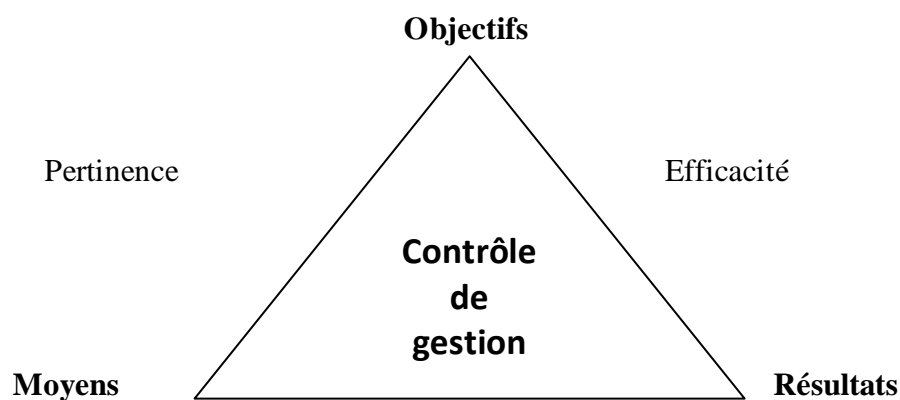
#### 4. Les trois pôles du contrôle de gestion :<sup>1</sup>

La construction et le fonctionnement d'un système de contrôle de gestion repose sur trois composantes principales : les objectifs, les moyens, et les résultats.

- **Les objectifs** : Le point de départ d'un processus de contrôle de gestion est la détermination des objectifs à un an. Ces objectifs doivent être cohérents avec les finalités de l'organisation, définis à long terme.
- **Les moyens** : Une deuxième composante du CG s'intéresse aux moyens à mettre en œuvre dans l'année, qu'il s'agisse des moyens techniques, matériaux, humains ou financiers.
- **les résultats** : Ils représentent des conséquences des actions retenues pour atteindre les objectifs fixés, compte tenu des moyens alloués. Ces résultats doivent être réalisés avec efficacité et efficience. L'efficacité se définit comme la capacité d'une firme à atteindre un résultat conforme à l'objectif. L'efficience se réfère à l'obtention des résultats à moindre coût.

Le schéma ci-dessous représente le triangle du contrôle de gestion.

**Figure (1 ; 6) : Le triangle du contrôle de gestion**



**Source** : BESCOS, (P.L), et autres : op.cit., P. 42.

<sup>1</sup>BESCOS, (P.L) et autres : *Op.cit.*, P36-39.

#### **4.1. Articulation entre les sommets du triangle :<sup>1</sup>**

Nous allons examiner les articulations entre les sommets du triangle deux par deux .

##### **4.1.1. L'articulation entre les objectifs et les moyens :**

Les moyens dont dispose l'entreprise constituent une contrainte à prendre en compte lors de la fixation des objectifs à court terme, car pour qu'ils soient réalistes, ces derniers doivent être atteints compte tenu des moyens disponibles.

##### **4.1.2. L'articulation entre moyens et résultats :**

La détermination des objectifs et l'allocation des moyens conduisent à retenir certaines voies d'action, compte tenu des résultats escomptés. Ici le problème est d'évaluer si les résultats obtenus, tels qu'ils sont appréhendés à travers le système de mesure existant, peuvent être jugés satisfaisants compte tenu des moyens mis en œuvre. On parle ici d'efficacité, on se pose la question : les résultats ont-ils été obtenus à moindre coût ?

##### **4.1.3. L'articulation entre résultats et objectifs :**

Cette étape consiste à rapprocher les résultats obtenus des objectifs initiaux, afin d'apprécier leur degré de réalisation. A partir de cette comparaison, c'est l'efficacité des actions de l'entreprise qui est évaluée (la capacité de la firme à atteindre les objectifs fixés).

### **5. Les missions et les objectifs du contrôle de gestion :**

#### **5.1. Les missions du contrôle de gestion :<sup>2</sup>**

Nous pouvons synthétiser les missions du contrôle de gestion comme suit :

**5.1.1. La médiation entre sphère stratégique et sphère opérationnelle :** le contrôle de gestion est considéré comme un intermédiaire entre la stratégie et la gestion des opérations.

- **Au niveau stratégique :**

-Il contribue à la validation des hypothèses stratégiques en connaissant les performances des différentes structures de l'entreprise.

-il transmet à la direction générale un rapport récapitulatif régulier portant sur l'état d'avancement de la réalisation des options décidées à travers un système de tableau de bord et

<sup>1</sup> BESCOS, (P.L) et autres : *Op.cit*, P36-39

<sup>2</sup> Cours de NIBOUCHE, (L) : Cours de contrôle de gestion 4eme année, Ecole Supérieure de Banque, 2013

de reporting, afin de permettre d'affiner les plans et les choix portant sur le moyen et le long terme

- **Au niveau opérationnel :**

C'est le niveau de l'action et de mise en œuvre des décisions. A ce stade le contrôle de gestion assiste et aide les opérationnels à mettre au point un ensemble d'indicateurs de suivi de la gestion de leurs activités afin de suivre de près les conditions d'obtention de la performance ;

- Il met en place un système de tableaux de bord décentralisés qui incluent les indicateurs de pilotage et de reporting.

### **5.1.2. Evaluation des performances des activités de l'organisation :<sup>1</sup>**

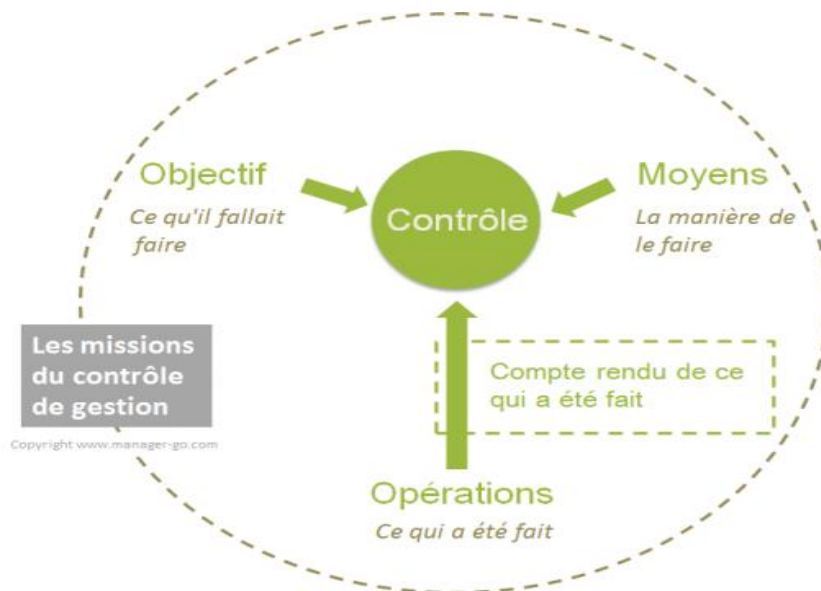
Après avoir mesuré la performance, le contrôle de gestion vient l'évaluer dans un souci d'interpréter les réalisations effectives. La notion de pilotage justifie cette démarche. Elle s'inscrit sur deux niveaux :

- Le premier niveau est central : pour assurer la cohérence de l'ensemble des actions, notamment la réalisation des objectifs et prospector les causes des performances obtenues pour les améliorer ;
- Le deuxième niveau de pilotage est local : dans ce contexte le contrôle de gestion informe les responsables de leurs actions afin qu'ils puissent apporter des mesures correctives à leurs éventuels écarts. Tout cela peut être mis en œuvre à travers les tableaux de bords, la comptabilité analytique...
- Organiser un système d'information orienté vers la décision : L'information est considérée comme la matière première dans le processus du contrôle de gestion. Le contrôleur collecte, traite, analyse et conçoit les flux d'informations en vue de l'amélioration de la performance de l'organisation.

En ce sens le contrôle de gestion remonte les flux d'information indispensable à la réflexion stratégique (niveau des cout des produits, leurs rentabilités...)

---

<sup>1</sup> Cours de NIBOUCHE, (N), Op.cit

**Figure (1 ; 7) : les missions du contrôleur de gestion**

**Source :** <https://www.manager-go.com/finance/contrôle-de-gestion.htm>  
consulté le 16/02/2017 à 19/46

## 5.2. Les objectifs du contrôle de gestion :

Lors de l'exercice de ces missions, le contrôle de gestion a plusieurs objectifs qui sont précisés en référence à deux aspects majeurs :

### 5.2.1. La mesure de la performance :

La mesure de la performance concerne principalement la relation entre les trois pôles du contrôle de gestion. Pour s'y faire, elle met en place un ensemble d'instruments qui lui permettront de :

- ✓ Suivre les réalisations de l'entité par rapport aux objectifs stratégiques fixés ;
- ✓ Prendre des décisions correctives au cours du cycle d'exploitation afin d'assurer la convergence des choix stratégiques avec les objectifs de l'organisation.

Globalement cette fonction agit à 2 niveaux : efficacité et efficience

- **Efficacité**, en influençant l'entreprise à exploiter ses activités en cohérence avec les objectifs fixés
- **Efficience**, en utilisant les moyens disponibles de la manière la plus productive

### 5.2.2. La mise au point d'un système de pilotage :

Il a pour mission la mise en place d'un système de pilotage précis afin de déployer la stratégie de l'organisation et assurer la coordination entre ces objectifs et ces moyens.

## **Section 02 : les tableaux de bord et le reporting**

Le reporting et les tableaux de bord ne peuvent exister sans une bonne maîtrise des systèmes amont et des flux d'informations associés. Il est également nécessaire de pouvoir s'appuyer sur une certaine maturité de l'entreprise en termes de culture de gestion.

### 1. **Notions Tableaux de Bord :**

#### 1.1. **Définition :**

La complexité actuelle requiert l'utilisation des tableaux de bords destinés surtout à évaluer la performance atteinte sous plusieurs angles.

GERMAIN Cristophe définit le tableau de bord comme « *un outil d'aide à la décision et à la prévision et un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions* »<sup>1</sup>

Selon Gervais M, un tableau de bord peut être défini comme : " *un système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action.*"<sup>2</sup>. En effet, grâce au tableau de bord le responsable peut, ainsi, comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau.

Donc, un tableau de bord de gestion est un ensemble synthétique d'indicateurs dont le responsable d'une entité a besoin au fur et à mesure pour la piloter.

<sup>1</sup> GERMAIN, (C) : *Tableau de bord*, Edition. e-thèque, 2003, p6.

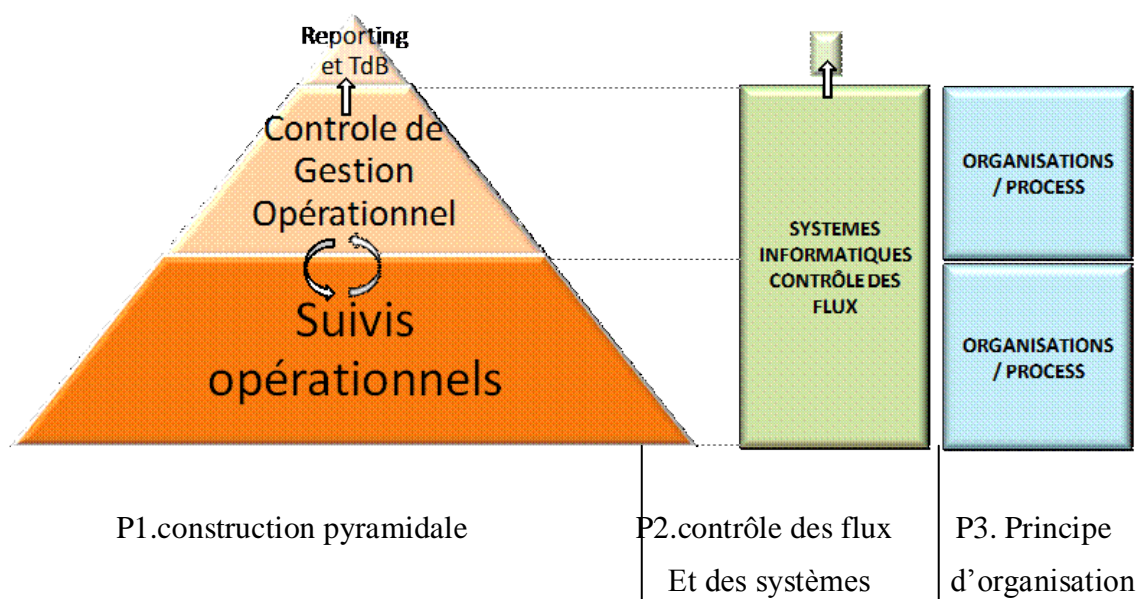
<sup>2</sup> GERVAIS, (M) : *contrôle de gestion*, Ed Economica, Paris, 2005, P 97.

Il s'agit, par conséquent, d'un outil de prise de décision à court terme permettant à la fois de s'orienter et de piloter.

## 1.2. Principes d'application des Tableaux de bord :

Les tableaux de bord doivent être bâtis selon le principe d'une Pyramide, qu'il s'agisse des niveaux organisationnels ou de la consolidation des différents documents.

Figure n° (1 ; 8) : Les trois principes de construction des tableaux de bord



Source : <http://controlegestion.pagesperso-orange.fr/TdBreporting.htm#d%C3%A9but>  
consulté le 23/02/2017 à 01h36 mn

La figure n° (1 ; 8) résume les trois principes de construction des tableaux de bord comme suit :<sup>1</sup>

- **P1. Principe pyramidale :** pour construire un tableau de bord, une méthode couramment utilisée est l'approche Pyramidale : on part d'un premier niveau de synthèse relativement agrégé (Key factors par exemple) puis on passe à un second niveau de synthèse et ainsi de suite jusqu'à atteindre le niveau d'analyse souhaité.

<sup>1</sup> <http://controlegestion.pagesperso-orange.fr/TdBreporting.htm#d%C3%A9but> consulté le 13/03/2017 à 01h43 mn

- **P2. Principe de contrôle des flux et des systèmes :** Le second principe est relatif à la structuration de l'information par la mise en place de systèmes informatiques fiables. La construction des indicateurs requiert généralement en elle-même peu de support informatique. Il existe néanmoins des outils d'élaboration de tableaux de bord issus des systèmes Business Intelligence mais Excel peut également convenir pour la mise en forme des indicateurs.
- **P3. Principe d'organisation :** Il ne peut pas y avoir de contrôle de gestion sans l'implication des services qui constituent l'essentiel des rouages de l'entreprise. En effet la gestion est l'affaire de tous depuis le responsable de ligne de production, en passant par les chefs de secteurs de vente... et les instances supérieures. La construction des indicateurs doit aussi s'appuyer sur ce principe.

### 1.3. Typologie :

Les rôles attribuables au tableau de gestion dépendent du profil et des attentes de son utilisateur. On peut ainsi distinguer le tableau de bord stratégique, à l'usage des dirigeants, du tableau de bord opérationnel, à l'usage des managers intermédiaires :

#### 1.3.1. Le tableau de bord stratégique :

Il est supposé apporter aux organes de direction des informations nécessaires au diagnostic global de l'organisation et la prise de décision stratégique<sup>1</sup>. Ce type de tableau sert à la gestion de l'entreprise. Il n'a pas pour but de permettre l'analyse ou l'action, seulement d'informer ou d'alerter. Il se caractérise généralement par un traitement de l'information en comparant la valeur actuelle de l'indicateur à la valeur de l'objectif. Synthétiques par essence, ils ne comportent pas nécessairement une pleine mise en perspective de l'évolution des indicateurs. Ils sont publiés à une fréquence mensuelle ou trimestrielle, en fonction des mécanismes en vigueur de suivi de l'exécution stratégique au sein de l'entreprise.<sup>2</sup>

#### 1.3.2. Le tableau de bord opérationnel :

Il se caractérise par un nombre adéquat de KPI (indicateur clé de performance), idéalement entre 25 et 30 KPI maximum. Les modalités d'analyse incluent des comparaisons par rapport aux objectifs, mais aussi par rapport aux résultats antérieurs.

<sup>1</sup> DJABRI, (Z) et autres : Op.cit, P 270.

<sup>2</sup> LEBELLE (B) : *Construire un tableau de bord pertinent sous Excel : Inclus des fichiers à télécharger* Ed.2, EYROLLES, Paris, 2013.

### 1.3.3. Le tableau de bord performance :

Encore peu présent dans les entreprises, son objectif est plus global dans la mesure où il ne se limite pas à l'estimation du passé, ni à des décisions correctives à court terme, mais à fournir une vision globale. La TB performance permet de passer de l'opérationnel au stratégique, du court au moyen terme. Il donne à l'entreprise les moyens de construire un vrai système d'évaluation de la performance et de création de la valeur.<sup>1</sup>

### 1.4. Les objectifs du tableau de bord : <sup>2</sup>

Les objectifs du TB sont nombreux et différents suivant les attentes des utilisateurs. Le TB devrait toujours remplir les fonctions suivantes :

- **Alerter** le décideur sur des évolutions anormales, des écarts significatifs ou des événements exceptionnels ;
- **Déclencher l'action** en identifiant la nature du dysfonctionnement. le TB suggère au responsable d'engager ou de poursuivre des analyses, de décider de mesures correctives ou simplement d'informer sa hiérarchie ;
- **Contrôler** en fournissant une vue résumée mais complète de l'activité des principaux responsables, le TB permet donc d'apprécier plus rapidement les résultats.
- **Communiquer.** le TB est conçu en priorité pour être clair, synthétique et facilement utilisable, il constitue un bon support de communication.

## 2. Notions reporting :

### 2.1. Définition :

Le reporting est un outil de contrôle à postériori. Il est constitué d'un ensemble d'indicateurs de résultats, construit de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité.

Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels.

LARDY et PIGE définissent le « Reporting » comme *un outil en évolution très rapide. Si sa forme, la transmission d'informations considérées comme essentielles et pertinentes, évolue au gré des modes et des outils informatiques disponibles, sa fonction a connu des*

<sup>1</sup> CHABANE, (P) : l'essentiel de la finance à l'usage des managers, éditions EYROLLES, paris, 2014, p299

<sup>2</sup> Ibid., p297

*évolutions très significatives. Alors que le reporting constituait un outil essentiellement interne, rendre compte à son supérieur hiérarchique sous forme d'un tableau de bord des facteurs clés de son activité, les années récentes ont aboli, ou tout au moins atténué, la frontière entre les usages internes et externes. Le reporting est devenu un outil central pour rendre compte de ce que l'on fait, ou de ce que l'on a fait, non seulement en interne, mais également à l'attention des diverses parties prenantes de l'Organisation. Le reporting est devenu un outil au service des processus et des parties prenantes. A travers sa fonction de rendre compte, il contribue à intégrer les parties prenantes dans la gouvernance globale de l'Organisation.*<sup>1</sup>

BRIGITTE DORIATH définit le reporting comme « *un ensemble d'indicateurs de résultats, construit à posteriori, de façon périodique, afin de permettre la vérification du degré des réalisations des entités dépendantes et l'évaluation de la performance des responsables.* »<sup>2</sup>

CHIAPELLO et DELMOND définissent le reporting comme « *une portion de l'information que possède le responsable opérationnel et qui remonte au niveau de son supérieur hiérarchique et non de l'ensemble de l'information local de pilotage* »<sup>3</sup>

A partir des définitions précédentes du reporting, on déduit que ce dernier est un outil de contrôle de gestion, présenté sous forme d'un ensemble d'indicateurs de résultats construit à postériori. Il permet de faire remonter l'information pertinente en temps réelle afin d'informer la hiérarchie des performances des unités élémentaires.

Le reporting est au contrôle de gestion ce que le bilan est au financier : une photographie d'une situation à un instant T. Cette photographie a pour objectif de montrer l'information de façon brute et sans relief.<sup>4</sup>

Son objectif est de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique.

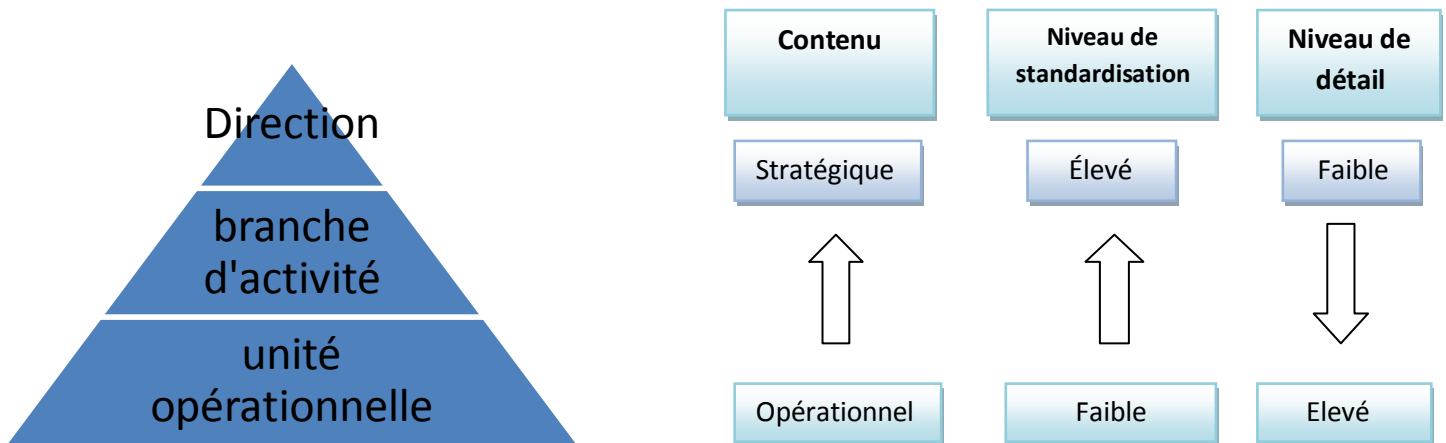
<sup>1</sup> LARDY, (P), PIGE, (B) : *Reporting et contrôle budgétaire : De la délégation à la responsabilité*, EMS Editions, Ed 2, Basse Normandie 2011, p104

<sup>2</sup> DORIATH, (B) : *Contrôle de gestion*, Editions DUNOD, Paris, 2001, P139.

<sup>3</sup> CHIAPELLO, (E), DELMOND, (M): *les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du Changement*, Revue française de gestion, janvier/février 1994, p.49. Cité dans Armand Dayan : *Manuel de gestion volume 1*, ELLIPES EDITION Marketing S. A., Paris 2004, p 899.

<sup>4</sup> <http://www.reportingbusiness.fr/analyse-financiere/differences-tableaux-bord-reporting.html> consulté le 02/03/2017 à 23H32

**Figure (1 ; 9): pyramide du reporting**



**Source :** CAPPALLETTI (L) : *Toute la fonction contrôle de gestion*, Dunod, Paris, 2014, P53

**Commentaire :**

Dans le cadre d’une entreprise avec filiales, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements financiers.

Suivant l’échelon auquel est destiné le reporting, sa structure et son contenu seront différents. Pour la direction de l’entreprise, le niveau de standardisation de l’information sera élevé avec un faible niveau de détail et se focalisera sur les données qui influent sur la stratégie.

Au contraire, pour le management de l’unité opérationnelle, le niveau de standardisation sera faible avec un grand niveau de détail sur les données très opérationnelles, par exemple, le nombre de commandes clients.

**2.2. Les principes du reporting**

Trois (3) principes sont à la base du reporting, selon MALO et MATHE :<sup>1</sup>

**2.2.1. Le principe d'exception :**

Il repose sur la fixation d’un seuil de tolérance de chaque rubrique. Seules les rubriques dont le montant excède le seuil limite seront mentionnées dans le reporting adressé à la direction générale. Pour faciliter la vérification de la direction générale, ce seuil doit être respecté, l’alarme ne se déclenchant que quand ce clignotant est au « rouge ».

<sup>1</sup> DAYAN, (A): *Manuel de gestion volume 1*, ELLIPES EDITION Marketing S. A., Paris 2004, p 899

### 2.2.2. Le principe de contrôlabilité :

Seules les rubriques qui dépendent du chef du centre de responsabilité, sont suivies par le reporting pour éviter d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.

