

DSCG – UE 3

Contrôle de gestion et stratégie

Volume horaire : 180 heures

Objectifs de l'UE :

Cette UE doit permettre aux candidats d'aider le décideur à prendre des décisions concernant les choix stratégiques et de s'assurer de leur mise en œuvre efficace et efficiente. Elle doit apporter les compétences et connaissances (concepts, outils et techniques) de contrôle de gestion et d'analyse stratégique nécessaires à l'accompagnement du dirigeant dans la définition, le déploiement, l'évaluation et l'adaptation de la stratégie de l'organisation dans une logique d'amélioration de la performance globale. Ainsi, contrôle de gestion et stratégie sont mobilisés au service de la prise de décision, dans une logique d'amélioration de la performance globale.

Les candidats seront ainsi en mesure de :

- Comprendre comment le contrôle de gestion contribue à la définition des choix stratégiques, à leur déploiement et au pilotage stratégique à travers la boucle du pilotage stratégique ;
- Identifier les concepts, outils et techniques appropriés, les adapter au contexte spécifique étudié et les exploiter :
 - Dans le domaine du management stratégique ;
 - Dans le domaine du contrôle de gestion : mobiliser des techniques de calcul de coûts adaptées à la situation de gestion et adopter une approche marginale pour aider à la prise de décision ;
- Prendre en compte tous les aspects de la performance globale dans le pilotage stratégique ;
- Analyser une situation, formuler des préconisations et communiquer les résultats de l'analyse et les préconisations dans un écrit structuré.

Structure du programme :

Le programme s'organise en fonction de la boucle de pilotage stratégique et combine contrôle de gestion et stratégie à chaque étape :

1. La définition des choix stratégiques et organisationnels au prisme du contrôle de gestion : 60 heures

Les candidats vont acquérir des compétences et des connaissances leur permettant d'accompagner le dirigeant dans sa prise de décision stratégique.

2. Le déploiement de la stratégie de l'organisation grâce aux outils du contrôle de gestion : 80 heures

Les candidats vont acquérir des compétences et des connaissances leur permettant d'aider au déploiement de la stratégie de l'organisation à un niveau opérationnel à travers ses différents des processus et activités.

3. Le pilotage stratégique : 40 heures

Les candidats vont acquérir des compétences et des connaissances leur permettant de s'assurer que la stratégie de l'organisation est correctement déployée et permet d'atteindre ses objectifs en matière de performance globale.

Pré-requis et limites de compétences :

La maîtrise des programmes des UE 7 et 11 du DCG constitue un pré-requis. Les connaissances et savoirs associés qui y sont développés sont, dans l'UE3 du DSCG, approfondis, complétés et exploités à un niveau de compétences supérieur (ex. analyser de manière approfondie, évaluer, recommander, argumenter, concevoir) et dans des contextes complexes.

1. La définition des choix stratégiques et organisationnels au prisme du contrôle de gestion : 60 heures

Accompagner le dirigeant dans sa prise de décision stratégique.

Compétences professionnelles	Parties de l'ancien programme reprises	Connaissances et savoirs associés	Commentaires et limites de connaissances
1.1. Les diagnostics stratégiques - Sélectionner l'outil de diagnostic stratégique approprié - Analyser la situation de l'entreprise à l'aide des outils de diagnostic stratégique et de contrôle de gestion appropriés - Produire une synthèse rédigée et structurée concernant les diagnostics menés	2.1	Outils du diagnostic externe Analyse des groupes stratégiques Outils du diagnostic interne Outils d'analyse des coûts Outils d'analyse combinée (dont matrice BCG et d'une manière générale analyse des portefeuilles d'activité)	L'ensemble des outils de diagnostic stratégique étudiés en DCG sont mobilisés et complétés. De plus, le diagnostic est réalisé en combinant stratégie et contrôle de gestion.
1.2. Les choix stratégiques - Catégoriser et analyser les choix stratégiques réalisés par l'organisation - Apprécier les choix opérés à partir des diagnostics stratégiques	2.1	Stratégies globales ou stratégies d'ensemble (Corporate strategy) : spécialisation / diversification (Ansoff ; Ramanantsoa et Détrié), recentrage, intégration, externalisation Stratégies génériques ou concurrentielles (Business strategy) : typologie de Porter, différenciation de Faulkner et Bowman	Les choix stratégiques vont influencer l'organisation du contrôle de gestion et le choix des outils. Les outils de contrôle de gestion vont permettre d'éclairer les choix stratégiques.

