

UE 3 - MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

Niveau M : 180 heures - 20 ECTS

NB : les deux sous-parties de ce programme sont présentées séparément mais la compétence à acquérir doit permettre de réaliser une étude liant le management et le contrôle de gestion

A - MANAGEMENT

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS
1. Évolution des modèles d'organisation (15 heures)	Approfondir les éléments de théorie des organisations abordés dans le programme de "management" du DCG, en particulier l'évolution des formes organisationnelles.	Rappel des grandes formes structurelles (simple, fonctionnelle, divisionnelle, matricielle) Les déterminants des structures Structures et cultures Évolution des formes structurelles et nouvelles formes d'organisations : structures par projet, réseaux Transversalité et gestion par les processus Entreprise virtuelle et nouvelles technologies de l'information et de la communication Hybridation des structures organisationnelles (public/privé)
2. Management stratégique (35 heures)	Donner une culture stratégique permettant de comprendre l'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'organisation. Repérer les facteurs qui sous-tendent la capacité stratégique de l'entreprise et qui permettent aux managers de formuler des choix stratégiques.	
2.1 Analyse et choix stratégiques	Apporter les éléments essentiels de l'analyse stratégique et replacer l'organisation dans son environnement pour parvenir à la formulation de choix stratégiques.	Rappel des principaux éléments de diagnostic stratégique et introduction du concept de chaîne de valeur Les choix stratégiques : - la segmentation stratégique et l'identification des domaines d'activité stratégique - les stratégies génériques : stratégie de coût et effet d'expérience, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation - compétition et collaboration Les modalités de développement : - croissance interne, croissance externe - stratégies relationnelles - diversification - recentrage - stratégies de mondialisation/globalisation - stratégies d'innovation
2.2 Analyse des parties prenantes et structures de gouvernance	Aborder la problématique du gouvernement des entreprises en soulignant la cohérence souhaitable entre les structures de gouvernance et l'analyse des parties prenantes.	Cartographie des grandes parties prenantes de l'entreprise : - les actionnaires et le "gouvernement d'entreprise" - les créanciers - les clients et les usagers - les salariés - les fournisseurs - les pouvoirs publics Les attentes des parties prenantes : les objectifs contradictoires et les jeux de pouvoir L'éthique des affaires : la position éthique des individus et des managers, la responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable
3. Conduite du changement (15 heures)	Le changement implique souvent des bouleversements, des instabilités, voire des crises. Quels sont les processus à l'œuvre ? Comment les gérer ? Par ailleurs, la conduite d'un changement suppose un certain nombre d'opérations. Dans cette perspective, l'attention est portée sur la gestion opérationnelle des projets de changement.	Le diagnostic de la situation de changement Les styles de conduite du changement Les leviers du changement Management en mode projet et innovation Apprentissage organisationnel et management des connaissances

4. Gestion des compétences (15 heures)	Former à la gestion de l'évolution, de l'évaluation et de la maintenance des compétences.	Les approches d'identification des compétences : connaissances professionnelles, potentiel estimé, savoir faire opérationnel La contribution du concept de compétence à la gestion de l'emploi par l'entreprise Gestion stratégique des compétences : gestion de la formation, gestion des carrières Rémunérations et valorisation des compétences individuelles et collectives : enjeux pour l'organisation, enjeux pour le salarié
---	---	---

Indications complémentaires

- 2.1 Dans les modalités de développement doivent être étudiées : les fusions/acquisitions, les alliances et partenariats.
 4.1 On mettra en exergue les différences entre compétence et qualification.

