

Chapitre 20

Exercices

EXERCICE 1 – STRUCTURER LES ANNEXES ET LA BIBLIOGRAPHIE D'UN RAPPORT DCG

1. Parmi les documents 1 à 6, indiquez ceux qui doivent figurer en annexe et ceux qui doivent être uniquement mentionnés dans la bibliographie / sitographie.

La distinction entre **annexe** et **bibliographie/sitographie** repose sur la nature et le statut des documents concernés. Le cours définit clairement ces deux notions :

- **L'annexe** est un document placé en fin de rapport qui *illustre ou complète le texte principal sans être indispensable à sa compréhension immédiate*. Il s'agit typiquement de pièces produites par l'étudiant lui-même ou par son organisation d'accueil dans le cadre du stage.
- **La bibliographie/sitographie** regroupe quant à elle les *ouvrages, articles, sites internet, rapports, textes réglementaires et autres sources mobilisés* dans le rapport. Il s'agit de **sources extérieures** consultées par l'étudiant pour étayer son analyse.

Le critère de distinction est donc clair : **est-ce que le document a été produit dans le cadre du stage (annexe) ou est-ce qu'il s'agit d'une source extérieure consultée (bibliographie) ?**

Classification des six documents

N°	Document envisagé	Catégorie	Justification
1	Capture d'écran de l'interface principale du logiciel de facturation	Annexe	Document propre au contexte du stage, illustrant l'environnement de travail observé
2	Procédure interne « Traitement des relances clients » (4 pages)	Annexe	Document interne à l'organisation d'accueil, mobilisé dans le cadre des missions
3	Questionnaire diffusé à 20 clients sur leurs attentes en matière de relance	Annexe	Document produit par le stagiaire lui-même dans le cadre de son enquête de terrain
4	Site internet du fournisseur du logiciel	Sitographie	Source externe consultée pour documenter le rapport

N°	Document envisagé	Catégorie	Justification
5	Ouvrage : Durand P., <i>La gestion de la relation client</i> , Éditions Expert, 2021	Bibliographie	Source académique extérieure consultée pour étayer l'analyse
6	Article de revue : « La relance client à l'ère du digital », <i>Revue RF Comptable</i> , 2023	Bibliographie	Source professionnelle extérieure consultée pour étayer l'analyse

Justification détaillée de la classification

Documents à placer en annexe (1, 2, 3)

Les trois premiers documents partagent une caractéristique commune : ils sont **issus du contexte direct du stage**, soit produits par l'organisation d'accueil, soit produits par le stagiaire lui-même.

- La **capture d'écran du logiciel de facturation** illustre concrètement l'environnement informatique observé. Sa place est en annexe car elle vient appuyer une description du texte principal, sans s'y substituer.
- La **procédure interne** est un document propre à l'entreprise, vraisemblablement confidentiel ou semi-confidentiel. Sa présence en annexe permet de documenter le rapport sans alourdir le texte principal. Il convient de vérifier au préalable que sa reproduction en annexe a été **autorisée par le tuteur de stage**, pour respecter les obligations de confidentialité.
- Le **questionnaire diffusé aux clients** est un outil méthodologique produit par le stagiaire lui-même. Il atteste d'une démarche d'enquête de terrain et sa présence en annexe permet au lecteur de comprendre la méthode mobilisée.

Documents à placer en bibliographie/sitographie (4, 5, 6)

Les trois derniers documents sont des **sources extérieures** consultées par l'étudiant pour documenter son rapport. Aucun n'est issu de l'organisation d'accueil ; tous sont accessibles à un public extérieur.

- Le **site internet du fournisseur** relève de la **sitographie**. Cette catégorie spécifique regroupe les sources en ligne et impose la mention de la **date de consultation** (15/04/2025 dans le cas présent), conformément aux bonnes pratiques rappelées dans le cours.
- L'**ouvrage de Durand** est une source académique classique, qui relève de la bibliographie principale.
- L'**article de revue** relève également de la bibliographie, dans sa catégorie « articles de revue » ou « références professionnelles ».

Cas particuliers à signaler

Plusieurs situations particulières peuvent appeler des nuances dans la classification :

CORRIGÉ

Situation	Traitement recommandé
Une procédure interne contenant des données confidentielles	Annexer une version anonymisée, après accord du tuteur
Une capture d'écran montrant des données clients réelles	Floutage des données personnelles, mention en annexe
Un site internet utilisé une seule fois, pour vérifier une information mineure	Mention en sitographie même pour un usage limité
Un document interne consulté mais non reproduit	Mention en sitographie avec mention « document interne, non joint »

2. À partir de l'extrait de rapport ci-dessous, reformulez les phrases pour intégrer des renvois précis aux annexes (avec leur numéro).

