DSCG – UE 3
Contrôle de gestion et stratégie – Epreuve écrite

Volume horaire : 180 heures – 20 ECTS

Objectifs :

L'UE 3 doit permettre d'aider le manager ou le dirigeant 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) en contrôle de gestion et en 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.

Il s'agit d'être 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 ;
- d'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 ;
- de prendre en compte tous les aspects de la performance globale dans le pilotage stratégique ;
- d'analyser une situation, formuler des préconisations et communiquer les résultats de l'analyse et les préconisations dans un écrit structuré.

Tous les contextes et tous les types d'organisation seront étudiés : organisations des différents secteurs d'activité (primaire, secondaire et tertiaire), organisations publiques et privées, organisations à but lucratif et associations (et fondations), organisations de toutes tailles (TPE, PME-PMI, ETI, grandes entreprises) …

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. Contribuer à la définition des choix stratégiques et organisationnels au prisme du contrôle de gestion : 60 heures

Il s'agit d'acquérir des compétences et des connaissances permettant d'accompagner le dirigeant dans sa prise de décision stratégique.

2. Favoriser le déploiement de la stratégie de l'organisation grâce à des outils de contrôle de gestion : 80 heures

Il s'agit d'acquérir des connaissances et compétences permettant d'aider au déploiement de la stratégie de l'organisation à un niveau opérationnel à travers ses différents processus et activités.

3. Concevoir et exploiter des outils de pilotage de la stratégie : 40 heures

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

La répartition horaire entre les parties et sous-parties est donnée à titre indicatif.

Prérequis :

La maîtrise des programmes des UE 7 et UE 11 du DCG constitue un prérequis. Les connaissances et savoirs associés qui y sont développés sont, dans l'UE 3 du DSCG, approfondis, complétés et exploités à un niveau supérieur de compétences (ex. analyser de manière approfondie, évaluer, recommander, argumenter, concevoir des outils ou solutions) et dans des contextes ou situations complexes.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites de connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 1 – Contribuer à la définition des choix stratégiques et organisationnels au prisme du contrôle de gestion (60 heures)		
1.1 Les diagnostics stratégiques (10 heures)		
- 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	- Outils du diagnostic stratégique externe - Analyse des groupes stratégiques - Outils du diagnostic stratégique 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. Le diagnostic est réalisé en combinant stratégie et contrôle de gestion.
1.2 Les choix stratégiques (15 heures)		
- Catégoriser et analyser les choix stratégiques réalisés par l'organisation - Apprécier les choix opérés à partir des diagnostics stratégiques - Formuler des préconisations adaptées à l'organisation - Produire une synthèse rédigée et structurée concernant les choix stratégiques réalisés par l'organisation	- 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 - Modalités de développement stratégique : croissance (interne / externe / conjointe), internationalisation	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. 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 (15 heures)		
- 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	- Concept de *Business Model* et analyse par le *Business Model Canvas* en intégrant les outils de contrôle de gestion - Trois étapes du marketing stratégique : segmentation, ciblage et positionnement - Influence du digital sur le *Business Model* - Valeur : création et captation par les différentes parties prenantes - Parties prenantes : identification, attentes et contre-pouvoirs	Les composantes *marketing mix* pourront être traitées à travers le *Business Model Canvas*. L'étude du *Business Model Canvas* doit intégrer des éléments de contrôle de gestion, notamment au niveau de la structure de coûts et des flux de revenus. Il est attendu de pouvoir construire et interpréter le *Business Model Canvas* d'une organisation. Les auteurs étudiés en DCG sont mobilisés. Des liens pourront être faits avec l'UE 2 du DSCG.
1.4 L'organisation et ses frontières (20 heures)		
- Analyser la forme structurelle adoptée par l'organisation étudiée - Préconiser une forme structurelle adaptée à l'organisation étudiée - 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 - Analyser la méthode de fixation du prix de transfert adaptée au contexte - Mettre en œuvre cette méthode - Apprécier les conséquences de la méthode choisie	- Structures et configurations structurelles (Mintzberg) - 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), *marketplace* et « ubérisation », coopération et coordination entre entreprises - Prix de transfert : modes de calcul, impact sur la performance, réglementation, considérations éthiques	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 UE 4 du DSCG.

