



PROGRAMME DÉTAILLÉ 2026/2027

CGAO

Master Management de la performance durable et des
risques à l'ère digitale

Executive programme

Note aux lecteurs : Ce nouveau programme est à définir par l'équipe pédagogique et donc sujet à modifications. Des sections sont laissées vides pour rendre compte du squelette organisationnel de la formation mais elles seront complétées ultérieurement



UE 1 – Organisation, stratégique et éthique – 30 heures

Nathalie Lallemand-Stempak, Maîtresse de Conférences | IAE Paris – Sorbonne

Pierre Garaudel, Maître de Conférences HDR | IAE Paris – Sorbonne

OBJECTIFS

Cette UE introductive est consacrée aux fondamentaux du management stratégique et au développement d'une culture managériale et organisationnelle.

Dans un premier temps, les notions de segmentation stratégique, d'analyse des groupes stratégiques, des facteurs clés de succès, de création de valeur, de ressources et de compétences seront abordés.

Dans un second temps, les notions d'organisation, ses différentes formes, sa raison d'être et ses diverses instances de gouvernance. Les concepts de pouvoir, de prise de décision et de rationalité, les différents modes de contrôle seront abordés. Trois de ces dix séances seront dispensées en visio.

Séances	Intervenants	Thèmes	Cas/Exercices	Manuel
1	Pierre Garaudel	Introduction au management stratégique	Cas Sodexo	Chapitre 1 & 2
2		Segmentation stratégique	Cas Bic	Chapitre 3
3		Diagnostic de l'environnement	Cas opérateurs de téléphonie mobile	Chapitre 3
4		Analyse des groupes stratégiques, facteurs clés de succès	Cas transport aérien de passagers	
5		Création de valeurs, ressources & compétences		
6	Nathalie Lallemand-Stempak	Introduction à la théorie des organisations et éthiques		
7		Les différentes approches théoriques de la gouvernance		
8		Pouvoir, prise de décision et rationalité		
9		Structure et coordination		
10		Mode de contrôle et éthique		

ÉVALUATION

L'évaluation globale pour ce module repose sur un contrôle continu (50%) et sur un examen final (50%).

- Contrôle Continu : préparation et restitution d'une étude de cas
- Examen final

MANUEL DE REFERENCE

Helfer J-P ; Kalika M. ; Orsoni J; Denis J-P; Chabaud D. *Stratégie, Le manuel du management stratégique*, Vuibert, 2023

En complément

Lallemand-Stempak, N., & Eynaud, P. (2022). *Vers une autre gestion*. Les Liens qui Libèrent.

Wirtz, P. (2019). *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*. La Découverte.

Gomez, P.-Y. *La gouvernance d'entreprise*. QUE SAIS JE (2018)

UE 2 – Mesure de la performance – 30 heures

Olivier de La Villarmois, Professeur | IAE Paris - Sorbonne

OBJECTIFS

Cette UE introductive est consacrée aux principaux dispositifs de contrôle de gestion : l'analyse des coûts, es budgets et les tableaux de bord.

Les séances centrées sur des cas sont aussi l'occasion de revenir sur l'origine des outils, leurs modalités de déploiement et d'utilisation, leurs limites et les dernières évolutions.

Séances	Intervenants	Thèmes	Cas / Exercices	Manuel
1 (visio)	Olivier de La Villarmois	Quels coûts pour quelles décisions ?	Retail banking	<i>Comprendre tout le contrôle de gestion : Chapitre 2</i>
2	Olivier de La Villarmois	La prise décision à court terme : les coûts partiels	Cas Lucky Duck	<i>Comprendre tout le contrôle de gestion : Chapitre 3</i>
3	Olivier de La Villarmois	La prise décision à long terme : la méthode des centres d'analyse (et une discussion des apports de l'ABC)	Cas Laforgue	<i>Comprendre tout le contrôle de gestion : Chapitre 4 (sections 1 et 2)</i>
4	Olivier de La Villarmois	Une évolution de l'ABC : Le TDABC	Cas Corra	<i>Comprendre tout le contrôle de gestion : Chapitre 4 (section 3) et Chapitre 5 (section 2)</i>
5 (visio)	Olivier de La Villarmois	La méthode UVA Les analyses de la sous activité L'analyse des écarts	Cas Iota	<i>Comprendre tout le contrôle de gestion : Chapitre 4 (section 3), chapitre 5 (sections 1 et 2)</i>
6	Marion Soulerot	La planification dans l'organisation L'élaboration des budgets		<i>Contrôle de gestion : Chapitre 13</i>
7 (visio)	Marion Soulerot	Du budget au contrôle budgétaire		<i>Contrôle de gestion : Chapitre 13</i>
8	Marion Soulerot	Introduction au cas Stet	Cas Stet	<i>Contrôle de gestion : Chapitre 15</i>
9	Hugues Morely-Pegge	Les tableaux de bord		<i>Contrôle de gestion : Chapitre 19</i>
10	Hugues Morely-Pegge	Le balanced scorecard		<i>Contrôle de gestion : Chapitre 19</i>

