

Management et contrôle de gestion

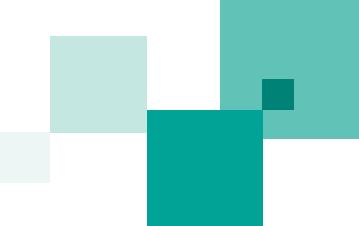
Michel Leroy

ACQUÉRIR LES COMPÉTENCES ATTENDUES ET LES SAVOIRS ASSOCIÉS

- Cours complet et conforme au programme
- Schémas et tableaux récapitulatifs
- Exemples et applications corrigées
- Sujet d'entraînement conforme à l'examen
- Conseils méthodologiques

Management et contrôle de gestion

Michel Leroy



Michel Leroy, Docteur en Sciences de gestion, est Professeur des universités associé à Paris Nanterre et enseignant en classes préparatoires au DSCG et en Master CCA.

Dans la même collection :

- **DSCG 1** Gestion juridique, fiscale et sociale, 2023-2024 (E. Bayo).
- **DSCG 2** Finance, 2022 (P. Recroix).
- **DSCG 2** Exercices corrigés de Finance, 2022 (P. Recroix).
- **DSCG 3** Management et contrôle de gestion, 2023 (M. Leroy).
- **DSCG 4** Comptabilité et audit, 2023-2024 (C. Baratay).
- **DSCG 4** Exercices corrigés de Comptabilité et audit, 2023-2024 (C. Baratay).
- **DSCG 5** Management des systèmes d'information, 2024 (T. Bourgault).
- **DSCG 6** Anglais des affaires, 1^{re} éd. 2023-2024 (A. Rouby).
- **DSCG 7** Mémoire professionnel, 2023-2024 (M. Leroy, H. Kontzler, N. Platiau et F. Cohen).



© 2023, Gualino, Lextenso
1, Parvis de La Défense
92044 Paris La Défense Cedex
EAN 9782297177153
ISSN 2257-770X
Collection Les Carrés DSCG

Suivez-nous sur



www.gualino.fr

Contactez-nous sur gualino@lextenso.fr

Le concept

La collection « **Les Carrés DSCG** » vous propose :

- des livres conformes au **programme** de chaque unité d'enseignement (UE) du **Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion** (DSCG), qui donne lieu à **une épreuve** ;
- une pédagogie qui tient compte des notions introduites dans les programmes : **compétences attendues et savoirs associés** ;
- de véritables manuels **d'acquisition des connaissances** ; leur contenu est :

- **développé** : les étudiants peuvent apprendre leur cours et acquérir les compétences ainsi que les savoirs associés,
- **complet** : le cours est enrichi d'applications corrigées pour mettre en pratique les compétences acquises et pour que l'étudiant soit prêt le jour de l'épreuve,
- **à jour de l'actualité la plus récente**.

Le présent ouvrage est tout entier consacré à l'**UE 3 « Management et Contrôle de gestion »** et à l'épreuve correspondante : épreuve écrite portant sur l'étude d'un cas ou de situations pratiques pouvant être accompagnées de commentaires d'un ou plusieurs documents et/ou d'une ou plusieurs questions.

Vous trouverez dans les pages suivantes (4 à 20) **le programme officiel de l'UE 3** ainsi que **le sommaire** de ce manuel d'acquisition des connaissances. Vous pourrez ainsi facilement naviguer dans ce livre et trouver, à tout instant, les connaissances recherchées.

Programme officiel de l'UE 3 – Management et Contrôle de gestion

Niveau M : 180 heures – 20 ECTS

Les compétences à acquérir doivent permettre de réaliser une étude liant le management et le contrôle de gestion, c'est pourquoi il est nécessaire d'avoir une approche qui intègre ces deux domaines dans une vision globale.

1 - MODÈLES D'ORGANISATION ET CONTRÔLE DE GESTION (30 heures)

Dans une vision de management et de choix stratégiques, le contrôle de gestion devient support à l'analyse stratégique. Il s'agit alors de privilégier une approche « contrôle stratégique » et de construire les liens existants entre performance économique, performance financière et performance sociale et sociétale.

1.1 - Évolution des modèles d'organisation

Sens et portée de l'étude : Approfondir les éléments de théorie des organisations, en particulier l'évolution des formes organisationnelles.