Les deux phrases extraites du rapport présentent des défauts caractéristiques que le cours invite à corriger : des renvois flous (« voir document joint », « différentes sources ») qui ne permettent pas au lecteur d'identifier précisément les éléments cités. Le cours rappelle que les renvois doivent être **précis** et que les annexes doivent être **clairement citées dans le texte principal**.

Analyse des défauts initiaux

Phrase initiale 1

« La procédure de relance est décrite en détail ci-dessous (voir document joint). »

Cette formulation comporte plusieurs faiblesses :

- l'expression « ci-dessous » est ambiguë : la procédure n'est pas vraiment ci-dessous, elle est en annexe à la fin du rapport ;
- la mention « voir document joint » est imprécise : de quel document s'agit-il ? Comment le lecteur le retrouve-t-il dans les annexes ?
- aucune **numérotation d'annexe** n'est mentionnée, ce qui empêche un renvoi clair ;
- le texte ne précise pas la **valeur ajoutée** du document annexé pour le lecteur.

Phrase initiale 2

« Nous avons consulté différentes sources (livres, internet...) mais elles ne sont pas toutes citées. »

Cette formulation est encore plus problématique :

- elle est **vague** : aucune source précise n'est mentionnée ;
- elle **reconnait explicitement** ne pas citer toutes les sources, ce qui est contraire aux exigences académiques et expose au risque de plagiat ;
- elle ne **renvoie à aucune référence bibliographique** précise ;

- elle décrédibilise le travail de l'étudiant en montrant un manque de rigueur méthodologique.

Phrases reformulées

Reformulation 1

La procédure de relance client appliquée par l'entreprise structure le processus en trois étapes : un premier rappel par courriel à J+30, une relance téléphonique à J+45 et un courrier recommandé à J+60. Cette procédure, formalisée dans un document interne de quatre pages, est reproduite intégralement en **annexe 2** afin que le lecteur puisse en consulter le détail.

Cette reformulation présente plusieurs améliorations :

- elle **synthétise** dans le corps du texte les éléments essentiels de la procédure, sans renvoyer l'ensemble en annexe ;
- elle **renvoie précisément** à l'annexe 2 par sa numérotation ;
- elle **précise la nature** du document (« formalisée dans un document interne de quatre pages »), ce qui permet au lecteur d'anticiper ce qu'il trouvera en annexe ;
- elle **explícite la valeur ajoutée** de l'annexe (« afin que le lecteur puisse en consulter le détail »).

Reformulation 2

L'analyse de la gestion des relances clients s'appuie sur plusieurs sources complémentaires. L'ouvrage de Pierre Durand sur la gestion de la relation client (Durand, 2021) a permis de mobiliser un cadre conceptuel structuré, tandis que l'article paru en 2023 dans la *Revue RF Comptable* (« La relance client à l'ère du digital ») a apporté un éclairage actualisé sur les pratiques numériques. Le site internet du fournisseur du logiciel de facturation, consulté en avril 2025, a complété ces apports d'éléments techniques. L'ensemble des références utilisées dans ce rapport figure dans la **bibliographie** et la **sitographie** présentées en fin de document.

Cette reformulation présente les améliorations suivantes :

- elle **cite précisément** chaque source mobilisée (avec auteur, titre, année et type de source) ;
- elle **renvoie aux références complètes** présentées en bibliographie/sitographie ;
- elle **valorise la démarche documentaire** plutôt que de la diminuer (« sources complémentaires ») ;
- elle **précise l'apport spécifique** de chaque source à l'analyse, ce qui démontre une lecture active et raisonnée des sources.

Principes généraux à retenir

À travers ces deux reformulations, plusieurs principes essentiels apparaissent pour les renvois dans un rapport de stage.

Pour les renvois aux annexes

CORRIGÉ

Bonne pratique	Illustration
Mentionner explicitement le numéro de l'annexe	« voir annexe 2 » et non « voir document joint »
Synthétiser dans le texte les éléments principaux	Présenter les trois étapes, renvoyer aux détails en annexe
Préciser la nature du document annexé	« document interne de quatre pages »
Expliciter l'intérêt du renvoi	« afin que le lecteur puisse en consulter le détail »

Pour les renvois aux sources extérieures

Bonne pratique	Illustration
Citer précisément la source	« Durand, 2021 » et non « différentes sources »
Préciser l'apport de la source	« cadre conceptuel structuré »
Distinguer les types de sources	Ouvrage, article, site internet
Renvoyer aux références complètes	« figure dans la bibliographie »

Erreurs à proscrire systématiquement

- les expressions vagues : « différentes sources », « plusieurs documents », « divers ouvrages » ;
- les renvois sans numéro : « voir document joint », « voir annexe » sans précision ;
- les aveux d'incomplétude : « certaines sources ne sont pas citées » ;
- les renvois redondants : citer la même source de manières différentes dans le texte (« Durand », « l'ouvrage de référence », « le livre cité plus haut »).