### 2.2.3. Le principe de correction :

S'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

Pour conclure, on pourrait dire que le reporting permet de suivre les objectifs généraux depuis le siège et peut servir à la consolidation. Il prend généralement la forme :

- d'informations donnant des résultats instantanés suivis par les tableaux de bord de gestion.
- de documents de suivi budgétaire.
- de rapports ou comptes rendus.

## 2.3. Les types de reporting :

Il existe plusieurs types de reporting. Nous citerons quelques uns ci-dessous :

### 2.3.1. Reporting financier :<sup>1</sup>

Le reporting financier a pour objectif de donner une image fidèle de la situation financière d'une entreprise utilisée par sa direction. Le reporting financier est également un outil très apprécié des investisseurs. Ces derniers ont besoin d'apprécier objectivement la situation financière d'une entreprise dans laquelle ils ont déjà investi ou chercher à le faire.

### 2.3.2. Reporting social :<sup>2</sup>

Le reporting social est la diffusion d'informations environnementales et sociales, produites par les entreprises à destination des tiers, simultanément ou indépendamment de la reddition financière. Ce reporting sociétal prend généralement la forme d'un rapport le plus souvent qualifié de « sociétal » c'est-à-dire résumant les dimensions économiques, sociales et environnementales de la responsabilité de l'entreprise.

<sup>1</sup> <http://www.piloter.org/business-intelligence/reporting-financier.htm> consulté le 03/03/2017 à 00h34mn

<sup>2</sup> [file:///C:/Users/CWS/Desktop/m%C3%A9moire%20reporting/page%20internet/Reporting\\_Revue%20litt%C3%A9raire%20sur%20le%20reporting%20E2%80%94%20Wikiversit%C3%A9.html](file:///C:/Users/CWS/Desktop/m%C3%A9moire%20reporting/page%20internet/Reporting_Revue%20litt%C3%A9raire%20sur%20le%20reporting%20E2%80%94%20Wikiversit%C3%A9.html) consulté le 03/03/2017 à 00h43mn

### 2.3.3. Reporting commercial :

Ce rapport a pour but d'expliquer l'évolution de l'activité et de la rentabilité commerciale. Il peut être en partie réalisé par la direction commerciale. Il contient généralement : Les Statistiques commerciales, impact des promotions ou campagnes sur le chiffre d'affaire, ...etc. Il vise à servir des objectifs clairs pour la prise de décision et l'orientation de l'entreprise. Le reporting commercial, pour qu'il soit efficace, doit être alimenté correctement et régulièrement en appliquant la dimension « obligation » qui joue un rôle important pour que le commercial renseigne correctement un reporting pour la direction.

## 3. Contenu, temps d'exécution et objectifs du reporting :<sup>1</sup>

### 3.1. Contenu du reporting :

D'après E.CHIAPELLO et M. H. DELMOND, le reporting est constitué de « la portion de l'information que possède le responsable opérationnel et qui remonte au niveau de son supérieur hiérarchique et non de l'ensemble de l'information locale de pilotage ». Il comprend deux volets :

- **Un volet comptable** qui compare les réalisations aux prévisions, de façon à identifier et à analyser les écarts.
- **Un volet de gestion** : Il identifie les causes des écarts et définit des actions correctes qui « finalement retenues après l'évaluation seront transmises à la hiérarchie avec les autres documents ».

Le reporting fait donc parti du système d'information de la direction générale. Il doit contenir toutes les informations permettant à la direction générale d'une part, de suivre certaines données essentielles, d'autre part de mesurer les performances des unités.

### 3.2. Les données dans le reporting :<sup>2</sup>

- **La fiabilité et unicité des données :**

C'est le point le plus critique notamment lors du lancement d'un nouveau reporting. Si les chiffres sont faux dès le départ, les opérationnels ne vont pas avoir confiance aux chiffres et vont très vite abandonner l'outil et une fois la fiabilité retrouvée, il sera extrêmement difficile

<sup>1</sup> [http://www.memoireonline.com/04/10/3368/m\\_Contrle-de-gestion-de-lOffice-Cherifien-des-Phosphates14.html](http://www.memoireonline.com/04/10/3368/m_Contrle-de-gestion-de-lOffice-Cherifien-des-Phosphates14.html) consulté le 06/03/2017 à 09h51

<sup>2</sup> [file:///C:/Users/CWS/Desktop/m%20C3%A9moire%20reporting/page%20internet/Reporting\\_Un%20reporting%20efficace%20et%20utilis%20C3%A9.%20les%20conditions%20C3%A0%20respecter%20E2%80%94%20Wikipersit%20C3%A9.html](file:///C:/Users/CWS/Desktop/m%20C3%A9moire%20reporting/page%20internet/Reporting_Un%20reporting%20efficace%20et%20utilis%20C3%A9.%20les%20conditions%20C3%A0%20respecter%20E2%80%94%20Wikipersit%20C3%A9.html) consulté le 07/03/2017 0 01h24mn

de les convaincre à nouveau de l'utiliser. C'est pour cela, qu'il faut à tout prix contrôler les données du reporting avec un document fiable comme une liasse.

Il n'y a qu'une version de la vérité qui circule dans l'entreprise. Quand on parle de chiffre d'affaires, le chiffre est le même pour tout le monde

Selon J-F Rieu et Pierre Rigollet, dans leur livre "Tableaux de bord, pilotez vos informations pour optimiser la prise de décision", la fiabilité et la justesse des données sources sont primordiales. Vous ne pourrez faire confiance à vos résultats que si vous êtes sûr que les données de base ne comportent pas d'erreur. Une prise de décision ne doit être prise que par un ensemble de critères exacts ou comportant une marge d'erreur estimable et limitée.

En résumé, tout au long du processus de décision, il vaut mieux essayer de respecter ces étapes : le contrôle des données sources et le contrôle des formules avec des données pour lesquelles les résultats sont facilement vérifiables.

- **La confidentialité des données financières sensibles :**

Le contrôleur de gestion doit s'assurer que les données sensibles sont protégées. Il faudra très souvent mettre en place un système de gestion et d'approbation des accès et des listes de destinataires restreints pour la diffusion.

### 3.3. Temps d'exécution du reporting : <sup>1</sup>

La rapidité de production et de diffusion se situent à deux niveaux :

- le temps qui s'écoule entre la fin d'un événement et le reporting de celui-ci. Plus ce laps de temps est élevé, plus le reporting perdra de sa pertinence ;
- le temps que requiert le reporting pour être produit et diffusé par le contrôleur de gestion. C'est du temps à faible valeur ajoutée. Le contrôleur de gestion voudra que ce temps soit le plus court possible afin de se concentrer sur l'analyse.

On peut noter une tendance à l'externalisation de la production et de la diffusion du reporting auprès des centres de services partagés interne ou externe. Cela permet

---

<sup>1</sup>[File:///C:/Users/CWS/Desktop/m%C3%A9moire%20reporting/page%20internet/Reporting\\_Un%20reporting%20efficace%20et%20utilis%C3%A9,%20les%20conditions%20%C3%A0%20respecter%20%E2%80%94%20Wikipédia](File:///C:/Users/CWS/Desktop/m%C3%A9moire%20reporting/page%20internet/Reporting_Un%20reporting%20efficace%20et%20utilis%C3%A9,%20les%20conditions%20%C3%A0%20respecter%20%E2%80%94%20Wikipédia), consulté le 07/03/2017 à 17H 40 mn.

d'industrialiser le processus, de réduire les coûts de production et de focaliser le contrôleur de gestion sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Le processus doit être davantage industrialisé. Le reporting doit être diffusé toujours aux mêmes dates afin de ne pas créer de doute sur sa date de sortie. C'est l'exactitude des données et la constance dans sa diffusion qui va créer la crédibilité du contrôleur de gestion.

De plus, les marchés financiers mettent de plus en plus de pression sur les délais de sortie des résultats (Mottis et Zarlowski, 2003), notamment sur ceux du reporting interne.

Selon Pigé (2005), les nouvelles technologies génèrent un accroissement des capacités de collecte et de traitement de l'information. Les systèmes ne sont donc pas des freins à la rapidité de mise à disposition du reporting, au contraire. Cependant, il faut quand même réduire les délais de clôture des comptes en vue de respecter les délais demandés par l'Autorité des Marchés Financiers.

Selon Chenhall et Morris (1986), plus l'information arrive régulièrement (périodicité) et rapidement (délai), plus elle sera pertinente, dans le sens où elle réduit l'incertitude et permet une prise de décision plus rapide.

Cependant si on résonne dans ce sens, l'information risque d'être moins fiable et d'être plus coûteuse à obtenir. Néanmoins, selon Evraert (2000), « dans une optique de suivi de la rentabilité d'exploitation et du risque encouru par les tiers, des informations comptables semestrielles, trimestrielles voire mensuelles sont obligatoires ». Les délais au plus tôt de diffusion des informations aux investisseurs étant trimestriels, on peut penser que la périodicité du reporting satisfera cette exigence, étant la plupart mensuelle. C'est plutôt la question de la rapidité de clôture qui reste posée.

### **3.4. Objectif du reporting :**

Le reporting a pour but d'évaluer la performance de l'entreprise, par une connaissance fine de l'organisation et de son activité. Nous allons citer deux objectifs principaux du reporting : <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LARDY, (P) PIGE, (B): reporting et contrôle budgétaire, de la délégation à la responsabilité, 2eme édition EMS, Paris, 2011, P 103-104

➤ **Le premier est de disposer d'une vision globale de l'organisation :**

Aujourd'hui le pilotage économique est plus complexe qu'auparavant avec la concurrence, l'internationalisation... le reporting a donc pour vocation de donner aux dirigeants les moyens de mieux appréhender l'avenir, de mieux mesurer la performance, et de mieux maîtriser leur rentabilité future.

Le reporting a donc un double objectif : d'une part disposer de l'information sur les réalisations des entités dépendantes. D'autre part, pouvoir agréger ces informations pour disposer d'une vision globale des réalisations de l'organisation. Ces informations peuvent parvenir d'un employé, d'un service ou de toute entité ayant des comptes à rendre à une entité supérieure.

➤ **Le second est l'évaluation des responsables d'activités ou de processus :**

Le meilleur moyen d'évaluer ses subordonnées est l'observation directe. Dans certains cas le problème qui se pose est que cette évaluation peut dépendre des sentiments ressentis à l'égard des subordonnés plutôt qu'à la réalité du travail effectué. Aussi, dans les grandes organisations, l'observation peut être difficile à cause de la répartition géographique ou du mode de contrôle.

➤ **Instrument de dialogue :<sup>1</sup>**

Le reporting est le document de base d'évaluation de la performance financière sur lequel repose le dialogue entre la hiérarchie et l'unité opérationnelle. Il est le point de référence et détermine un langage commun entre ces deux entités.

➤ **Instrument d'aide à la décision :<sup>2</sup>**

Le reporting joue un rôle d'alerte et devient le point de départ d'analyses et de mises en perspective d'actions plus poussées pour comprendre une tendance ou un écart budgétaire. Cette analyse donne lieu en général sur une nouvelle prévision roulante (forecast) ou un plan d'action pour diminuer un risque ou encore exploiter une opportunité.

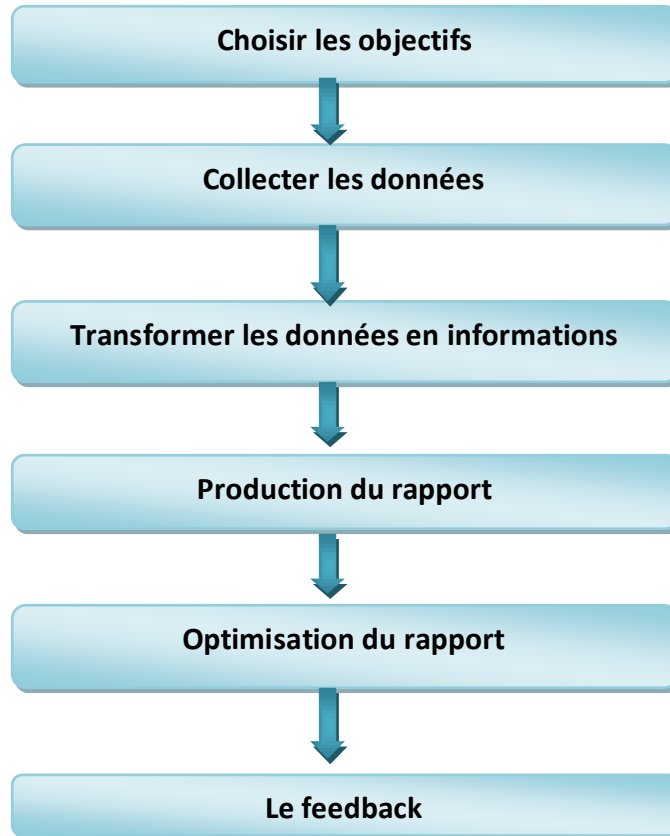
<sup>1</sup>[file:///C:/Users/CWS/Desktop/m%C3%A9moire%20reporting/page%20internet/Reporting\\_Revue%20litt%C3%A9raire%20sur%20le%20reporting%20%E2%80%94%20Wikiversit%C3%A9.html](file:///C:/Users/CWS/Desktop/m%C3%A9moire%20reporting/page%20internet/Reporting_Revue%20litt%C3%A9raire%20sur%20le%20reporting%20%E2%80%94%20Wikiversit%C3%A9.html) consulté le 10/03/2017 à 16h33mn

<sup>2</sup> Ibid, consulté le 11/03/2017 à 23h56 mn

#### 4. Processus d'élaboration du reporting :<sup>1</sup>

Produire un reporting est un exercice périlleux. Il vient souvent répondre à une demande précise. Pour pouvoir répondre à cette demande il convient de passer par différentes étapes telles que présentées ci-dessous :

**Figure (1 ; 10) : les étapes d'élaboration du reporting**



**Source** : <http://www.piloter.org/business-intelligence/reporting.htm> (consulté le 15/03/2017 à 12h42m45s).

##### 4.1. Choisir les objectifs :

On ne peut réaliser un reporting sans la fixation d'objectifs. Elle est inhérente au processus de reporting. Ces objectifs doivent être à la fois réalistes, ambitieux et cohérents avec la stratégie. Il faut prendre en compte lors de leur fixation l'environnement d'activité et les capacités de l'entreprise. En effet, il faut savoir le message qu'on veut transmettre lorsqu'on élabore un rapport d'activité à diffuser.

<sup>1</sup> TORT, (E) : le reporting financier, aspect comptables, fiscaux, et de gestion, Ed Dunod, Paris, 2006, PP 236-241

#### 4.2. Collecter les données :

Tout commence par une parfaite collecte de données à l'aide des outils informatiques pour confronter les enseignements et valider les données une fois placées en perspective avec la réalité des activités.

Le système d'information fréquemment utilisé est le SAP. C'est un système intégré dans lequel les différentes fonctions de l'entreprise (comptabilité, RH, qualité, maintenance...) sont reliées entre elles.<sup>1</sup>

#### 4.3. Transformer les données en information :

Il faut au préalable bien définir le message à faire passer pour ne pas détourner l'attention et perturber la perception du message par le grand nombre de données, et cela sera effectué en référence à la première étape.

#### 4.4. Optimiser le rapport :

Pour que le sens d'information soit transmis sans distorsion, il est important d'utiliser des graphiques adéquats pour chaque type d'information. Ils constituent un outil de communication et permettent de faciliter la compréhension par toutes les personnes concernées.

Les graphiques peuvent se présenter sous forme notamment d'histogrammes, de courbes et de secteurs :<sup>2</sup>

- **Les Histogrammes** : pour une présentation de marge entre différentes entités comparables entre elles, les histogrammes facilitent la comparaison visuelle.
- **Les courbes** : elles sont souvent appropriées pour rendre compte, par exemple, des évolutions des données en fonction du temps et traduit les grande tendances.
- **Sous forme de secteurs** : ils sont particulièrement indiqués pour représenter la composition détaillée d'une donnée ou de plusieurs données en termes de poids relatif.
- **Les clignotants** : Les clignotants correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif, résultat de la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence. Si ces clignotants s'allument, cela veut dire que les seuils limites sont atteints et c'est un signe d'anomalie dans le fonctionnement, de dégradation ou d'une dérive par rapport aux objectifs tracés. S'ils ne se déclenchent pas,

<sup>1</sup> [www.maformationsap.com/sap.html](http://www.maformationsap.com/sap.html) consulté le 18/03/2017 à 20h47mn

<sup>2</sup> PIGE,(B), LARDY,(P) : op.cit., P 169-171

cela implique qu'il y a un bon fonctionnement et cela témoigne d'une performance supposée. Donc, les clignotants permettent de contrôler l'action sur l'urgence et l'essentiel.<sup>1</sup>

Les clignotants les plus classiques sont

- Les pictogrammes ;
- Une coloration de la valeur à l'écran pour signaler les écarts ;
- Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter ;
- Une alarme sonore.

#### **4.5. Limiter le nombre de présentation graphique :**

Il ne faut pas surcharger le rapport en multipliant les informations au risque de fausser le message que l'on souhaite transmettre.

#### **4.6. Le feedback :**

Il est toujours profitable d'étudier la manière dont le message est perçu par ses destinataires dans une logique d'amélioration continue.

### **5. Comparaison entre le reporting et le tableau de bord :**

#### **5.1. Points en communs entre le reporting et les tableaux de bord :**

Le tableau de bord est un outil de suivi composé d'indicateurs peu nombreux, permettant aux gestionnaires de connaître en permanence et aussi rapidement que possible les données nécessaires au contrôle des systèmes qu'ils pilotent.

Le reporting est, quant à lui, un outil qui assure la remontée des informations des unités élémentaires vers la direction générale ; il comprend à la fois des éléments empruntés au contrôle budgétaire et au tableau de bord.<sup>2</sup>

Il y a beaucoup de **point en commun** entre le tableau de bord et le reporting. Ce sont deux outils d'aide à la décision constitués d'indicateurs peu nombreux, permettant de fournir des informations dans des délais brefs, afin de mesurer les réalisations et de les comparer aux objectifs.

<sup>1</sup> GERVAIS, (M) : *contrôle de gestion*, Ed Economica, paris, 6<sup>ème</sup> édition, 1997, P 622

<sup>2</sup> DAYAN, (A) : *Manuel de gestion volume 1*, ELLIPES EDITION Marketing S. A., paris 2004, p900.

## 5.2. Les différences entre les tableaux de bord et le reporting :

Le tableau ci-dessous résume les différences qui existent entre le tableau de bord et le reporting :

**Tableau n° (1 ; 1) : différence entre le reporting et le tableau de bord**

<b>Reporting</b>	<b>Tableau de bord</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destiné au service lui-même</li> <li>• Données financières</li> <li>• Pilotage, management et gestion du changement de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destiné à la hiérarchie</li> <li>• Données de nature diverses</li> <li>• Evaluation de la performance d'une direction ou d'un département</li> </ul>

Source : <http://tssperformance.com/difference-entre-tableau-de-bord-et-reporting-ou-rapport/#.WSQlpZLyjIU> consulté le 24/03/2017 à 08h39mn

Ce chapitre nous a permis de découvrir les notions de base du contrôle de gestion, qui apparaît comme une démarche permettant à une organisation de piloter la réalisation progressive de ses objectifs de performance. Nous avons expliqué le processus sur le quel il est fondé puis nous avons énuméré les outils utilisés par les contrôleurs, afin de pouvoir suivre les performances de l'entreprise et d'atteindre les objectifs fixés.

Pour un pilotage efficace, deux outils sont à la disposition du chef d'entreprises et de ses responsables opérationnels : les tableaux de bords qui sont utilisés pour le suivi des opérations quotidiennes, plus le reporting qui consiste à faire remonté les informations synthétisés issues des tableaux de bords. Ces concepts sont différents, mais s'avèrent être **complémentaires** et permettent de **prendre les bonnes décisions**.

Dans le chapitre qui suit, nous traiterons les notions essentielles sur les systèmes d'information et de la prise de décision.

# ***Chapitre 2***

## **Chapitre 2 : De l'information à la prise de décision**

L'information constitue à l'évidence une ressource clé pour les managers et les nouvelles technologies de l'information multiplient la variété des sources potentiellement disponibles.

Aujourd'hui les managers ont une conscience aigüe de l'importance de l'information, Cette dernière est appelée à jouer un rôle fondamental en assistant les décideurs dans les processus de décision et d'anticipation

Nous diviserons le chapitre en deux sections :

La première section sera consacrée à la définition de l'information et du système d'information ainsi que les types de ces derniers, les ressources d'un système d'information et ses finalités, pour finir nous expliquerons l'impact du SI sur le contrôle de gestion.

Nous aborderons dans la deuxième section, la notion de prise de décision. Nous procéderons par une définition puis les types de décisions, nous étudierons ensuite le processus de prise de décision ainsi que les indices déclencheurs d'une décision. Nous conclurons ce chapitre par la mise en évidence de l'impact du reporting sur la prise de décision.

### **Section 01 : notions de base sur l'information et les systèmes d'information :**

Peu importe le secteur d'activité d'une entreprise. Son existence repose essentiellement sur l'information. Cette dernière représente le socle du système de gestion et de la prise de décision. Tirer profit de l'information détenue par l'entreprise apporte une très forte valeur ajoutée

#### **1. L'information**

##### **1.1. Définition :**

En 1983, Herbert Simon aborde le principe d'une société de l'information, cette nouvelle théorie ne la considère plus comme simple donnée factuelle mais plutôt comme un élément indispensable pour la prise de décisions: <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LOPES DA SILVA (A), *L'information et l'entreprise : des savoirs à partager et à capitaliser*,

« Dans la société post industrielle, le problème central n'est plus de savoir comment organiser efficacement la production, mais de savoir comment s'organiser pour prendre des décisions, c'est-à-dire traiter de l'information » (Simon Herbert, 1983).

A partir de là les entreprises commencèrent à comprendre l'importance cruciale de l'information.

Il existe différentes définitions de l'information. Nous citons ci-dessous quelques unes : l'information est « un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque »<sup>1</sup>

Dans le livre la science de l'information elle est considérée comme étant une « Connaissance inscrite (enregistrée) sous forme écrite (imprimée ou numérisée), orale ou audiovisuelle sur un support spatio-temporel. »<sup>2</sup>

D'après les définitions citées au préalable nous pouvons définir l'information comme un élément qui améliore notre connaissance sur un sujet donné, qui peut se présenter sous plusieurs formes, et par laquelle le dirigeant sera plus apte à prendre une décision rationnelle.

#### ➤ **Données :**

Nous ne pouvons éviter de définir la donnée qui est un élément très proche de l'information

Kenneth Laudon, et Jane Laudon définissent les données comme « des valeurs à l'état brut représentant des événements qui ont lieu dans ou en dehors des organisations. Elles n'ont pas encore été structurées, codifiées, indexées et organisées de façon à ce que les utilisateurs puissent y accéder, les comprendre et s'en servir. »<sup>3</sup>

Pour mettre le lien entre l'information et la donnée Michel FERRARY et Yvon PESQUEUX ont défini l'information comme « une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens. »<sup>4</sup>

Le schéma suivant résume les définitions qu'on avait vu précédemment :

---

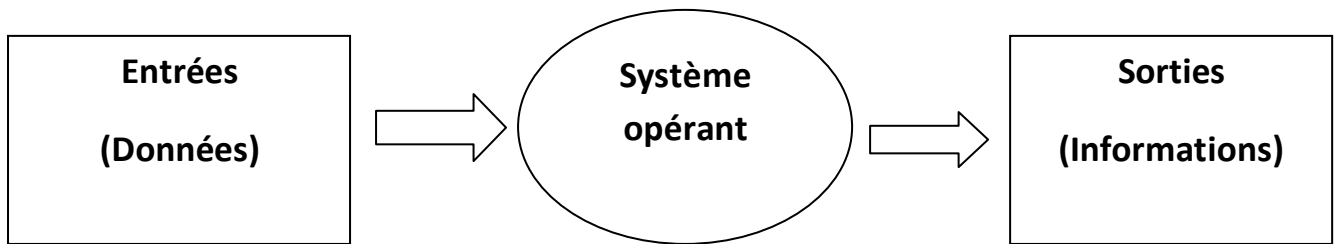
Thèse pour obtenir le grade de docteur en sciences, Université de Droit, D'économie et Des sciences D'AIX –MARSEILLE, 08/07/2002, p 27.