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none"> – Identifier les différentes formes structurelles. – Caractériser les avantages et les inconvénients de chaque forme structurelle. – Relier les contextes économiques et les formes organisationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> – 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).

1.2 - Le positionnement du contrôle de gestion et l'identification du métier comme aide à la stratégie

Sens et portée de l'étude : 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.

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none"> – Identifier le rôle de la fonction contrôle de gestion selon les organisations. – Analyser la place du contrôle de gestion dans la mise en œuvre du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> – Le contrôle de gestion : son rôle et sa place dans les organisations en fonction des choix structurels. – Le contrôleur de gestion, son travail d'information et de communication dans et pour l'entreprise. – En lien avec l'éthique des affaires : la position éthique des individus et des managers, la responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable, l'éthique et la déontologie du contrôle de gestion.

1.3 - Le contrôle de gestion et les systèmes d'information et de communication

Sens et portée de l'étude : Montrer comment et pourquoi les technologies de l'information et de la communication influencent l'approche puis la mise en œuvre du contrôle de gestion.

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier le rôle des nouvelles technologies utiles au contrôle de gestion. - Caractériser ces technologies de l'information. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le contrôle de gestion et les progiciels de gestion intégrés. - Le contrôle de gestion et les modes de transmission électronique de l'information. - Le contrôle de gestion et les mégadonnées (<i>Big Data</i>).

2 - MANAGEMENT STRATÉGIQUE (80 heures)

Donner une vision 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

Sens et portée de l'étude : Apporter les éléments essentiels de l'analyse stratégique et replacer l'organisation dans son environnement pour parvenir à la formulation de choix stratégiques.

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les différentes étapes d'un diagnostic stratégique. - Mettre en œuvre des méthodes d'analyse des environnements externe et interne de l'entité. - Repérer les différentes stratégies d'une organisation. - Caractériser les différentes modalités de développement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rappel des principaux éléments de diagnostic stratégique et concept de chaîne de valeur. - La notion de <i>business model</i>. - Les risques stratégiques, organisationnels et opérationnels. - Les critères de performance économique, financière, sociale, environnementale. - Les choix stratégiques : <ul style="list-style-type: none"> • 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 ; • recentrage, diversification. - Les modalités de développement : <ul style="list-style-type: none"> • croissance interne, croissance externe ; • stratégies relationnelles et alliances.

2.2 - Place et rôle du contrôle de gestion stratégique

Sens et portée de l'étude : Il s'agit de positionner le contrôle de gestion par rapport à l'audit et au contrôle interne en dégageant leurs similitudes et leurs nécessaires complémentarités. L'accent est mis sur le rôle du contrôle de gestion dans la communication interne et externe.

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les risques de l'entité. - Différencier les différents types d'audit et de contrôle. - Déterminer la contribution du contrôle de gestion à la maîtrise des risques. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - La dimension culturelle des outils de gestion.

2.3 - Approche du marketing stratégique

Sens et portée de l'étude : Appréhender le marché comme un processus de construction collective dans lequel parties prenantes et producteurs participent à la création de la valeur.

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none"> - Distinguer les différents modes de communication. - Caractériser les différents types de relations clients. - Repérer et qualifier l'offre de valeur de l'organisation. - Apprécier la pertinence de la politique marketing de l'entité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les leviers d'action du marketing. - La communication multicanale : gestion de communautés de marques et de l'e-réputation. - Digitalisation et fidélisation du client. - L'évolution du B to B : du produit à la solution par la définition d'un cahier des charges. - L'évolution du B to C : du service à l'expérience client, de la valeur offerte à la valeur proposée, de la tarification dynamique (<i>yield management</i>) aux systèmes adaptatifs complexes (enchères en ligne). - Le rôle du <i>Big Data</i> : fluidité et densité des informations.

2.4 - La gestion du périmètre de l'entité

Sens et portée de l'étude: Appréhender les différentes modalités de gestion du périmètre de l'entité.

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les différentes politiques de gestion du périmètre. - Distinguer les avantages et les inconvénients de chaque politique. - Apprécier la politique de prix de cession interne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le contrôle de gestion dans la mise en œuvre des politiques : <ul style="list-style-type: none"> • d'extension du périmètre (acquisitions, fusions); • de réduction du périmètre ou réorganisation au sein du groupe; • 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 et de transfert.