ÉVALUATION

L'évaluation globale pour ce module repose sur un contrôle continu (50%) et sur un examen final (50%).

- Contrôle Continu : préparation et restitution des études de cas et note de synthèse consacrée à un des dispositifs présentés (à réaliser en binôme)
- Examen final

MANUELS DE REFERENCE

Olivier de La Villarmois et al., *Comprendre tout le contrôle de gestion - L'essentiel pour les non-spécialistes – 2^{ème} édition*, Vuibert, 2022

En complément

Berland N., de Rongé Y. *Contrôle de gestion – Perspectives stratégiques et managériales - 2^{ème} édition* Pearson 2013

UE 3 – Information comptable et performance financière – 30 heures

Elisabeth Albertini, Maîtresse de conférences HDR | IAE Paris – Sorbonne

Jérôme Caby, Professeur | IAE Paris - Sorbonne

OBJECTIFS

Le cours d'information comptable et performance financière se décompose en deux parties.

La première partie vise à présenter le modèle comptable proposé par les normes internationales (IFRS) et les principaux mécanismes de sa mise en œuvre. L'objectif est d'acquérir une maîtrise suffisante des principes et techniques comptables afin de permettre une compréhension des états financiers de synthèse. Les principales différences avec le référentiel des normes comptables françaises seront présentées.

La seconde partie vise à restituer les objectifs et les enjeux de l'analyse financière. Elle s'attache à initier au maniement des principaux concepts, outils et techniques de l'analyse financière, à dégager, à partir des états financiers et à l'aide d'informations complémentaires, un diagnostic financier.

Séances	Intervenants	Thèmes	Cas / Exercices	Manuel
1	Elisabeth Albertini	Fondements de la comptabilité - cadre conceptuel IFRS et normes comptables françaises		Chapitre 1
2	Elisabeth Albertini	L'entreprise investit : actifs non courants corporels et incorporels - amortissement	Autoloc	Chapitres 2 et 3 et p 188 à 192
3 VISIO	Elisabeth Albertini	L'entreprise finance : endettement et location financière	Alizeo	Chapitres 4 et 5
4 VISIO	Elisabeth Albertini	L'entreprise exploite : actifs courants et chiffre d'affaires	Serena	Chapitres 6 et 7
5	Elisabeth Albertini	Obligations non financières : Dépréciations et provisions	Belhotel	Chapitre 8 et 9
6	Elisabeth Albertini	Restitution des travaux de contrôle continu		
7 VISIO	Jérôme Caby	La démarche de l'analyse financière		Chapitres 1,2,3 et 4
8	Jérôme Caby	Analyse de la rentabilité	À déterminer	Chapitres 5 et 6
9	Jérôme Caby	Analyse de la solvabilité	À déterminer	Chapitres 7 et 8
10	Jérôme Caby	Le diagnostic financier	OPmobility (A)	

ÉVALUATION

L'évaluation globale pour ce module repose sur un contrôle continu (50%) et sur un examen final (50%).

- Contrôle Continu : Travail de groupe présenté en séance.
- Examen final

MANUELS DE REFERENCE

S.Lefrancq et E.Albertini, *Comprendre tout le reporting financier, l'essentiel pour les non-spécialistes*, Vuibert 2025

UE 4 – Enjeux des risques et de la conformité dans les organisations – 30 heures

Georges Chappotteau, Maître de conférences associé | IAE Paris - Sorbonne

OBJECTIFS

Ce module vise à présenter les principaux enjeux liés aux risques et la conformité dans les organisations.

La première partie du cours est consacrée à l'introduction aux concepts de l'éthique, de la responsabilité sociale des entreprises et de la corruption.