<sup>1</sup> ROMAGNI (P), WILD (V), *l'intelligence économique au service de l'entreprise*, éditions LES PRESSES DU MANAGEMENT, Paris, 1998, p 92

<sup>2</sup> LE COADIC (Y-F), *La science de l'information*, édition PUF, Que sais-je ?, Paris, 1994, p 7.

<sup>3</sup> LAUDON (K), LAUDON (J), *Corrigés de Management des systèmes d'information 11<sup>e</sup> édition*, édition Pearson Education, Paris, 2010, p 7

<sup>4</sup> FERRARY (M), PESQUEUX (Y). *Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, édition Economica, Paris, 2006, p16.

**Figure n° (2 ; 1) : notion de données et d'informations**

**Source :** <http://profs.vinci-melun.org/profs/adehors/CoursWeb2/Cours/Ch1/Ch1.php>, consulté le 31/03/2017 à 11h45mn

## 1.2. Type et niveaux d'information dans une entreprise

### 1.2.1. Type d'information :

Pour pouvoir dresser une typologie de l'information, nous avons énuméré plusieurs critères de classification :

#### ➤ **Classification selon la crédibilité**

D'après Laurent Hermel<sup>1</sup> il existe deux types d'information selon la crédibilité de cette dernière.

- **Information Formelle** : ce sont les informations véhiculées à travers un support tels que les journaux, les brevets, les rapports officiels, les textes réglementaires...  
Avec l'apparition des nouvelles technologies nous pouvons citer aussi d'autres supports numériques facilitant l'obtention, le traitement et le stockage des informations comme les journaux numériques, e-book, base de données ...
- **Information Informelle** : c'est le type d'information qui n'est pas véhiculées par un support précis, et qui est transmis généralement par contact direct et voix orale, nous citerons comme exemple les salons, les conférences, les foires, les groupes d'échanges...

#### ➤ **Classification selon l'accessibilité**

Les informations peuvent être classées selon trois degrés d'accessibilité à savoir des informations blanches, grises, et noir.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> MARCON (C), MOINET (N), *L'intelligence économique*, édition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011, pp 67-68

- **Information blanche** : ou appelé publique, c'est une information ouverte, accessible librement, tel que les informations publiées par les médias, par les organismes publics (ministère, collectivité local...), dans un journal officiel ...
- **Information grise** : c'est une information dite sensible, elle est difficile à obtenir, et elle est généralement obtenue par des voies détournées, l'accès à cette information peut être payant, et peut avoir une valeur décisive.
- **Information noire** : information secrète ou encore fermé, elle est très confidentielle, et protégé par contrat ou par l'Etat, elle n'est accessible que pour une minorité, et pour y avoir droit, il faut passer par plusieurs procédures.

### 1.2.2. Les différents niveaux de l'information dans l'entreprise

Dans une entreprise nous distinguons trois niveaux d'information<sup>1</sup> :

- **Information opérationnelle :**

Cette information concerne directement les employés au niveau de la recherche et de la production, son volume est faible et elle est très précise et très ciblée.

- **Information tactique :**

C'est une information avec un volume plus important en données que celui de l'information opérationnelle, et d'une précision moindre. Fournie sous forme d'indicateurs sur les forces et les faiblesses de l'environnement de l'entreprise, elle a pour but d'être traitée et d'être l'objet d'analyses statistiques destinée aux cadres intermédiaires devant gérer des projets, les développer, et mettre en place de nouvelles directions de recherches et de développement.

- **Information stratégique :**

Elle est de très grandes envergures et concerne le plus haut niveau hiérarchique. Elle est plus large que les précédentes, moins précise et donne des indications globalisantes et de grandes tendances.

### 1.2.3. La diffusion de l'information :<sup>2</sup>

Une fois que l'information est traitée, elle pourra être diffusée sous trois formes :

- **L'information orale** : elle se transmet directement entre les acteurs, le seul support de stockage permanent de cette information est le cerveau humain, ce qui rend difficile

<sup>1</sup> MARCON (C), MOINET (N), op.cit, P46.

<sup>2</sup> BRIAND, (H), Crampes, (J-B) : les systèmes d'information analyse et conception, édition DUNOP informatique, Paris, 1986, PP.20,21.

l'appréhension de son traitement. Cependant, il est possible d'enregistrer et de stocker cette information surtout sous forme magnétique.

- **L'information picturale (image, graphique, dessins...)** : cette information peut être sous forme d'une simple courbe ou des photographies en couleurs sur plusieurs types de supports, ainsi : le papier, les films, les supports magnétiques analogiques ou digitaux...
- **L'information écrite (ou texte)** : c'est l'information la plus utilisée dans les systèmes d'information des organisations sociales, ses supports sont aussi nombreux.

## **2. Les systèmes d'informations :**

Les systèmes d'information prennent plus d'ampleur à travers le temps dans les entreprises, le recours à leurs utilisations devient une nécessité surtout dans les grandes entreprises.

### **2.1. Définition des systèmes d'informations :**

Darbelet Michel, Izard Laurent et Scaramuzza Michel, le définissent le système d'information comme « *l'ensemble des moyens et des procédures destinés à fournir aux membres de l'organisation une représentation de l'état et du fonctionnement de celle-ci face à son environnement. Il est donc un sous-système du système d'entreprise, qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision* »<sup>1</sup>

Le système d'information est un ensemble organisé de données et de ressources matérielles, logicielles et humaines qui sont en interaction afin de traiter l'information et de la diffuser en fonction des objectifs de l'organisation. Le SI permet d'optimiser, en particulier par son informatisation, la gestion de l'information, ce qui améliore les performances de l'organisation.

On identifie quatre fonctions du système d'information :

- **acquérir l'information** : les informations obtenues lors de la veille stratégique sont saisies dans le SI ;
- **mémoriser l'information** : les informations sont stockées dans le SI ;
- **traiter l'information** : le SI utilise les informations collectées pour répondre aux besoins des utilisateurs ;

<sup>1</sup> DARBELET (M), IZARD (L), SCARAMUZZA (M), *Notions fondamentales de gestion d'entreprise : organisation, fonction, et stratégie*, édition Foucher, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002, p 274

- **diffuser l'information** : les informations circulent entre les acteurs du système d'information.<sup>1</sup>

Le système d'information (S I) est donc un " ensemble d'éléments (personnel, matériel, logiciel...) permettant d'acquérir, traiter, mémoriser et communiquer des informations". Le SI est le centre nerveux des entreprises. Tous les acteurs de l'entreprise véhiculent des informations.

L'objectif principal d'un système d'information (SI) consiste à restituer l'information à la personne concernée sous une forme appropriée et au moment opportun. Il est généralement spontané dans les entreprises de taille réduite, mais il fait l'objet d'une attention toute particulière dans les grandes entreprises. En effet, son rôle a grandi du fait d'un environnement changeant, de l'émergence de très grandes entreprises internationales et du développement des applications et de la capacité des traitements informatiques.<sup>2</sup>

## 2.2. Typologie des SI :

### 2.2.1 Systèmes de traitement des transactions :

Appelés aussi systèmes de traitement transactionnels, c'est des systèmes informatisés qui s'intéressent aux transactions quotidiennes et routinières tel que le traitement des commandes, la tenue des dossiers du personnel... sur le plan des opérations, les actions sont très précises et bien déterminées pour les différents acteurs et ce par des processus formalisés où les ressources et les objectifs sont prédéterminés et fortement structurés. Il existe plusieurs catégories de STT et cela tout dépend des différents domaines fonctionnels d'une entreprise : ventes et marketing, fabrication et logistique, finance et comptabilité ....

### 2.2.2. Les SI de gestion : <sup>3</sup>

Ils sont orientés généralement vers les événements internes à l'entreprise, et ont pour objectif de soutenir les activités des gestionnaires. Ils permettent de répondre aux questions routinières prédéfinies, par exemple analyse des ventes par régions. Ils permettent également

<sup>1</sup> [https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/management-des-organisations/reviser-le-cours/le-systeme-d-information-contribue-t-il-a-l-efficacite-de-la-prise-de-decision-1stmg\\_man\\_09](https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/management-des-organisations/reviser-le-cours/le-systeme-d-information-contribue-t-il-a-l-efficacite-de-la-prise-de-decision-1stmg_man_09) consulté le 02/04/2017 à 01h22mn

<sup>2</sup> <http://profs.vinci-melun.org/profs/adehors/CoursWeb2/Cours/Ch1/Ch1.php> consulté le 04/04/2017 à 22h43mn

<sup>3</sup> RIVARD (S) : *Le développement de systèmes d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus*, édition PUQ, Québec, 2013, p 28.

de faire des comparaisons à des moments différents, tel que le cumul des ventes d'un mois donné comparé

### **3. Les ressources d'un système d'information :**

Pour le fonctionnement d'un système d'information, différentes ressources doivent être regroupées : <sup>1</sup>

#### **3.1. Personnes :**

Elles représentent la base d'un système d'information, que se soit les spécialistes de sa conception (analystes, programmeurs...), dont le but est de construire et de développer les bases technologiques du système et assurer son fonctionnement, ou bien les simples utilisateurs (employés, cadres...) qui l'alimentent ou en extraient les informations dont ils ont besoin pour la réalisation de leurs tâches.

#### **3.2. Matériels :**

Un système d'information repose dans la plupart des cas sur des technologies de l'information (ordinateurs, périphériques, réseaux ...). Il est à noter cependant qu'un système d'information ne se confond pas et ne se limite pas à un système informatique. Un système d'information peut être conçu uniquement à la base de papier et de simples outils.

#### **3.3. Logiciels et procédures :**

Dans la majorité des cas, dans les entreprises un système d'information repose sur l'utilisation d'ordinateurs ressourcés avec des logiciels commandant le fonctionnement automatisé des machines. Nous noterons qu'il y'a une imbrication et une certaine coordination entre les tâches automatisées par l'ordinateur, et les tâches manuelles allouées à l'employé, qui constitue la dynamique du système d'information.

L'élaboration de ces programmes (logiciels) est un aspect essentiel dans la construction des systèmes d'information d'aujourd'hui. Il existe plusieurs logiciels, nous citerons :

---

<sup>1</sup> REIX (R), *Systèmes d'information et management des organisations*, édition Vuibert, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011, pp 4-5.

### 3.3.1. SAP (System, Application and Product for data processing):<sup>1</sup>

SAP est le leader mondial du monde des ERP. C'est une application client-serveur. Ses modules couvrent l'ensemble des fonctions de gestion de l'entreprise et chaque module couvre des besoins complets de gestion.

Figure n° (2 ; 2) : l'ERP le plus répandu dans le monde



Source : <https://cours.etsmtl.ca/gpa784/Cours/introduction%20SAP.pdf> consulté

le 01/04/2017 à 17h57mn

La figure n°(2 ; ) représente l'ERP le plus répandu dans le monde, sa vocation est d'homogénéiser le Système d'Information de l'entreprise avec un outil unique qui est capable de couvrir un large périmètre de gestion, c'est-à-dire :

- **Gestion de la logistique** : elle comprend<sup>2</sup>
  - La **gestion matière(MM)** : C'est le module logistique de SAP. Il gère les achats d'articles et les stocks d'articles (les mouvements de stocks : entrées et sorties, transferts de stocks).

<sup>1</sup> <http://www.entreprise-erp.com/articles/sap.html> consulté le 01/04/2017 à 17h50

<sup>2</sup> <http://www.entreprise-erp.com/articles/sap.html> consulté le 03/04/2017 20h50

- La **gestion des ventes (SD)** : C'est le module d'administration des ventes. Ce module gère les appels d'offres, les offres, les contrats, les commandes clients, les expéditions et livraisons, les remises, la facturation et le système d'information commercial.
  - **l'assurance qualité (QM)** : C'est le module de gestion de la qualité de SAP. Il permet la planification des contrôles qualité et la documentation des démarches qualité.
  - La **maintenance (PM)** : adapté aux entreprises industrielles, gère :
    - La maintenance préventive et curative de l'usine
    - La description du référentiel technique, des postes techniques et des équipements
    - Le traitement des ordres de maintenance
    - Les confirmations d'achèvements
    - Les historiques
  - La **gestion de production (PP)** : Le module PP (Production Planning) concerne la gestion de la Production. Ce module permet de gérer des nomenclatures de produits et des gammes de produits d'un point de vue du suivi de la production. Il permet en effet de planifier la production, de calculer des besoins, de prévoir les ventes au niveau entreprise (PIC : Plan Industriel et Commercial), de prévoir la production (PDP : Plan Directeur de Production : prévision de la production au niveau usine), de calculer des besoins et des ressources (hommes et machines : MRP II), de planifier des capacités, de contrôler la fabrication, de suivre la production, de calculer les coûts de revient.
  - Les **ressources humaines (HR)** : permet de gérer les recrutements, les paies des employés, les compétences des employés, de suivre les temps de travail et les évolutions de carrière, de gérer les demandes et les frais de déplacement.
- **gestion financière** : <sup>1</sup>
- La **comptabilité financière (FI)** : Ce module comptable contient toutes les écritures comptables de ventes, d'achats et d'immobilisations, qui se centralisent dans la comptabilité générale.
  - Le **contrôle de gestion (CO)** : traite la comptabilité analytique. C'est le module de **contrôle de gestion** de l'entreprise. Il permet l'analyse des coûts par centre de

---

<sup>1</sup> <http://www.entreprise-erp.com/articles/sap.html> consulté le 05/04/2017 à 17h50.

profits, par catégorie de produits/services/projets. Il calcule les coûts de production. Il permet l'édition du compte de résultat, d'états de reporting et d'analyses financières.

- Les **immobilisations (AM)** : gestion comptable, physique et technique des immobilisations, suivi des investissements
- La **gestion de projet (PS)** : concerne la gestion des projets. Il permet de suivre les budgets prévisionnels et les coûts réels des projets. Il permet de gérer les plannings des projets. On peut y importer des fichiers venant de MS Project et d'Excel. Il s'intègre avec les modules PM, PP et CO.

### 3.3.2. Les avantages de l'ERP :

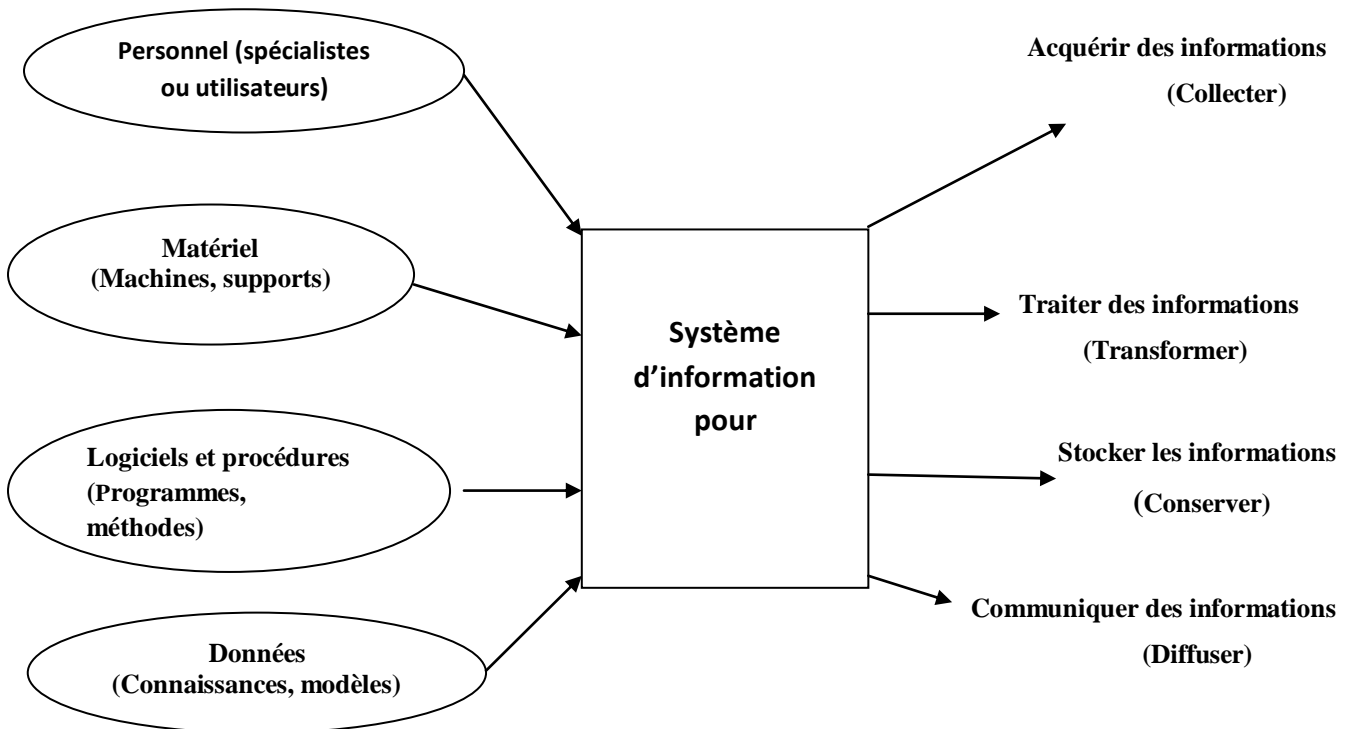
- ✓ Touche tous les volets fonctionnels de l'entreprise ;
- ✓ Mise en cohérence du système d'information ;
- ✓ Existence d'un référentiel unique de données ;
- ✓ Capacité de récupérer automatiquement et instantanément toute l'information ;
- ✓ Homogénéisation des méthodes de travail.

### 3.4. Données : <sup>1</sup>

Pouvant prendre plusieurs formes (chiffres, textes, vidéos, images, son, ...) les données matérialisent les informations détenues par l'organisation. Elles peuvent naître par des événements nouveaux comme par exemple la saisie d'une commande d'un client, ou bien découler de traitement antérieur tel que la quantité du stock disponible. Les données concrétisent les connaissances de l'organisation, mais servent aussi de matière première des différents logiciels de traitement dont dispose une entreprise.

---

<sup>1</sup> REIX (R), *opcit*, pp 4-5.

**Figure (2 ; 3) : La notion de système d'information**

**Source :** REIX (R), Op-Cit, p5.

Le système d'information de gestion est l'ensemble des circuits d'informations qui envoient les données d'exploitation à des fins d'analyse, de décision, de gestion et de mise en oeuvre, pour qu'un contrôle soit exercé et que l'organisation atteigne ses objectifs.

Le MIS doit fournir aux responsables de la prise de décisions des données précises au temps voulu, leur permettant de prendre et de faire appliquer les décisions nécessaires pour améliorer les relations existant entre les hommes, les machines, les matières et les capitaux en vue d'atteindre au mieux les objectifs que l'organisation s'est fixés. Il a par conséquent pratiquement les mêmes objectifs finaux que le contrôle de gestion, seulement ses tâches fondamentales sont :

- La saisie de l'information ;
- La canalisation de l'information ;
- Le traitement de l'information.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Chaari Zouhour, Didier Leclere : L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants, HAL, 2010, P8.

## **4. Le rôle et finalités des systèmes d'informations :**

### **4.1. Rôle des SI :**

D'après l'ouvrage « système d'information organisationnel »<sup>1</sup> Les systèmes d'information jouent deux rôles fondamentaux dans les organisations à savoir :

- Faciliter et automatiser les opérations courantes ;
- Faciliter la prise de décision en apportant les informations et modélisations nécessaires au décideur.
- Améliore et accélère les processus de gestion commerciale, relations client...
- Réduit les délais de traitement et d'acheminement des flux d'information dans l'entreprise...

### **4.2. Les finalités du SI :**

Nous commencerons dans cette sous-section par décrire les finalités d'un système d'information.

Dans le livre « Notions fondamentales de gestion d'entreprise : organisation, fonction, et stratégie » les auteurs ont cité trois finalités principales du SI<sup>2</sup> :

#### ➤ **La décision**

Même si l'ordinateur ne doit en aucun cas substituer le décideur, le SI permet d'automatiser un bon nombre de décisions qui se traduisent par des actions appropriées. Il fournit aussi aux décideurs les éléments nécessaires à la prise de décision et permet d'étudier les conséquences prévisibles de celle-ci. Il est à noter aussi que le SI ne peut fournir toutes les informations nécessaires aux décisions les plus importantes.

#### ➤ **Le contrôle**

Le SI dans une entreprise permet une certaine traçabilité en faisant office d'une mémoire pour l'organisation, et ceci en traitant les informations concernant son passé. Cet historique des situations garantit un contrôle de l'évolution de l'organisation en détectant les situations anormales.

<sup>1</sup> VIDAL (P), PLANEIX (P), *Systèmes d'information organisationnelle*, édition Pearson Education, Paris, 2005

<sup>2</sup> DARBELET (M), IZARD (L), SCARAMUZZA (M), *Notions fondamentales de gestion d'entreprise : organisation, fonction, et stratégie*, édition Foucher, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002, p 276

### ➤ La coordination

Non seulement le SI doit permettre le contrôle en étant une mémoire pour les événements passés, il doit aussi traiter les informations présentes de l'entreprise pour coordonner l'action entre les différents sous-systèmes

La manière de réaliser ses trois finalités, permet de déterminer la fiabilité et la qualité d'un système d'information

**Tableau n° (2 ; 1) : finalités du système d'information**

<b>Finalités du SI</b>	<b>Informations portant sur :</b>	<b>Impératif de qualité du SI :</b>
Décision	Le futur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidité</li> <li>• Pertinence des prévisions</li> </ul>
Contrôle	Le passé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exactitude</li> <li>• Fiabilité</li> </ul>
Coordination	L'action à réaliser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapidité</li> <li>• exactitude</li> </ul>

Source : DARBELET (M), IZARD (L), SCARAMUZZA (M), Op.cit, p 276

### **5. Impact des systèmes d'information sur le contrôle de gestion :<sup>1</sup>**

Plusieurs études menées dans diverses entreprises montrent que les conséquences des ERP sont relativement limitées sur la conception et le fonctionnement du contrôle de gestion existant. Il apparaît que la complexité des logiciels intégrés conduit souvent l'utilisateur à effectuer, « à côté » des modules automatisés, certains de ses calculs sur des feuilles Excel ; les outils du contrôle de gestion conservent leur logique initiale et sont « associés » ensuite à l'ERP. En revanche, les impacts des ERP sont plus sensibles sur le rôle des contrôleurs de gestion. Les tâches automatisées par les logiciels intégrés permettent au contrôleur de gestion de se consacrer davantage aux prévisions et aux analyses des résultats ; les cadres décideurs ne sont plus dépendants des contrôleurs de gestion car ils ont les informations directement, en temps réel, par les ERP, pour établir les documents dont ils ont besoin.

<sup>1</sup> FABRE, (P), SEPARI, (S) et SOLLE , (G) : *Management et contrôle de gestion*, Edition Dunod, Paris, 2014, P61

## **Section 02 : la prise de décision.**

Les décisions dans une entreprises se font tout le temps et à tous les niveaux, et chaque décision qui soit est différente des autres, sur la manière dont elle a été prise ou sur ses retombées

### **1. Définition et typologie de décision :**

#### **1.1. Définition de la décision :**

Le mot décider vient du mot latin « *decidere* » et qui veut dire « *déterminer, fixer, décréter quelque chose* » d'après le dictionnaire le petit LAROUSSE 2009.