• Formuler des préconisations adaptées à l'organisation • Produire une synthèse rédigée et structurée concernant les choix stratégiques réalisés par l'organisation		Modalités de développement stratégique : croissance (interne / externe / conjointe), internationalisation	Les différents modes de croissance seront approfondis. Les situations étudiées sont plus complexes qu'en DCG.
1.3. La création et le partage de la valeur • Analyser la formation du résultat • Caractériser et analyser le mode de création de valeur • Analyser le mode de partage de la valeur créée • Formuler des préconisations adaptées à l'organisation • Produire une synthèse rédigée et structurée concernant le mode de création et de partage de la valeur	2.3 2.6	Concept de <i>Business Model</i> et analyse par le <i>Business Model Canvas</i> en intégrant les outils de contrôle de gestion Trois étapes du marketing stratégique : segmentation, ciblage et positionnement Influence du digital sur le <i>Business Model</i> Valeur : création et captation par les différentes parties prenantes Parties prenantes : identification, attentes et contre-pouvoirs	Les composantes <i>marketing mix</i> pourront être traitées à travers le <i>Business Model Canvas</i> . L'étude du <i>BMC</i> doit intégrer des éléments de contrôle de gestion, notamment au niveau de la structure de coûts et des flux de revenus. Les candidats doivent être capables de construire et d'interpréter le <i>BMC</i> d'une organisation. Les auteurs étudiés en DCG sont mobilisés. Des liens pourront être faits avec l'UE 2.
1.4. L'organisation et ses frontières • Analyser la forme structurelle adoptée par l'organisation au regard du contexte étudié • Préconiser une forme structurelle adaptée à l'organisation • Distinguer les choix de politique de gestion du périmètre de l'entité • Evaluer ces choix au regard du contexte étudié • Argumenter des décisions relatives à la gestion du périmètre	1.1 2.4	Formes structurelles Théorie des coûts de transaction Organisation et frontières : internalisation / externalisation Politiques de gestion du périmètre de consolidation : réduction et réorganisation Dépassement de la notion de périmètre : entreprise-réseau, réseaux d'entreprises (dont franchise), <i>marketplace</i> et « ubérisation », coopération et coordination entre entreprises Prix de transfert : pratiques autorisées, pratiques interdites, impact sur la performance, respect de la réglementation	Les formes structurelles étudiées en DCG sont mobilisées et complétées. Les auteurs étudiés en DCG sont mobilisés. Des liens pourront être faits avec les UE 1 et 4.

- Analyser la méthode de fixation du prix de transfert adaptée au contexte - Mettre en œuvre cette méthode - Apprécier les conséquences de la méthode choisie - Produire une synthèse rédigée et structurée concernant les choix en matière de gestion du périmètre			
--	--	--	--

2. Le déploiement de la stratégie de l'organisation en mobilisant les outils du contrôle de gestion : 80 heures

Aider au déploiement de la stratégie de l'organisation à un niveau opérationnel à travers ses différents processus et activités.

Compétences professionnelles	Parties de l'ancien programme reprises	Connaissances et savoirs associés	Commentaires et limites de connaissances
2.1. Le pilotage des processus de production - Analyser la situation de gestion - Sélectionner des outils de gestion adaptés au contexte - Élaborer et mettre en œuvre des outils de gestion adaptés au contexte - Évaluer les résultats obtenus - Élaborer des préconisations en matière de gestion des processus de production - Produire une synthèse rédigée et structurée portant sur les décisions	3.2 3.1	Gestion des processus de production : analyse de la valeur, coûts cibles Optimisation des capacités : gestion des goulots d'étranglement et <i>yield management</i> Différents contextes : entreprise industrielle/de service Gestion stratégique de la qualité et analyse des dysfonctionnements Structure de coûts, approche marginale, coûts pertinents et <i>sunk costs</i>	Les outils et techniques de contrôle de gestion étudiés en DCG seront approfondis et permettront de voir comment la stratégie est déployée.

concernant les processus de production			
2.2. Le pilotage des projets • Concevoir le budget d'un projet • Elaborer le planning du projet • Réaliser un suivi de l'avancement • Mettre en œuvre les techniques de suivi budgétaire du projet • Analyser les résultats obtenus • Produire une synthèse rédigée et structurée concernant le pilotage d'un projet		Outils de gestion de projet : MPM, Pert, Gantt Les éléments du projet : tâches/activités, jalons, ressources, livrables Techniques et outils de gestion de projet : budget, planning, suivi de l'avancement Outils de pilotage des coûts du projet : courbe en S (valeur planifiée, coût réel, valeur acquise), écarts, indicateurs de performance	Les outils étudiés en DCG sont approfondis et complétés. Les étudiants pourront être amenés à construire des diagrammes à partir de données brutes (textes). Des liens pourront être faits avec l'UE 5.
2.3. Le pilotage des processus support • Analyser la situation de gestion • Sélectionner des outils de gestion adaptés à l'organisation • Élaborer et mettre en œuvre des outils de gestion adaptés au contexte • Mettre en œuvre ces outils • Évaluer les résultats obtenus • Élaborer des préconisations afin de mieux piloter la performance des activités hors production • Produire une synthèse rédigée et structurée concernant les décisions liées aux processus support		Outils classiques + prise en compte de la pénurie, plannings Cartographie de processus Exploitation dans divers processus : logistique, administratifs, R&D, commercial etc.	Les outils étudiés en DCG sont approfondis et complétés.
2.4. L'accompagnement du changement • Identifier le type de changement observé et ses leviers • Examiner les freins au changement	2.7 et 3.1	Les types de changement : incrémental / radical Les leviers du changement : matériels / immatériels / humains Les freins au changement, dont résistance au changement Les modes d'accompagnement du changement	Les compétences de compréhension du comportement humain acquises en DCG seront mobilisées.