La deuxième partie du cours est consacrée aux processus de gestion des risques et positionnement dans la gouvernance des organisations, à la méthodologie de cartographie des risques et l'analyse des incidents significatifs.

La dernière partie du cours est consacrée aux enseignements de la gestion de crise

Séances	Intervenants	Thèmes	Cas / Exercices	Manuel
1	Karen Delchet-Cochet	Introduction à l'éthique - RSE		
2	Karen Delchet-Cochet	Introduction aux enjeux de la corruption		
3	Georges Chappotteau	Position dans la gouvernance des organisations : Lien entre Gouvernance / Contrôle Interne et Management des Risques	Exercices applicatifs	
4	Georges Chappotteau	Processus de gestion des risques : Présentation des principales composantes d'un dispositif de gestion des risques opérationnels	Cas pratiques	
5	Georges Chappotteau	Méthodologie de la cartographie des risques (1/2) Principes d'évaluation. Mode opératoire. Mise en situation d'ateliers d'évaluation.	Cas pratique	
6	Georges Chappotteau	Méthodologie de la cartographie des risques (2/2) Finalité et reporting lié au pilotage des risques. Priorisation et définition de plans d'actions d'amélioration.	Cas pratique	
7	Georges Chappotteau	Analyse des incidents significatifs (1/2) Présentation d'analyses d'incidents réels : arborescence causes conséquences	Cas pratique	
8	Georges Chappotteau	Analyse des incidents significatifs (2/2) Mise en place de plans d'actions d'amélioration. Bonnes pratiques en matière de communication interne et externe.	Cas pratique	
9	Loïc Montguillon	Gestion de crise (1/2) Composantes et finalités d'un dispositif de gestion de crise	Cas pratique	
10	Loïc Montguillon	Gestion de crise (2/2) Mise en situation cellule de crise	Cas pratique	

ÉVALUATION

L'évaluation globale pour ce module repose sur un contrôle continu (50%) et sur un examen final (50%).

- Contrôle Continu : préparation et restitution des études de cas
- Examen final

MANUEL DE REFERENCE

Management des risques, Pascal Kerebel, éditeur Finance

UE 5 – Contrôle de gestion numérique, data et IA – 30 heures

Rayane El Idrissi, Maître de conférences | IAE Paris - Sorbonne

OBJECTIFS

Les outils numériques ont profondément transformé la fonction contrôle de gestion notamment ces dernières années et continueront à le transformer dans les années futures

Le module de contrôle de gestion à l'ère numérique a pour vocation de compléter la formation de contrôleurs de gestion opérationnels en abordant ces différents points.

Séances	Intervenants	Thèmes	Cas / Exercices	Manuel
1	François Salle	Introduction au contrôle de gestion numérique : outils et technologie		
2	François Salle	Systèmes d'information, points de suivi des risques		
3	François Salle	Datawarehouse en support du pilotage du contrôle de gestion et des stress test		
4	Rayanne El Idrissi	Méthode de collecte des données		
5	Rayanne El Idrissi	Méthode de collecte des données		
6	François Salle	Développement de Power By en banque		
7	François Salle	Excel avancé pour PowerBy		
8	François Salle	Python (Introduction et visualisation des données)		
9	Rayanne El Idrissi	Intelligence artificielle		
10	Rayanne El Idrissi	Intelligence artificielle		

ÉVALUATION

L'évaluation globale pour ce module repose sur un contrôle continu (50%) et sur un examen final (50%).

- Contrôle Continu : préparation et restitution des études de cas
- Examen final

MANUEL DE REFERENCE

En complément

UE 6 – Pilotage de la performance – 30 heures

Jérôme Caby, Professeur des Universités | IAE Paris – Sorbonne

Marion Voisin Soulerot, Maître de Conférences | IAE Paris – Sorbonne

OBJECTIFS

Le module de pilotage de la performance a pour vocation de compléter la formation de contrôleurs de gestion en analysant les développements actuels du pilotage des organisations. Pour cela, les enseignements du module pilotage de la performance sont organisés autour de trois thèmes.

Ils aborderont d'abord les différents niveaux de pilotage selon qu'il porte sur la performance des entités juridiques, des lignes de produits ou des managers. Ils porteront ensuite sur l'objet du pilotage en proposant notamment une approche du pilotage stratégique des coûts et du couple coût-valeur puis en focalisant l'attention sur le pilotage de la performance des ressources humaines.