- Produire une synthèse rédigée et structurée concernant les choix en matière de gestion du périmètre		
Partie 2 – Favoriser le déploiement de la stratégie de l'organisation grâce à des outils de contrôle de gestion (80 heures)		
2.1 Le pilotage des processus de production (10 heures)		
- 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 concernant les processus de production	- Calcul de coûts prenant en compte les en-cours de production, les produits conjoints, les produits dérivés, les sous-produits, le traitement des déchets et autres externalités négatives - Gestion des processus de production : analyse de la valeur, coûts cibles - Optimisation des capacités : gestion des goulots d'étranglement et *yield management* - Gestion stratégique de la qualité et analyse des dysfonctionnements - Structure de coûts, approche marginale, coûts pertinents et *sunk costs* - Cartographie de processus	Les outils et techniques de contrôle de gestion étudiés en DCG seront approfondis et exploités au service du déploiement de la stratégie. L'étude du pilotage des processus de production ne se limite pas aux processus industriels. Elle peut porter sur des processus de production artisanaux, agricoles ou de service.
2.2 Le pilotage des projets (20 heures)		
- Concevoir le plan de financement d'un projet - Elaborer la planification du projet - Réaliser un suivi de l'avancement et des coûts du projet - Analyser les résultats obtenus - Produire une synthèse rédigée et structurée concernant le pilotage du projet	- Spécificités de l'organisation projet : caractéristiques du projet, acteurs, chronologie, plan de financement (budget) du projet, revues d'avancement - Triptyque QCD : qualité, coûts, délais - Risques du projet - Cycle de vie et phases du projet (conception, exécution et *post-mortem*) - Diagramme de Gantt : processus, tâches, durées, marges de temps, jalons, ressources, livrables, chemin critique	Il est attendu de pouvoir construire des diagrammes à partir de données brutes (textes). Des liens pourront être faits avec l'UE 5 du DSCG.

	- Outils de pilotage des coûts du projet : courbe en S, suivi budgétaire (coût budgété du travail prévu, coût réel du travail effectué, coût budgété du travail effectué), calcul et analyse des écarts - Tableau de bord du projet et r*eporting*	
2.3 Le pilotage des processus support (10 heures)		
- 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 de gestion des approvisionnements avec prise en compte de la pénurie et plannings d'approvisionnement - 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 (10 heures)		
- Identifier le type de changement observé et ses leviers - Examiner les freins au changement - 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	- 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 - L'apprentissage organisationnel - Le management de la transition	Les compétences de compréhension du comportement humain acquises en DCG seront mobilisées.

2.5 La gestion des risques (10 heures)		
- 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	- 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 d'un enseignement 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 (20 heures)		
- 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	- Gestion des compétences - Gestion des emplois et parcours professionnels (GEPP) - 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 - Contrôle de gestion et négociations salariales - Analyse de l'effet de Noria - Egalité professionnelle et lutte contre les discriminations	L'analyse des écarts est approfondie par rapport à ce qui est étudié en DCG.

Partie 3 – Concevoir et exploiter des outils de pilotage de la stratégie (40 heures)		
3.1 Le pilotage stratégique et la gestion prévisionnelle (20 heures)		
- 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	- 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 et adaptées à des contextes variés.
3.2 Le pilotage stratégique de la durabilité (10 heures)		
- Sélectionner les données nécessaires au *reporting* en fonction du périmètre défini - Élaborer une matrice de double matérialité et un bilan carbone - Concevoir des indicateurs de durabilité pertinents	- Matrice de double matérialité - Bilan carbone - KPI ESG pour gérer les performances en matière de durabilité	L'architecture des normes est présentée dans l'UE 4 du DSCG.
3.3 Le pilotage stratégique de la performance globale (10 heures)		
- 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	- Notion de performance globale - Facteurs clés de succès, avantage concurrentiel et indicateurs clés de performance (KPI) - Tableaux de bord stratégiques dont *Balanced ScoreCard (BSC)* - Démarche RSE - Prise en compte des parties prenantes - Prise en considération des aspects éthiques	Le lien doit être fait avec la partie 1.