B - CONTRÔLE DE GESTION ET PILOTAGE STRATÉGIQUE

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS
1. Le positionnement du contrôle de gestion et l'identification du métier (10 heures)	Alors que le programme de contrôle de gestion du DCG est centré sur le contrôle opérationnel, celui du DSCG privilégie le contrôle stratégique. Le contrôle de gestion est situé par rapport à l'audit et au contrôle interne en dégagant leurs similitudes et leurs nécessaires complémentarités. L'accent est mis sur le rôle du contrôle de gestion dans la communication interne et externe.	Le contrôle de gestion : son rôle et sa place dans les organisations Le contrôleur de gestion, son travail d'information et de communication dans et pour l'entreprise, son éthique et sa déontologie Le contrôle de gestion comme aide à la communication financière à destination des institutionnels et des partenaires Les formes d'audit : interne et externe, légal et contractuel Les champs de l'audit : opérationnel, stratégique, social, organisationnel Le contrôle interne Les relations de l'audit et du contrôle interne avec le contrôle de gestion
2. Le contrôle de gestion et la modélisation d'une organisation (10 heures)	Le contrôle de gestion doit appréhender les conséquences organisationnelles des stratégies de développement national et international d'une entité aux frontières floues. Il convient d'identifier les critères de performance globale des organisations qu'elles soient industrielles, commerciales ou de services, marchandes ou non-marchandes (associations, collectivités publiques) et de montrer les liens existants entre performance économique, performance financière et performance sociale et sociétale. Dans ce cadre le contrôle de gestion peut être compris comme une aide au changement organisationnel.	Le contrôle de gestion comme interface entre la stratégie et l'organisation Les facteurs clés de succès d'une organisation Les risques stratégiques, organisationnels et opérationnels Les critères de performance économique, financière, sociale, environnementale. Le contrôle de gestion, aide à l'évolution de la structure
3. Les sources d'information du contrôle de gestion (10 heures)		
3.1 Les sources d'informations comptables et financières	Analyser les liens entre les informations comptables et financières et le contrôle de gestion Porter un jugement sur la pertinence de ces sources d'informations.	Les informations fournies par la comptabilité : approche quantitative et approche qualitative Informations de pilotage et communication financière Incidences de la normalisation comptable sur le contrôle de gestion
3.2 Les autres sources d'informations	Le contrôle ne peut se satisfaire des seules informations comptables et financières. Il doit prendre appui sur d'autres sources d'informations dont il faut évaluer la pertinence.	Les informations fournies par des sources de nature sociale, sociétale, environnementale : approche quantitative et approche qualitative Incidences des normes et des processus de certification de qualité sur le contrôle de gestion Éthique et développement durable : incidences sur la conception et les modalités du contrôle de gestion

4. Stratégie et contrôle de gestion (40 heures)	Le contrôle de gestion doit être appréhendé comme un apport à la stratégie, sans occulter ses limites, ses insuffisances par rapport à une démarche stratégique. Il doit vérifier l'adéquation des méthodes et des outils mis en œuvre, au regard de la stratégie puis des critères de performance globale et de création de valeur retenus.	
4.1 La gestion du périmètre de l'entité	Appréhender les différentes modalités de gestion du périmètre de l'entité.	Le contrôle de gestion dans la mise en œuvre des politiques : - d'intégration (acquisitions, fusions) - d'externalisation (filialisation, scission, apport partiel d'actif) - de coopération (mise en commun d'activités dans les groupements d'intérêt économique, sociétés en participation, gestion déléguée) - de coordination (entreprise en réseau) Les prix de cession interne
4.2 Le contrôle de gestion et le diagnostic stratégique	Analyser le contrôle de gestion comme aide au diagnostic et au choix de la stratégie.	Le contrôle de gestion et le diagnostic stratégique (analyse concurrentielle, technologique, organisationnelle). Le contrôle de gestion et la planification Le contrôle de gestion et les plans prévisionnels : plan d'activité, plan de financement, plan d'entreprise (business plan) Intérêts et limites de la gestion budgétaire
4.3 Le contrôle de gestion et le pilotage stratégique	Analyser comment le contrôle de gestion participe au pilotage stratégique.	Contrôle de gestion et pilotage de la performance globale Les tableaux de bord stratégiques Le management par les processus Le management des capacités (yield management) Les coûts cibles et l'analyse de la valeur
4.4 Le contrôle de gestion et les parties prenantes de la gouvernance	Certaines informations produites par le contrôle de gestion constituent une source d'information pour les parties prenantes de la gouvernance.	Le contrôle de gestion et la gouvernance Le contrôle de gestion et la communication en direction des différentes parties prenantes La dimension culturelle des outils de gestion
5. Modifications organisationnelles et contrôle de gestion (30 heures)		
5.1 Le contrôle de gestion et les systèmes d'information et de communication	Montrer comment et pourquoi les technologies de l'information et de la communication influencent la compréhension puis la mise en œuvre du contrôle de gestion.	Le contrôle de gestion et les progiciels de gestion intégrés Le contrôle de gestion et les modes de transmission électronique de l'information
5.2 Le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines	Prendre en compte l'importance grandissante des ressources humaines dans la création de valeur.	Les outils du contrôle de gestion pour gérer les ressources humaines : suivi de la masse salariale, bilan social, tableaux de bord sociaux, indicateurs de gestion sociale Le contrôle de gestion et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Le contrôle de gestion et la gestion des connaissances et des savoirs Le contrôle de gestion et l'apprentissage organisationnel. Les situations de gestion de crise : négociation, conciliation, médiation, arbitrage
5.3 Le contrôle de gestion et les processus	Utiliser le contrôle de gestion pour faire évoluer les processus.	Analyse des dysfonctionnements organisationnels Diagnostic des processus existants : l'usage des rapports d'audit et/ou de contrôle interne Amélioration des processus : management par les processus, démarches de progrès continu, analyse de la valeur

Indications complémentaires

5. Au-delà des organisations industrielles, il convient de prendre en compte les spécificités des organisations de services, des organisations publiques, des associations pour analyser la pertinence des outils du contrôle de gestion. Cette étude de pertinence doit envisager les outils utiles tant au pilotage opérationnel qu'au pilotage stratégique.