

DSCG 3

2^e édition

Management et contrôle de gestion

2023
2024

Aurélien Ragainé

Professeur des universités en sciences de gestion
à l'université de Rennes

Caroline Tahar

Maître de conférences HDR en sciences de gestion
à l'IAE de Lyon

en partenariat avec

DUNOD
leader de l'expertise comptable


EDITIONS
FRANCIS LEFEBVRE

Crédits iconographiques

p. 42 : © up by IconSrc from the Noun Project ; © down by Abdellah El Falah El Quadmiry from the Noun Project ; © collapse horizontally by Sophia Bai from the Noun Project ; p. 50 : © risk by Adrien Coquet from the Noun Project ; p. 67 : © skills by Justin Blake from the Noun Project ; p. 74 : © Work by Adrien Coquet from the Noun Project ; © Safety by Adrien Coquet from the Noun Project ; © duration by Adrien Coquet from the Noun Project ; © Learning by jai from the Noun Project ; © wage by Mahnaz from the Noun Project : © employee relations by Justin Blake from the Noun Project ; © welfare by Nithinan Tатаh from the Noun Project ; p. 91 : © franchise by ArmOkay from the Noun Project ; © Retail by Sari Braga from the Noun Project ; p. 108 : © Corporation by Sumit Saengthong from the Noun Project ; p. 114 : © Shareholders by P Thanga Vignesh from the Noun Project ; © leader by Drishya from the Noun Project ; p. 124 : © Magnifying Glass by LAFS from the Noun Project ; © symbiosis by Ben Davis from the Noun Project ; © back by James Kopina from the Noun Project ; © low by Srinivas Agra from the Noun Project ; © up by Xela Ub from the Noun Project ; p. 143 : © client by Adrien Coquet from the Noun Project ; © performance by Gregor Cresnar from the Noun Project ; © process by Alice Design from the Noun Project ; © learn by Linda from the Noun Project.

Maquette de couverture et intérieure : Yves Tremblay

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-085076-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Avant-propos	5
Tables des sigles et abréviations.....	6
FICHE 1 Formes structurelles d'organisation	7
FICHE 2 Nouvelles formes d'organisation	11
FICHE 3 Positionnement du contrôle de gestion	15
FICHE 4 Contrôle de gestion et enjeux éthiques	19
FICHE 5 Systèmes d'information et organisations	23
FICHE 6 Démarche stratégique	27
FICHE 7 Diagnostic stratégique	31
FICHE 8 Choix stratégiques	37
FICHE 9 Contrôle de gestion et maîtrise des risques	43
FICHE 10 Audit et contrôle de gestion	47
FICHE 11 Proposition de valeur	49
FICHE 12 Impacts du digital sur la proposition de valeur	53
FICHE 13 Impacts du digital sur le marketing	57
FICHE 14 Emploi et compétence au sein d'une organisation	63
FICHE 15 Démarche de gestion des emplois et des compétences	65
FICHE 16 Tableau de bord social (TBS)	69
FICHE 17 Gestion de la connaissance et de l'apprentissage	75
FICHE 18 Management de projet	79
FICHE 19 Gestion du périmètre de l'entité	83
FICHE 20 Dépassement des frontières de l'entité	87
FICHE 21 Prix de cession interne et prix de transfert	91
FICHE 22 Du <i>business model</i> au <i>business plan</i>	97
FICHE 23 Planification stratégique	101
FICHE 24 Attentes des parties prenantes	107
FICHE 25 Gouvernance d'entreprise	111
FICHE 26 Management par les processus	115
FICHE 27 Analyse des dysfonctionnements organisationnels	119
FICHE 28 Amélioration des processus	125
FICHE 29 Organisations et changement	131
FICHE 30 Pilotage de la performance globale	135
FICHE 31 Pilotage et tableaux de bord stratégiques	139

Avant-propos

Bienvenue dans l'univers des fiches de révision Expert Sup !
Retrouvez l'essentiel du programme en **cinq mots-clés**.

1 Mobiles

Les fiches sont détachables ! Elles permettent donc de réviser en toutes circonstances pour des usages variés : glissées dans le manuel, en complément du cours, à emporter partout pour optimiser votre temps (dans les transports, entre deux cours...), etc.

#Détachable #Pratique #Utile #Nomade

2 Simples

La structure des fiches est basique et claire. Chaque fiche comporte des titres et rubriques aisément repérables, des mots-clés, des notions essentielles surlignées.