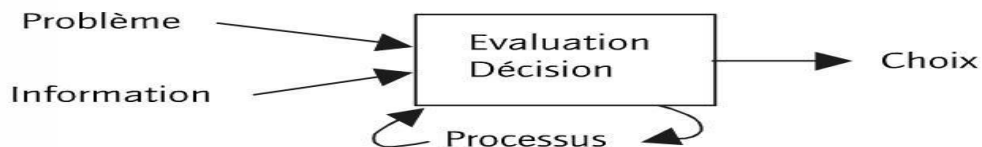
Plusieurs auteur ont tenter de donner des définitions a cette notion, nous citerons d'abord Mintzberg qui pour lui, la décision est « *le fait de choisir entre plusieurs options et, par la suite, de mettre en œuvre la solution retenue. C'est un engagement spécifique à exécuter une action* »<sup>1</sup>

Dans les livres de spécialités nous retrouvons la décision définit comme « *le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'informations et de critères qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités.* »<sup>2</sup>

Et d'une façon simplifiée la prise de décision est le fait de : « *sélectionner une option parmi d'autres, dans des conditions d'incertitude (...) afin d'atteindre un objectif spécifique, en compagnie (ou non) d'autres acteurs en charge de l'application de la décision.* »<sup>3</sup>

Nous pouvons dire que la décision est un processus qui commence après la surgie d'un problème et qui est au final un choix se faisant devant plusieurs alternatives et qui est bâti sur des connaissances, des informations et des données spécifiques au sujet.

**Figure n° (2 ; 4) : Notion de prise de décision**



**Source :** SORNET (J), HENGOAT (O), LE GALLO (N), *DCG 8 - Systèmes d'information de gestion : tout-en-un*, édition Dunod, Paris, 2014, p 23

<sup>1</sup> ALDRIN (J), *étude des processus de décision dans une organisation complexe : le cas d'une cci*, thèse de doctorat en science de gestion, École doctorale de Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion, Nancy, 2012, p 16

<sup>2</sup> LE DUFF (R), *Encyclopédie de la gestion et du management*, édition Dalloz, Paris, 1999, p 244

<sup>3</sup> RODACH (G), *Faire appliquer ses décisions*, éditions d'organisation, Paris, 2009, p 23

## 1.2. Typologie :

Les décisions sont nombreuses dans l'entreprise, et s'appliquent à des problèmes et des niveaux différents de l'entreprise. Nous retrouverons diverses catégorisations des décisions et ce selon plusieurs critères dans les ouvrages :

### 1.2.1. Selon la nature des décisions : <sup>1</sup>

Dans ce contexte nous retrouvons une typologie élaborée par Igor Ansoff en 1965, où il classe les décisions selon leur nature :

Selon le modèle d'IGOR ANSOFF, on distingue trois grands types de décision par ordre d'importance :<sup>2</sup>

#### ➤ **Décisions stratégiques :**

Elles sont prises par la direction générale de l'entreprise. Elles concernent les orientations générales de l'entreprise. Elles ont une implication sur le long terme et engendrent l'avenir de l'entreprise. Elles comportent un risque important. Exemples : lancement d'un nouveau produit, abandon d'une activité, fusion avec une entreprise...

Ce sont donc des décisions fondamentales et essentielles qui doivent être bien réfléchies. Elles dépendent de la direction générale mais les conséquences de ces décisions concernent tous les acteurs de l'organisation.

Parmi leurs principales caractéristiques :

- Elles sont centralisées à un haut niveau hiérarchique (pour cela elles ne nécessitent pas un travail de groupe ou de réflexion).
- Elles engagent l'entreprise sur le long terme en raison de son caractère non répétitif.
- Elles sont toujours incertaines à cause de la difficulté des données qui proviennent de l'environnement changeant.

#### ➤ **Décisions tactiques :**

Nous les appelons aussi des décisions administratives. Ce sont des décisions de gestion à court ou moyen terme, qui sont en cohérence avec les décisions stratégiques. Elles concernent principalement un type de structure de l'organisation ou l'acquisition et le développement des ressources.

Nous pouvons dire que ce sont les décisions qui permettent d'organiser la collecte et l'affectation des ressources de l'entreprise dans le but de réaliser les objectifs définis dans le

<sup>1</sup>JOSIEN (S), LANDRIEUX-KARTOCHIAN (S), *Organisation et management de l'entreprise*, édition Gualino, Paris, 2008, pp 181-182.

<sup>2</sup>PLANE,(J-M) : *management des organisations : théories, concepts, cas* ; édition DUNOD, Paris, 2003, P.103.

cadre des décisions stratégiques. Exemple : lancement d'une compagnie publicitaire, acquisition de matériel de production, organisation de formations pour les salariés...

Ces décisions peuvent être aidées par un modèle mathématique :

➤ **Décisions opérationnelles :**

Les décisions opérationnelles s'appliquent dans le cadre de la gestion courante de l'entreprise et concerne l'utilisation des ressources dans le cadre du processus productif de l'entreprise. Exemple : la détermination des plannings et des niveaux de production, la définition des prix, l'élaboration d'une politique marketing, le traitement administratif d'une commande...

Ces décisions sont plus fréquentes, plus répétitives « décision de routine » ; qui ne pose pas de difficulté spéciale ; et moins risquées en raison de leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques et administratives.

**1.2.2. Selon la nature des variables :**

Lors de la prise de décision le manager cherche à s'appuyer sur des méthodes et des outils qui l'aident dans le processus. Il existe alors une classification selon la nature des variables de décision à savoir des décisions programmable et des décisions non programmable<sup>1</sup>

- **Décisions programmables :** Ce sont des décisions faciles à prendre qui n'impliquent que des variables quantitatives et qui sont peu nombreuse. Dans ce cas, la décision peut être formalisée et peut suivre un raisonnement précis, tel que le processus de traitement des commandes.
- **Décisions non programmables :** Ce sont des décisions difficiles à prendre et qui impliquent des variables qualitatives et de grand nombre. Leur formalisation par un algorithme ou un modèle mathématique reste difficile.

Plus nous montons dans le niveau hiérarchique des décisions, plus les décisions deviennent moins programmables, c'est-à-dire que les décisions à nature stratégique ne sont pas susceptibles à être formalisées et que les décisions de nature opérationnelle sont plus facilement modélisable

---

<sup>1</sup> PLANE, (J.M), Op-cit, p 182.

### 1.2.3. Selon l'échéance des décisions :<sup>1</sup>

Nous retrouverons ici deux types de décisions :

- **Les décisions à long terme** : Ce sont des décisions dont la durée de préparation et relativement longue et dont les effets apparaissent dans le long terme. Engageant l'avenir de l'entreprise, les actions correctives pour ces décisions sont difficiles, et leurs effets peuvent être irréversibles
- **Les décisions à court terme** : Elles sont prises rapidement et leurs effets sont immédiats et peu durables. Des actions correctives peuvent intervenir

## 2. Le processus de prise de décision<sup>2</sup>

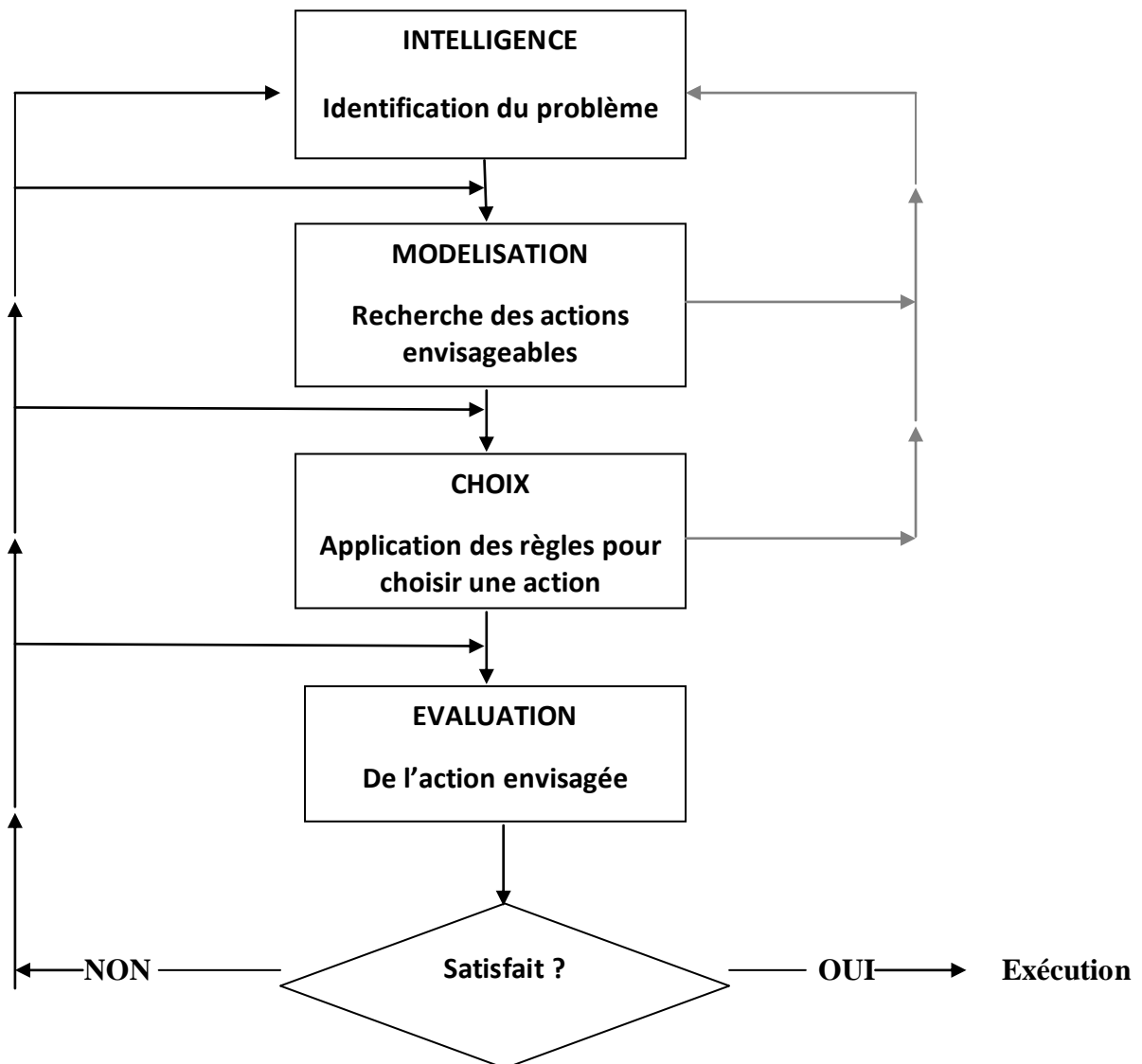
La démarche décisionnelle peut être résumée par le fait de choisir, d'arbitrer entre différentes options. Le processus de décision ci-dessous proposé par H. Simon permet de mieux comprendre le déroulement des différentes phases de résolution ; Simon distingue quatre phases :

- intelligence ;
- modélisation ;
- choix ;
- évaluation.

---

<sup>1</sup> BALLAND (B), ANNE-MARIE (S), *Management des entreprises en 24 fiches*, édition Dunod, Paris, 2008, p 42.

Figure n° (2 ; 5) : processus de prise de décision (H. Simon)



**Source :** Robert Reix, Bernard Fallery, Mickael Kalika et autre: système d'information et management des organisations, édition Vuiebert, Paris, 2011, P114.

### 2.1. Identification du problème :

La première phase correspond à l'identification du problème (« De quoi s'agit-il ? »). On notera ici que le mot « intelligence » correspond au sens « militaire » du terme, celui de la recherche du renseignement

Dans le domaine de la gestion, les problèmes ne sont pas toujours définis a priori. Une situation devient problématique lorsque la réalité observée (les signaux reçus) ne correspond pas à ce qui était attendu ; c'est l'existence de ces différences qui révèle un problème.

## **2.2. Modélisation :**

La deuxième phase est celle de la conception et de la formulation des voies de solution possibles ; on définit des scénarios de réponse à travers des modèles d'action. Elle consiste à rechercher et concevoir des solutions à partir de l'expérience, des conseils, de l'intuition, de la créativité et des simulations.

## **2.3. Choix de l'action :**

La troisième phase est celle du choix d'une action possible parmi les différentes voies explorées dans la phase précédente. Elle consiste à l'évaluation des options en utilisant des critères pour faire ressortir les avantages et les inconvénients. Choisir la solution qui correspond le mieux aux critères.

## **2.4. Évaluation de ce choix :**

La quatrième phase correspond à l'évaluation de ce choix provisoirement reconnu ; il peut être validé ou remis en cause avant sa mise en œuvre (ou éventuellement après un début de mise en œuvre). La remise en cause entraîne un retour vers une ou plusieurs des phases précédentes.

## **3. Les trois approches de la prise de décision :**

Toutes les activités managériales nécessitent des prises de décisions, or cela ne signifie pas que toutes les décisions sont complexes et difficiles à prendre. La plupart d'entre elles se font de façon routinière, par exemple la planification opérationnelle du travail, rédaction d'un devis... toutes ces activités quotidiennes représentent des décisions qui peuvent être analysées selon trois perspectives : le modèle rationnel, la rationalité limitée et l'intuition.

### **3.1. Le modèle rationnel :<sup>1</sup>**

Dans une organisation quelconque, la prise de décision est censée venir d'un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et qui a des objectifs précis et relativement stables. C'est-à-dire que le décideur bénéficie d'une grande rationalité lui permettant de définir avec exactitude le problème posé, d'énumérer une liste exhaustive de choix possibles ainsi que la connaissance des retombées de ces derniers, et d'en ressortir avec un choix objectif qui correspond à la meilleure utilité pour l'entreprise.

Dans ce modèle le processus de décision est logique et linéaire, commençant par une formulation du problème, en suite par une définition et une énumération des actions possibles,

---

<sup>1</sup> LE DUFF (R), *Encyclopédie de la gestion et du management*, édition Dalloz, Paris, 1999, pp 250- 251

avec une évaluation de chacune de ces actions, pour ne retenir à la fin qu'une seule solution qui soit optimale et la plus adéquate.

Le choix rationnel se dit d'une « *décision cohérente et générant de la valeur dans la limite des contraintes données.* »<sup>1</sup>

Même si le modèle rationnel reste logique et assez simple dans son utilisation et sa formulation, il a certaines limites relatives à son application concrète

### **3.2. la rationalité limitée<sup>1</sup>**

S'appuyant sur les travaux d'Herbert Simon le modèle de rationalité limitée fait ressortir les limites du modèle rationnel, et expose les situations de choix de l'entreprise d'une façon plus réaliste. En effet il considère que les capacités physiques et mentales d'une personne sont limitées, que l'information est imparfaite, que les personnes ont tendance à simplifier la réalité, et qu'ils sont influençables.

Herbert Simon et James March disent que tout le processus décisionnel du modèle rationnel connaît des limites, soulignant le fait que le décideur ne peut avoir toute l'information nécessaire pour analyser un problème, ne peut aussi connaître ni tous les choix dans une situation, ni toutes leurs conséquences, et de plus il n'est pas possible de toutes les évaluer.

Dès lors le décideur cherchera à trouver une solution satisfaisante à son problème selon son critère de satisfaction personnel.

### **3.3.L'intuition :<sup>2</sup>**

Très souvent les managers font appel à l'intuition lorsqu'il s'agit de prendre des décisions. La prise de décision intuitive s'agit d'un processus décisionnel qui se fonde sur les expériences, les sentiments et le jugement. Les recherches concernant la prise de décision intuitive ont permis d'identifier cinq aspects différents de l'intuition.

La prise de décision intuitive peut compléter la rationalité limitée si elle est rationnelle. Un manager qui a connu un problème similaire peut agir rapidement avec ce qui ressemble à des informations limitées. Une étude a montré que les personnes qui ont connu des émotions intenses en prenant des décisions ont accompli le plus haut niveau dans la prise de décision.

---

<sup>1</sup> JOSIEN (S), LANDRIEUX-KARTOCHIAN (S), *L'essentiel du management des entreprises*, édition Gualino, Paris, 2013, p 52.

<sup>2</sup> ROBBINS, (S) et autres : *Management l'essentiel des concepts pratiques*, édition Nouveaux Horizons, Paris, 2014,P 100

#### **4. Les indices déclencheurs de décisions et la gestion par exception : le tableau de bord du gestionnaire :**

Le gestionnaire n'intervient que dans les cas d'exceptions qui lui sont signalés par des indices déclencheurs de décisions. Ceux-ci lui sont fournis par le système.

##### **3.4. Indice déclencheur de décision :**

Si le résultat obtenu égale l'objectif  $R=OB$ , le gestionnaire n'intervient pas et le système opère bien. Si non on se trouve devant l'une des trois situations suivantes :

✓ **L'écart est dû à une erreur évidente d'opération** : par exemple une somme où l'on a ajouté par mégarde un zéro. Ce cas ne nécessite pas l'intervention du gestionnaire et la prise d'une décision mais l'action corrective est aussi évidente que l'erreur. Une fois l'erreur corrigée, l'écart est aboli et le système continue de fonctionner convenablement.

✓ **L'écart n'est pas dû à une erreur évidente d'opération** : si la décision à prendre peut être déléguée par le gestionnaire, celui-ci n'a pas de décision à prendre, il s'assure simplement que l'information est acheminée vers le responsable, un contremaître par exemple, qui aura, lui, à prendre une action corrective dans son domaine.

✓ **L'écart n'est pas dû à une erreur évidente d'opération et la décision à prendre ne peut être déléguée** : l'écart est alors analysé pour juger s'il est important. Si le gestionnaire juge que l'écart reste à l'intérieur d'une marge acceptable qu'il aura lui-même prédéterminée, par exemple 5,10 ou 20 pour cent, il n'y a pas de décision à prendre. Tout écart dépassant cette marge est considéré comme un « indice déclencheur de décision ».

La décision prise peut viser la planification : elle peut toucher les objectifs fixés (qu'il faudra réviser). La stratégie choisie, ou la tactique établie. Elle peut aussi affecter le déroulement des opérations, les tâches, les temps, les méthodes, comme elle peut concerner la révision des méthodes et moyens de contrôle.<sup>1</sup>

##### **4.2. La gestion par exception :**

Trop de systèmes sont engorgés par un nombre incalculable de données de toute nature qui sont emmagasinées et traitées à grands frais et qui servent rarement à la prise de décision.

D'une manière générale, les dirigeants demandent qu'on leur présente périodiquement des rapports contenant toutes sortes de renseignements. Ils ont l'impression que le fait de recevoir des renseignements sur les opérations, à intervalle régulier, leur permettra de prendre de bonnes décisions.

<sup>1</sup> KELADA (Joseph), *La gestion et la prise de décision*, Edition AQUILA LIMITE, Montréal, 1974, P17

En réalité tant de renseignements et de rapports arrivent sur leurs bureaux qu'ils n'ont pas le temps de l'examiner. Et même s'ils en ont le temps, la manière dont les renseignements sont souvent présentés empêche quiconque de faire une analyse intelligente de la situation et donc de prendre des décisions intelligentes en se basant sur ces renseignements.

Les indices déclencheurs de décisions permettent la gestion par exception. Ils indiquent, par définition, des écarts importants entre les résultats atteints et les objectifs visés. Ce sont ces seuls écarts qui sont rapportés au gestionnaire qui agit alors sur les cas d'exception \_ donc qui devient de la norme établie\_ plutôt que d'examiner tous les cas pour essayer d'établir ceux qui doivent faire l'objet d'une étude. Plutôt que des rapports périodiques, le gestionnaire reçoit donc des rapports d'exception, renfermant les informations nécessaires à la prise de décision et rien d'autre.

## **5. Les difficultés et les facteurs influençant la prise de décision :<sup>1</sup>**

### **5.1. Les difficultés de la prise de décision :**

#### **5.1.1. Détermination des objectifs :**

Pour trancher entre différents choix possibles, le décideur examine les conséquences de ces choix et opte pour la décision dont les conséquences lui sont les plus favorables.

Cela implique qu'il puisse établir une hiérarchie entre ces conséquences en fonction de ses souhaits pour le future, c'est-à-dire explicites facilite la comparaison des différentes solutions, assure une cohérence des décisions prises et leur donne une légitimité.

#### **5.1.2. L'accès à l'information :**

Il est souhaitable de disposer, à chaque étape du processus de décision, des informations nécessaires. Celles-ci doivent être fiables. Rechercher, vérifier, tirer l'information à un cout et prend du temps.

Les technologies de l'information et de la communication facilitent l'accès rapide à l'information.

#### **5.1.3. Le comportement du décideur :**

Il serait illusoire de croire que quiconque agit de façon totalement libre, alors que chacun subit de multiples influences et doit tenir compte consciemment ou non de nombreuses contraintes. De plus, il n'existe pas de contrainte absolue qui obligerait une personne à faire quoi que ce soit sans alternative. « je n'est pas le choix » est une expression courante qu'il faut en général traduire par « je ne vois pas d'autre solution ou je refuse de les voire »

---

<sup>1</sup> ALAIN,(B) : Management manuel & applications, édition sup'FOUCHER, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009, PP.440,441.

Les décideurs analysent les informations, interprètent les problèmes à résoudre, hiérarchisent les objectifs. Leur comportement n'est pas neutre. Il est influencé par la personnalité qui à son tour influence la décision.

## **5.2. Les facteurs qui influencent La prise de décision :**

Il existe plusieurs facteurs qui interviennent dans l'acte de décider, ils peuvent être interne à l'entreprise tel que sa culture, sa stratégie, la structure organisationnelle concernée ...etc. comme ils peuvent être externe tel que l'environnement économique et social, la personnalité des dirigeants...etc. et tous ces aspects rendent la décision différentes d'un manager à un autre, ou d'une entreprise à une autre.

Les décisions managériales sont influencées par une foule de facteurs, ces derniers peuvent orienter positivement ou négativement les décisions. Nous citerons ci-dessous les plus importants :<sup>1</sup>

### **5.2.1. L'influence de l'environnement externe :**

L'entreprise n'étant qu'une cellule parmi l'ensemble des composantes d'un système socio-économique, ces décisions ont nécessairement des effets directs ou indirects sur ce système et inversement elle subit ses influences. Cet environnement externe (national et international) est constitué par l'ensemble des conditions économiques, sociales et politiques existantes à un moment donné. Les influences de cet environnement peuvent être positives ou négatives selon le degré de stabilité ou de turbulence qui caractérise l'ensemble des conditions précitées.

### **5.2.2. L'influence de l'environnement interne :**

Parmi les facteurs internes qui influencent le processus de prise de décision nous pouvons citer des facteurs liés à la taille et au rythme de croissance de l'entreprise, au système et méthode de communication, à la nature des relations sociales dominantes au sein de l'entreprise, aussi à la formation et à la qualification du personnel, ainsi que la disposition des moyens techniques et financiers.

---

<sup>1</sup> BOUTALEK, (K) : Théories de la décision : éléments de cours, office des publications universitaires, Alger, 2006, p38-39

### 5.2.3. L'influence de la personnalité du dirigeant :

Le processus de prise de décision est étroitement lié aux caractéristiques psychologiques et intellectuelles du dirigeant. L'intelligence, la compétence, l'expérience mais aussi l'intégrité morale constituant des facteurs déterminants dans le comportement du dirigeant.