Enfin, la troisième partie porte sur l'évaluation des entreprises. Après avoir présenté les principes et méthodes de l'évaluation dans des contextes spécifiques, elle illustre par des applications la complémentarité des différentes approches.

Séances	Intervenants	Thèmes	Cas / Exercices	Manuel
1	Olivier de la Villarmois	Les cadres théoriques du contrôle organisationnel et les principaux débats relatifs aux systèmes de pilotage et de contrôle de la performance		
Les différents niveaux de pilotage				
2	Marion Voisin Soulerot	Reporting statutaire, comptabilité de gestion et pilotage managérial	Extracook	Chapitre 16
3	Marion Voisin Soulerot	Le pilotage managérial : la structure en centres de responsabilité et les prix de cession internes	E-card et Soify	Chapitre 17, 18
L'objet du pilotage				
4	Olivier de la Villarmois	Le pilotage stratégique des coûts		Chapitre 12
5	François Salle	Pilotage de la performance RH et contrôle de gestion sociale		Chapitre 26
6	François Salle	Pilotage de la performance RH et contrôle de gestion sociale		Chapitre 26
L'évaluation des entreprises				
7	Jérôme Caby	Méthodes d'évaluation des entreprises	Kioskauto	
8	Jérôme Caby	Evaluation d'une société française cotée (DCF)	OPmobility (B)	
9	Jérôme Caby	Evaluation d'une société française cotée (Multiples)	OPmobility (B)	
10	Jérôme Caby	Evaluation dans le cadre d'un rachat d'une société cotée par échange d'actions	Tesla / Solar city	

ÉVALUATION

L'évaluation globale pour ce module repose sur un contrôle continu (50%) et sur un examen final (50%).

- Contrôle Continu : préparation et restitution des études de cas
- Examen final

MANUEL DE REFERENCE

Berland, N. et De Rongé, *Contrôle de gestion – Perspectives stratégiques et managériales*, Y., 5^{ème} édition, Pearson (2023)

UE 7 – Référentiels d’audit – 30 heures

Georges Chappotteau, Maître de Conférences associé | IAE Paris - Sorbonne

OBJECTIFS

Cette UE consacrée à la maîtrise des risques et au contrôle interne vise à fournir à l’étudiant la compréhension de la démarche générale de la gestion des risques par approche aussi bien interne qu’externe. Dans le cadre notamment de l’approche COSO, les différents intervenants exposent les techniques utilisées pour l’évaluation et la maîtrise des risques.

La première partie s’attachera à présenter le traitement du risque, son identification et son suivi au travers d’outils pratiques (analyse causes conséquences, cartographie des risques)

La seconde partie est plus particulièrement dédiée aux missions des auditeurs externes, dans une logique d’appréciation des risques et des procédures de contrôle interne.

Séances	Intervenants	Thèmes	Cas / Exercices	
1	Georges Chappotteau	Positionnement de l’audit interne dans le dispositif de contrôle interne des organisations. Liens avec la gouvernance ; rôle du comité d’audit	Exercice applicatif	
2	Georges Chappotteau	Référentiel COSO, base des pratiques d’audit, approche par les risques, place des fonctions de contrôle au sein des organisations	Exercice applicatif	
3	Georges Chappotteau	Méthodologie d’audit interne : Détail de la phase de préparation		
4	Georges Chappotteau	Méthodologie d’audit interne : Détail de la phase d’investigations		
5	Georges Chappotteau	Méthodologie d’audit interne : Détail de la phase de formalisation du rapport		
6	Georges Chappotteau	Finalité de l’audit interne : Rôle dans la gouvernance des organisations		
7	Florence Leloup	Pratique de l’audit dans les organisations (1/4)		
8	Florence Leloup	Pratique de l’audit dans les organisations (2/4)		
9	Florence Leloup	Pratique de l’audit dans les organisations (3/4)		
10	Florence Leloup	Pratique de l’audit dans les organisations (4/4)		

ÉVALUATION

L’évaluation globale pour ce module repose sur un contrôle continu (50%) et sur un examen final (50%).

- 50% Contrôle Continu : préparation et restitution des études de cas
- 50% Examen final

MANUEL DE REFERENCE

Audit interne et contrôle de gestion – pour une meilleure collaboration, Jacques Renard, Sophie Nussbaumer, Fabienne Oriot

En complément

UE 8 – Pilotage et risques RSE – 30 heures

Elisabeth Albertini, Maître de Conférences HDR | IAE Paris - Sorbonne

OBJECTIFS

L'objectif de cette UE est de permettre aux étudiants d'appréhender les concepts fondamentaux de la RSE ainsi que les fondamentaux du reporting de durabilité.