3. En vous fondant sur les documents 4, 5 et 6, rédigez trois références présentées de manière homogène pour la bibliographie/sitographie du rapport de DCG (pas besoin d'appliquer la norme APA, mais respecte un même ordre des éléments : auteur, titre, éditeur / revue / site, année, éventuellement date de consultation pour le site internet).

La bibliographie/sitographie d'un rapport de DCG n'est soumise à aucune norme stricte (à la différence du mémoire DSCG, qui suit la norme APA). Néanmoins, comme le rappelle le cours, « *la cohérence de présentation est obligatoire* ». L'étudiant doit donc adopter une présentation **homogène**, dans laquelle l'ordre des éléments et les signes de ponctuation sont identiques pour chaque référence du même type.

Choix d'une convention de présentation

Trois conventions principales peuvent être adoptées. Pour cet exercice, la convention suivante est retenue, en cohérence avec les pratiques académiques courantes :

- **Pour les ouvrages** : Nom de l'auteur, Initiale du prénom, *Titre de l'ouvrage en italique*, Éditeur, année.
- **Pour les articles de revue** : Nom de l'auteur, Initiale du prénom, « Titre de l'article entre guillemets », *Titre de la revue en italique*, année, pagination si disponible.
- **Pour les sites internet** : Nom de l'organisme (ou de l'auteur), « Titre de la page consultée », URL complet, date de consultation.

Bibliographie et sitographie du rapport

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Durand P., *La gestion de la relation client*, Éditions Expert, 2021.

Articles de revue

« La relance client à l'ère du digital », *Revue RF Comptable*, 2023.

SITOGRAPHIE

Site internet du fournisseur du logiciel de facturation, consulté le 15 avril 2025.

Variante plus détaillée (en cas d'informations complémentaires)

Si l'étudiant dispose d'informations complémentaires sur les sources (auteur de l'article, numéro de la revue, pages, URL précis du site), la présentation peut être enrichie selon le même principe d'homogénéité :

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Durand P., *La gestion de la relation client*, Éditions Expert, 2021, 280 pages.

Articles de revue

[Nom auteur si connu], « La relance client à l'ère du digital », *Revue RF Comptable*, n° [X], 2023, pages [X à Y].

SITOGRAPHIE

[Nom du fournisseur], « [Titre de la page consultée] », [URL complet], consulté le 15 avril 2025.

Justification de la présentation retenue

CORRIGÉ

Sur l'organisation générale

La bibliographie distingue clairement les **ouvrages** des **articles de revue**, et la **sitographie** est traitée comme une section distincte. Cette organisation présente plusieurs avantages :

- elle **facilite la consultation** par le lecteur, qui peut retrouver rapidement le type de source qui l'intéresse ;
- elle **valorise la diversité** des sources mobilisées (académiques, professionnelles, en ligne) ;
- elle **respecte la pratique académique** dominante de distinction par types de sources.

Sur la cohérence des références

Chaque type de référence respecte une **structure identique** pour toutes les entrées du même type. Par exemple, tous les ouvrages suivent le format : « Nom Initiale, *Titre*, Éditeur, année ». Cette homogénéité est essentielle : elle traduit la rigueur du travail et facilite la lecture.

Sur la spécificité de la sitographie

La sitographie inclut systématiquement la **date de consultation**, conformément aux recommandations du cours. Cette mention est indispensable pour deux raisons :

- les sites internet évoluent : la page consultée peut avoir été modifiée, déplacée ou supprimée depuis la consultation ;
- la date de consultation **atteste de la démarche documentaire** du stagiaire et permet au correcteur de comprendre quand l'information a été collectée.

Synthèse

La présentation d'une bibliographie/sitographie de qualité repose sur trois principes complémentaires :

- la **clarté** : chaque référence doit permettre au lecteur de retrouver précisément la source ;
- l'**homogénéité** : toutes les références du même type doivent suivre la même structure ;
- la **complétude** : chaque référence doit comporter les informations nécessaires (auteur, titre, éditeur ou revue, année, date de consultation pour les sites).

EXERCICE 2 – FORMULER UNE PROBLÉMATIQUE, DES HYPOTHESES ET UN PLAN DE MEMOIRE DSCG

1. **Identifiez les enjeux et formuler une problématique. À partir du contexte présenté, identifiez les principaux enjeux de pilotage de la performance pour le groupe (enjeux financiers, organisationnels, décisionnels).**

L'identification des enjeux constitue le **préalable indispensable** à toute formulation de problématique. Sans cette étape, la problématique risque de manquer sa cible : elle pourrait être trop large, trop étroite, ou décalée par rapport aux préoccupations réelles de l'organisation. Cette démarche est particulièrement importante au niveau DSCG, où le mémoire est attendu comme un travail de recherche appliquée articulant analyse théorique et résolution de problèmes professionnels concrets.