2.5 - La planification et le diagnostic stratégique

Sens et portée de l'étude: Analyser le contrôle de gestion comme aide au diagnostic et au choix de la stratégie.

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none"> - Traduire en plans prévisionnels les choix découlant des diagnostics stratégiques. - Analyser un <i>business model</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 (<i>business plan</i>). - Intérêts et limites de la gestion budgétaire.

2.6 - Analyse des parties prenantes et structures de gouvernance

Sens et portée de l'étude: Aborder la problématique de la gouvernance des organisations en soulignant la cohérence souhaitable entre les structures de gouvernance et l'analyse des parties prenantes.

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none"> - Cartographier les parties prenantes et leurs attentes. - Identifier les enjeux contradictoires. - Qualifier les types de gouvernance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des grandes parties prenantes de l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> • les actionnaires et la « gouvernance de l'entité »; • 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. - Le contrôle de gestion et la communication en direction des différentes parties prenantes.

UE 3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

2.7 - Le contrôle de gestion et le changement organisationnel

Sens et portée de l'étude: Le contrôle de gestion doit appréhender les conséquences organisationnelles des stratégies de développement national et international d'une entité aux frontières floues qu'elle soit industrielle, commerciale ou de services, marchande ou non marchande (associations, collectivités publiques).

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none">– Identifier les enjeux du changement.– Apprécier les connexions entre stratégie et organisation.– Repérer les leviers du changement.	<ul style="list-style-type: none">– Le contrôle de gestion comme interface entre la stratégie et l'organisation.– Le contrôle de gestion, aide à l'évolution de la structure.

3 - CONDUITE DU CHANGEMENT (40 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.

3.1 - Le management du changement

Sens et portée de l'étude: Méthodologie de conduite de changement.

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none">– Différencier les différents types de changement.– Apprécier les leviers mobilisés dans la conduite du changement.– Distinguer les différents styles de conduite de changement.– Mettre en œuvre les outils de suivi : gestion des projets, ordonnancement.	<ul style="list-style-type: none">– Le diagnostic de la situation de changement, les types de changement.– Les styles de conduite du changement.– Les leviers du changement.– Management en mode projet et innovation.– Suivi et gestion opérationnelle des projets de changements.

3.2 - Management et pilotage par les processus

Sens et portée de l'étude: Utiliser le contrôle de gestion pour faire évoluer les processus.

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none">– Distinguer processus et projet.– Cartographier les différents processus.– Mettre en œuvre des démarches de progrès continu.– Analyser les coûts cibles.– Analyser la valeur.	<ul style="list-style-type: none">– Analyse des dysfonctionnements organisationnels.– Diagnostic des processus existants : l'usage des rapports d'audit et/ou de contrôle interne.– Le management par les processus.– Le contrôle de gestion et les processus.– Amélioration des processus : démarches de progrès continu.– Les coûts cibles et l'analyse de la valeur.

3.3 - Le contrôle de gestion et le pilotage stratégique

Sens et portée de l'étude: Analyser comment le contrôle de gestion participe au pilotage stratégique.

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les indicateurs clés de performance. - Analyser la performance globale d'une organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de gestion et pilotage de la performance globale. - Les facteurs clés de succès d'une organisation, les indicateurs clés de performance (KPI). - Les tableaux de bord stratégiques.

4 - MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DES COMPÉTENCES (30 heures)

Le changement ne peut être appréhendé sans intégrer le facteur humain, élément central des évolutions stratégiques à moyen et long terme.

4.1 - La gestion des ressources humaines

Sens et portée de l'étude: Prendre en compte l'importance grandissante des ressources humaines dans la création de valeur.

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none"> - Définir et analyser des tableaux de bord sociaux. - Calculer les écarts et les effets de la masse salariale. - Définir et analyser une politique de GPEC. - Caractériser les différentes situations de gestion de crise. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Les situations de gestion de crise : négociation, conciliation, médiation, arbitrage.

4.2 - La gestion des compétences

Sens et portée de l'étude: Former à la gestion de l'évolution, de l'évaluation et du maintien des compétences.