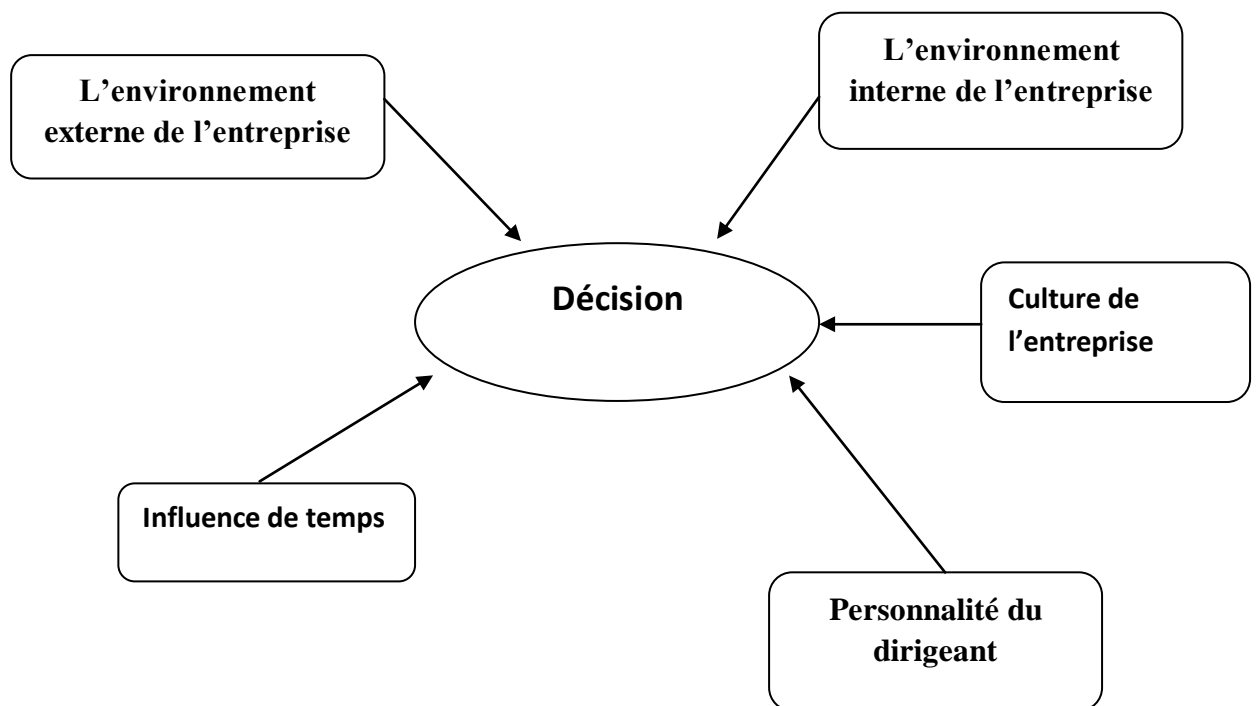
Par ailleurs les objectifs propres aux dirigeants peuvent diverger avec les objectifs de l'entreprise ce qui ne manque pas d'influer sur l'orientation de la conception des décisions.

### 5.2.4. L'influence du temps :

Le temps constitue généralement une contrainte pour les décideurs surtout lorsqu'il s'agit de prendre des décisions au moment opportun. La programmation temporelle de la décision est importante pour le manager autant au niveau de la conception qu'au niveau de son exécution. Une décision retardée peut ne pas avoir d'effet sur la solution d'un problème se posant avec urgence surtout si ce retard dans la prise de décision fera compliquer encore le problème. Pour remédier à cela les décideurs doivent choisir le moment approprié pour réaliser de meilleurs résultats en matière de prise de décision.

Le schéma ci-dessous résume les principaux facteurs qui influencent la prise de décision

**Figure n° (2 ; 6) : Facteurs qui influencent le processus de décision**




Source : JOSIEN (S), LANDRIEUX-KARTOCHIAN (S), *op-cit*, p 183.

## 6. Relation entre le reporting et la prise de décision :

Le reporting livre de l'information nécessaire pour l'aide à la prise de décision, comme le montre la figure n° (2 ; 3) ci-après, le reporting doit permettre aux décideurs au sein d'un groupe de disposer, souvent à partir d'un système budgétaire, de données agrégées sur les réalisations des entités dépendantes (des filiales par exemple), et d'obtenir ainsi une vision globale de la performance de l'organisation.<sup>1</sup>

**Tableau n° (2 ; 4) : Finalités du contrôle budgétaire et du reporting**

Processus	Finalités
Reporting 	Rendre compte sur une entité
	Informar une direction
	Centraliser / consolider des informations pour une vision globale
Contrôle budgétaire	Prévoir
	Contrôler (surveiller, maîtriser)
	Responsabiliser, inciter, motiver

**Source :** DJABRI, (Z) et autres : Contrôle de gestion, Edition DUNOD, Paris, 2014, P235

Dans les grandes entreprises, le système de reporting relève le plus souvent du sommet hiérarchique (Direction groupe, direction zone géographique, etc.). Il s'agit d'un outil central à l'usage des dirigeants leur permettant de mesurer le degré d'atteinte des grandes orientations stratégiques au travers d'indicateurs le plus souvent quantitatifs et financiers ( chiffre d'affaire, marges, rentabilités, etc.) et de prendre les décisions de moyens et long terme adéquats ( recentrage sur un domaine d'activité stratégique, ( acquisition d'un actif, etc.) à l'aide de divers instruments de gestions (benchmarking, balanced scorecard, etc.)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ZOUHAIR DJABRI, XAVIER DURAND, CATHRINE KUSZLA : Contrôle de gestion, Edition DUNOD, Paris, 2014, P2 34

<sup>2</sup> Ibid, P 235.

La prise de décision et le contrôle stratégique supposent la mise en place d'un système d'information (SI) fiable, Ce dernier permet d'alimenter les tableaux de bords des contrôleurs, et constitue une aide à la décision pour les dirigeants, en effet il permet de diminuer le niveau d'incertitude.

Nous avons essayé de mettre en lumière les théories et les modèles qui ont été élaborés sur la prise de décision et son processus, qui ont changé la perception de la décision dans les esprits, tel que les avancés remarquable qu'a fait Herbert Simon dans le domaine.

Etant donné que la décision représente une fonction vitale dans l'organisation, les recherches se sont succédées, et ont permis de classer les décisions selon plusieurs critères, à savoir leur nature, leur échéance et la nature de leurs variables. Aussi cela a permis de faire naître de nouvelles perspectives dans le domaine de la décision tel que les décisions collectives.

Pour finir nous avons mis le lien entre la prise de décision et le reporting en trouvant qu'il y avait une relation assez étroite entre les deux aspects.

# **Chapitre 3 :**

## Chapitre 3 : Apport du reporting à la prise de décision

Chaque entreprise constitue son propre système de reporting, qui diffère selon les moyens utilisés, les procédures, les données... Et dans notre cas nous nous sommes intéressés à l'entreprise DANONE Djurdjura, pour voir la constitution de son système de reporting et pouvoir répondre à notre problématique.

Ce chapitre a pour objet de présenter la pratique de notre recherche « analyse de l'apport du reporting à la prise de décision ». D'abord, il s'agit de présenter l'entreprise faisant l'objet de l'étude (dans la première section). Ensuite, il sera question de présenter les différentes étapes de cette étude (la deuxième section).

- Première section : Présentation de l'organisme d'accueil.
- Deuxième section : Etude empirique

### **Section01 : Présentation de DANONE Djurdjura .**

Cette première section est dédiée à la présentation du Groupe DANONE. Ensuite la présentation de Danone Djurdjura Algérie : Son historique, les différents marchés de produits laitiers frais, la structure et la gamme de produits de DDA, et enfin la détermination de la Charte alimentation nutrition santé. En finira par la présentation de l'unité de production de Blida

#### **1. La présentation du Groupe DANONE :**

Danone est un groupe de production agroalimentaire français, créé en 1973 et devenu leader mondial dans quatre secteurs essentiels : la production et la commercialisation de produits laitiers frais (PLF), l'eau minérale conditionnée, la nutrition infantile et la nutrition médicale.

##### **1.1. Historique :**

En 1919, DANONE est créé à Barcelone en Espagne par Isaac Carasso. face au grand nombre d'enfants souffrant d'une infection des intestins, il lance le yaourt, produit aux bienfaits reconnus dans les Balkans mais inconnu en Espagne. Celui-ci est distribué en pharmacie sur recommandation des médecins qui ont connaissance des recherches sur les ferments des yaourts d'Elie Metchnikoff, prix Nobel et membre de l'institut Pasteur.

Isaac Carasso décide d'appeler sa marque Danone en référence à « Danon », diminutif du prénom de son fils Daniel. C'est le début de Danone dans le domaine de la santé par l'alimentation. Dix ans plus tard en 1929, Daniel Carasso donne à la marque un nouvel essor

en lançant ses produits en France. Pour attirer les consommateurs, il met en valeur le caractère sain des yaourts mais il s'attache également à ce qu'ils soient les meilleurs en goût face aux concurrents.

Pendant la guerre, Isaac trouve refuge aux Etats-Unis, où il crée Dannon Yogurt en 1942. Dans les années 1950, les trois sociétés se développent rapidement et, en 1967, Danone France fusionne avec les fromageries Gervais pour créer le premier groupe français de Produits Laitiers Frais Gervais Danone. D'autre part, la société BSN est créée en 1966, présidée par Antoine Riboud. Elle est le résultat de la fusion entre les verreries Souchon-75 Neuvesel, leader en France des bouteilles et des pots, et Boussois, deuxième producteur français de verre plat. Un groupe verrier de taille européenne est né. Il compte 8 815 salariés. En 1968, Antoine Riboud lance la première offre publique d'achat (OPA) contre Saint-Gobain, une société 3 fois plus importante. Cette initiative audacieuse se solde par un échec mais fait entrer Antoine Riboud dans l'histoire économique française. Il prend alors la décision de développer l'activité bouteille et pot de BSN en aval. Cette stratégie « du contenant au contenu » permet à l'entreprise de devenir le leader français des boissons avec les acquisitions d'Evian, dont Evian Solide (futur Blédina), de Kronenbourg et de la Société européenne de brasseries. BSN devient ainsi le numéro 1 non seulement de l'eau minérale et de la bière mais aussi de l'alimentation infantile.

En 1972, BSN fusionne avec Gervais Danone suite à la rencontre d'Antoine Riboud et de Daniel Carasso lors de la réunion du Cedep (Centre européen d'éducation permanente).

## 2. Développement du groupe :

Dans le contexte de la création du marché unique européen, BSN Gervais Danone doit rapidement gagner des positions de leader ou de Co-leader européen sur ses marchés pour faire face à ses grands concurrents comme Unilever ou Nestlé.

- **1980** : multiplication des acquisitions de marques françaises : Amora, Maille, Vandamme, La Pie qui Chante, puis Liebig, Galbani et Volvic

- **1986** : Conquête d'un nouveau métier : les biscuits, par le rachat de Générale Biscuit et sa célèbre marque LU.

- **1989** : Rachat des filiales européennes du groupe Nabisco. Juste après, Belin (France), Jacob's (Grande-Bretagne) et Saiwa (Italie) sont aussi rachetées. En moins de vingt ans, cette stratégie fait de BSN Gervais Danone le 3e groupe alimentaire européen. - 1990 : Suite à la chute du mur de Berlin, BSN-Gervais Danone se développe en Europe de l'Est, d'abord en Hongrie, en Pologne en 1991, en République Tchèque et en Russie en 1992, en Bulgarie en - -

- **1993** : Après le développement en Europe de l'Est, c'est logiquement vers l'Asie et l'Amérique Latine que regarde le groupe.

- **1991** : première acquisition en Asie à Hong Kong : les sauces au soja et produits surgelés Amoy. 76

- **1994** : Antoine Riboud rebaptise BSN-Gervais Danone en DANONE®, un nom porteur dans le monde entier. La marque pèse déjà le quart du chiffre d'affaires. DANONE® se dote d'un logo : l'enfant à l'étoile. Celui-ci symbolise l'ambition du Groupe d'aller toujours plus haut et toujours plus loin.

- **1996** : Franck Riboud (fils) est nommé président de DANONE. 4ans Après avoir compté 9 métiers (Produits Laitiers Frais, Eaux, Biscuits, Sauces, Pâtes, Fromages, Plats Préparés, Verre, Bière) représentant 12,8 Mds €, Ils décident de poursuivre l'internationalisation du Groupe et simultanément de le recentrer sur les 3 métiers aux plus forts potentiels de croissance et aux plus fortes marques : les Produits Laitiers Frais, les Eaux et les Biscuits.

- **1995 à 2001** : Importantes cessions : la bière et l'épicerie, permettent au groupe d'investir dans de nouvelles acquisitions, des rachats ou prises de participation dans des marques locales fortes : Bonafont au Mexique, La Serenísima et Villa del Sur en Argentine en 1995, Aqua en Indonésie et Clover en Afrique du Sud en 1998, Stonyfield en 2001 aux US.

- **2001** : Lancement de la démarche Danone Way : Programme d'autoévaluation et de mise en place des plans d'action pour concilier performance économique et responsabilité à l'égard des hommes ainsi que des parties prenantes (fournisseurs, consommateurs, environnement).

- **2006** : Présentation de la mission du groupe par Franck Riboud « Depuis l'exploitation des premiers ferments lactiques au début du XXe siècle par Isaac Carasso, la santé et le bien-être sont les objectifs premiers de tous nos produits » « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

- **2007** : Cession de l'activité Biscuits à Kraft et acquisition de Royal Numico, un des leaders mondiaux de la Nutrition Infantile et Médicale. Cette société s'appuie sur des marques fortes (Nutricia, Milupa, Cow&Gate). La présence internationale de Numico sur les marchés de la Nutrition Médicale et de la Nutrition Infantile constituait pour DANONE® un nouveau pilier de croissance et de rentabilité.

- **2010** : Rachat d'Unimilk en Russie qui devient le 1er marché de DANONE®. DANONE® aborde 2012 avec 4 métiers (Produits Laitiers Frais, Eaux, Nutrition Infantile et Nutrition Médicale) pesant 19,3 Mds €. Alors que Danone réalisait 70% de son chiffre d'affaires en Europe occidentale en 1996,

**En 2012** : 51% des ventes proviennent des pays émergents.

### **2.1. La mission du groupe :**

"Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre", est la mission déclarée du groupe DANONE®.

Chez DANONE®, la santé a toujours été au cœur des préoccupations. La stratégie, l'innovation et les décisions au sein du groupe sont orientées au profit de cette mission. En effet, en juillet 2007, le groupe DANONE® opte pour le rachat du groupe néerlandais de produits infantiles "Numico". À l'issue de cette acquisition, DANONE® intègre deux nouvelles activités : la nutrition infantile et médicale. En 2009, le groupe se présente comme l'un des rares acteurs de l'agroalimentaire totalement axés sur la santé. Il devient ainsi l'un des leaders mondiaux de la nutrition infantile.

### **3. Marché des produits laitiers frais en Algérie :**

Le marché des produits laitiers frais est un segment du marché agroalimentaire qui connaît une croissance continue et une concurrence féroce. L'Algérie est le premier consommateur laitier du Maghreb, avec 115 Litres par Habitant. Cette donnée représente un atout pour le marché algérien et une opportunité pour les acteurs du marché.

En Algérie, ce marché peut être segmenté de la manière suivante :

- Lait frais
- Yaourts
- Fromages et fromages frais
- Desserts

Danone Djurdjura Algérie est présent fortement sur le segment des Yaourts où il détient 27% de parts de Marché (En volume), derrière le leader Soummam qui lui détient 45% de parts de marchés.

Les autres acteurs principaux de ce segment sont : Hodna Lait, Batouche et Ramdy.

Danone Djurdjura Algérie aspire à reconquérir le leadership du marché, et ce à travers des investissements dans les capacités de production, et l'innovation et l'élargissement de sa gamme de produits, mais aussi les plans d'actions commerciales stratégiques.

Au vu du potentiel de développement important, et l'ouverture de l'économie algérienne favorisant les partenariats, Danone oriente son choix de développement vers l'Algérie. DDA : Danone Djurdjura Algérie, société par action créée en 2001, au capital social de

2.700.000.000 DZD, dont le siège social est à la zone d'activités Taharacht, Akbou, (06200) wilaya de Bejaïa.

#### **4. Présentation de DANONE DJURDJURA ALGERIE :**

##### **4.1. Historique :**

-**1984** : Création de la laiterie Djurdjura par la famille BATOUCHE, qui gagne rapidement le marché Algérien des PLF.

-**2001** : Création de la SPA Danone Djurdjura Algérie (DDA) issue d'un partenariat entre le groupe DANONE et Djurdjura, où le groupe détenait 51% des parts de DDA.

- **2002** : Réaménagement de l'usine d'Akbou : extensions et modifications des processus. Les produits DDA ont été lancés cette année. 2003 : Le groupe a réalisé une augmentation du chiffre d'affaire de près de 60% et devient leader national.

- **2005** : Lancement d'un modèle organisé de collecte de lait.

-**2006** : Lancement de l'activité eau minérale sous la marque Hayat et Rachat des 49% des parts de la famille BATOUCHE, ce qui a permis à la firme de s'implanter avec tout le savoir-faire et les exigences du groupe pour avancer à grands pas.

-**2008** : Création d'un réseau de distributeurs exclusifs.

- **2014** : Atteinte d'une production annuelle de 120 millions de tonnes.

-**2015** : Lancement du programme « Hlib D'zair ». Atteinte d'un taux d'intégration de 50% de lait cru de qualité dans les PLF.

L'usine de production de Yaourts de la laiterie Trèfle situé à Blida à été acquise par le groupe Danone, ce dernier investira un montant de 2 milliard de dinar dans le développement des lignes de production et pour le transfert du savoir-faire.

#### **5. Gamme de produits de DDA :**

La gamme de l'entreprise se compose de plusieurs marques qui sont:

- **Activia** : un lait fermenté au bifidus, sa consommation quotidienne aide à réguler le transit intestinal. Son lancement en Algérie en 2005. La gamme d'activia se compose d'Activia/miel, abricot, nature, fraise, vanille.
- **Activia drink** : c'est un produit de type yaourt à boire, fait à la base du lait fermenté au bifidus. Sa gamme se compose d'Activia drink caramel.
- **Danette** : c'est un produit laitier frais de type crème dessert avec un positionnement

« plaisir », destiné pour toute famille avec une gamme qui se compose Danette chocolat, Caramel

- **Yaoumi** : c'est un yaourt aromatisé enrichi en calcium, protéine, phosphore, et contient 4 vitamines. Sa gamme se compose de yaoumi fraise, banane et abricot.
- **Danino** : c'est un produit laitier frais de type fromage frais lancé en juin 2004 sous le nom de Gervais avec un positionnement aide à la croissance des enfants. En 2007 la marque a été relancée sous un nouveau nom Danino. Sa gamme se compose de Danino fraise et nature.
- **Danup** : c'est un yaourt à boire aromatisé. Sa gamme se compose de Danup fraise et tropico .
- **Danao** : c'est un produit fait à la base de jus et de lait. Sa gamme se compose de danao orange, pêche, ananas, abricot, fruits exotique.

## **Section 2 : Etude empirique**

L'objet de cette section, après avoir rappelé les objectifs et les hypothèses de la recherche, est d'exposer le processus de collecte de données. Et enfin, nous présenterons la méthode de traitement des résultats.

### **Objectif et hypothèses de recherche**

L'objectif de notre recherche est de répondre à la problématique suivante :

**Dans quelle mesure le reporting permet-il une meilleure prise de décision au sein de Danone Djurdjura Algérie ?**

De cette question centrale découle d'autres questions secondaires :

1. Quels sont les indicateurs faisant objet de reporting vers la direction générale ?
2. Comment les décideurs exploitent les informations issues du reporting dans leur prise de décisions
3. Comment le reporting contribue à une meilleure prise de décision ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à la problématique principale et les sous questions qui en résulte, nous avons formulé l'hypothèse globale suivante :

**« Le reporting contribue favorablement à la prise de décision des entreprises. »**

**Hypothèses secondaires :**

**Hypothèse 1 :** En s'appuyons sur les tableaux de bords synthétique, le reporting génère une information de qualité fiable et précise, ce qui améliore la qualité de ses décisions par les décideurs.

**Hypothèse 2 :** Le reporting aide les managers à la prise de décision par l'identification des actions à exécuter

#### **1. Analyse documentaire :**

L'analyse documentaire : a pour objectif de « *collecter des documents officiels que de trouver des informations attestant et décrivant de façon précise des dysfonctionnements et leurs effets* »<sup>1</sup>.

En ce qui est de la documentation, nous avons eu l'occasion de consulter un nombre de documents, ayant une relation directe et même à plusieurs reprises indirecte avec notre sujet

<sup>1</sup> H. SAVALL & V.ZARDET, « maitriser les couts et les performances cachés », édition ECONOMICA, paris, 1995, p. 271.

de recherche. Ses documents là nous ont aidé à mieux comprendre et avoir une base fiable pour déceler les dysfonctionnements en parallèle que les entretiens et l'observation participante, mais la contrainte de la confidentialité été présente

### **1.1.analyse du tableau de reporting au niveau de Blida :**

Le tableau ci-dessous représente l'ensemble des indicateurs qui ferons objet de reporting la fin du mois ;

Verticalement nous retrouvons quatre centres de couts

Horizontalement nous retrouvons les périodes, les prévisions, les réalisations, puis des cases pour la comparaison entre les réalisations par rapport aux objectifs, et les réalisations par rapport aux prévisions.

Nous commencerons par définir quelques notions qui nous serons utile par la suite :

- **Budget :**

- *Fréquence* : une fois par an

- *Utilisation* : fixation des objectifs d'activité et des résultats de l'année. Constitue l'engagement du responsable de la filiale vis-à-vis de la direction générale.

- *Caractéristiques* : le groupe demande aux filiales de lui communiquer suivant un plan et des hypothèses de base prédéfinis, leurs objectifs et prévisions pour l'année à venir. Les tableaux du budget sont soit mensualisés, soit quadrimestrialisés, suivant leur périodicité dans le reporting de gestion.

Il permet le suivi des budgets prévus pour chacune des filiales et les compare aux performances réalisées pour contrôler l'efficacité des entités. Autrement dit, il s'assure que les objectifs fixés sont atteints. Si une dérive est toutefois détectée, le contrôleur de gestion cherchera à analyser la cause de l'écart, et pourra proposer des scénarios d'action pour remédier à une telle situation.

Le budget est annuel, mais son suivi est mensuel. En effet, Danone recommande l'approche qui stipule que le budget de l'année soit la somme des budgets mensuels résultant du chiffrage du plan d'action de progrès étalés sur l'année.

- **Rolling Forecast :**

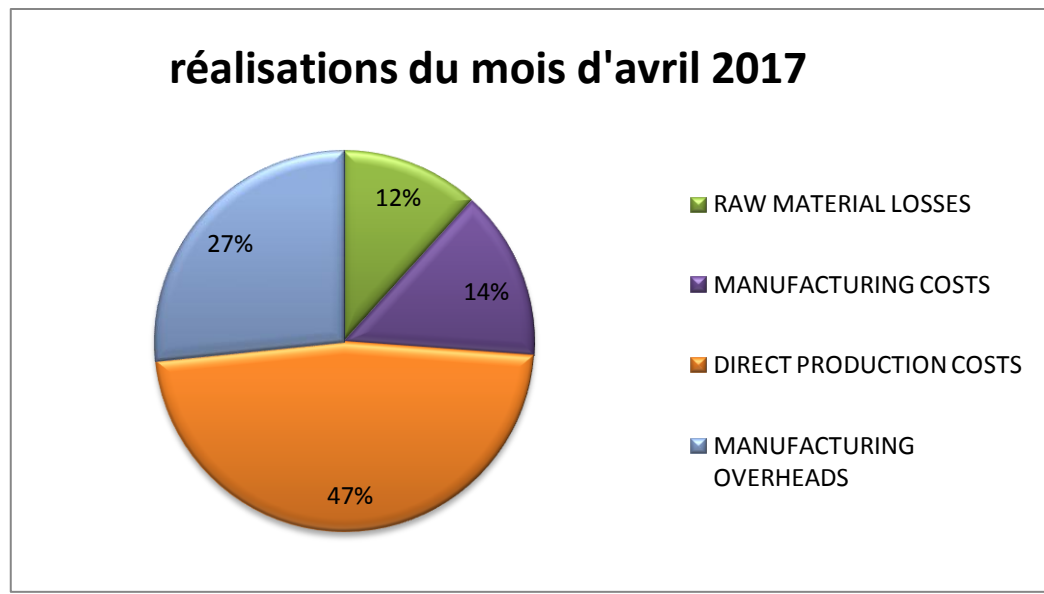
- fréquence : il est établi 4 fois par an, révisé chaque trimestre

Le Forecast est le système prévu pour que le budget annuel soit glissant. En effet, à l'occasion du Forecast, les budgets prévus sont révisés suivant les résultats réalisés jusqu'alors (A fin Mars pour le 1<sup>er</sup> forecast , et à fin Juin pour le 2<sup>ème</sup> forecast ). Les prévisions pour les mois à venir sont actualisées selon ce qui a été réalisé pendant l'année en cours. Il tient compte des performances réalisées, des nouvelles hypothèses sur certaines variables pour une meilleure anticipation exhaustive de la clôture annuelle (bilan, éléments de création de valeur, investissements, désinvestissements...).