Identification des enjeux

Le contexte présenté permet d'identifier plusieurs catégories d'enjeux, qui se renforcent mutuellement.

Les enjeux financiers

Le premier ensemble d'enjeux est de nature **financière** et concerne directement la rentabilité du groupe.

- Le constat d'une **croissance du chiffre d'affaires accompagnée d'une baisse de rentabilité** révèle une **dégradation des marges**. Cette situation, paradoxale en apparence, traduit le fait que les ventes additionnelles génèrent moins de profit, voire des pertes, sur certains canaux.
- La **hausse des coûts logistiques et marketing digital** (frais de préparation, transport, commissions, publicité en ligne) constitue le facteur explicatif principal de cette dégradation. Ces coûts sont en grande partie **spécifiques aux canaux numériques** : ils n'existent pas, ou existent dans une moindre mesure, pour les ventes en magasin physique.
- L'enjeu est donc de **comprendre la structure de coûts par canal** pour identifier précisément les sources de rentabilité et de perte. Sans cette analyse, le groupe risque de poursuivre le développement d'activités structurellement déficitaires.

Les enjeux organisationnels et managériaux

Le deuxième ensemble d'enjeux concerne l'**organisation interne** du groupe.

- Le groupe combine **plusieurs canaux de distribution** (magasins, site e-commerce, marketplaces) qui présentent des logiques économiques très différentes. Or, le **reporting actuel est global**, sans détail par canal, ce qui empêche un pilotage différencié.
- Cette absence de pilotage fin par canal conduit à une **invisibilité des performances réelles** de chaque ligne d'activité. Les décisions stratégiques (développement, investissement, abandon) sont prises sur la base d'agrégats qui masquent la réalité économique.
- Il existe par ailleurs une **fragmentation organisationnelle** : la direction financière est centralisée, les équipes magasins sont territoriales, l'équipe digitale est transversale. Cette diversité organisationnelle complique la collecte des données et la circulation de l'information.

Les enjeux décisionnels et stratégiques

Le troisième ensemble d'enjeux est de nature **stratégique** et conditionne les choix futurs du groupe.

- Le groupe affiche une **ambition de développement digital**, mais sans visibilité sur la rentabilité réelle des canaux numériques. Cette ambition peut conduire à des investissements importants dans des canaux qui ne génèrent pas la rentabilité escomptée.
- Les **décisions de gestion** au quotidien (politique tarifaire, gestion des stocks, allocation budgétaire marketing) sont également affectées par le manque d'information détaillée. Sans connaître précisément la rentabilité par canal, il est impossible d'arbitrer rationnellement.
- Enfin, l'enjeu de **création d'un système de pilotage** dépasse la seule question du reporting : il interroge la **culture de gestion** de l'organisation et sa capacité à prendre des décisions fondées sur les données.

CORRIGÉ

Les enjeux liés au contrôle de gestion

Le quatrième ensemble d'enjeux est plus spécifique et concerne la **fonction de contrôle de gestion**.

- Le contrôle de gestion dispose de **quelques tableaux Excel**, ce qui révèle un niveau d'outillage relativement limité au regard de la taille du groupe (35 magasins, site, marketplaces).
- L'enjeu est donc également **méthodologique** : comment construire un système de pilotage adapté à la complexité multicanale, en s'appuyant sur les outils existants ou en mobilisant de nouveaux outils ?

Synthèse des enjeux

Catégorie	Enjeu principal	Manifestations
Financier	Comprendre la dégradation des marges	Baisse de rentabilité, hausse des coûts spécifiques
Organisationnel	Décloisonner et coordonner les acteurs	Fragmentation entre magasins, digital, contrôle de gestion
Décisionnel	Éclairer les arbitrages stratégiques	Décisions de développement digital, allocation des ressources
Méthodologique	Construire un système de pilotage adapté	Reporting actuel global et peu détaillé

2. Formulez ensuite une problématique de mémoire sous forme de question qui mette en lien la mesure de la performance par canal et les décisions de pilotage à prendre.

À partir des enjeux identifiés, la problématique doit articuler la **mesure de la performance par canal** et les **décisions de pilotage** que cette mesure rend possibles. Elle doit également respecter les exigences du mémoire DSCG : être suffisamment ouverte pour permettre un développement théorique et empirique, suffisamment précise pour être exploitable, et clairement formulée sous forme de question.

Problématique retenue

« Dans quelle mesure la mise en place d'un système de pilotage multicanal de la performance permet-elle à un groupe de distribution spécialisé d'éclairer ses décisions stratégiques et opérationnelles dans un contexte de transformation digitale ? »

Justification de cette formulation

Cette problématique présente plusieurs qualités qui en font une bonne base pour un mémoire DSCG.