Compétences	Notions et contenus
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les différents niveaux de gestion des compétences. - Caractériser une politique de rémunération. - Apprécier un mode de rémunération et de valorisation des compétences. - Déterminer les enjeux de la gestion des connaissances pour l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. - Gestion stratégique des compétences : gestion de la formation, gestion des carrières, rémunérations et valorisation des compétences individuelles et collectives (enjeux pour l'organisation et pour le salarié). - Le contrôle de gestion et la gestion des connaissances et des savoirs. - Le contrôle de gestion et l'apprentissage organisationnel.

UE 3 – MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

INDICATIONS COMPLÉMENTAIRES

Au-delà des organisations industrielles, il convient de prendre en compte les spécificités des entreprises de services, des organisations marchandes ou non marchandes, des organisations publiques ou parapubliques, des structures à but non lucratifs (associations, fondations...) pour analyser la pertinence des outils du contrôle de gestion. Cette étude de pertinence doit envisager les outils utiles au pilotage stratégique.

L'épreuve UE 3 Management et contrôle de gestion est une épreuve écrite portant sur l'étude d'un cas ou de situations pratiques pouvant être accompagnées de commentaires d'un ou plusieurs documents et/ou d'une ou plusieurs questions.

Durée: 4 heures – Coefficient: 1,5

Modèles d'organisation et contrôle de gestion 21

Chapitre 1: Évolution des modèles d'organisation 23

I. Rappels généraux	23
A. Les approches classiques des organisations	23
B. Rappel des approches de l'école des relations humaines	25
C. Rappel de la théorie de la contingence	27
D. La synthèse de Mintzberg	28
II. L'évolution des formes structurelles et les nouvelles formes d'organisations	31
A. Les structures et leur adaptation à l'environnement de l'entreprise	31
B. Les structures hiérarchiques	32
C. Les structures divisionnelles	33
D. Les structures fonctionnelles	33
E. Les structures hiérarchiques avec état-major	33
F. Les structures mixtes	34
G. Les structures par projet	34
H. Les structures matricielles	34
I. Les structures en réseaux	35
III. La transversalité et la gestion par les processus	36
A. La transversalité	36
B. L'entreprise agile	36
C. L'organisation par processus	37
D. Les limites et dangers des nouvelles formes d'organisation	38
IV. L'entreprise virtuelle et les nouvelles technologies de l'information et de la communication	39
A. La présentation de l'entreprise virtuelle	40
B. Les limites de l'entreprise virtuelle	40

V. L'hybridation des structures organisationnelles (public/privé)	42
A. Le modèle de Greiner	42
B. L'hybridation dans un contexte concurrentiel	42
C. L'hybridation des structures organisationnelles publiques/privées	43
VI. Conclusion et évolutions organisationnelles liées à la crise du Covid-19	44

Chapitre 2: Le positionnement du contrôle de gestion et l'identification du métier comme aide à la stratégie **49**

I. Le contrôle de gestion: présentation	49
A. Le rôle du contrôle de gestion	49
B. La place du contrôle de gestion dans les organisations	51
C. L'adaptation du contrôle de gestion aux choix structurels	52
D. Conclusion	58
II. Le contrôleur de gestion: présentation	58
A. Un travail d'information et de communication dans l'entreprise	60
B. Un travail d'information et de communication pour l'entreprise	62
III. Le contrôle de gestion et l'éthique des affaires	63
A. La position éthique des individus	63
B. La position éthique des managers	64
C. La responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable	64
D. L'éthique et la déontologie du contrôle de gestion	65

Chapitre 3: Le contrôle de gestion et les systèmes d'information et de communication **67**

I. Le contrôle de gestion et les progiciels de gestion intégrés	67
A. Le rôle des progiciels de gestion	67
B. L'implémentation d'un progiciel de gestion	69
C. Les progiciels de gestion et le contrôle de gestion	70
D. Les limites des ERP et le contrôle de gestion	71
II. Le contrôle de gestion et les modes de transmission électronique de l'information	72
A. Les systèmes <i>workflow</i>	72
B. Les systèmes d'information inter-organisationnels (SIIO)	73
C. Les systèmes de logiciels fournis comme un service	74

III. Le contrôle de gestion et les mégadonnées (<i>Big Data</i>)	74
A. Une définition du <i>Big Data</i>	75
B. Une typologie des données et des métiers	76
C. L'objet du <i>Big Data</i>	76
D. Les limites du <i>Big Data</i>	77
E. Le <i>Big Data</i> et le contrôle de gestion	78
F. Le <i>Big Data</i> et la fraude	79
G. Les enjeux de l'Intelligence Artificielle (IA)	79