• Apprécier les conséquences du changement • Élaborer des préconisations afin d'accompagner le changement • Produire une synthèse rédigée et structurée relative à l'accompagnement du changement		L'apprentissage organisationnel	
2.5. La gestion des risques • Identifier les risques rencontrés par l'organisation • Analyser les risques rencontrés par l'organisation • Mettre en œuvre les outils de gestion des risques • Elaborer des préconisations permettant de gérer les risques • Produire une synthèse rédigée et structurée sur la gestion des risques	2.2	Cartographie des risques : les différents types de risques Notion de criticité des risques Contrôle interne : objectif, positionnement par rapport au contrôle de gestion, organisation du contrôle interne pour optimiser la gestion de l'ensemble des processus, principes du COSO Différentes formes d'audit : audit interne / externe (dont légal)	Il ne s'agit pas ici de faire un cours sur la méthodologie de l'audit. Un lien pourra être fait avec les dysfonctionnements et les processus. L'approche du management des risques (vue en DCG) est complétée et approfondie.
2.6. Le contrôle de gestion et les ressources humaines • Analyser la situation sociale • Sélectionner et mettre en œuvre des outils de gestion sociale adaptés au contexte • Interpréter les résultats obtenus • Élaborer des préconisations pour améliorer la performance RH • Produire une synthèse écrite rédigée et structurée sur des décisions en matière RH	4.2 4.1	Gestion des compétences Gestion des emplois et parcours professionnels (GEPP) Outils de contrôle de gestion sociale : • Suivi des écarts détaillés sur masse salariale (sur taux nominal, sur ancienneté, sur structure professionnelle, sur effectif) • Calcul des indices, calcul de la masse salariale prévisionnelle à l'aide des indices • Calcul des différents effets (effet niveau, effet masse, effet report) • Tableaux de bord sociaux	L'analyse des écarts est approfondie par rapport à ce qui est étudié en DCG.

		Contrôle de gestion et négociations salariales Analyse de l'effet de Noria Egalité professionnelle et lutte contre les discriminations	
--	--	--	--

3. Le pilotage stratégique : 40 heures

S'assurer que la stratégie de l'organisation est correctement déployée et permet d'atteindre ses objectifs en matière de performance globale.

Compétences professionnelles	Parties de l'ancien programme reprises	Connaissances et savoirs associés	Commentaires et limites de connaissances
3.1. Le pilotage stratégique et la gestion prévisionnelle • S'approprier la boucle du pilotage stratégique • Élaborer des documents prévisionnels (budgets et états financiers prévisionnels) à partir de prévisions • Concevoir et mettre en œuvre des outils de contrôle budgétaire adaptés au contexte • Interpréter les résultats obtenus • Élaborer des préconisations • Produire une synthèse rédigée et structurée portant sur la gestion prévisionnelle	2.5	Boucle du pilotage stratégique : articulation stratégie /plans/budgets/écarts/adaptation Budgets et plans prévisionnels opérationnels : ventes, achats, personnel etc. Budgets financiers : budget de trésorerie et états financiers prévisionnels Contrôle budgétaire : calculs et analyse d'écarts	Les techniques de prévisions étudiées en DCG permettront de construire des budgets opérationnels et financiers. Les techniques de calcul d'écarts seront utilisées au profit de situations complexes.

3.2. Le pilotage stratégique de la durabilité • Sélectionner les données nécessaires au <i>reporting</i> en fonction du périmètre défini • Élaborer une matrice de double matérialité et un bilan carbone • Concevoir des indicateurs pertinents de durabilité		Matrice de double matérialité Bilan carbone <i>KPI ESG</i> pour gérer les performances en matière de durabilité	L'architecture des normes est présentée en UE 4.
3.3. Le pilotage stratégique de la performance globale • Concevoir et mettre en œuvre des outils de pilotage de la performance globale • Interpréter les résultats obtenus • Élaborer des préconisations • Concevoir une démarche RSE • Produire une synthèse rédigée et structurée analysant la performance globale de l'organisation	3.3	Notion de performance globale Les facteurs clés de succès et l'avantage concurrentiel Indicateurs clés de performance (<i>KPI</i>) Tableaux de bord stratégiques dont <i>Balanced ScoreCard (BSC)</i> Démarche RSE Prise en compte des parties prenantes Prise en considération des aspects éthiques	Le lien doit être fait avec la partie 1.