Première qualité – L'articulation des deux dimensions clés

La problématique articule explicitement les **deux dimensions** identifiées dans la consigne : la **mesure de la performance par canal** et les **décisions de pilotage**. Cette articulation est essentielle car elle évite deux écueils symétriques :

- une problématique exclusivement centrée sur les outils de mesure (« Comment mesurer la performance par canal ? ») risquerait de produire un mémoire purement technique, sans portée stratégique ;
- une problématique exclusivement centrée sur les décisions (« Comment piloter un groupe multicanal ? ») serait trop large et peu spécifique.

En reliant les deux dimensions, la problématique impose une démonstration qui montrera **en quoi la mesure éclaire la décision**.

Deuxième qualité – L'inscription dans le contexte spécifique du groupe

L'expression « un groupe de distribution spécialisé » ancre la problématique dans le **secteur concret** de l'expérience professionnelle, sans pour autant nommer l'entreprise (ce qui pourrait poser des problèmes de confidentialité). L'ajout de la mention « dans un contexte de transformation digitale » précise le **moment historique** dans lequel s'inscrit la réflexion, ce qui renforce sa pertinence et sa contemporanéité.

Troisième qualité – L'ouverture sur des hypothèses concurrentes

La formulation « Dans quelle mesure » suggère que la réponse ne sera pas binaire mais **nuancée**. Elle ouvre la voie à plusieurs hypothèses concurrentes :

- la mesure fine peut effectivement éclairer la décision sous certaines conditions ;
- elle peut au contraire produire des informations contradictoires ;
- elle peut entrer en conflit avec d'autres logiques managériales ;
- elle peut être limitée par la complexité du modèle économique multicanal.

Cette ouverture est essentielle pour un mémoire de recherche appliquée, qui ne doit pas se contenter d'illustrer une réponse pré-établie.

Quatrième qualité – La cohérence avec le programme DSCG

La problématique mobilise plusieurs unités d'enseignement du DSCG :

- **UE 3 – Management et contrôle de gestion** : conception d'un système de pilotage, articulation entre information et décision ;
- **UE 4 – Comptabilité et audit** : qualité de l'information comptable, contrôle interne ;
- **UE 5 – Management des systèmes d'information** : conception et mise en œuvre d'outils numériques ;

Formulations alternatives

D'autres formulations seraient envisageables, mettant en avant des angles différents :

CORRIGÉ

Formulation alternative	Angle privilégié
« Comment concevoir et déployer un système de reporting par canal de vente susceptible d'améliorer la rentabilité d'un groupe de distribution spécialisé ? »	Angle technique et opérationnel
« En quoi la transparence des coûts par canal transforme-t-elle les modes de pilotage stratégique dans un groupe de distribution multicanal ? »	Angle organisationnel et stratégique
« Quels sont les déterminants de la performance par canal de vente et comment leur identification peut-elle nourrir les décisions de pilotage dans un groupe de distribution spécialisé ? »	Angle analytique et explicatif

La formulation retenue est cependant **préférée** car elle est suffisamment ouverte pour intégrer ces différents angles dans le développement du mémoire, sans s'enfermer dans une seule perspective.

3. Proposez des hypothèses de recherche en cohérence avec la problématique que vous avez rédigée.

Les hypothèses de recherche constituent le **moteur de la démonstration empirique** du mémoire. Elles permettent de **structurer l'enquête de terrain** en formulant des conjectures précises que les données collectées viendront confirmer, infirmer ou nuancer. Une bonne hypothèse doit être **vérifiable** (testable par des données accessibles), **précise** (suffisamment formulée pour orienter la démarche) et **non triviale** (apportant une réelle valeur à la démonstration).

Trois hypothèses complémentaires sont proposées, qui correspondent aux trois principaux axes d'investigation du mémoire.

Hypothèse n° 1 – Le niveau de détail du reporting conditionne la qualité des décisions de pilotage

Énoncé

Plus le système de reporting fournit une information détaillée par canal de vente, par famille de produits et par poste de coûts, plus les décisions de pilotage prises par la direction financière et la direction générale sont à la fois rapides et adaptées aux réalités économiques de chaque canal.

Idée centrale

Cette hypothèse postule un **lien direct** entre la granularité de l'information disponible et la qualité décisionnelle. Elle s'appuie sur les apports théoriques du contrôle de gestion (Anthony, Bouquin, Lorino), qui établissent que **l'information conditionne l'action** : sans visibilité précise, les décisions sont nécessairement approximatives, voire erronées.

