

Année universitaire 2024/2025

# Contrôle, gouvernance et stratégies - 202 - 2ème année de Master

Responsable pédagogique : BENOIT GERARD - <https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/gerard-benoit>

Crédits ECTS : 60

## LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

Ce parcours Contrôle, gouvernance et stratégies forme des Business Partners ayant vocation à aider les dirigeants et les managers dans leurs prises de décision. La formation permet de développer les compétences du Business Partners en termes de savoir-faire et savoirs-être. L'ouverture de ce parcours sur le business, peut permettre de prétendre à des postes de directeur administratif financier, ou de manager opérationnel.

### Les objectifs de la formation :

- Maîtriser parfaitement les outils comptables financiers ainsi que des systèmes d'information
- Développer des compétences relationnelles (savoir communiquer, savoir travailler en groupe, etc.)
- Acquérir une véritable ouverture d'esprit

## MODALITÉS D'ENSEIGNEMENT

Le parcours représente 425 heures d'enseignements, réparties entre septembre et mi-juillet. 20 % des cours de la formation sont notamment enseignés en anglais.

Pour l'ensemble des étudiants, l'année est organisée suivant le rythme de l'alternance de la manière suivante :

- Septembre : cours à l'université
- À partir d'octobre : 3 semaines en entreprise, 1 semaine à l'université
- Août : temps plein en entreprise

Les spécificités du parcours sont :

- Le projet de conduite du changement : un projet conçu par les étudiants dans le cadre d'un partenariat annuel avec une entreprise
- Les Business Cases : les étudiants sont confrontés à des études de cas concrètes, développées par des professionnels experts dans leur domaine
- La co-construction des cours : les étudiants participent à des « cours inversés » durant lesquels ils deviennent les principaux acteurs du cours
- Le mémoire de fin d'études : un travail qui permet aux étudiants d'approfondir une thématique et de devenir expert de celle-ci

Si le rythme d'alternance restreint les possibilités de mobilité internationale, nous organisons un voyage d'études dans lequel le projet pédagogique est pensé de telle sorte que les étudiants peuvent se familiariser avec les spécificités nationales des pays visités et comprendre la manière avec laquelle celles-ci influencent les métiers du chiffre.

## ADMISSIONS

- Titulaires d'un diplôme BAC+4 (240 crédits ECTS) ou équivalent d'une université, une grande école de commerce, d'ingénieur ou d'un autre établissement de l'enseignement supérieur
- Issus d'une formation dans les domaines suivants : gestion et économie
- Bases solides en contrôle de gestion
- Bon niveau en français et en anglais

## POURSUITE D'ÉTUDES

Ce parcours peut notamment être prolongé par une thèse de doctorat, pour des étudiants souhaitant se destiner à la recherche.

## PROGRAMME DE LA FORMATION

- Semestre 3
  - Cours Obligatoires
    - [Retournement d'entreprise](#)
    - [Performance financière et non financière](#)
    - [Gouvernance et contrôle](#)
    - [Business Plan et Business Partner](#)
    - [Systèmes d'informations décisionnels](#)
    - [SAS](#)
    - [Langue - Anglais TOEIC](#)
    - [Usages politiques du contrôle](#)
    - [Séminaire de rentrée](#)
- Semestre 4
  - Cours Obligatoires
    - [Contrôle de gestion en milieu spécifique](#)
    - [Méthodologie de mémoire](#)
    - [Mémoire](#)
    - [Risk management](#)
    - [Projet de conduite du changement](#)
    - [Alternance \(Livret d'apprentissage, Rapport de stage ou Rapport d'activité\)](#)
    - [Etre contrôleur au quotidien](#)
    - [Soft skills & Financial control](#)
    - [Nouveau Enjeux du Contrôle RSE-Ethique-Digitalisation](#)

## DESCRIPTION DE CHAQUE ENSEIGNEMENT

### SEMESTRE 3

---

#### Cours Obligatoires

## Retournement d'entreprise

ECTS : 6

**Enseignant responsable :** GWENAEILLE NOGATCHESKY (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/nogatchesky-gwenaelle>)

**Langue du cours :** Français

#### Description du contenu de l'enseignement :

Cet enseignement, en partenariat avec l'ARE (l'Association pour le Retournement des Entreprises), se déroule sur le semestre sous le mode projet.