**PARTIE
2**

Management stratégique

81

Chapitre 4: Analyse et choix stratégiques **83**

I. Rappels	83
A. Le cycle de vie du produit	84
B. Les matrices stratégiques	85
C. La démarche stratégique	87
II. La notion de <i>Business Model</i>	97
A. La définition du <i>business model</i>	98
B. La construction du <i>business model</i>	98
C. Le modèle (<i>canvas</i>) Johnson à 4 facteurs	101
D. Le modèle BCG à 6 facteurs	102
E. Le modèle <i>Canvas</i> de Pigneur et Osterwalder à 9 facteurs	102
III. Les risques stratégiques, organisationnels et opérationnels	104
A. La définition du risque	104
B. Les risques stratégiques	105
C. Les risques organisationnels	105
D. Les risques opérationnels	105
E. Les risques sanitaires	106
IV. Les critères de performance économique, financière, sociale, environnementale	106
A. La performance économique	107
B. La performance financière	108
C. La performance sociale	108
D. La performance environnementale	110

V. Les choix stratégiques	111
A. La segmentation stratégique et l'identification des domaines d'activité stratégique	111
B. Les stratégies génériques	112
C. La compétition et la collaboration	116
D. Le recentrage et la diversification	118
VI. Les modalités de développement	123
A. La croissance interne	123
B. La croissance externe	124
C. Les stratégies relationnelles	133
D. Les alliances	134

Chapitre 5: Place et rôle du contrôle de gestion stratégique **139**

I. Le contrôle de gestion et la communication financière	139
II. L'audit interne et l'audit externe	142
A. L'audit interne	142
B. Les limites de l'audit interne	143
C. L'audit externe	144
III. L'audit légal et l'audit contractuel	144
A. L'audit légal	145
B. L'audit contractuel	147
IV. Les champs de l'audit	148
A. L'audit opérationnel	148
B. L'audit stratégique	148
C. L'audit social	149
D. L'audit organisationnel	150
E. L'audit environnemental	150
F. De nouveaux champs pour l'audit	151
V. Le contrôle interne	152
A. La définition du contrôle interne	152
B. Le COSO	153
VI. Les relations de l'audit et du contrôle interne avec le contrôle de gestion	154
A. Les relations entre contrôle interne et contrôle de gestion	154
B. Les relations entre audit interne et contrôle de gestion	156

VII. La dimension culturelle des outils de gestion	156
A. Les définitions des concepts	156
B. La culture d'entreprise et ses impacts	157
C. Culture et contrôle de gestion	159

Chapitre 6: Approche du marketing stratégique **161**

I. Les leviers d'action du marketing	161
A. La définition du produit et des concurrents	161
B. La définition du prix	162
C. L'étude de marché	162
D. La segmentation du marché	163
E. La prospection du marché	164
F. La satisfaction du client	165
G. La fidélisation du client	167
II. La communication multicanal	168
A. La gestion de communautés de marques	170
B. La gestion de la e-réputation	174
III. La digitalisation et la fidélisation du client	175
A. Le <i>Customer relationship management</i> (CRM)	175
B. L'importance de la digitalisation et ses effets	175
IV. L'évolution du B to B: du produit à la solution par la définition d'un cahier des charges	177
A. Des enjeux spécifiques	177
B. La problématique des coûts de transaction	178
C. Du produit à la solution globale	179
V. L'évolution du B to C	179
A. Du service à l'expérience client	179
B. De la valeur offerte à la valeur proposée	183
C. De la tarification (<i>Yield Management</i>) aux systèmes adaptatifs complexes (enchères en ligne)	184
VI. Le rôle du <i>Big Data</i>: fluidité et densité des informations	188
A. Le <i>Big Data</i> , présentation	188
B. La <i>blockchain</i> , présentation	189

Chapitre 7: La gestion du périmètre de l'entité 191

- I. Le contrôle de gestion et la mise en œuvre de politiques adaptées 191**
 - A. La politique d'extension du périmètre (acquisitions, fusions) 191
 - B. La politique de réduction du périmètre ou de réorganisation au sein du groupe 195
 - C. Les politiques de coopération 198
 - D. Les politiques de coordination (entreprise en réseau) 199
 - E. Les incidences sur le contrôle de gestion 201
 - F. Les politiques de coopération 202
- II. Les prix de cession interne et les prix de transfert 202**
 - A. La définition des centres de responsabilités 204
 - B. Les modalités de détermination des PCI 206

