

## Chapitre 24

### Exercices

#### EXERCICE 1 – IDENTIFIER LES ENJEUX DE VOTRE SOUTENANCE ORALE

1. Expliquez en quoi la soutenance orale constitue une épreuve différente de la production écrite que vous avez réalisée.

La soutenance orale n'est pas une simple restitution orale du document écrit : elle constitue une **épreuve distincte**, dotée de ses propres exigences, de ses propres codes et de ses propres critères d'évaluation. Cinq grandes différences structurent cette distinction et conditionnent la préparation de l'épreuve.

##### Différence n° 1 – Une épreuve de communication, pas seulement de contenu

Le chapitre énonce clairement le principe : « *La soutenance est avant tout une épreuve de communication professionnelle. En DCG notamment, elle vise l'évaluation de compétences et non la restitution exhaustive de connaissances.* »

Cette différence est fondamentale. L'écrit évalue principalement le **contenu produit** : qualité de la problématique, rigueur de l'analyse, justesse des conclusions, qualité rédactionnelle. La soutenance évalue, en plus du contenu, l'ensemble des **compétences communicationnelles** mobilisées pour le transmettre :

- la capacité à **structurer** un discours oral ;
- la capacité à **synthétiser** un travail long en quelques minutes ;
- la capacité à **interagir** avec une commission ;
- la **maîtrise du temps**, du corps, de la voix ;
- la **posture professionnelle** adoptée face à des interlocuteurs qualifiés.

Un candidat qui maîtrise parfaitement son sujet à l'écrit peut échouer à l'oral s'il néglige ces compétences communicationnelles ; à l'inverse, un candidat moins brillant à l'écrit peut bien réussir l'oral grâce à une préparation soignée de ces dimensions.

##### Différence n° 2 – Une contrainte temporelle absolue

L'écrit autorise un développement étendu : 40 pages pour le rapport DCG, jusqu'à 50 pages pour le mémoire DSCG. La soutenance, à l'inverse, impose une contrainte temporelle stricte : **15 minutes d'exposé en DCG, 20 minutes maximum en DSCG**, suivies d'un entretien dans la limite d'une heure totale.

Cette contrainte temporelle produit plusieurs effets méthodologiques majeurs :

- elle impose une **sélection drastique** des éléments à présenter ; il est matériellement impossible de restituer l'intégralité d'un document de 40 ou 50 pages en quinze ou vingt minutes ;
- elle valorise la **hiérarchisation** : le candidat doit identifier les éléments essentiels et les distinguer des éléments secondaires ;
- elle impose une **discipline rédactionnelle orale** différente de l'écrit : phrases plus courtes, redondances limitées, transitions explicites ;
- elle évalue, en elle-même, une compétence professionnelle clé : la capacité à respecter un temps imparti, qui est fondamentale dans toute situation professionnelle (réunion, présentation à un client, intervention en conseil d'administration).

Le chapitre rappelle que « *le respect strict du temps imparti est un critère déterminant de l'évaluation* ». Cette contrainte n'est donc pas un détail logistique : elle constitue un objet d'évaluation à part entière.

### Différence n° 3 – Une interaction directe avec la commission

L'écrit s'adresse à un lecteur silencieux : le candidat ne peut anticiper ni les réactions ni les questions du correcteur. À l'inverse, la soutenance est une **épreuve dialogique** : le candidat répond aux questions de la commission, doit s'adapter à ses interpellations, défendre ses choix face à d'éventuelles objections.

Cette interactivité produit plusieurs exigences spécifiques :

- une **capacité d'écoute** : avant de répondre, le candidat doit comprendre précisément ce qui lui est demandé. Le chapitre rappelle que « *avant de répondre, le candidat doit identifier l'enjeu réel de la question posée* » ;
- une **réactivité intellectuelle** : les réponses doivent être structurées rapidement, sans recourir aux outils de relecture et de reformulation disponibles à l'écrit ;
- une **capacité à improviser** dans un cadre structuré : le candidat ne peut pas avoir préparé toutes les questions, mais il doit pouvoir y répondre avec rigueur ;
- une **résistance au stress** : l'interaction directe avec des interlocuteurs qualifiés constitue une situation tendue, qu'il faut apprendre à gérer.

Cette dimension interactive transforme l'évaluation : la commission n'évalue plus seulement un travail produit, mais une **personne en situation** professionnelle.