Après deux jours intensifs d'enseignements sur les différents aspects du retournement des entreprises (aspects audit, juridiques, management de transition, relations bancaires, communication de crise), les étudiants sont répartis en équipe de 5 personnes environ. Chaque équipe se voit attribuée un cas réel d'entreprise qui a connu des difficultés. Epaulée par un coach, spécialiste du retournement des entreprises et membre de l'ARE, chaque équipe va, au cours du semestre, faire un diagnostic des difficultés de l'entreprise et proposer un plan de retournement. A la fin du semestre, chaque équipe présente son plan de retournement devant un jury de 8 membres dont un est membre du comité de direction de l'entreprise qui a connu des difficultés et est parvenue à se retourner.

#### Compétences à acquérir :

Identifier les problèmes d'une entreprise en grandes difficultés.

Proposer des scénarii de sortie de crise qui prennent en compte les intérêts des parties prenantes (fournisseurs, banque, salariés, actionnaires)

#### Mode de contrôle des connaissances :

30% sur la dynamique de l'équipe

30% sur le dossier préliminaire

40% sur le plan de retournement proposé au jury final

---

## Performance financière et non financière

ECTS : 3

**Enseignants :** DIDIER BENSADON, CATHERINE LEVY

<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/bensadon-didier>

**Langue du cours :** Français

#### Description du contenu de l'enseignement :

#### Plan du cours :

**Thème 1 : Comptabilité financière (Enseignant : Didier Bensadon) ; durée : 9 heures**

Section 1 : Comptes de groupe

Section 2 : Opérations de clôture

**Thème 2 : Finance d'entreprise (Enseignant : Didier Bensadon) ; durée : 9 heures**

Section 1 : Evaluation d'entreprise

Section 2 : Evaluation des projets d'investissement & de financement

**Thème 3 : Comptabilité de gestion (Enseignante : Catherine Levy) ; durée : 9 heures**

Section 1 : Comptabilité de gestion et modèles de coûts

Section 2 : Mesure de la performance

#### Compétences à acquérir :

**Objectif :** Ce cours vise à consolider les pré-requis des étudiants du Master CAR parcours 202 dans les domaines de la comptabilité de gestion, de la comptabilité financière et de la finance d'entreprise.

Ce cours, **résolument technique**, vise à renforcer la maîtrise des outils de gestion qui seront analysés et mis en perspective dans le cadre des autres enseignements du parcours 202. Ce cours s'appuie exclusivement sur la résolution d'études de cas à forte dimension calculatoire.

**Pré-requis obligatoires**

Bon niveau en comptabilité financière, comptabilité de gestion et finance d'entreprise

**Pré-requis recommandés**

Bon niveau en comptabilité financière, comptabilité de gestion et finance d'entreprise

**Mode de contrôle des connaissances :**

examen terminal à 100 %

**Coefficient : 2**

**Bibliographie, lectures recommandées :**

BERLAND N & De RONGE Y (2019), *Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales* Pearson  
BOUQUIN H. (2008), *Comptabilité de gestion*, Economica

COLASSE B, *Introduction à la comptabilité*, Economica, 10e édition

RICHARD J, BENSADON D & RAMBAUD A (2019), *Comptabilité financière*, DUNOD, 11e édition.

VERNIMMEN P (2021), *Finance d'entreprise*, 14e édition, Dalloz

---

## Gouvernance et contrôle

**ECTS : 3**

**Enseignant responsable :** NICOLAS BERLAND (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/nicolas-berland>)

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

Nouvelles structures et contrôle (N-Form, Holocratie). Nouveaux business models et contrôle (Fusac, innovation, post merger integration...). Gérer les tensions à l'aide du contrôle. Organiser le calcul de coûts. Mondialisation et contrôle. Relier stratégie et contrôle. Relier management et contrôle. Relier organisation et contrôle.