Modalités de vérification

L'hypothèse peut être testée par plusieurs moyens :

- **Analyse rétrospective** : étudier les décisions stratégiques prises au cours des dernières années avec le reporting actuel (global) et identifier celles qui auraient pu être différentes avec un reporting plus fin.
- **Entretiens** avec la direction financière et la direction générale pour comprendre leurs frustrations actuelles et leurs attentes vis-à-vis d'un nouveau système.
- **Simulation** : construire un reporting par canal sur les données historiques disponibles et présenter les résultats aux décideurs, en mesurant les arbitrages qu'ils auraient effectués.

Hypothèse n° 2 – Les coûts cachés des canaux numériques expliquent une part significative de la dégradation des marges

Énoncé

Les coûts spécifiques aux canaux numériques (commissions des marketplaces, publicité digitale, préparation et expédition des commandes individuelles, retours produits, service client en ligne) constituent une part significative et croissante des charges du groupe, mais ne sont pas correctement affectés par canal dans le système comptable actuel, ce qui conduit à une sous-estimation des coûts réels du digital.

Idée centrale

Cette hypothèse s'inscrit dans la littérature sur les **coûts cachés** (Savall, Zardet) et sur les **coûts complets en environnement multicanal**. Elle postule que la dégradation de rentabilité observée n'est pas un mystère économique : elle résulte d'une **mauvaise affectation analytique** des coûts entre les canaux, qui rend invisibles les véritables sources de perte.

L'hypothèse est particulièrement pertinente au regard du contexte décrit : le groupe constate une baisse de rentabilité, mais ne sait pas précisément quels canaux sont déficitaires.

Modalités de vérification

- **Analyse comptable détaillée** des charges des trois dernières années, en identifiant les coûts spécifiques à chaque canal (commissions, publicité par canal, transport, préparation).
- **Construction d'un compte de résultat par canal** sur les données historiques, en appliquant des clés d'affectation rigoureuses.
- **Comparaison** des marges apparentes (avec le reporting actuel) et des marges réelles (avec une affectation analytique détaillée).
- **Entretiens** avec le contrôle de gestion et les équipes logistique/digitale pour identifier les coûts non encore tracés dans le système comptable.

Hypothèse n° 3 – La performance multicanale ne se résume pas aux indicateurs financiers

Énoncé

Une mesure pertinente de la performance d'un canal de vente dans un groupe de distribution multicanal doit intégrer, en complément des indicateurs financiers classiques (chiffre d'affaires, marge, rentabilité), des indicateurs non financiers tels que la contribution à la notoriété de l'enseigne, la captation de nouveaux clients, la qualité de service perçue et les synergies avec les autres canaux.

CORRIGÉ

Idée centrale

Cette hypothèse s'appuie sur les **apports du tableau de bord équilibré** (Kaplan et Norton, *Balanced Scorecard*) et sur les recherches contemporaines en marketing multicanal. Elle postule qu'une lecture **strictement financière** de la performance par canal serait réductrice : certains canaux peuvent être déficitaires pris isolément, mais générer de la valeur globale pour l'enseigne (acquisition client, fidélisation, image de marque).

L'hypothèse est particulièrement importante car elle invite à **dépasser une approche comptable étroite** et à proposer un système de pilotage plus riche.

Modalités de vérification

- **Revue de littérature** sur les modèles de mesure de la performance multicanale (Kaplan et Norton, recherches récentes en e-commerce).
- **Entretiens** avec la direction marketing et la direction commerciale pour identifier les apports non financiers attribués à chaque canal.
- **Analyse des parcours clients** : étudier la part des clients qui utilisent plusieurs canaux (consulter en ligne puis acheter en magasin, ou inversement). Ces parcours croisés sont invisibles dans un reporting strictement par canal mais représentent une réalité significative.
- **Étude de cas** d'autres groupes de distribution spécialisés ayant déployé un pilotage multicanal intégrant des indicateurs non financiers.

Articulation des trois hypothèses

Les trois hypothèses proposées ne sont pas indépendantes : elles s'articulent dans une **logique de démonstration progressive**.

Hypothèse	Niveau d'analyse	Apport au mémoire
H1 – Lien information-décision	Conceptuel et général	Pose le cadre de la démonstration : pourquoi un meilleur reporting est-il utile ?
H2 – Coûts cachés du digital	Technique et comptable	Démontre l'enjeu opérationnel : quelles informations manquent ?
H3 – Indicateurs non financiers	Stratégique et prospectif	Élargit la perspective : que faut-il mesurer au-delà des chiffres financiers ?

Cette articulation permet de construire un mémoire qui aborde successivement la **logique** du pilotage multicanal (H1), ses **manifestations concrètes** dans l'entreprise étudiée (H2) et ses **perspectives d'évolution** (H3).