**Tableau n° (3 ; 1) : Ensemble des couts pour Avril 2017**

Algeria CCT KDZD Per Cost Center & NC	Monthly Costs avril 2016	Monthly Costs Avril RF 2017	Monthly Costs landing Avril 2017(couts- Atterrissage du mois d'avril	% du landing	var vs RF	% vs L Y	Var vs LY 2016	% Vs RF
PRODUCTION(Tonne)	1871	3789	3367		-11%		80 %	
RAW MATERIAL LOSSES	7 488 000	9 286 000	10 940 000	12	1 654 000	18	3 452 000	46
MANUFACTURING COSTS	12 645 000	13 474 000	13 474 000	14	-	-	829 000	7
DIRECT PRODUCTION COSTS	45 899 000	44 100 000	44 100 000	47	-	-	1 797 000	-4
MANUFACTURING OVERHEADS	22 353 000	24 832 000	24 832 000	27	-	-	-2 580 000	12

**Source :** département du contrôle de gestion DANONE Blida

**Figure N° (3 ; 1) : Atterrissage du mois d'avril en terme de coûts mensuels**

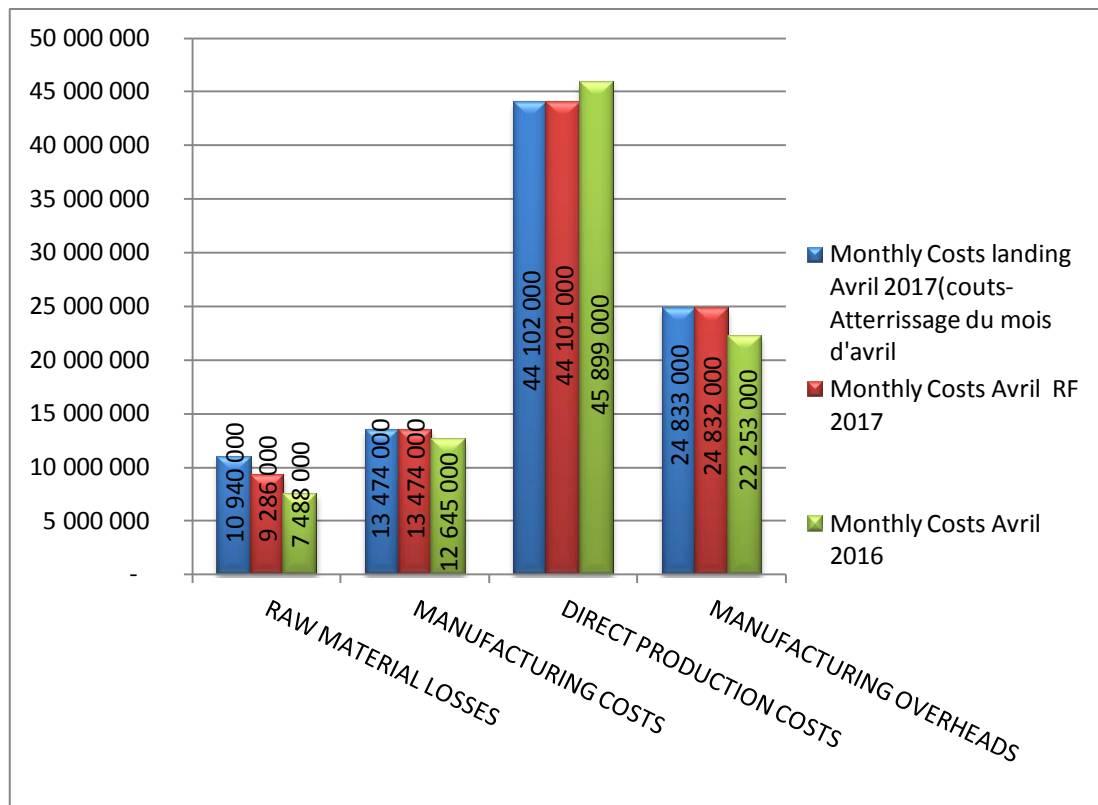
**Source** : élaboré par l'étudiante

### **1.2.Commentaire :**

Le tableau n (3 ; 1) nous donne une vision générale et claire sur les différents centres de coûts de l'entreprise Danone Blida ,

D'après le tableau n° (3 ; 1), la figure n° (3 ; 1), nous remarquons qu'il y a quatre centres de coûts comme suit :

- pertes en matières premières (Raw material losses) : Elles sont évaluées à 10 941 000 DA en fin du mois d'avril. Soit 12 % du coût total.
- Coûts de Main d'œuvre directe (Manufacturing costs) : Ils s'élèvent à 13 474 000 DA, représentant 14% de l'ensemble des coûts.
- Les coûts directs de production (direct production costs), qui s'élèvent à 44 102 000 DA, soit 47% du coût total. Nous pouvons conclure que la majorité des couts sont générés par cette rubrique ;
- Les frais de structure usine (manufacturing overhead). Ils s'élèvent à 24 833 000 DA, soit 27% de l'ensemble des coûts.

**Figure (3 ; 2) : réalisations / standards (coûts globaux)**

**Source** : élaboré par l'étudiante

La figure n° (3, 2) montre les différents coûts générés au cours de l'activité du mois d'avril 2017, comparés aux prévisions et aux réalisations du mois d'avril 2016.

Nous constatons l'existence de plusieurs écarts entre les Prévisions (rolling forecast) et les réalisations de 2017. Nous procéderons dans ce qui suit à l'analyse des écarts. Le recours à cette méthode est important car elle permet en cas d'écarts significatifs d'endosser certaines erreurs avant qu'elles ne coûtent trop chères.

## 2. Analyse des écarts : Avril 2017 vs Avril 2016 :

### 2.1. perte de matières premières (Raw materials losses) :

Nous constatons qu'il y a un écart global de 266 tonnes de produits Raws & Pack soit 46% d'écart entre les deux années 2016 et 2017. S'appuyant sur les documents internes de la division contrôle de gestion nous avons pu expliquer cet écart comme suit :

- Un déclassement de 66 tonnes de produits semi finis de la part du département qualité en raison de non-conformité de ce dernier, (dépassement du produit 24H dans le tank) ;

- En ce qui concerne les 116 tonne restantes, c'est souvent des pertes liées au process c'est-à-dire, soit à des pannes machines, des pertes lors de l'ammorassage.
- Pour l'emballage (packaging), leur perte est causée par des problèmes techniques (déformation des pots, décalage des étiquettes...) ou dus à des défauts des produits des fournisseurs.

En détaillant le contenu du tableau n° (3 ; 2) nous remarquons qu'il ya trois types de matières premières utilisés dans le processus de production :

- Le lait (Milk) : on y retrouve deux types
  - poudre de lait 26%
  - poudre de lait 0%.
- Autres matières premières (Other raw materials) tels que les fruits, l'amidon, le sucre, les ferments...
- Emballage (Packaging) : on retrouve essentiellement les bobines, les opercules, les bouchons, la bouteille...

**Tableau n° (3 ; 2): les matières premières perdues**

Algeria CCT KDZD Per Cost Center & NC	Monthly Costs Mars2016	Monthly Costs Avril RF 2017	Monthly Costs landing Avril 2017
<b>RAW MATERIAL LOSSES</b>	<b>7 488 000</b>	<b>9 286 000</b>	<b>10 940 000</b>
Milk	<b>1 096 000</b>	<b>3 513 000</b>	<b>4 374 000</b>
Other Raw Materials	<b>4 421 000</b>	<b>3 903 000</b>	<b>4 534 000</b>
Packaging	<b>1 970 000</b>	<b>1 869 000</b>	<b>2 031 000</b>

**Source :** division du contrôle de gestion Danone Blida

## 2.2. Main d'œuvre directe (Manufacturing costs) :

Nous remarquons qu'il y a un écart de 7%, entre les réalisations du mois d'Avril de l'année 2016 et Avril 2017. Le responsable contrôle de gestion explique ceci comme suit « lors du rachat de Trèfle par Danone Djurdjura Algérie, nous avons augmenté les salaires afin d'aligner ces derniers a ceux du groupe »

## 2.3. Coûts directs de production (direct production costs) :

Les chiffres indiquent qu'il y a un écart global de (-4%) concernant les couts directs de productions entre 2016 et 2017. Pour mieux comprendre l'origine de celui-ci, nous avons

décidé d'explorer le tableau relatif aux coûts directs de production présenté ci-dessous et de procéder à une analyse détaillée :

**Tableau n° (3 ; 3) : les coûts directs de production**

Algeria CCT KDZD Per Cost Center & NC	Monthly Costs Avril 2016	Monthly Costs Avril RF 2017	Monthly Costs landing Avril 2017	% vs LY
<b>DIRECT PRODUCTION COSTS</b>	<b>45 899 000</b>	<b>44 101 000</b>	<b>44 101 000</b>	<b>-4</b>
Direct Production Labour	3 764 000	4 116 000	4 116 000	9
Maintenance w/o Labour	16 218 000	8 932 000	8 932 000	-45
Utilities	3 610 000	7 153 000	7 153 000	98
Depreciation	15 696 000	22 739 000	22 739 000	45
Finished Products Losses	6 609 000	1 159 000	1 159 000	-82

**Source :** division du contrôle de gestion Danone Blida

Nous remarquons que le centre coûts directs de production comporte cinq types de coûts comme suit :

- **Main d'œuvre directe** : dans cette rubrique nous constatons que l'écart est de 9%, ceci s'explique par l'augmentation des salaires en 2017
- **Maintenance** : les chiffres indiquent un écart de (-.45%) Ceci est du au fait que durant cette période (2016) la mise à niveau de l'usine était en cours. c'est pour cela que la maintenance intervenait beaucoup ce qui a généré des coûts supplémentaires importants.  
Par contre En Avril 2017, les équipements étaient en très bon état, par conséquence nous avons enregistré une diminution importante des coûts de maintenance.
- **Utilités** : elles concernent toutes sortes d'énergies utilisées pendant la production, essentiellement le gaz, l'eau et l'électricité. D'après les chiffres du tableau, nous constatons qu'il y a une évolution croissante des coûts due a une forte augmentation de la production, comme le montre le tableau n° (3 ; 1),
- **Les dépréciations** : cette rubrique indique qu'il existe un écart estimé à 45% par rapport a l'année 2016, ceci est du à l'acquisition de nouveaux équipements en 2017.
- **Les produits finis perdus (PPED)** : nous remarquons qu'il y a un écart de négatif (-82%) lié aux pertes de produits finis. Nous pouvons l'expliquer comme suit :
  - Déclassement de la part de la qualité pour non-conformité des produits finis.
  - Problème technique qui cause :
    - une déformation du pot.
    - décalage de la date sur l'opercule.

- un sous dosage de PF.

#### 2.4. **Frais de structure usine (Manufacturing overheads):**

Nous constatons qu'il ya un écart de 1 454 000 DA entre les deux périodes. Cette rubrique comprend deux types de coûts :

- **Coûts indirects de production (overhead labour) :** l'écart constaté ici est de 3% on peut expliquer ceci par une augmentation des salaires en 2017
- **Autres coûts (other costs) :** nous avons enregistré un écart équivalent à 19%, Ceci s'explique par la location de nouvelles aires de stockage non prévues pour 2017.

**Tableau n° (3 ; 4) : Frais de structure usine**

Algeria CCT KDZD Per Cost Center & NC	Monthly Costs Mars2016	Monthly Costs Avril RF 2017	Monthly Costs landing Avril 2017	% vs LY
<b>MANUFACTURING OVERHEADS</b>	<b>3 588 000</b>	<b>24 832 000</b>	<b>24 832 000</b>	<b>12</b>
Overhead Labour	<b>11 790 000</b>	<b>11 008 000</b>	<b>11 008 000</b>	<b>3</b>
Other Costs	<b>11 588 000</b>	<b>13 824 000</b>	<b>13 824 000</b>	<b>19</b>

**Source :** document interne de la division contrôle de gestion Danone Blida

### 3. **Analyse des écarts entre les réalisations Avril 2017 vs Avril et les prévision avril 2017 :**

D'après la figure n° (3 ; 2) nous constatons qu'il ya un alignement entre les prévisions roulantes (RF) et les réalisations. Les objectifs ont été atteints pour tous les centres de coûts, mis à part les raw materials losses où nous enregistrons toujours des pertes en matières premières équivalentes à 18% par rapport au RF, pour les raisons suivantes :

- déclassement du psf de la part du service qualité pour non-conformité.
- pertes générées par des pannes de machines.

#### **Reporting de la direction générale :**

Pour connaître la suite du reporting et son impact sur la prise de décision, nous nous sommes déplacés vers la direction générale de Danone Djurdjura Algérie où nous avons rencontré deux responsables : le responsable contrôle opérationnel, et le directeur du contrôle de gestion.

Nos investigations au niveau de la Direction nous ont permis de comprendre qu'il existe essentiellement quatre niveaux de reporting :

- Analyse des Résultats « AR1 » : concerne la préparation du tableau de compte de résultats (P&L)
- Analyse de Résultats « AR2 » : Bilan
- Analyse de Résultats « AR3 » : flux de trésorerie
- Analyse de Résultats « AR4 » : analyse des ratios de fond de roulement.

Le responsable contrôle opérationnel se charge de faire la consolidation qui consiste à regrouper les états financiers (bilan, compte de résultat...). Dans notre cas c'est la consolidation des tables de variances des deux unités de production à savoir Blida et Akbou. (voir annexe n°3)

L'étape suivante est la préparation du P&L « compte de résultat », qui fera objet de reporting par la suite vers la direction zone Afrique France.

Le P&L « Profits & Losses » permet d'apprécier la rentabilité financière ou marge dégagée par une ligne de métier. Il s'agit d'un outil de reporting et de suivi. Le P&L nous renseigne sur la nécessité de maintenir une position ou au contraire de la liquider.

### **3.1. Contenu du P&L :**

Nous allons juste décrire dans cette partie « compte de résultats » consolidé de l'entreprise. Vu la confidentialité des informations qu'il contient nous n'avons pas pu faire une analyse détaillée.

**Tableau n° (3 ; 5) : Le contenu du P&L de DDA**

Volume (w/o IC)	Volume	kT
<b>Net Net Sales (w/o IC)</b>	<b>CANN</b>	<b>M DZD</b>
	CANN	
Net Net Sales (IC)	IC	M DZD

Material Costs	MATER	M DZD
Manufacturing Costs	MANUF	M DZD
Logistic Costs	LOGIS	M DZD
<b>Margin on Operations</b>	<b>CO</b>	<b>M DZD</b>

Advertising & Promotion	A&P	M DZD
<b>Net products contribution</b>	<b>CNP</b>	<b>M DZD</b>

Sales Force	SF	M DZD
Head office overheads	HOO	M DZD
Others	OIE	M DZD
<b>Operating Income</b>	<b>ROP</b>	<b>M DZD</b>

**Source :** Direction du contrôle de gestion Alger

Le P&L de DDA est constitué de quatre grands agglomérats, les marges sont calculés comme suit :

- **Le chiffre d'affaire Net Net (Net Net Sales) :** c'est le chiffre d'affaire après déduction des remises et ristournes clients.

$$\begin{aligned} \text{Chiffre d'Affaire Net Net} &= \text{Chiffre d'Affaire} \\ &\quad - \text{remise} \\ &\quad - \text{ristourne} \end{aligned}$$

- **Marge sur opérations ( Margin on opération) :** ce résultat ne tient compte que des opérations courantes, c'est-à-dire des activités normales réalisées de manière habituelle par l'entreprise DDA.

$$\begin{aligned} \text{Marge su Opération (CO)} &= \text{Chiffre d'Affaire Net Net} \\ &\quad - \text{Couts de Matière} \\ &\quad - \text{Couts Industriels} \\ &\quad - \text{Couts De Logistique} \end{aligned}$$

- **Contribution nette du produit (Net product contribution) :**

$$\begin{aligned} \text{Contribution Nette du Produit(NPC)} &= \text{Marge sur Opérations} \\ &\quad - \text{Couts Marketing} \end{aligned}$$

- **Le résultat opérationnel (operating income) :**

$$\begin{aligned} \text{Résultats Opérationnel} &= \text{Contribution Net du Produit} \\ &\quad - \text{Force de vente} \\ &\quad - \text{frais généraux} \\ &\quad - \text{autres couts} \end{aligned}$$

Le tableau P&L nous donne une vision plus claire sur les différents couts générés au cours de l'activité de l'exercice et ses évolutions, ceci en résumant les diverses volumétries des couts qui se présentent comme suit :

- **Les couts matières (Materials costs) :** l'ensemble de consommation de matières premières, géré par le responsable contrôle matière.

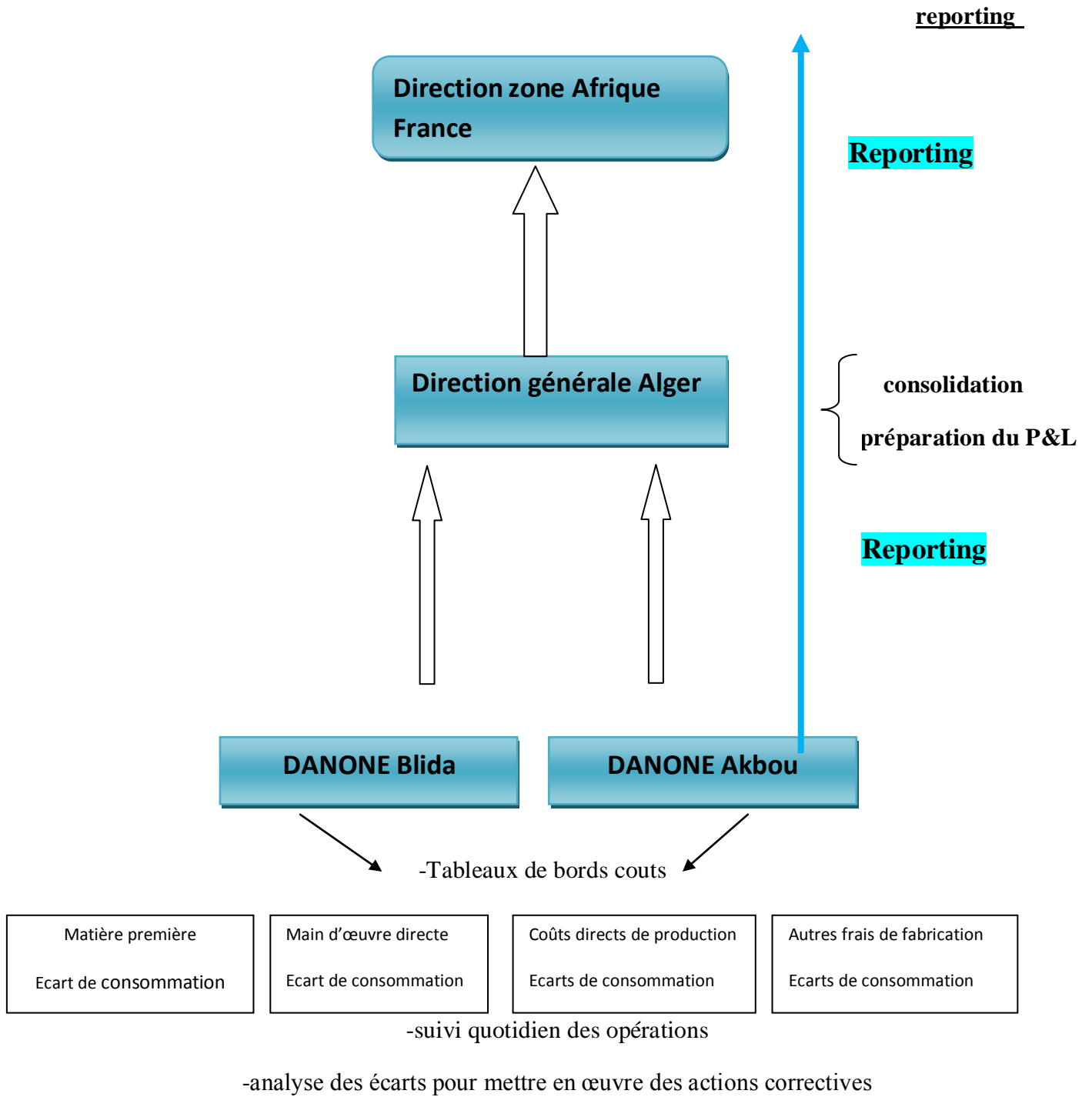
{ - **Les coûts industriels (Manufacturing costs):** comprennent les pertes en matières premières, la main d'œuvre directe, les coûts directs de production, frais de gestion usine

Nous remarquons ici que l'ensemble des coûts industriels de l'unité de production de Blida prend place dans une ligne du P&L global. Bien sur, ces derniers sont consolidés avec ceux d'Akbou.

- **Les coûts de la logistique (logistic costs) :** on retrouve ici par exemple les coûts liés au transport de marchandises, la gestion des dépôts...
- **Les coûts marketing (Advertising and promotion):** c'est l'ensemble des coûts générés par la publicité et la promotion
- **Coût force de vente (sales force) :** ça concerne la rémunération des agents commerciaux et de la force de vente associée
- **Frais généraux (head office overhead):** cette subdivision contient notamment les postes suivants : achats de marchandises, achats de matières premières, fournitures administratives, petits équipements (biens de faible valeur), sous-traitance, crédit-bail, locations, travaux d'entretien et de réparations, primes d'assurance, frais de documentation, honoraires et commissions versées, frais de publicité, cadeaux, frais de déplacements, frais de mission et réception, frais postaux, frais et télécommunication et services bancaires.
- **Autres coûts (other costs)**

Une fois que le P&L prêt, il sera reporté vers la direction de la zone Afrique, via le Magnitude reporting.

**Schéma récapitulatif du reporting au sein de DDA:**



**Source** : élaboré par l'étudiante

**Le reporting au niveau des unités :**

Un suivi quotidien des opérations est réalisé au niveau de l'unité de Blida

Une analyse des tableaux d'indicateurs spécifiques est nécessaire, puisque ces derniers constituent l'ensemble des ratios et des indicateurs financiers liés au métier, que les responsables estiment révélateurs de la situation actuelle de l'entreprise en question.

Un tableau de bord synthétisé qui fera objet de reporting est préparé chaque mois contenant des indicateurs de suivis des couts générés par l'activité de l'entreprise.

Le but de ce reporting est d'informer la direction générale sur l'ensemble des coups générés par l'activité durant le mois.

**Reporting de la Direction Générale :**

Une fois les reporting reçus par la direction générale une consolidation du contenu des deux reporting (Blida+ Akbou) sera faite par le contrôleur de gestion opérationnel (annexe3), qui sera transmise à son tour au directeur du contrôle de gestion. Celui-ci procèdera à la préparation du compte de résultat (P&L) , qui fera objet de reporting par la suite. (Annexe 4)

- fréquence : mensuel

- utilisation : est l'outil de base de suivi et de pilotage par le groupe des résultats de ses filiales.

Ces 2 reporting doivent être accompagnés d'une note de commentaire sur les faits importants du mois, ainsi que sur les éléments explicatifs des écarts par rapport au budget et éventuellement par rapport à l'historique.

Une réunion est programmée par la suite avec le responsable du contrôle de gestion pour valider les données afin qu'elles puissent être envoyées en dernier lieu à la direction zone Afrique paris.

#### 4. Etude qualitative

##### 4.1 Définition de l'étude qualitative :

L'étude qualitative se définit comme : « *des études à caractère intensif. Elles utilisent, au niveau de la récolte des données, une approche relativement ouverte, non directive, permissive, indirecte. Elles font appel à des techniques de facilitation pour le questionnement des personnes interrogées. Au niveau du traitement de l'information, elles dépassent la signification explicite des déclarations des répondants au travers de modèles diversifiés de diagnostic (...)* Il s'agit donc d'étude en profondeur où la récolte de données à caractère intensif repose sur des contacts peu nombreux, lesquels engendrent une masse d'information peu ou pas structurées. »<sup>1</sup>

En effet, nous avons opté pour l'étude qualitative afin d'étudier et comprendre en profondeur les interprétations des dirigeants face à l'apport du reporting dans leurs prises de décisions et dans le suivi des opérations, et ainsi pouvoir vérifier nos hypothèses.