#Clair #Concis #Efficace #PrêtÀRéviser

3 Visuelles

Les fiches détachables Dunod reprennent l'essentiel du cours comme vous auriez pu le faire. Les informations les plus importantes ont été sélectionnées et mises en avant dans les rubriques ou surlignées dans le texte.

Des schémas, tableaux et autres synthèses facilitent la mémorisation du cours.

#Synthétique #Visuel #Structuré

4 Ergonomiques

La navigation d'une fiche à l'autre est aisée : les nombreux renvois vous guident et vous permettent de progresser à votre rythme tout en liant les notions du programme. La lecture n'est donc pas nécessairement linéaire.

#Souple #Complémentaire

5 Fidèles au programme

100 % conformes au programme, les fiches couvrent toutes les notions incontournables. À la fin de chaque fiche, la rubrique « Le + de l'expert » vous offre de précieux conseils pour faire la différence lors de l'épreuve.

#Fiable #RéussiteAssurée

Tables des sigles et abréviations

ABC : *Activity-Based Costing*

ABB : *Activity-Based Budgeting*

AFEP : Association française des entreprises privées

BBZ : Budget Base Zéro

BSC : *Balanced Scorecard*

DAS : domaine d'activité stratégique

DPEF : déclaration de performance extra-financière

EDI : échange de données informatisé

GED : gestion électronique de documents

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GRH : gestion des ressources humaines

KPI : *Key Performance Indicator*

LOLF : loi organique relative aux lois de finance

MCV : marge sur coût variable

Medef : Mouvement des entreprises de France

PDCA : *Plan, Do, Check, Act*

PERT : *Program Evaluation and Review Technique*

PGI : progiciel de gestion intégré

RSE : responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise

SI : système d'information

SIAD : système d'information d'aide à la décision

SWOT : *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

VRIO : Valeur, Rareté, Imitation, Organisation

1

Formes structurelles d'organisation

Mots-clés

Croyances • Organisation • Structure

1 Organisation et structure

A. Notion d'organisation

Définition

Une **organisation** est une entité relativement stable composée de membres (personnes ou organisations), structurée autour d'une division et d'une coordination de leurs activités en vue d'atteindre un ou des buts.

La **structure** conduit à assurer des fonctions précises et différenciées variant selon les options d'organisation choisies.

Une organisation est caractérisée par deux éléments :

- La spécialisation. Elle peut être horizontale (à partir d'un processus de décomposition en tâches successives) ou verticale (*via* une séparation des tâches d'exécution et la définition de méthodes de travail).
- La coordination. Elle vise la conjonction des activités en vue d'un objectif commun (par exemple, à partir de l'ajustement mutuel entre deux directeurs relevant de compétences différentes).

B. Typologie des formes structurelles d'une organisation

Cinq formes structurelles peuvent être distinguées dans une organisation.

Caractéristiques des formes structurelles

Hiérarchique simple	Structure simple qui s'appuie sur la supervision directe et informelle du dirigeant et qui est fondée sur le principe d'unité de commandement et de direction et la non-spécialisation des membres.
Fonctionnelle	Départementalisation de l'organisation fondée sur la spécialisation des activités par compétence (par exemple, direction comptable, RH).
Divisionnelle	Division fondée sur la logique produit-marché avec une structure d'unités distinctes organisée par domaine stratégique (par exemple, par type de produit et/ou par secteur géographique).
Matricielle	Structure représentée sous la forme d'une matrice combinant une organisation et un double rattachement hiérarchique (par exemple, combinaison d'une logique fonctionnelle et divisionnalisée).
Hiérarchico-fonctionnelle	Modèle de structure distinguant d'une part l'encadrement de commandement ayant le pouvoir de décision (<i>le line</i>), et d'autre part l'encadrement ayant une fonction de conseil (<i>le staff</i>).

2 Formes d'organisation selon Henry Mintzberg

A. Les éléments d'une structure

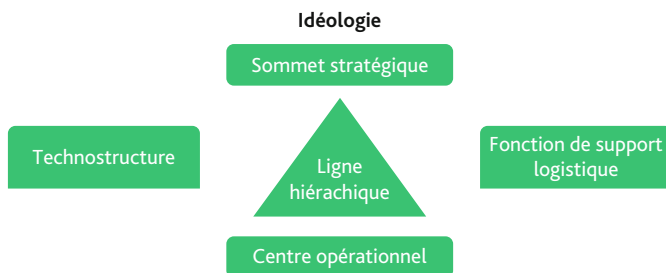
Henry Mintzberg a proposé dans l'ouvrage *Structure et dynamique des organisations* (1982) une conceptualisation des différents types de mécanismes de coordination.

