

Ce descriptif de cours est donné à **titre indicatif** et est susceptible d’être modifié selon les besoins de formation des étudiants. Il prend appui sur le référentiel de compétences en Master.

Objectifs de la formation en contrôle de gestion

La spécialité « Contrôle de gestion » forme des professionnels du contrôle de gestion et plus généralement des métiers connexes: responsables administratif et financiers, auditeurs, chargé de mission, ... Cette spécialité permet d’acquérir des connaissances et des compétences approfondies en Management, en Finance et en Contrôle de gestion. Nos étudiants auront la possibilité d’acquérir les techniques et les savoir-faire actualisés, pratiqués dans les entreprises françaises, moyennes et grandes, ainsi que dans les groupes internationaux (enseignements en anglais).

A l’issue d’une année effectuée en alternance (contrats d’apprentissage, de professionnalisation ou autres dispositifs de formation continue), les étudiants sont capables de répondre aux principales missions remplies par les contrôleurs de gestion et notamment :

- Mise en place, suivi d’un processus budgétaire
- Analyse et correction des écarts
- Simulations financières et économiques
- Calcul des coûts
- Analyse stratégique et dynamique des coûts de l’organisation
- Mise en place et analyse des outils de contrôle de gestion sociale
- Contrôle de gestion de projets
- Mise en place, analyse et suivi des tableaux de bord
- Choix d’investissement
- Contrôle interne en contexte international (normes IFRS), ...

Semestre 3

UE 1 : Les fondamentaux du contrôle de gestion

L’environnement économique et financier du contrôleur de gestion : 10 h CM

Le cours aborde les contextes économique et financier dans lesquels sont plongés les contrôleurs de gestion. Il s’agit d’un cours de culture général devant permettre à des futurs contrôleurs de gestion de mieux appréhender les phénomènes économiques et financiers de leurs futures entreprises. Seront notamment abordés les phénomènes de crise économique et financière, le contexte de la zone euro, l’endettement et les fluctuations des cours des matières.

Les outils traditionnels du contrôle de gestion : 20 h CM

Cet enseignement se décompose en deux cours :

- Le premier cours se focalise sur les articulations entre stratégie, business plan, budgets, tableaux de bord et reporting, actions correctives, évaluation des performances. Ces thèmes sont supposés connus des étudiants en raison de leurs cursus antérieurs. C’est pourquoi ils sont ici principalement abordés de manière à mettre en évidence les difficultés spécifiques. Le

cours ne se focalise pas sur des aspects techniques mais sur une manière de poser les problèmes.

- Le second cours consiste en une révision des techniques de comptabilité de gestion en contexte d’aide à la prise de décision. Les techniques en coûts complets et en coûts partiels sont revues, ainsi que les outils de gestion stratégique des coûts comme la méthode ABC.

Management des systèmes d’information et contrôle de gestion : 15 h CM et 5 h TD

Ce cours offre une présentation des systèmes d’informations dans l’entreprise et privilégie l’utilisation des outils informatiques par les étudiants. Ceux-ci devront être capables d’évoluer dans les systèmes d’informations de leur entreprise.

Lors de ce cours, les étudiants manipuleront notamment le langage SQL, les bases de données ainsi que les outils de reporting et d’analyse multidimensionnelle. Ils auront aussi une initiation pratique aux ERP ainsi qu’à Business Objects.

UE 2 : Aide à la prise de décision sociale et sociétale

Contrôle de gestion et responsabilité sociale de l’entreprise : 15 h CM

Cet enseignement porte sur le contrôle de gestion de la responsabilité sociale de l’entreprise (RSE). Il a pour but de montrer aux étudiants comment construire un système de contrôle de gestion garant de la cohérence entre la stratégie RSE et les actions quotidiennes. Il sensibilise aussi les étudiants aux évolutions de la fonction contrôle de gestion face aux réglementations en matière de RSE et aux pressions des parties prenantes.

A l’issue de ce cours, les étudiants doivent être en mesure de définir une stratégie RSE, d’analyser un rapport RSE et de construire des outils de mesure et de pilotage de la performance RSE (ou performance globale d’entreprise - PGE).

Audit et veille sociale : 10 h CM

Ce cours a pour but une prise de conscience par les étudiants des problématiques humaines auxquelles sont confrontés les contrôleurs de gestion dans leurs activités quotidiennes.