Aussi, vu notre thème de recherche, qui concerne l'apport du reporting sur la prise de décision. Les personnes interrogées sont les employés qui se situent au sommet de la pyramide hiérarchique, en conséquence les cadres dirigeants, et dont le nombre est restreint, ce qui ne nous permet pas de constituer un **échantillon** pour une analyse quantitative.

##### 4.2 Outils de recueil des données

Les techniques utilisées pour le recueil des données sont multiples et diverses, il existe :

- **Les entretiens individuels** : c'est « *une technique qui consiste à organiser une conversation entre enquêté et enquêteur. Dans cet esprit, celui-ci doit préparer un guide d'entretien, dans lequel figurent les thèmes qui doivent être impérativement abordés* »<sup>2</sup>
- **Entretiens de groupe** : ou entretiens collectifs. Cette technique suppose de former un groupe composé de plusieurs personnes dont le nombre est compris généralement entre six à dix personnes. Le travail consiste à récolter des informations relatives à leurs opinions, attitudes et expériences.
- **Les techniques projectives** : « *Consistent à soumettre un individu ou un groupe d'individus à des figures et dessins qui sont commentés et à partir desquels une*

<sup>1</sup> PELLEMANS (P), *Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique*, édition De Boeck, Paris, 1999, p 40

<sup>2</sup> BEITONE (A), DOLLO (C), GERVASONI, (J), *Science sociales*, édition Dalloz, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012, p 30.

*histoire est souvent racontée. Ces techniques partent de l'idée selon laquelle l'interviewé peut se projeter dans une situation qui lui est montrée. »<sup>1</sup>*

Néanmoins il existe plusieurs types d'entretiens selon le degré de directivité voulu par l'enquêteur. Nous en distinguons trois :

- **L'entretien non-directif** : *« suppose que le chercheur se contente simplement de lancer le thème qu'il a choisi, et laisse à l'enquêté le soin de le traiter. »<sup>2</sup>*
- **L'entretien directif** : *« Suppose que le chercheur encadre très fortement le déroulement de la conversation, par une suite de questions ouvertes (réponses non préétablies) »<sup>3</sup>*
- **L'entretien semi-directif** : *« Suppose que le chercheur annonce à son interlocuteur le thème de l'entretien. Il fait en sorte que celui-ci se déroule le plus « naturellement » possible (non-standardisation de la forme et de l'ordre des questions), tout en abordant l'ensemble des sujets fixés au départ. »<sup>4</sup>*

Nous avons choisi les entretiens semi-directifs pour laisser une certaine liberté à l'interlocuteur et pour pouvoir récolter le maximum d'informations sur le sujet. Il est à noter que les informations récoltées à travers ces entretiens vont nous permettre de faire notre étude qualitative, et d'apporter les ressources nécessaires en matière d'information aux outils utilisés pour la description.

Nous cherchons, dans le cadre de cette étude, à comprendre comment s'exercent les influences réciproques entre le reporting et la prise de décision

Cette recherche s'inscrit donc comme une étape de construction et d'interprétation d'éléments nouveaux.

Les entretiens ont été menés à partir d'un guide structuré afin d'aborder les thèmes préalablement définis, présentés comme suit pour pouvoir recueillir les informations et les perceptions des dirigeants face à l'apport du reporting sur la prise de décision

---

<sup>1</sup> HELFER (J-P), ORSONI (J), *Marketing*, édition Vuibert, 12ème édition, Paris, 2012, p 71.

<sup>2</sup> BEITONE (A), DOLLO (C), GERVASONI, (J), Op.cit. p 31.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

### 4.3 Le guide d'entretien :

La construction du guide d'entretien est une étape décisive qui conditionne toute la cohérence du processus d'entretien, de la phase d'interrogation à celle de l'analyse.<sup>2</sup> Il est à noter que le guide d'entretien est considéré comme un véritable support permettant de faciliter l'échange et le déroulement de l'entretien. Il comprend les différents thèmes sur lesquels se basent les questions facilitant davantage l'analyse qui impose la comparaison du contenu des entretiens.

Nous nous sommes inspirés de notre recherche théorique pour énumérer les thèmes constituant notre guide d'entretien. Ainsi nous avons retenu quatre thèmes à savoir :

#### **Axe 1 :** collecte d'informations et contenu du reporting

C'est le premier axe traité dans notre étude. Ce thème a été abordé à travers trois questions simples et générales, visant à cerner la manière dont se fait la collecte d'informations et le contenu du reporting, formulées d'une manière directe afin de faciliter l'échange d'information et de permettre à l'interviewé de s'exprimer aisément. Les questions sont les suivantes :

1. Par quel moyen collectez-vous les informations qui alimenteront les tableaux de bord?
2. Quels est le contenu du reporting ?
3. Comment se fait le choix des indicateurs qui feront objet de reporting ?

#### **Axe 2 :** fréquence de diffusion des reporting

Ce thème représente le deuxième axe traité dans notre recherche. Il a été énoncé par deux questions Le but est de s'informer sur les périodes de diffusion des reporting:

1. Quelle est la fréquence de diffusion des reporting ?
2. Enregistrez-vous des retards de diffusion du reporting ?

#### **Axe 3 :** exploitation des informations reporting et prise de décision

Ce troisième thème constitue la seconde variable de sujet de recherche. Il a été abordé par trois questions visant à connaître les besoins des dirigeants en matière de décision. Nos attentes à l'égard des réponses aux questions posées concernent les points suivants :

1. comment exploitez- vous les informations issues du reporting ?
2. comment ces informations vous aident-elles dans la prise de décisions ?
3. quel type de décisions prenez-vous ?

#### **Axe 4 :** apport du reporting sur la prise de décision

Ce thème nous permettra de traiter la relation existante entre l'utilisation du reporting comme outil de contrôle et la prise de décision. La question suivante est posée :

1. quelle est la valeur ajoutée du reporting sur la prise de décision selon vous ?

**Axe 5 : le feedback**

1. Recevez-vous des feedback après la diffusion du reporting ?

Si oui, lesquels ?

Les thèmes traités dans le guide d'entretien vise à mettre les interviewés en contexte afin de mener à bien notre étude et de vérifier nos hypothèses.

Il est à noter que tous les entretiens ont été réalisés face à face et que le guide a été envoyé lors de la prise de rendez-vous.

La méthodologie retenue conduit à la constitution d'un échantillon pertinent et cohérent auquel s'applique le protocole de recherche.

Deux types d'interlocuteurs sont sélectionnés :

- Le responsable contrôle de gestion industriel (niveau de Blida),
- Le directeur contrôle de gestion (direction générale d'Alger)

Cet échantillon nous est apparu suffisamment important compte tenu de l'objectif de l'étude et de la méthodologie de recueil des données utilisée.

Les entretiens durent de 45mn à 1h. Les données recueillies, enregistrées et retranscrites intégralement,

**Tableau (3 ; 6) : Caractéristiques des entretiens**

	<b>Date</b>	<b>Heure</b>	<b>Durée</b>	<b>Lieu</b>
<b>Responsable contrôle de gestion industriel</b>	<b>03/05/2017</b>	<b>10h45mn</b>	<b>47 minutes</b>	<b>Blida</b>
<b>Directeur du contrôle de gestion</b>	<b>11/05/2017</b>	<b>15h30mn</b>	<b>1 heure</b>	<b>Alger</b>

**Source** : élaboré par l'étudiante

**5 Analyse et comparaison des réponses obtenues :**

Les entretiens réalisés permettent de confronter des situations réelles, observées en entreprise, avec les théories abordées dans la partie théorique de ce présent mémoire. La comparaison entre les réponses des deux interviewés à travers les différentes données collectées, nous permet de faire ressortir des résultats qui nous permettront par la suite soit de confirmer ou infirmer les hypothèses émises. La comparaison entre les différentes réponses obtenues se fait par axe.

**Axe 01 :** collecte d’informations et contenu du reporting

Cet Axe comprend les trois premières questions de l’entretien.

**Question 01 :** Par quel moyen collectez-vous les informations qui alimenteront les tableaux de bord ?

**Réponse des interviewes :**

<b>Responsable contrôle de gestion industriel</b>	<b>Directeur du contrôle de gestion</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La collecte de données se fait soit :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par extraction du SAP</li> <li>- Sur terrain</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La collecte se fait soit par :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extraction du SAP</li> <li>- De la consolidation des tableaux remontés par les deux unités (Blida Akbou)</li> </ul> </li> </ul>

**source:** élaboré l’étudiante

**Analyse :**

La partie de l’entretien consacrée à la collecte d’informations et au contenu du reporting, fait ressortir quelques différences entre la direction générale et l’unité de production de Blida,

- Le responsable contrôle industriel expliqua que la collecte d’information sur le site de Blida se faisait essentiellement à travers l’extraction des données du SAP, ou à partir des visites sur terrain. Il ajouta : *« parfois il ya des informations que nous ne pouvons pas extraire du SAP .Nous devons être présents sur le terrain quotidiennement afin de voir la réalité des choses »*
- « Par contre au niveau de la direction générale Alger, les informations sont issues du reporting des deux unités Blida et Akbou, mais nous nous référons toujours au SAP pour la collecte de données. » ajouta le directeur du contrôle de gestion.

**Question 2 :** Quels est le contenu du reporting ?**Réponses des interviewés**

<b>Responsable contrôle de gestion industriel</b>	<b>Directeur du contrôle de gestion</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>le contenu reporting est un ensemble de KPI's (Key Performance Indicators)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contenu du reporting, est un ensemble de KPI's issues de la consolidation des informations contenues dans le reporting des deux unités de production,</li> </ul>

**Source :** élaboré par l'étudiante

**Analyse :**

Le responsable contrôle industriel expliqua que le contenu du reporting au niveau de Blida est un indicateur de suivi des coûts. Nous l'avons vu précédemment dans l'analyse documentaire.

Les indicateurs clés de performance sont principalement :

- le volume de production.
- les pertes de matières premières.
- coûts de main d'œuvre directe.
- coûts direct de production.
- frais de structure usine.

Au niveau d'Alger nous retrouvons en plus de ces indicateurs d'autres qui constitueront le P&L globale comme suit:

- Le volume de production.
- Le chiffre d'affaire net.
- Coûts de matières premières.
- Coûts industriels (ensemble des indicateurs de Blida)
- Coûts logistiques.
- Coûts marketing.
- La force de vente.
- Frais généraux.
- Autres coûts.

**Question 3** : Comment se fait le choix des indicateurs qui feront objet de reporting ?

**Réponses des interviewés:**

Responsable contrôle de gestion industriel	Directeur du contrôle de gestion
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le choix des indicateurs se fait par Danone monde (France)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les indicateurs sont mis en place par Danone Monde (France)</li> </ul>

Source : élaboré par l'étudiante

**Analyse :**

- Les deux interviewés nous ont expliqué que les indicateurs KPI's étaient principalement du ressort Danone monde en France, et que c'étaient des indicateurs spécifiques au groupe Danone et que toutes les unités travaillent avec le même modèle et les même indicateurs.

**Axe 02** : Fréquence et outils de diffusion des reporting

**Question 1** : Quelle est la fréquence de diffusion du reporting ? enregistrez-vous des retards de diffusion ?

**Réponses des interviewés**

Responsable contrôle de gestion industriel	Directeur du contrôle de gestion
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le 02 du mois+1(D+2): envoi du reporting final vers la direction.</li> <li>Le 04 du mois+1(D+4) : saisie du contenu du reporting dans le logiciel « magnitude report »</li> <li>Non, nous diffusons le reporting à temps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le D+4 : saisie dans le logiciel « magnitude report »</li> <li>D+6 : Présentation des résultats sur power point pour les membres concernés.</li> <li>Non, il n'ya jamais de retard dans la diffusion du reporting</li> </ul>

Source : élaboré par l'étudiante

**Analyse :**

- Le responsable contrôle industriel explique : « la diffusion du reporting se fait sur deux temps :Le D+2<sup>1</sup> et le D+4<sup>2</sup>.

le D+2, le responsable contrôle de gestion industriel envoie les tableaux de bord de la gestion industrielle, qui contiennent essentiellement des indicateurs de suivi des coûts, vers la direction générale Alger, par mail. Le D+4 il saisie le contenu du reporting dans le magnitude (logiciel de reporting) afin qu'il soit visible pour l'ensemble des décideurs. Il

<sup>1</sup> D+2 : Le 02 du mois suivant

<sup>2</sup> D+4 : le 04 du mois suivant

a précisé qu'ils étaient tenus par le respect du délai de diffusion du reporting et qu'ils ne faisaient jamais de retard de diffusion.

➤ Au niveau d'Alger le reporting est diffusé comme suit :

le D+4, le contrôleur de gestion insère les données du reporting dans le magnitude, puis il présente l'ensemble des résultats à l'aide de power point.

le D+6. le directeur nous précise qu'il coordonne meme avec discussions téléphoniques ou audio-visuelle avec les responsables de la direction zone Afrique afin d'expliquer les résultats. Il nous a confirmé par la suite qu'aucun retard n'est toléré en ce qui concerne la diffusion des résultats.

**Axe 3 :** Exploitation des informations issues du reporting et prise de décision.

**Question 1 :** Comment exploitez- vous les informations issues du reporting ?

**Réponses des interviewés :**

<b>Responsable contrôle de gestion industriel</b>	<b>Directeur du contrôle de gestion</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse des écarts nous permet de détecter les anomalies, de mettre en place par la suite des actions correctives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse des écarts par rapport aux prévisions nous permet de connaitre le degré de réalisation des objectifs et ainsi, de prendre des décisions.</li> </ul>

**Source :** élaboré par l'étudiante

**Analyse :**

Le responsable contrôle industriel a expliqué que les indicateurs du reporting leur permettent de suivre quotidiennement l'ensemble des pertes et des coûts industriels au niveau de Blida.

L'analyse des écarts à travers la comparaison entre les prévisions et les réalisations leur permet d'intervenir en temps réel dans le cas où il ya un petit dysfonctionnement, et cela pour corriger l'erreur avant qu'elle ne devienne néfaste.

Même chose au niveau d'Alger. Le reporting assure la fiabilité des informations. Cet outil informe les responsables en temps opportun sur la réalisation des objectifs, ce qui leur permet d'effectuer des comparaisons entre les réalisations et les prévisions. S'ils remarquent qu'il y a un écart significatif, ils interviennent et prennent des décisions nécessaires pour régler la situation.

**Question 2 :** Quel type de décisions prenez-vous ?**Réponses des interviewés**

<b>Responsable contrôle de gestion industriel</b>	<b>Directeur du contrôle de gestion</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au niveau de l'unité de Blida, nous prenons des décisions de type opérationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décisions tactiques</li> <li>• Décisions stratégiques</li> </ul>

Source : élaboré par l'étudiante

**Analyse :**

la prise de décision se rapporte toujours aux objectifs. Le directeur général du contrôle de gestion a expliqué qu'ils prenaient des décisions en fonctions de la réalisation des objectifs.

Le directeur du contrôle explique : « *La direction zone Afrique communique les principaux objectifs à atteindre durant l'année, par exemple augmentation de 10% du CA pour la fin de 2017.*

*Au niveau d'Alger nous mettons en place les stratégies qui nous permettent d'atteindre ces objectifs. Nous serons donc amené à prendre des décisions stratégiques qui seront par la suite transmises vers les niveaux opérationnels, par exemple : augmentation du volume de production, ou acquisition d'une nouvelle machine (investissement), réduction des coûts, lancement d'un nouveau produit... Par contre il y'a un seuil que nous devons respecter. Par exemple, si l'investissement dépasse les 5millions d'euro, on sera dans l'obligation de consulter le groupe afin de prendre une décision ».*

Au niveau de l'unité de production de Blida, les décisions qui peuvent être prises sont de type opérationnel. Le responsable contrôle de gestion industriel explique : « *Si nous enregistrons beaucoup de pertes en matières premières, nous allons sur terrain afin de d'avertir l'équipe de production du problème et réduire ainsi le taux de perte.*

*Si nous constatons qu'il ya un écart important en matière de consommation de pièces de rechange, nous allons directement voir l'équipe process, et essayer de trouver une solution afin d'éviter de gaspiller les nouvelles pièces.*

*De plus, si nous remarquons que la consommation des utilités est très élevée, nous essayerons avec l'équipe engeeinring de trouver des sources qui consomment moins d'énergie. D'ailleurs avec la hausse des prix de gasoil sur le marché Algérien nous avons récemment décidé de remplacer ce dernier par du gaz naturel pour le fonctionnement des chaudières afin de réduire les charges. C'est un projet qui est en cours »*

**Axe 4 :** Apport du reporting à la prise de décision.

**Question 1 :** Quelle est la valeur ajoutée du reporting sur la prise de décision selon vous ?

<b>Responsable contrôle de gestion industriel</b>	<b>Directeur du contrôle de gestion</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle nous donne une image à un instant T des réalisations de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle nous facilite la prise de décision</li> <li>• Elle permet au contrôleur de faire le tri des informations.</li> </ul>

**Source :** élaboré par l'étudiante

**Analyse :**

Le contrôleur de gestion industriel avance une autre explication : *«Pour moi, le reporting joue un rôle très important dans l'entreprise. Il nous donne une image réelle des réalisations.*

*Dans le cas où nous atteignons nos objectifs, nous essayerons d'aller vers l'excellence.*

*Si c'est le contraire, nous procédons à la recherche de ce qui s'est passé afin de connaître l'origine du dysfonctionnement, et nous prenons des décisions qui résoudront le problème ».*

Pour le directeur général du contrôle de gestion, le reporting assure la fiabilité de l'information et informe la hiérarchie de la situation des unités élémentaires en temps opportun, afin qu'ils puissent intervenir s'ils constatent des écarts significatifs. Ceci les amène à prendre de meilleures décisions en temps opportun.

L'expression « bridge in, bridge out », prononcée par le directeur a particulièrement attiré notre attention. Elle met en lumière l'apport essentiel du reporting sur la prise de décisions. Elle consiste en le triage des informations. C'est une méthode qui permet d'extraire les informations les plus pertinentes pour une prise de décision efficace et rapide.

**Axe 5** : le feedback

**Question 1** : Recevez-vous des feedback après la diffusion du reporting ? Si oui, lequel ?

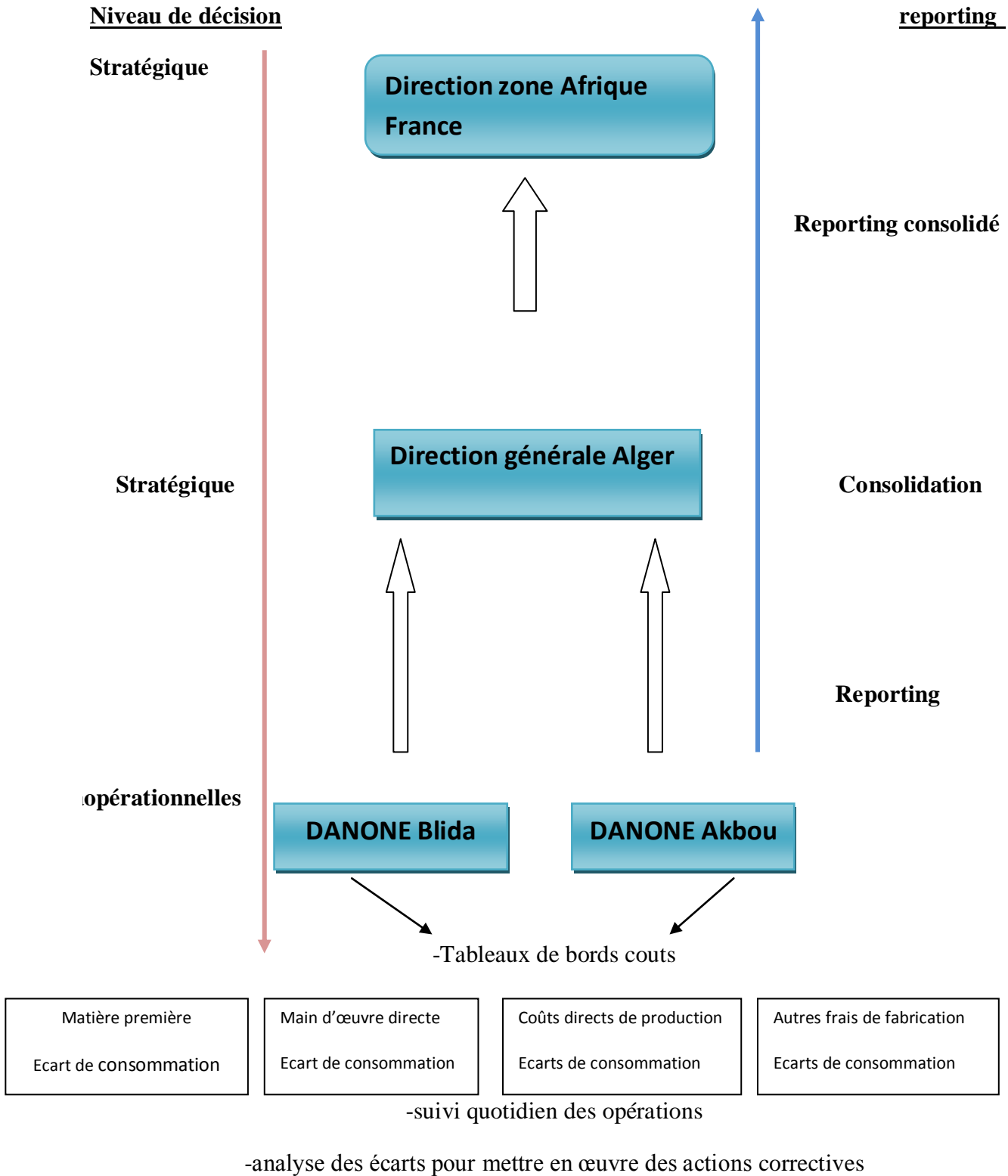
<b>Responsable contrôle de gestion industriel</b>	<b>Directeur du contrôle de gestion</b>
Oui, nous recevons des feedback qui nous aident à indiquer la santé de l'entreprise.	Oui, nous recevons des feedback qui indiquent la situation exacte de l'entreprise.

**Source** : élaboré par l'étudiante

- Le responsable contrôle de gestion industriel nous informe que le responsable contrôle opérationnel, lui renvoie une réponse après l'envoi du reporting. Le retour consiste à présenter des explications sur les commentaires qui ne sont pas clairs émis par le responsable contrôle industriel.
- Le directeur contrôle de gestion nous informe à son tour ; que le contenu du Feed-back concerne l'explication des situations exactes de l'entreprise.  
Par exemple si il ya des points qui ne sont pas clairs ou des écarts qui sont trop significatifs, la direction de la zone Afrique cherchera à connaître le pourquoi des dysfonctionnements, et donc nous serons amenés à donner le plus grand nombre de détails concernant cela

Comme synthèse de ce qui a précédé, nous schématisons le processus de reporting et les niveaux de prise de décision de Danone Djurdjura Algérie comme suit :

### Schéma du Processus du reporting de DDA :



**Source :** élaboré par l'étudiante

Les résultats obtenus, à travers l'analyse documentaires et les entretiens semi-directifs réalisés avec différents managers de l'entreprise, nous permette de constituer un schéma récapitulatif de l'apport du reporting sur la prise de décision au sein de Danone Djurdjura Algérie nous concluons que :

La remonté de l'information permet aux décideurs de connaitre le degré de réalisation des objectifs. Sur la base de ces informations, ils pourront prendre des décisions qui sont de type stratégique au niveau de la direction générale d'Alger, qui seront transmises par la suite au niveau opérationnel pour qu'elles soient mises en œuvre.