**Compétences à acquérir :**

Désigner le système de contrôle. Faire face aux enjeux de l'entreprise au 21ème siècle. Devenir un contrôleur business partner

**Coefficient : 2**

---

## Business Plan et Business Partner

**ECTS : 3**

**Enseignants :** YANN LECOIS, GABRIEL MALKAWI

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

Maitriser les notions économiques pratiques de base nécessaires à la compréhension d'un business model et à la co-construction d'un business plan

Comprendre et s'approprier un business model au travers de l'acquisition de reflexes/questions /raisonnement clés

Co construire, défendre et faire vivre un business plan

Comprendre et pratiquer l'articulation gestion des risques / business plan

Donner aux étudiants le double regard de responsable opérationnel-business sur ces notions

**Compétences à acquérir :**

- Les enjeux et les impacts du Business Plan : pourquoi fait-on un BP ? Les particularités et utilisations du Business Plan dans l'innovation. (BP d'offre commerciale, BP de R&D, obligations légales/comptables)
- Le processus de construction d'un business plan et les rôles/responsabilités de chacun /challenger et valider les hypothèses retenues / études de sensibilité, gestion par les risques et opportunités, ...
- Comment présenter/défendre un business plan : analyse, propositions de plan d'action suite à un choc (interne ou externe) mettant à mal l'équation économique du business plan d'origine
- Comment articuler la gestion des risques et la lier au business plan (point clé dans l'innovation)
- Comment gérer la relation Contrôleur de Gestion/Chef de Programme/Equipe Programme

#### **Pré-requis obligatoires**

Maitrise des concepts de base comptables

Maitrise des concepts de contrôle de gestion

#### **Pré-requis recommandés**

Maitrise des concepts de base comptables

Maitrise des concepts de contrôle de gestion

Maitrise de la traduction d'événements opérationnels dans les 3 états financiers P&L/Bilan/TFT et leur conséquences sur un business Plan

#### **Mode de contrôle des connaissances :**

Les étudiants préparent en petite groupe entre les 2 séances un cas pratique complet. Il sont notés sur la restitution de ce cas pratique lors de sa présentation en séance

**Coefficient :** 1

---

## **Systemes d'informations décisionnels**

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** FRANCIS TABOURIN (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/tabourin-francis>)

**Langue du cours :** Français

#### **Description du contenu de l'enseignement :**

Typologie de l'architecture des systèmes d'information. Notions de base d'urbanisme des Systèmes d'Information et de Gestion. Les progiciels de gestion intégrés et le développement des ERP. Les outils d'aide à la décision et le développement de la "Business intelligence". Fiabilité et pertinence de l'information. Le rôle du contrôleur de gestion dans la gouvernance du système d'information.

Etudier les éléments du système d'information de l'entreprise utiles au contrôleur de gestion. Analyse des interactions entre système d'information du contrôle opérationnel et celui du contrôle stratégique. Les besoins d'analyse transversale seront mis en avant

#### **Compétences à acquérir :**

Un contrôleur doit gérer ses propres sources d'information par synthèse des systèmes d'information existants et être capable d'intervenir efficacement dans la confection d'un cahier des charges.

**Coefficient :** 1

---

## **SAS**

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** GREGOIRE DE LASSENCE

**Langue du cours :** Français

#### **Description du contenu de l'enseignement :**

Introduction to Big Data. (Data Mining. Machine learning.5/10 Prediction versus forecasting. Why analytics industrialization

does not work well. Why most big data project will not work (skills, data quality and management axes)). Business cas).

Labs sessions on SAS Visual Analytics for Data Viz and Machine Learning on Big Data.

More than presenting tools, the aims of this course is to understand the philosophy of a real Analytics Factory and get a better vision of a large platform for big data.

#### **Compétences à acquérir :**

Maîtrise de la Data Viz et de la philosophie des outils de Data Mining - Machine Learning. Avoir une sensibilité au big data.

#### **Mode de contrôle des connaissances :**

Rapport de Data Viz et synthèse managériale d'un mini projet de Machine Learning

**Coefficient :** 1

---

## **Langue - Anglais TOEIC**

**ECTS :** 3

**Langue du cours :** Anglais

**Coefficient :** 1

---

## **Usages politiques du contrôle**

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** BENOIT GERARD (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/gerard-benoit>)

**Langue du cours :** Français

#### **Description du contenu de l'enseignement :**

Cette unité d'enseignement a pour ambition d'amener les étudiants à se questionner, d'un point de vue politique, sur les pratiques de contrôle de gestion.