Validation des hypothèses

À l'issue de l'enquête de terrain, chaque hypothèse pourra être :

- **confirmée** (les données collectées la valident pleinement) ;

- **partiellement confirmée** (la réalité est plus nuancée que ne le suggère l'hypothèse) ;
- **infirmée** (les données contredisent l'hypothèse, ce qui est une découverte également intéressante) ;
- **enrichie** (les données mettent en évidence des dimensions non anticipées par l'hypothèse).

Le mémoire DSCG ne se juge pas à la confirmation systématique des hypothèses initiales, mais à la **qualité de la démarche** qui les a testées et à la **richesse des enseignements** qui en sont tirés.

4. Identifiez les données à collecter et la méthodologie d'enquête terrain.

La construction du dispositif d'enquête constitue une étape décisive du mémoire DSCG. Comme le rappelle le chapitre, le développement doit présenter « la méthodologie d'enquête terrain (entretiens, questionnaires, analyses documentaires, etc.) » et conduire à « une analyse empirique à partir des données collectées ». L'enjeu est de **combiner plusieurs méthodes** pour produire une analyse robuste, qui croise les sources et limite les biais.

Identification des données à collecter

Les données nécessaires se répartissent en deux grandes catégories : les données quantitatives et les données qualitatives.

Données quantitatives

Catégorie	Données à collecter	Source
Ventes par canal	CA mensuel par canal (magasins, e-commerce, marketplaces) sur 3 ans ; volumes vendus par canal et par famille de produits	Système comptable interne, extraction du logiciel ERP
Coûts directs	Coût d'achat des marchandises vendues par canal, coûts logistiques (préparation, transport), commissions marketplaces, frais de publicité digitale par canal	Comptabilité analytique, factures fournisseurs, plateformes marketplaces
Coûts indirects à affecter	Salaires des équipes (magasins, digital, support), loyers, charges générales	Comptabilité analytique, base RH
Marges par canal	Marges brutes et marges nettes calculées par canal et par famille de produits	Reconstruction à partir des données précédentes
Indicateurs clients	Nombre de clients actifs par canal, taux de fidélisation, panier moyen, taux de retour produit	CRM, données plateformes
Indicateurs opérationnels	Délais de livraison, taux de rupture, taux de litiges, indicateurs de qualité	Logistique, service client

Données qualitatives

CORRIGÉ

Catégorie	Données à collecter	Source
Perception de la performance	Comment les acteurs vivent les choix actuels et les manques du système de reporting	Entretiens individuels
Logiques de décision	Comment les décisions sont prises actuellement, sur quels critères, avec quelle information	Entretiens, observation de réunions
Tensions organisationnelles	Frictions entre magasins, digital, contrôle de gestion sur les priorités	Entretiens, journal de bord
Cadre théorique du contrôle de gestion	Travaux académiques et professionnels sur le pilotage multicanal	Recherche bibliographique
Pratiques d'autres entreprises	Exemples de groupes ayant mis en place un pilotage multicanal	Études sectorielles, retours d'expérience publiés

Méthodologie d'enquête terrain

Pour collecter ces données dans des conditions adaptées et produire une analyse robuste, une **méthodologie mixte** est proposée, combinant quatre outils complémentaires.

Outil n° 1 – L'analyse documentaire et l'exploitation de bases de données internes

Le premier outil consiste en une **exploitation systématique des données comptables et opérationnelles** déjà disponibles dans le système d'information du groupe.

Ce que cet outil cherche à comprendre et à mesurer :

- la **réalité économique de chaque canal** sur les trois dernières années (croissance, marges, structure de coûts) ;
- la **dynamique d'évolution** des marges par canal (amélioration ou dégradation, points d'inflexion) ;
- les **postes de coûts spécifiquement liés aux canaux numériques** (commissions, publicité, logistique) et leur évolution ;
- les **synergies inter-canaux** lorsqu'elles sont traçables (clients qui achètent dans plusieurs canaux).

Modalités pratiques : extraction des données du logiciel ERP, retraitement dans Excel ou via Power BI, construction d'un **compte de résultat par canal** rétroactif sur 36 mois. Cette démarche peut occuper plusieurs semaines de la durée du stage et constituer la première contribution opérationnelle du stagiaire.

Outil n° 2 – Les entretiens semi-directifs

Le deuxième outil mobilise une **série d'entretiens semi-directifs** avec les principaux acteurs concernés par le pilotage de la performance.

Liste des interlocuteurs cibles :

- le **directeur financier** (entretien long, 1h30) : sa vision stratégique, ses attentes vis-à-vis du nouveau système, ses contraintes ;
- le **contrôleur de gestion** (entretien long, 1h30) : la maîtrise opérationnelle des outils actuels, les difficultés rencontrées, les pistes de développement ;
- le **directeur digital** ou un responsable e-commerce (entretien moyen, 1h) : sa lecture de la performance digitale, sa perception des coûts ;
- deux **directeurs de magasin** (entretiens moyens, 1h) : la performance des magasins, les interactions avec les canaux digitaux ;
- le **directeur des systèmes d'information** (entretien moyen, 1h) : la faisabilité technique d'un système de reporting détaillé, les contraintes informatiques.