#### **6. Observation, suggestions et recommandations :**

A la lumière des résultats obtenus, à travers l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs réalisés avec différents managers de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, nous tirons les conclusions suivantes:

##### ➤ **Points positifs :**

- Une bonne coordination entre les différents employés, ce qui permet un échange d'idées et d'expériences ;
- L'existence d'un système informatique liant tout le personnel de l'entreprise par messagerie électronique ;

##### ➤ **Points négatifs :**

- parmi les problèmes que nous avons rencontrés durant notre période de stage est que certains employés ne maîtrisent pas très bien les logiciels informatiques
- mauvaise gestion des flux de sorties des produits finis de la production vers la supply

##### ➤ **Suggestions :**

- faire des formations aux employés qui ne maîtrisent pas les logiciels,
- pour mieux gérer les flux de sorties des produits finis, il est nécessaire d'installer un nouveau logiciel pour les flux

Dans les chapitres précédents, nous avons traité les concepts du reporting et de la prise de décision, du point de vue de la littérature. Ce dernier chapitre fait l'objet de l'étude de la relation entre les deux variables.

Nous avons opté pour une méthodologie quantitative « analyse documentaire », et qualitative à la fois dont l'outil de collecte de données est matérialisé par les entretiens semi-directifs qui ont été effectués avec plusieurs cadres dirigeants de l'entreprise DDA.

Nous avons choisi l'analyse quantitative dans le but de présenter le contenu du reporting.  
L'analyse qualitative quand à elle, vise à comprendre la relation existante entre le reporting et la prise de décision

# **Conclusion Générale**

## Conclusion générale :

En conclusion, nous pouvons affirmer que le travail effectué auprès de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie nous a été d'une grande utilité. Ceci nous a aidés à être confrontés aux réalités du terrain et à comprendre beaucoup mieux les mécanismes qui régissent le fonctionnement d'une entité telle que celle où nous avons effectué notre stage pratique. Ceci nous a permis de mettre en œuvre les connaissances acquises à l'École des Hautes Études Commerciales.

Le but de notre travail de recherche était d'étudier l'apport du reporting à la prise de décision au sein de « Danone Djurdjura Algérie ». Cela nous a conduits à puiser dans une vaste littérature et à déterminer les principaux concepts du reporting et de la prise de décision.

Nous avons choisi de mener une étude auprès d'une entreprise agroalimentaire à savoir « Danone Djurdjura Algérie » dans le but d'apporter une réponse à notre problématique de recherche. Nous avons réalisé une étude quantitative à l'aide de l'analyse documentaire, et une étude qualitative à travers les entretiens semi-directifs effectués avec les cadres dirigeants.

A cet effet, nous avons retenu deux paramètres, sur lesquels nous avons fondé nos hypothèses de recherche, à savoir :

**Hypothèse n°01 :** En s'appuyant sur les tableaux de bords synthétiques, le reporting génère une information fiable et précise, ce qui facilite l'analyse pour le décideur et améliore la qualité de ses décisions.

**Hypothèse n° 02 :** Le reporting aide les managers à la prise de décision par l'identification des actions à exécuter.

L'analyse des résultats nous a conduits à comprendre la relation existante entre le reporting et la prise de décision et de confirmer par la suite nos hypothèses de recherche.

L'analyse des tableaux de bord et du reporting démontrent clairement que le contenu du reporting est un ensemble d'indicateurs synthétique qui permet aux responsables de suivre les réalisations de l'entreprise. Cet outil permet d'avoir une consolidation des données fiables et garantir un gain de temps qui aide à une bonne prise de décision.

Ce qui confirme l'hypothèse n° 01 selon laquelle : « En s'appuyant sur les tableaux de bords synthétique, le reporting génère une information fiable et précise, ce qui facilite l'analyse pour le décideur améliore la qualité de ses décisions ».

Les données du reporting permettent aux décideurs de savoir quel est le pourcentage de réalisations des objectifs en les comparant aux prévisions. L'existence d'écarts significatifs pousse les responsables à apporter des explications, ce qui leur permet d'avoir plus de clarté sur la situation. La bonne compréhension des problèmes et la recherche de solutions adéquates qui répondent aux besoins de l'entreprise, à travers le traitement d'informations fiables, sont des pratiques qui améliorent la qualité des décisions, que ce soit au niveau opérationnel par l'adaptation d'actions correctives, ou au niveau stratégique afin de prendre les décisions qui s'imposent. Ceci nous amène à confirmer l'hypothèse n° 02 selon laquelle : « la remontée d'informations en temps réel aide les managers dans la prise de décisions, et ceci par l'analyse des écarts significatifs ».

La confirmation de ces deux hypothèses, permet de confirmer l'hypothèse globale, à savoir: « le reporting contribue favorablement à la prise de décisions des dirigeants ».

A l'issue de cette recherche, nous avons pu montrer que le reporting a un impact positif sur la prise de décision des dirigeants. Cet outil de contrôle devient donc indispensable pour la vie quotidienne des entreprises.

Ce dernier occupe une place importante dans le fonctionnement de l'entreprise et dans la circulation et le partage des informations qui sont devenus une base d'enrichissement dans la prise de décision des cadres dirigeants.

Les apports de notre étude sont de deux natures : théorique et pratique. Sur le plan théorique, notre étude fournit une synthèse de deux concepts : le reporting et la prise de décision. Sur le plan pratique, notre étude apporte des résultats collectés, à partir d'une application de la méthode d'analyse de documents plus l'analyse des entretiens.

En dépit du fait que ce travail comporte certaines insuffisances qui sont dues à la confidentialité de certaines informations, nous pouvons avancer qu'il peut constituer une référence théorique et pratique pour d'autres travaux de recherche.

Le reporting et la prise de décision constituent un champ de recherche peu exploré et reste largement ouvert. L'impact du reporting sur la prise de décision dans les entreprises représente pour nous une piste de recherche privilégiée.

Aussi, nous souhaitons que d'autres recherches viendront enrichir la nôtre et de découvrir d'autres facettes concernant la contribution du reporting à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

# ***Bibliographie***

## **Bibliographie :**

### Ouvrages :

- ARNAUD, (Hervé) et autres : *le contrôle de gestion... en action*, Edition LIAISONS, Paris, 2001.
- BALLAND (B), ANNE-MARIE (S), *Management des entreprises en 24 fiches*, édition Dunod, Paris, 2008
- BEITONE (A), DOLLO (C), GERVASONI, (J), *Science sociales*, édition Dalloz, 7ème édition, Paris, 2012
- BESCOS, (P.L) et autres : *contrôle de gestion et management*; Editions Montchrestein, Paris, 1997
- BRIAND, (H), Crampes, (J-B) : *les systèmes d'information analyse et conception*, édition DUNOP informatique, Paris, 1986
- BOISSELIER, (P.) : *Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF)* ; Vuibert, Paris, 1991.
- CAPPALLETTI (L) : *Toute la fonction contrôle de gestion*, Dunod, Paris, 2014
- CHABANE, (P) : *l'essentiel de la finance à l'usage des managers*, editions EYROLLES, paris, 2014
- CHIAPELLO, (E), DELMOND, (M): *les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du Changement*, Revue française de gestion, janvier/février 1994, p.49. Cité dans Armand Dayan : *Manuel de gestion volume 1*, ELLIPES EDITION Marketing S. A., Paris 2004
- CHIAPELLO, (E), et autres : *Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques*, 3ème Edition, Dunod, 2008
- DARBELET (M), IZARD (L), SCARAMUZZA (M), *Notions fondamentales de gestion d'entreprise : organisation, fonction, et stratégie*, édition Foucher, 3ème édition, Paris, 2002
- DAYAN, (A): *Manuel de gestion volume 1*, ELLIPES EDITION Marketing S. A. Paris 2004.
- DJABRI, (Z) et autres : *Contrôle de gestion*, Edition DUNOD, Paris, 2014
- FERRARY (M), PESQUEUX (Y). *Management de la connaissance : Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, édition Economica, Paris, 2006

- FABRE, (P), SEPARI, (S) et SOLLE, (G) : *Management et contrôle de gestion*, Edition Dunod, Paris, 2014
- GERMAIN, (C) : *Tableau de bord*, Edition. e-thèque, 2003
- GERVAIS, (M) : *contrôle de gestion* , Ed Economica, Paris, 2005
- H. SAVALL & V.ZARDET, « maitriser les couts et les performances cachés », édition ECONOMICA, paris, 1995
- HELFER (J-P), ORSONI (J), *Marketing*, édition Vuibert, 12ème édition, Paris, 2012
- JOSIEN (S), LANDRIEUX-KARTOCHIAN (S), *Organisation et management de l'entreprise*, édition Gualino, Paris, 2008
- KELADA (Joseph), *La gestion et la prise de décision*, Edition AQUILA LIMITE, Montréal, 1974
- LARDY, (P), PIGE, (B) : *Reporting et contrôle budgétaire : De la délégation à la responsabilité*, EMS Editions, Ed 2, Basse Normandie 2011
- LAUDON (K), LAUDON (J), *Corrigés de Management des systèmes d'information 11e édition*, édition Pearson Education, Paris, 2010.
- LE COADIC (Y-F), *La science de l'information*, édition PUF, Que sais-je ?, Paris, 1994
- LE DUFF (R), *Encyclopédie de la gestion et du management*, édition Dalloz, Paris, 1999
- LEBELLE (B) : *Construire un tableau de bord pertinent sous Excel : Inclus des fichiers à télécharger* Ed.2, EYROLLES, Paris
- LEROY, (M) : *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, édition d'organisation, Paris, 1998.
- LONING, (H) et autres : *contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles*, édition DUNOD, Paris, 2013.
- MARCON (C), MOINET (N), *L'intelligence économique*, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2011
- PLANE, (J-M) : *management des organisations : théories, concepts, cas* ; édition DUNOD, Paris, 2003
- REIX (R), *Systèmes d'information et management des organisations*, édition Vuibert, 6ème édition, Paris, 2011
- RIVARD (S) : *Le développement de systèmes d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus*, édition PUQ, Québec, 2013

- ROBBINS, (S) et autres : *Management l'essentiel des concepts pratiques*, édition Nouveaux Horizons, Paris, 2014
- ROMAGNI (P), WILD (V), *l'intelligence économique au service de l'entreprise*, éditions LES PRESSES DU MANAGEMENT, Paris, 1998
- ROUACH, (M), NAULLEAU, (G) : *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque* ; Revue banque éditeur, Paris, 2000.
- RODACH (G), *Faire appliquer ses décisions*, éditions d'organisation, Paris, 2009
- SORNET (J), HENGOAT (O), LE GALLO (N), *DCG 8 - Systèmes d'information de gestion : tout-en-un*, édition Dunod, Paris, 2014
- TORT, (E) : *le reporting financier, aspect comptables, fiscaux, et de gestion*, Ed Dunod, Paris, 2006
- VIDAL (P), PLANEIX (P), *Systèmes d'information organisationnelle*, édition Pearson Education, Paris, 2005.

#### **Travaux universitaires :**

- ALDRIN (J), *étude des processus de décision dans une organisation complexe : le cas d'une cci*, thèse de doctorat en science de gestion, École doctorale de Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion, Nancy, 2012
- BOITIER, (M) ; Mémoire en vue de l'obtention de l'Habilitation à diriger des recherches ; Mai 2016.
- Cours de NIBOUCHE, (L) : Cours de contrôle de gestion 4eme année, Ecole Supérieure de Banque, 2013
- KHERRI (A) , *Cours de gestion budgétaire donné à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciale*, Alger, 2011.
- LOPES DA SILVA (A), *L'information et l'entreprise : des savoirs à partager et à capitaliser*, Thèse pour obtenir le grade de docteur en sciences, Université de Droit, D'économie et Des sciences D'AIX –MARSEILLE, 08/07/2002.

#### **Webographie :**

- <https://www.manager-go.com/finance/contrôle-de-gestion.htm> consulté le 16/02/2017 à 19/46.
- <http://controlegestion.pagesperso-orange.fr/TdBreporing.htm#d%C3%A9but> consulté le 23/02/2017 à 01h36 mn.

- [www.journaldunet.com/encyclopédie/definition/624/51/20/business\\_precess\\_reengine\\_ering.shtml](http://www.journaldunet.com/encyclopédie/definition/624/51/20/business_precess_reengine_ering.shtml) consulté le 26/02/2017 à 23h46mn
- <http://www.reportingbusiness.fr/analyse-financiere/differences-tableaux-bord-reporting.html> consulté le 02/03/2017 à 23H32.
- <http://www.piloter.org/business-intelligence/reporting-financier.htm> consulté le 03/03/2017 à 00h34mn.
- [file:///C:/Users/CWS/Desktop/m%C3%A9moire%20reporting/page%20internet/Reporting\\_Revue%20litt%C3%A9raire%20sur%20le%20reporting%20%E2%80%94%20Wikip%C3%A9dia.html](file:///C:/Users/CWS/Desktop/m%C3%A9moire%20reporting/page%20internet/Reporting_Revue%20litt%C3%A9raire%20sur%20le%20reporting%20%E2%80%94%20Wikip%C3%A9dia.html) consulté le 03/03/2017 à 00h 43mn.
- [http://www.memoireonline.com/04/10/3368/m\\_Contrle-de-gestion-de-IOffice-Cherifien-des-Phosphates14.html](http://www.memoireonline.com/04/10/3368/m_Contrle-de-gestion-de-IOffice-Cherifien-des-Phosphates14.html) consulté le 06/03/2017 à 09h51
- [file:///C:/Users/CWS/Desktop/m%C3%A9moire%20reporting/page%20internet/Reporting\\_Revue%20litt%C3%A9raire%20sur%20le%20reporting%20%E2%80%94%20Wikip%C3%A9dia.html](file:///C:/Users/CWS/Desktop/m%C3%A9moire%20reporting/page%20internet/Reporting_Revue%20litt%C3%A9raire%20sur%20le%20reporting%20%E2%80%94%20Wikip%C3%A9dia.html) consulté le 10/03/2017 à 16h33mn
- <http://tssperformance.com/difference-entre-tableau-de-bord-et-reporting-ou-rapport/#.WSQIpZLyiIU> consulté le 24/03/2017 à 08h39mn
- [www.maformationsap.com/sap.html](http://www.maformationsap.com/sap.html) consulté le 18/03/2017 à 20h47mn
- <http://www.piloter.org/business-intelligence/reporting.htm> consulté le 15/03/2017 à 12h42m45s.
- <http://profs.vinci-melun.org/profs/adehors/CoursWeb2/Cours/Ch1/Ch1.php>, consulté le 31/03/2017 à 11h45mn
- [https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/management-des-organisations/reviser-le-cours/le-systeme-d-information-contribue-t-il-a-l-efficacite-de-la-prise-de-decision-1stmg\\_man\\_09](https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/management-des-organisations/reviser-le-cours/le-systeme-d-information-contribue-t-il-a-l-efficacite-de-la-prise-de-decision-1stmg_man_09) consulté le 02/04/2017 à 01h22mn
- <http://profs.vinci-melun.org/profs/adehors/CoursWeb2/Cours/Ch1/Ch1.php> consulté le 04/04/2017 à 22h43mn
- <https://cours.etsmtl.ca/gpa784/Cours/ntroduction%20SAP.pdf> consulté le 01/04/2017 à 17h57mn
- <http://www.entreprise-erp.com/articles/sap.html> consulté le 01/04/2017 à 17h50

# *Annexes*

## Annexes

### Guide d'entretien :

Pour l'élaboration du mémoire de fin de cycle master, nous voulons mesurer l'apport du reporting sur la prise de décision des dirigeants, et répondre à la problématique suivante :

**Dans quelle mesure le reporting permet-il d'avoir une meilleure prise de décision au sein de DANONE Algérie ?**

#### Axe 1 : collecte d'informations et contenu du reporting

1. Par quel moyen collectez-vous les informations qui alimenteront les tableaux de bord?
2. Quels est le contenu du reporting ?
3. Comment se fait le choix des indicateurs qui feront objet de reporting ?

#### Axe 2 : fréquence de diffusion des reporting

1. Quelle est la fréquence de diffusion des reporting ?
2. Enregistrez-vous des retards de diffusion du reporting ?

#### Axe 3 : exploitation des informations reporting et prise de décision

1. comment exploitez vous les informations issues du reporting ?
2. quel type de décisions prenez-vous ?

#### Axe 4 : apport du reporting sur la prise de décision

1. quelle est la valeur ajoutée du reporting sur la prise de décision selon vous ?

#### Axe 5 : le feedback

1. Recevez-vous des feedback après la diffusion du reporting ?

Si oui, lequel ?

## Tables des matières :

**RESUME**

**DEDICACES**

**REMERCIEMENT**

**LISTE DES TABLEAUX**

**LISTE DES FIGURES**

**LISTE DES SCHEMAS**

**INTRODUCTION GENERALE.....1**

**Chapitre 01 : Du contrôle au reporting.....6**

**Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion.....6**

1. définition et niveaux du contrôle de gestion :.....	6
1.1. Définition du contrôle de gestion .....	6
1.2. Niveaux de contrôle de gestion .....	7
2. Processus du contrôle de gestion .....	7
2.1. Phase de prévision.....	8
2.2. Phase d'exécution.....	9
2.3. Phase d'évaluation.....	9
2.4. Phase d'apprentissage.....	10
3. Les outils de contrôle de gestion.....	10
3.1. Les outils prévisionnels .....	11
3.1.1. Le plan stratégique (long terme).....	11
3.1.2. Le plan opérationnel .....	12
3.1.3. Les budgets .....	12
3.2. Les outils de suivi et de réalisation .....	12
3.2.1. Les tableaux de bords .....	12
3.2.2. Le reporting .....	12
3.3. Les outils d'appui .....	13
3.3.1. Le benchmarking.....	13
3.3.2. Le re- engineering .....	13

4. Les trois pôles de contrôle de gestion :.....	14
4.1. Articulation entre les sommets du triangle.....	15
4.1.1. L'articulation entre les objectifs et les moyens.....	15
4.1.2. L'articulation entre moyens et résultats .....	15
4.1.3. L'articulation entre résultats et objectifs .....	15
5. Les missions et les objectifs du contrôle de gestion.....	15
5.1. Les missions du contrôle de gestion .....	15
5.1.1. La médiation entre sphère stratégique et sphère opérationnelle.....	15
5.1.2. Evaluation des performances des activités de l'organisation.....	16
5.2. Les objectifs du contrôle de gestion .....	17
5.2.1. La mesure de la performance.....	17
<b><u>Section 02 : Tableaux de bord et reporting</u></b> .....	18
1. Notions Tableaux de Bord .....	18
1.1. Définition du tableau de bord.....	18
1.2. Principes d'application des tableaux de bord.....	18
1.3. Typologie .....	20
1.3.1. Le tableau de bord stratégique.....	20
1.3.2. Le tableau de bord opérationnel.....	20
1.3.3. Le tableau de bord performance .....	20
1.4. Les objectifs du tableau de bord.....	21
2. Définition et typologie de reporting .....	21
2.1. Définition du reporting.....	21
2.2. Les principes du reporting.....	23
2.2.1. Principe d'exception .....	23
2.2.2. Principe de contrôlabilité.....	24
2.2.3. Principe de correction.....	24
2.3. Types de reporting.....	24
2.3.1. Reporting financier.....	24
2.3.2. Reporting social .....	24
2.3.3. Reporting commercial.....	25
3. Contenu, temps d'exécution et objectif du reporting.....	25
3.1. Contenu du reporting .....	25

3.2. Les données dans le reporting .....	25
3.3. Temps d'exécution du reporting.....	26
3.4. Objectif du reporting.....	27
4. Processus d'élaboration du reporting.....	29
4.1. Choisir les objectifs.....	29
4.2. Collecter les données .....	29
4.3. Transformer les données en information .....	30
4.4. Optimiser le rapport .....	30
4.5. Limiter le nombre de présentation graphique.....	31
4.6. Le feedback .....	31
5. Comparaison entre le reporting et les tableaux de bords.....	31
5.1. Les points en commun entre le tableau de bord et le reporting .....	31
5.2. Les différences entre le reporting et les tableaux de bord .....	31

## **Chapitre 02 : De l'information à la prise de décision**

<b>Section 01 : l'information et le système d'information dans l'entreprise .....</b>	<b>33</b>
1. Définitions.....	33
1.1. L'information .....	33
1.2. Typologie et niveau de l'information dans une entreprise.....	35
1.2.1. Typologie .....	35
1.2.2. Niveaux de l'information dans l'entreprise .....	36
1.2.3. La diffusion de l'information.....	36
2. Le système d'information .....	37
2.1. Définition du SI.....	37
2.2. Types de SI .....	37
3. Les ressources d'un SI.....	39
3.1. personnes .....	39
3.2. matériels .....	39
3.3. logiciels et procédures .....	39
3.3.1. Le SAP (System, Application and Product for data processing).....	40
3.3.2. Les avantages des ERP .....	42
3.4. Données .....	42
4. Rôle et finalités des systèmes d'information.....	44

4.1.Rôle des SI .....	44
4.2.Finalités des SI .....	44
5. Impact des systèmes d'information sur le contrôle de gestion .....	45
<b>Section 2 : La prise de décision.....</b>	<b>46</b>
1. Définition et typologie de décision.....	46
1.1. Définition de la décision .....	46
1.2. Typologie .....	47
1.2.1.Selon la nature de décision.....	47
1.2.2.Selon la nature des variables .....	48
1.2.3.Selon l'échéance de la décision.....	49
2. Processus de prise de décision .....	49
2.1. Identification du problème.....	50
2.2.Modélisation .....	51
2.3.Choix de l'action.....	51
2.4.Evaluation du choix .....	51
3. Les trois approches de la prise de décision .....	51
3.1. Le modèle relationnel .....	51
3.2. La rationalité limitée .....	52
3.3. L'intuition.....	52
4. Les indices déclencheurs de décisions et la gestion par exception : le tableau de bord du gestionnaire.....	53
4.1.Indice déclencheur de décision .....	53
4.2.La gestion par exception .....	53
5. Les difficultés et facteurs influençant la prise de décision.....	54
5.1. Les difficultés de la prise de décision.....	54
5.1.1. Détermination des objectifs.....	54
5.1.2. L'accès à l'information.....	54
5.1.3. Le comportement du décideur.....	54
5.2.Les facteurs qui influencent La prise de décision.....	55
5.2.1. L'influence de l'environnement externe .....	55
5.2.2. L'influence de l'environnement interne .....	55
5.2.3. L'influence de la personnalité du dirigeant .....	56

5.2.4. L'influence du temps .....	56
6. La relation entre le reporting et la prise de décision.....	57
<b><u>Chapitre 03 : apport du reporting à la prise de décision</u></b> .....	<b>59</b>
<b>Section01 : Présentation de DANONE Djurdjura.....</b>	<b>60</b>
1. La présentation du Groupe DANONE .....	60
1.1.Historique .....	60
2. Développement du groupe .....	61
2.1.La mission du groupe .....	63
3. Marché des produits laitiers frais en Algérie .....	63
4. Présentation de DANONE DJURDJURA ALGERIE.....	64
4.1.Historique.....	64
5. Gamme de produits de DDA.....	64
<b>Section 2 : Etude empirique</b> .....	<b>66</b>
1. Analyse documentaire.....	66
1.1. Analyse du tableau de reporting au niveau de Blida .....	67
2. Analyse des écarts : Avril 2017 vs Avril 2016.....	70
2.1. perte de matières premières (Raw materials losses) .....	70
2.2. Main d'oeuvre directe (Manufacturing costs) .....	71
2.3. Coûts directs de production (direct production costs).....	71
2.4. Frais de structure usine (Manufacturing overheads).....	73
3. Analyse des écarts entre les réalisations Avril 2017 vs Avril et les prévisions avril 2017.....	74
3.1. Contenance du P&L .....	74
4. Etude qualitative .....	79
4.1 Définition de l'étude qualitative .....	79
4.2 Outils de recueil des données.....	79
4.3 Le guide d'entretien .....	81
5. Analyse et comparaison des réponses obtenues .....	83
6. Observation, suggestions et recommandations.....	91
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>89</b>
<b>Bibliographie .....</b>	
<b>Annexes.....</b>	