Dans un premier temps, le cours traite du contrôle de gestion sociale, de l’audit et de la veille sociale. Dans un second temps sont abordés l’intensification du travail lié aux nouveaux enjeux de performance, les questions de compétence, d’évaluation des cadres et des opérationnels, les systèmes de croyance et le stress au travail. Des illustrations dans le secteur hospitalier sont développées.

UE 3 : International financial and management accounting

Comparative management accounting and innovations : 25 h CM et 10 h TD

Cet enseignement, entièrement délivré en anglais, dresse un panorama des systèmes de contrôle de gestion dans différents pays en proposant une analyse comparative. Le cours s’appuie sur des études de cas et permet de manière conjointe d’aborder les outils innovants.

Les thèmes suivants sont traités :

- Les origines du contrôle de gestion et le contrôle de gestion aux Etats-Unis. C’est l’occasion d’aborder des innovations comme l’ABC/ABM et le Balanced scorecard en contexte américain.

- Le contrôle de gestion en Europe avec notamment un focus sur l’Allemagne et des détours par la France et le Royaume Uni.
- Le contrôle de gestion dans les pays d’Europe du Nord.
- Le contrôle de gestion au Japon.
- En fonction de l’actualité, d’autres pays pourront être abordés comme par exemple la Chine.

Les normes comptables internationales IFRS : 20 h CM

L’objectif du cours est d’initier les étudiants aux normes comptables internationales IFRS et surtout de leur montrer l’intérêt de la connaissance de ces normes pour des futurs contrôleurs de gestion. En effet, toutes les entreprises à vocation internationale ont désormais la nécessité de pratiquer la comptabilisation en normes internationales. Les comptabilités en normes internationales, plus proches de référentiels anglo-saxons que du référentiel français du PCG (plan comptable général) portent une vision parfois différente de la vision française. Des thèmes comme notamment la comptabilisation en juste valeur, les amortissements et provisions ou encore les immatériels seront abordés lors de cet enseignement.

UE 4 : Pilotage et contrôle en contextes spécifiques

Pilotage en contexte bancaire : 10 h CM

L’objectif de ce cours est d’aborder les spécificités du contrôle de gestion en contexte bancaire. Les thèmes suivants sont traités :

- Le pilotage stratégique d’une banque
- Les mesures de rentabilité
- La gestion prévisionnelle et le suivi des résultats
- L’allocation des fonds propres.

Le contrôle de gestion bancaire est en France assez récent (moins de 40 ans) et est influencé fortement par l’obligation faite aux banques de mesurer les rentabilités de leurs activités et par l’instauration d’une régulation internationale prudentielle (ratios Cooke, Bale 2 et Bale 3).

Contrôle et pilotage dans les structures transversales : 10 h CM

Cet enseignement applicatif développe le contrôle et le pilotage dans les structures transversales. Il s’intéresse au processus de développement de nouveaux produits, aux structures multidimensionnelles et transversales, à la centralisation de certaines fonctions et à des formes renouvelées de « maillages » et de découplages des responsabilités, encouragées en particulier par les technologies de l’information et par la formation d’équipes pluridisciplinaires.

Ce cours vise à développer les capacités des étudiants à s’intégrer dans des organisations transversales, à utiliser les structures transversales pour innover ou mettre en œuvre le changement, et à effectuer du contrôle de gestion au sein de telles structures.

Contrôle et pilotage en contexte industriel : 10 h CM et 5h TD

Ce cours donne des éléments de connaissances sur la production industrielle. On présente des connaissances de base (types de production, de produits, d’ateliers, de chaînes) puis le système traditionnel (i.e., occidental) de production, le système japonais qui conduit au lean management. Au-delà, on présente d’autres variantes de systèmes de production (dont le système Volvo). La seconde partie du cours porte sur des aspects périphériques (maintenance, contrôle de production,

renouvellement du capital, gestion des stocks, fonction d’approvisionnement, internalisation/externalisation).

Avec ce cours, l’insertion des étudiants dans des environnements de contrôle de gestion industriel sera facilitée.