Trois idées majeures guident le cours :

- Le contrôle de gestion ne sert pas forcément l'efficience ou la quête de performance des organisations.
- Le contrôle de gestion n'est pas toujours rationnel, neutre et objectif.
- Le contrôle de gestion peut être aussi l'outil et/ou la résultante de jeux politiques au sein des ensembles organisés.

#### **Compétences à acquérir :**

Réflexivité sur les pratiques de contrôle.

Compréhension des soubassements sociologiques et politiques des pratiques de contrôle.

#### **Pré-requis obligatoires**

Maîtrise des fonctions et des rôles du contrôle de gestion

Maîtrise des indicateurs financiers (ROI, EVA)

Maîtrise des méthodes de calcul de coûts (ABC)

Maîtrise du système budgétaire

Maîtrise des méthodes de construction de tableaux de bord

#### **Pré-requis recommandés**

Maîtrise des fondamentaux de la sociologie

#### **Mode de contrôle des connaissances :**

Une présentation d'analyse de cas (30%)

Une examen final sur table (70%)

**Coefficient :** 1

#### **Bibliographie, lectures recommandées :**

Les lectures recommandées sont communiquées aux étudiants à l'issue de chaque séance.

---

## **Séminaire de rentrée**

**ECTS** : 3

**Enseignants** : BENOIT GERARD, ALEXANDRE OBOEUF  
<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/gerard-benoit>

**Langue du cours** : Français

---

## SEMESTRE 4

---

**Cours Obligatoires**

### Contrôle de gestion en milieu spécifique

**ECTS** : 3

**Enseignant responsable** : CELINE BAUD (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/baud-celine>)

**Langue du cours** : Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

Contrôle de gestion par domaine :

- Contrôle de gestion en banque et assurance.
- Contrôle de gestion des achats.
- Contrôle financier à l'international
- Contrôle dans le secteur public....

Théories du contrôle et prise en compte des spécificités :

- Théories de la contingence
- Les grands théories modernes du contrôle
- Contrôle, diversité des cultures et diversité des logiques

Le cours permet de mettre en évidence les logiques spécifiques du contrôle de gestion et du contrôle financier dans des domaines ou des secteurs particuliers. Des interventions professionnelles permettent d'illustrer cette diversité et les séances théoriques permettent d'en saisir les enjeux. Le cours vise à permettre aux étudiants de repérer les situations où il sera pertinent d'adapter les outils de contrôle classiques à la situation rencontrée.

**Compétences à acquérir :**

Capacité à s'adapter et à adapter ses outils aux contextes d'utilisation.

**Coefficient** : 2

---

### Méthodologie de mémoire

**Langue du cours** : Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

Former les étudiants à la méthodologie de mémoire afin de les aider à savoir structurer un mémoire, mener à bien une étude empirique et monter en abstraction pour délivrer un message.

Structuration du mémoire.

Revue de littérature.

Méthodologie de recherche.

Étude empirique (questionnaires, entretiens, observation, etc.).

Discussion.

**Compétences à acquérir :**

Capacité à structurer un mémoire. Capacité à mener une étude de terrain. Capacité à théoriser. Capacité à mettre en œuvre une méthodologie de recherche.

**Pré-requis obligatoires**

Avoir déjà lu des articles de recherche.

**Pré-requis recommandés**

Avoir déjà réaliser un mémoire.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Il n'y a pas de contrôle de connaissances spécifiques. L'évaluation porte sur le mémoire.

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Les lectures recommandées varient en fonction des questions et problèmes rencontrés par les étudiants.

---

## Mémoire

**ECTS :** 6

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

Le mémoire permet aux étudiants d'approfondir une thématique à partir de la littérature académique existante et d'une enquête de terrain.

Cet exercice peut par ailleurs permettre aux étudiants de se créer un domaine d'expertise et à être reconnu sur celui-ci.

**Compétences à acquérir :**

Capacité à structurer et à rédiger un travail académique. Capacité de monter en abstraction et à théoriser. Capacité à le présenter dans le cadre d'une soutenance.

**Pré-requis obligatoires**

Réaliser une revue de littérature.

Mener une enquête de terrain.