Ce que cet outil cherche à comprendre et à mesurer :

- les **représentations** de la performance par chaque acteur, qui peuvent diverger et révéler des angles d'analyse complémentaires ;
- les **logiques décisionnelles** actuelles et les frustrations vis-à-vis du système en place ;
- les **attentes** vis-à-vis d'un système de pilotage rénové ;
- les **tensions organisationnelles** éventuelles entre les acteurs, qui devront être prises en compte dans la conception du nouveau système.

Modalités pratiques : élaboration d'un **guide d'entretien semi-directif** différencié par profil d'interlocuteur, prise de notes ou enregistrement (avec accord), retranscription, analyse thématique des verbatim. Les entretiens peuvent être étalés sur l'ensemble de la durée du stage.

Outil n° 3 – L'analyse documentaire externe et la revue de littérature

Le troisième outil consiste en une **recherche académique et professionnelle** sur le pilotage de la performance multicanale.

Sources à mobiliser :

- **ouvrages de référence** en contrôle de gestion (Bouquin, Lorino, Anthony) ;
- **articles académiques** sur le pilotage multicanal et la balanced scorecard ;
- **publications professionnelles** : *Revue Française de Comptabilité*, *Revue Française de Gestion*, *Échanges*, *Décision Achats* ;
- **études sectorielles** : rapports de cabinets de conseil (BCG, McKinsey, Roland Berger), études de la FEVAD (Fédération du e-commerce et de la vente à distance) ;
- **retours d'expérience publiés** d'autres groupes de distribution multicanal.

Ce que cet outil cherche à comprendre et à mesurer :

- les **cadres théoriques** mobilisables pour structurer l'analyse (théorie de la mesure, théories du contrôle, théorie de la décision) ;
- les **bonnes pratiques** identifiées dans la littérature et chez d'autres acteurs ;

CORRIGÉ

- les **erreurs à éviter** documentées par les expériences passées ;
- les **tendances actuelles** en matière de pilotage multicanal.

Cette revue de littérature alimentera la **partie théorique** du mémoire et apportera la **caution académique** nécessaire à un mémoire DSCG.

Outil n° 4 – L'observation directe et le journal de bord

Le quatrième outil consiste en une **observation directe et continue** des pratiques de pilotage au sein du groupe, formalisée dans un **journal de bord** tenu tout au long du stage.

Ce que cet outil cherche à comprendre et à mesurer :

- les **routines de gestion** : comment les reportings sont produits, présentés, discutés ;
- les **interactions formelles et informelles** entre les acteurs lors des réunions de pilotage ;
- les **décisions effectivement prises** au quotidien et leur fondement informationnel ;
- les **écarts entre le discours et la pratique** : ce que les acteurs disent en entretien et ce qu'ils font réellement.

Modalités pratiques : tenue d'un **journal de bord quotidien** consignnant les observations, les questions soulevées, les apprentissages. Participation à des réunions de pilotage en tant qu'observateur. Recueil de documents internes (notes, comptes rendus, tableaux de bord) avec accord des interlocuteurs.

Articulation des quatre outils

Les quatre outils proposés ne sont pas indépendants : ils se complètent dans une **logique de triangulation méthodologique**.

Outil	Apport principal	Limites compensées par les autres outils
Analyse documentaire interne	Mesure objective de la performance	Ne dit rien des perceptions et des logiques décisionnelles
Entretiens semi-directifs	Compréhension des représentations et des logiques	Risque de biais déclaratif, à confronter aux données et à l'observation
Revue de littérature	Cadre théorique et bonnes pratiques	Reste général, à confronter au cas particulier
Observation et journal de bord	Compréhension fine des pratiques réelles	Limité au temps du stage, à compléter par les autres outils

La **triangulation** entre ces quatre sources renforce considérablement la robustesse des conclusions du mémoire : chaque résultat peut être validé en croisant les données quantitatives, les perceptions exprimées en entretien, le cadre théorique et l'observation directe. Cette démarche est précisément celle attendue dans un mémoire de recherche appliquée.

Calendrier indicatif

Pour un stage de quatre à six mois, le déploiement de la méthodologie peut suivre le calendrier suivant :

Période	Activité principale
Semaines 1 à 3	Immersion, prise de connaissance, premières observations et premier journal de bord
Semaines 4 à 8	Revue de littérature, extraction et exploitation des données internes
Semaines 9 à 14	Entretiens semi-directifs, retranscription, analyse thématique
Semaines 15 à 20	Confrontation théorie/pratique, construction des préconisations
Semaines 21 à 24	Rédaction du mémoire, validation des conclusions