UE 5 : La communication du contrôleur de gestion

Communication orale : 10 h CM

Ce cours aborde en situation les techniques de communication et développement personnel. Le contrôleur de gestion peut être amené à gérer des situations humainement compliquées. Cet enseignement aidera les étudiants à avoir un discours persuasif, à comprendre les motivations des individus au travail, à pratiquer les entretiens de face à face en s’appuyant sur l’empathie et l’écoute active, à Mener des réunions d’échange en pratiquant l’assertivité et à gérer les personnalités difficiles et les situations tendues.

Les points suivants seront abordés sous la forme de mises en situation :

- La motivation du cadre et la motivation du personnel
- Le schéma de communication et l’empathie
- L’entretien de face à face et l’écoute active
- La compréhension des personnalités difficiles et comment les gérer
- La conduite de réunion d’échange
- La pratique de l’assertivité pour gérer les situations tendues

Animation d’une équipe : 15 h CM

Le cours traitera de manière théorique puis pratique la question du management d’équipe.

Le management d’équipe sera mis en question autour des thèmes suivants :

- Quels sont les fondements théoriques du management : de Taylor à Carlos Goshn ?
- Le management d’équipe est lié à la culture d’entreprise ?
- Quels sont les styles de Management d’équipe ?
- Quelles sont les vraies questions à se poser pour management efficacement une équipe ?

Ensuite, des mises en situation sont pratiquées pour déterminer à quels styles de managers semblent associés les étudiants et pour les aider à démarrer sans la vie active sur ces questions.

Semestre 4

UE 6 : La gestion des processus

Management de la chaîne d’approvisionnement : 18 h CM

Cet enseignement consiste en un jeu d’entreprise basé sur le thème de la chaîne d’approvisionnement. Les étudiants, organisés en équipe, ont à prendre une série de décisions visant à optimiser la chaîne d’approvisionnement de leur entreprise.

Ce jeu permet d’aborder des questions de logistique, de gestion des stocks et d’organisation de la production. Au final, les étudiants présentent à l’oral sous la forme d’un rapport au Codir les raisons expliquant leurs choix en insistant sur une vision « contrôle de gestion » de leur démarche.

Lean management : 13 h CM

Cet enseignement, entièrement délivré par un professionnel, s’inscrit dans le prolongement du cours de gestion de production. Il s’agit de manière concrète de présenter le système de lean management du groupe Airbus industries. Les étudiants ont ainsi une vision concrète de cette pratique dans une grande entreprise industrielle de haute technologie. Dans une seconde partie de l’intervention, les étudiants sont mis à contribution et travaillent sur des problématiques lean en équipes.

Gestion de projet : 15 h CM

En 5 séances de trois heures, l’objectif est de sensibiliser les étudiants au management par projet, de leur donner les bases de compréhension de la gestion de projet et de la place du contrôleur de gestion dans une équipe projet.

Les connaissances suivantes sont à assimiler par les étudiants lors de ce cours :

- Les enjeux du management par projet

- Les fondamentaux de la gestion de projet

- La place du contrôle de gestion au sein d’un projet

- Et les spécificités du contrôle de gestion dans le suivi des contrats à long terme.

UE 7 : Le contrôle de gestion dans le secteur public

Contrôle de gestion en secteur non marchand : 10 h CM

Le cours aborde, dans une première partie, les particularités opérationnelles, financières, juridiques, politiques des organisations publiques. Dans une deuxième partie, l’accent est mis sur les outils principaux de contrôle de gestion utilisés dans les organisations publiques (comptabilité de gestion, indicateurs) et les adaptations nécessaires à leur bonne utilisation.

Des illustrations puisées d’observations effectuées au sein de collectivités territoriales, d’établissements de santé et d’universités compléteront le cours.

Stratégie et contrôle dans les organisations publiques : 12 h CM

L’objectif de cette intervention vise à mettre en évidence la problématique particulière du management stratégique et du contrôle de gestion dans le secteur hospitalier, marqué par la nécessité :

- De concilier l’exercice de missions d’intérêt général mais aussi les impératifs de rationalisation des coûts

- De préserver l’équité du système de protection sociale et donc d’organiser la régulation du marché qui en découle

- De développer une démarche de contrôle de gestion dans un cadre respectant la déontologie et la culture médicale.

Ce cours permet d’initier les étudiants aux spécificités du contrôle de gestion hospitalier avec notamment les outils de comptabilités analytique et budgétaire dans un contexte de tarification à l’activité.