**Pré-requis recommandés**

Avoir déjà réalisé un mémoire

**Mode de contrôle des connaissances :**

Évaluation du mémoire sur 20

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Des lecteurs sont recommandées aux étudiants par leur tuteur en fonction de la thématique d'étude.

---

## Risk management

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** AIDA CHESNEAU

**Langue du cours :** Anglais

**Description du contenu de l'enseignement :**

Management Control Systems. Risk and Internal Control. Review and Audit of Control Systems. Management of Financial Risk. Risk and Control in Information Systems.

Risk Management CIMA P3. what risks does the organisation face and how can those risks be managed and controlled. The scope of the course includes both financial and non-financial risks. The management strategies covered extend to the use of financial instruments, and more general strategies of risk identification and management, involving establishing and monitoring appropriate systems of internal control. With the growing importance of "new" sources of risk, the course pays particular attention to risks arising from governance, ethical and social/environmental issues.

**Compétences à acquérir :**

Maîtrise des concepts et des démarches de Risk Management dans un contexte anglosaxon.

**Coefficient :** 1

---

## Projet de conduite du changement

**ECTS :** 6

**Enseignants :** NIAMKE-ANNE GUIOT, ETIENNE MAUARRY  
<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/mauarry-etienne>

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

Préparation par les étudiants d'interviews/animations à destination du comité de direction sous 3 axes: Business, Clients, Employés. Intervention du CoDir de l'entreprise pour présenter son entreprise et sa problématique (échange/ animation par les étudiants et travail en groupe. Visite de l'entreprise avec analyse de la problématique sous la forme d'un diagnostic. Animation en groupe en respectant le sujet et la culture de l'entreprise. Puis présentation d'un support de projet créatif et autoporteur. Dossier technique à fournir sous l'angle de la performance et du changement. Exposition des travaux face à un jury.

Familiariser les étudiants avec la conduite du changement et ses techniques afin de pouvoir les mettre en pratique sur le terrain avec des entreprises partenaires.

**Compétences à acquérir :**

Capacité à mener un projet avec un groupe. Capacité à communiquer avec des praticiens. Capacité à trouver des idées originales dans un contexte concret.

**Coefficient :** 2

---

## Alternance (Livret d'apprentissage, Rapport de stage ou Rapport d'activité)

**ECTS :** 3

**Langue du cours :** Français

**Coefficient :** 1

---

## Etre contrôleur au quotidien

**ECTS :** 3

**Enseignants :** BENOIT GERARD, ALEXANDRE OBOEUF  
<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/gerard-benoit>

**Langue du cours :** Français

**Description du contenu de l'enseignement :**

Ce cours inversé, reposant sur des protocoles de Design thinking, est scindé en trois modules :

- Se familiariser collectivement avec le métier du contrôle et apprendre de manière créative à outrepasser les problèmes et difficultés liées à ce métier.
- Construire de manière émergente des profils d'experts du contrôle et en identifier les caractéristiques et les enjeux sous-jacents.
- Résoudre collectivement des problèmes concrets rencontrés dans l'exercice d'un métier du contrôle.

**Compétences à acquérir :**

Capacité à être créatif collectivement. Capacité de théoriser. Capacité à résoudre des problèmes.

**Pré-requis obligatoires**

Réaliser un apprentissage dans les métiers du contrôle.

**Pré-requis recommandés**

Avoir une expérience antérieure dans les métiers du contrôle.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Participer aux trois modules.

**Coefficient :** 1

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Une bibliographie sur les méthodes de Design Thinking est disponible pour les étudiants intéressés à l'issue des séances.

## Soft skills & Financial control

ECTS : 3

Enseignant responsable : ASTRID VAN RUYMBEKE

Langue du cours : Anglais

Coefficient : 1

---

## Nouveau Enjeux du Contrôle RSE-Ethique-Digitalisation

ECTS : 3

Enseignants : WAFA BEN KHALED, Lionel BIANCHI, FREDERIQUE DEJEAN

<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/ben-khaled-wafa>

<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/dejean-frederique>

Langue du cours : Français

Coefficient : 2

---

Document susceptible de mise à jour - 08/02/2026

Université Paris Dauphine - PSL - Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75775 PARIS Cedex 16