Séances	Intervenants	Thèmes	Cas / Exercices
1	E. Albertini	Introduction : RSE des années 70 à nos jours, divergence US vs Europe	
2	E. Albertini	Approche réglementaire : NFRD, CSRD, CS3D, taxinomie européenne, Pacte Vert Approche volontaire : ODD, GRI, ISO, Pacte mondial des nations unies, label RSE, agence de notation	
3	E. Albertini (en ligne)	Normalisation européenne (ESRS) et internationale (IFRS S), enjeux RSE et disclosure requirements	
4	E. Albertini	Le reporting de durabilité pour les PME : référentiel LSMEs et VSMEs et ESRS S2 sur chaîne de valeur	
5	C. Fonteneau	Démarche de durabilité : modèle d'affaires, ressources mobilisées, partage de la valeur, cartographie des parties prenantes, matrice de double matérialité autour des enjeux des parties prenantes	
6	C. Fonteneau (en ligne)	Démarche de durabilité : Impacts Risques et Opportunités liés aux enjeux majeurs, plans d'action et indicateurs de performance	
7	C. Fonteneau	Bilan des émissions de gaz à effets de serre (BEGES) : présentation et mise en œuvre sur la base d'un cas pratique (recherche des facteurs d'émission dans la base empreinte de l'ADEME) : de la modélisation à la restitution	
8	C. Fonteneau (en ligne)	Audit réglementaire de déclaration de durabilité et société à mission : de l'audit au rapport d'assurance	
9	E. Albertini	Connectivité des états financiers et de durabilité : intégration des risques climats dans les états financiers	
10	C. Fonteneau	Présentation des travaux de groupe autour des rapports de durabilité	

ÉVALUATION

L'évaluation globale pour ce module repose sur un contrôle continu (50%) et sur un examen final (50%).

- Contrôle Continu : travaux de groupe sur le reporting de durabilité d'entreprises soumises à la CSRD. Mise en perspective des informations de durabilité communiquées par les entreprises en lien avec les thèmes abordés pendant l'UE.
- Examen final : écrit, individuel.

MANUEL DE REFERENCE

Jean-Pascal Gond, Jacques Igalens, *La responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Que sais-je, édition 2023

UE 9 – Projet professionnel – 60 heures

Elisabeth Albertini, Maître conférences HDR | IAE Paris – Sorbonne

OBJECTIFS

Le mémoire constitue le cœur de ce module. Il vise à développer des compétences originales en relation directe avec le projet professionnel. Des séances d'accompagnement sont prévues afin d'accompagner le processus depuis la définition du sujet à la soutenance.

Ce module intègre également :

- Le séminaire d'intégration. Organisé autour d'une simulation de gestion il permet d'introduire les fondamentaux de l'évaluation de la performance.
- Le séminaire international vise à prendre confiance dans sa capacité à travailler dans un environnement international en langue anglaise. Il permet de découvrir l'environnement économique du pays visité et d'appréhender les pratiques du contrôle de gestion et de la gestion des risques de grandes entreprises locales. Le séminaire est actuellement organisé au Portugal.

Séances	Intervenants	Thèmes
1-4	Elisabeth Albertini	Séminaire d'intégration
Mémoire		
5	Elisabeth Albertini	Objectifs du mémoire et conseils méthodologiques
6	Elisabeth Albertini	Validation des sujets, constitution des binômes et identification du directeur de mémoire
7	Elisabeth Albertini	La recherche en comptabilité, contrôle, audit
8	Elisabeth Albertini	Atelier de lecture – la séance est organisée autour de la discussion de deux articles académiques
9	Elisabeth Albertini	Atelier d'écriture 1
10	Elisabeth Albertini	Atelier d'écriture 2
Séminaire international		
Une semaine à l'étranger		

ÉVALUATION

L'évaluation de ce module repose sur :

- Soutenance du mémoire (10 crédits ECTS – coefficient 2)
- Rédaction d'une note de synthèse relative au séminaire international (2 crédits ECTS)

MANUEL DE REFERENCE

Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson, 2018, 3ème édition

En complément

Les articles commentés seront définis en fonction des sujets de mémoire choisis.