Mécanismes de coordination d'après Henry Mintzberg

Ajustement mutuel	Communication directe avec plusieurs acteurs
Supervision directe	Coordination du travail, via l'action d'un intermédiaire
Standardisation des procédés de travail	Définition du contenu du travail
Standardisation des résultats	Normalisation de la performance à atteindre
Standardisation des normes	Adéquation avec la culture d'entreprise
Standardisation des qualifications	Spécification de la formation de l'exécutant

Mintzberg a également identifié les éléments qui composent une organisation.

Éléments d'une structure au sens de Henry Mintzberg



Le poids accordé à l'un ou à l'autre de ces éléments (centre opérationnel...) oriente le choix des configurations structurelles.

B. Les types de structure

Henry Mintzberg a proposé une typologie de base des organisations.

Formes de structure organisationnelle définies par Henry Mintzberg

Type de structure	Mécanismes de coordination	Partie-clé de l'organisation
Entrepreneuriale	Supervision directe	Sommet stratégique
Faible standardisation. Le travail est défini et coordonné par le dirigeant ; il prend les décisions importantes. Ces organisations apparaissent adaptables et favorisent les logiques entrepreneuriales avec un leader qui donne sens à la mission globale de l'entreprise.		
Mécaniste	Standardisation des procédés	Technostructure
Standardisation des tâches et degré élevé de formalisation avec tâches opératoires spécialisées, simples et répétitives, organisées autour de procédures et de règles formelles et impersonnelles définies par la technostructure séparée de la ligne hiérarchique.		
Professionnelle	Standardisation des qualifications	Centre opérationnel
Organisation décentralisée avec un centre opérationnel disposant d'une autonomie forte permettant de minimiser l'influence de l'encadrement et coordonné par une standardisation importante des qualifications.		
Divisionnalisée	Standardisation des résultats	Sommet stratégique
Division basée sur le couple produit-marché. La principale préoccupation du sommet hiérarchique est de définir la stratégie du groupe et de coordonner et contrôler les divisions au service des objectifs de l'entreprise.		
Adhocratique	Ajustement mutuel	Fonction de support logistique et centre opérationnel
Spécialisation des tâches horizontales basée sur le recours à l'ajustement mutuel au sein d'un système ouvert sur l'environnement, laissant une large place à l'initiative. Dans cette configuration, la fonction support logistique est incarnée par des experts fonctionnels.		

À partir de 1989, Henry Mintzberg a ajouté deux autres structures :

- La structure de type missionnaire. Elle est avant tout fondée sur une idéologie dominante, c'est-à-dire sur un système de valeurs, de normes et de **croyances** auquel les acteurs adhèrent. Cet élément est source d'inspiration pour les acteurs.
- L'organisation politique. Elle est transitoire, temporairement en crise et confrontée à un conflit ouvert (ex. : une grève), mais potentiellement favorable au changement. Cette situation peut aussi conduire à des blocages qui durcissent alors le conflit.

LE + DE L'EXPERT

Les entreprises peuvent combiner tous ces types de structures, avec des dominantes.

2

Nouvelles formes d'organisation

Mots-clés

Autonomie • Contrôle • Processus • Projet • Réseau • Structure • Transversalité

1 La recherche de transversalité

Définition

La **transversalité** consiste à mettre en place un système de management basé sur la coopération des acteurs relevant de métiers différents.

Les organisations ont mis en place des démarches basées sur une logique de fonctionnement transversal afin de pallier le principe hiérarchique qui régit l'organisation et les difficultés liées à un cloisonnement des services. La gestion par les processus et le développement de mode de gestion par projet constituent des moyens de prise en compte de cette transversalité.

A. La gestion par les processus

La gestion par les processus constitue un premier moyen de gestion transversale (au sens large puisqu'une telle démarche peut solliciter les entreprises amont comme les sous-traitants, par exemple).

Définition

Un **processus** correspond à un ensemble d'activités interreliées débouchant sur la production d'une sortie (information, produit, service) à partir d'une entrée transformée.

B. Le management de projet

Le management de projet intègre un ensemble d'outils permettant de piloter la performance des projets en matière de délais de réalisation, d'utilisation de ressources, de respect des spécifications, de qualité et de rentabilité.

Définition

Un **projet** se définit comme un ensemble d'activités non répétitives et coordonnées comportant une délimitation dans le temps (avec une date de début et une date de fin) dans le but d'atteindre un objectif.

Le mode de gestion par projet est temporaire (délimité dans le temps), par opposition à un processus qui est permanent.