UE 8 : Les dimensions financières et organisationnelles du contrôle de gestion

Gouvernance et contrôle de gestion : 10 h CM et 4 h TD

Cet enseignement théorique vise à une maîtrise des fondements de la discipline contrôle de gestion pour en comprendre les hypothèses dites ou implicites, les difficultés et les évolutions. Il doit être complété par des lectures afin d’acquérir les connaissances nécessaires.

Il s’agit de montrer aux étudiants la différence entre la fonction contrôle de gestion et le processus de management de la fonction et de leur délivrer des cadres de références en management, en contrôle interne et en contrôle de gestion. Les fondements du contrôle de gestion (chez General Motors notamment) et les pratiques actuelles seront également décrites.

Des cas de gouvernance et de contrôle de gestion seront prodigués lors de ce cours.

Approche financière du contrôle : 16 h CM

Cet enseignement est composé de deux cours. Le premier permet de sensibiliser les étudiants aux marchés boursiers (actions et obligations) et non boursiers (marché bancaire).

Le second cours fait le lien entre la finance d’entreprise et le contrôle de gestion. Au travers de thèmes comme les choix d’investissement, les calculs de rentabilité ou encore l’analyse des flux de trésorerie, il s’agit de montrer qu’une compétence essentielle du contrôleur de gestion réside dans la capacité à maîtriser cette articulation entre analyse financière et pilotage de l’entreprise.

UE 9 : Les séminaires en contrôle de gestion

Méthodologie de la recherche : 20 h CM

Cet enseignement consiste en un suivi tout au long de l’année des étudiants dans la préparation de leur mémoire de recherche. La rédaction de ce mémoire nécessite une connaissance des courants théoriques en management et en contrôle de gestion ainsi que des principales méthodologies de recherche (quantitatives, qualitatives, études de cas, …) Sur la base de cet enseignement, l’étudiant rédige une partie théorique du mémoire qui sera spécifiquement évaluée. Sera jugée la capacité de l’étudiant à mobiliser les théories et méthodologies pertinentes étant donnée la problématique choisie.

Les professionnels du contrôle de gestion : 12 h CM

Il s’agit ici de regrouper des séminaires délivrés ponctuellement par des professionnels et consistant à décrire une expérience professionnelle sous la forme d’un témoignage. Comme interventions citons par exemple le contrôle de gestion des systèmes d’information chez BNP-Paribas, le reporting chez Renault ou encore le contrôle de gestion au sein du Conseil Général de la Côte d’Or.

Business Game : 5 h CM et 7h TD

Le business game est une forme ludique et interactive de mise en pratique des leviers de pilotage d’une entreprise. 6 à 7 décisions sont soumises à un simulateur qui attribue les parts de marché. Une dizaine de travaux connexes (challenges) pour confronter les étudiants aux problématiques quotidiennes d’un manager opérationnel d’un centre de profit industriel sont proposés. Il s’agit de mesurer l’impact des décisions de gestion sur la création de valeur.

L’étudiant suit le déroulement du jeu par une plateforme intranet dédiée. Un debrief régulier des résultats et des travaux et un coaching est assuré par l’animateur.

UE 10 : Intégration dans la vie professionnelle

Grand Oral du mémoire de recherche : 10 h CM

Il s’agit d’un moment fort de la fin de la formation. Les étudiants présentent à cette occasion leurs travaux de recherche devant un jury composé d’universitaires et d’experts. Il s’agit d’évaluer la maîtrise du sujet choisi, la pertinence de la démarche de recherche développée ainsi que l’intérêt des solutions proposées. Sont évalués également la capacité de l’étudiant à communiquer, à faire passer des messages ainsi que la qualité formelle de la présentation.

Soutenance du mémoire d’activité

Cette soutenance vient clôturer l’alternance de l’étudiant en entreprise. Se déroulant le plus souvent sur le lieu de travail de l’étudiant, la soutenance associe les tuteurs universitaire et professionnel. Il s’agit cette fois de présenter l’ensemble des missions réalisées au cours de l’année et de porter une réflexion personnelle sur le métier de contrôleur de gestion : intérêts, limites, évolutions, ...

L’évaluation est conjointement effectuée par les deux tuteurs et prend en compte, outre le mémoire d’activité et la soutenance, une appréciation sur l’ensemble du contrat en alternance (qualités professionnelles, comportement, ...)