Chapitre 8: La planification et le diagnostic stratégique 209

- I. Le contrôle de gestion et le diagnostic stratégique 209**
 - A. L'analyse financière 209
 - B. L'analyse concurrentielle 210
 - C. L'analyse technologique 212
 - D. L'analyse organisationnelle 214
- II. Le contrôle de gestion et la planification 215**
 - A. La mécanique de la planification opérationnelle et du contrôle de gestion 216
 - B. Le contrôle de gestion dans la planification stratégique 217
 - C. Le contrôle de gestion et le management stratégique 217
 - D. Le contrôle de gestion dans les PME 219
- III. Le contrôle de gestion et les plans prévisionnels 219**
 - A. Le plan d'activité 220
 - B. Le plan de financement 221
 - C. Le plan d'entreprise (*business plan*) 222

Chapitre 9: Analyse des parties prenantes et structures de gouvernance 225

- I. La cartographie des grandes parties prenantes de l'organisation 225**
 - A. Les actionnaires et la gouvernance de l'entité 228
 - B. Les créanciers 229
 - C. Les clients et usagers 230
 - D. Les salariés 230
 - E. Les fournisseurs 231

F. Les pouvoirs publics	231
G. La Société civile	232
II. Les attentes des parties prenantes	234
A. Des objectifs contradictoires	236
B. Des jeux de pouvoir	239
C. L'entreprise à mission	240
III. Le contrôle de gestion et la communication en direction des parties prenantes	240

Chapitre 10: Le contrôle de gestion et le changement organisationnel 243

I. Le contrôle de gestion comme interface entre la stratégie et l'organisation	243
A. Le contrôle de gestion, une place nouvelle dans l'entreprise	244
B. Le contrôle de gestion, une fonction de pivot à positionner	245
C. Le contrôleur, un rôle d'interface à justifier	246
D. Les apports du marketing relationnel	248
II. Le contrôle de gestion, aide à l'évolution de la structure	249

PARTIE 3

Conduite du changement 253

Chapitre 11: Le management du changement 255

I. Le diagnostic de la situation de changement, les types de changement	255
A. Le diagnostic du changement	256
B. Les types de changement	259
II. Les styles de conduite du changement	260
III. Les leviers du changement	261
A. La communication et la formation	261
B. La conduite du changement	262
C. Les ateliers participatifs	263
IV. Le management en mode projet et l'innovation	263
A. Le management du changement en mode projet	264
B. Le <i>Design Thinking</i> (DT)	266
C. L'innovation	267

V. Le suivi et la gestion opérationnelle des projets de changement	276
A. La gestion humaine du changement	276
B. Les techniques de gestion du changement	278
C. Les outils de gestion du changement	278

Chapitre 12: Management du changement et pilotage par les processus **283**

I. L'analyse des dysfonctionnements organisationnels	283
A. Le repérage des dysfonctionnements et les flux d'activités	284
B. Les boucles de rétroaction et leur nature	285
C. L'analyse des dysfonctionnements	286
D. La recherche d'une solution optimale	286
II. Le diagnostic des processus existants	288
A. L'usage des rapports d'audit	288
B. L'usage des rapports de contrôle interne	288
III. Le management par les processus	289
IV. Le contrôle de gestion et les processus	290
A. Les coûts cachés	290
B. Les coûts de non-qualité	291
C. Les coûts d'externalité	293
V. L'amélioration des processus: démarches de progrès continu	294
VI. Les coûts cibles et l'analyse de la valeur	295
A. Les bases du coût cible: l'analyse de la valeur	298
B. Le fonctionnement du coût cible	302
C. Le <i>redesign to cost</i>	305

Chapitre 13: Le contrôle de gestion et le pilotage stratégique **309**

I. Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance globale	309
II. Les facteurs clés de succès d'une organisation	312
A. Les <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	312
B. Les tableaux de bord stratégiques	314
C. Les limites et les critiques du BSC	320
D. Le Navigator de L. Edvinson	321