### Différence n° 4 – Une mobilisation du corps et de la voix

L'écrit ne mobilise que des compétences cognitives et rédactionnelles. La soutenance mobilise en outre des **dimensions physiques** : la voix (intonation, débit, articulation), le regard (contact avec la commission), la posture (debout ou assis selon les modalités), les gestes, l'expression du visage.

Ces dimensions, parfois sous-estimées, jouent un rôle considérable dans la perception de la prestation :

- une **voix monocorde** ou trop basse peut décrédibiliser un discours par ailleurs solide ;
- un **regard fuyant** ou figé sur les notes affaiblit la posture du candidat ;

- des **gestes parasites** (mains qui tremblent, balancement d'un pied à l'autre) trahissent un stress mal géré ;
- à l'inverse, une **posture assurée**, une voix bien posée et un regard franc renforcent considérablement la crédibilité du candidat.

Ces compétences corporelles et vocales ne sont pas naturelles : elles s'acquièrent par la préparation et la répétition. Elles constituent une part importante de la préparation à la soutenance.

## Différence n° 5 – Une posture professionnelle exigée

L'écrit est évalué dans une **logique académique** : maîtrise des concepts, qualité de l'argumentation, respect des normes formelles. La soutenance, à l'inverse, place le candidat dans une **situation professionnelle simulée** : il est attendu de lui qu'il adopte la posture d'un collaborateur (DCG) ou d'un cadre (DSCG) présentant son travail à des interlocuteurs qualifiés.

Le chapitre définit cette posture professionnelle comme « *l'attitude, le comportement et la manière de communiquer adoptés par le candidat dans une situation professionnelle ou d'évaluation* ». Elle suppose :

- un **registre de langue** professionnel : ni familier, ni excessivement académique ;
- une **maîtrise du vocabulaire technique** sans pour autant écraser le public ;
- une **capacité de défense** des choix opérés, sans rigidité ni complaisance ;
- une **distance** par rapport à soi-même : reconnaissance des limites de son travail, ouverture aux critiques.

Cette posture distingue la soutenance d'un simple exposé : elle évalue non seulement ce que le candidat sait, mais aussi ce qu'il est devenu au terme de son parcours de formation.

## 2. À partir de votre rapport ou de votre mémoire, identifiez trois enjeux majeurs que vous devrez prendre en compte lors de la soutenance orale.

Trois enjeux majeurs structurent toute préparation de soutenance, indépendamment du sujet traité. Ils sont illustrés ici par les situations DCG et DSCG abordées au chapitre précédent.

### Enjeu n° 1 – La sélection et la hiérarchisation des éléments à présenter

Le premier enjeu consiste à **opérer une sélection rigoureuse** parmi l'ensemble des éléments contenus dans le document écrit. Cette sélection est rendue indispensable par la contrainte temporelle évoquée à la question 1.

#### *Démarche de sélection*

La sélection doit reposer sur plusieurs critères :

- les éléments qui constituent le **cœur de la démonstration** : la problématique, les principaux résultats, les recommandations ;
- les éléments qui présentent le **plus fort potentiel argumentatif** : les chiffres clés, les illustrations concrètes, les schémas synthétiques ;

- les éléments qui sont **les plus différenciants** : ce qui distingue le travail du candidat de ce qu'un autre étudiant aurait pu produire ;
- les éléments qui **permettront le dialogue** avec la commission : ceux qui ouvrent sur des questions intéressantes plutôt que sur des détails techniques.

## *Illustration en DCG*

Dans la situation DCG (mission tableau de bord pour un boulanger), une sélection rigoureuse consisterait à :

- présenter le **paradoxe initial** (croissance du CA, ressenti négatif du dirigeant) plutôt que d'énumérer toutes les caractéristiques du client ;
- exposer la **logique de conception** du tableau de bord (huit indicateurs ciblés, codes couleurs) plutôt que de détailler chaque formule Excel ;
- mettre en avant **deux ou trois résultats marquants** (anticipation d'un creux de trésorerie, décision d'investissement validée) plutôt que d'énumérer tous les effets observés.

## *Illustration en DSCG*

Dans la situation DSCG (pilotage multicanal chez Diffusis), la sélection consisterait à :

- présenter une **synthèse du cadre théorique** (trois ou quatre auteurs clés) plutôt qu'une revue exhaustive de la littérature ;
- exposer les **hypothèses formulées** et leur validation, sans rentrer dans le détail méthodologique de chaque entretien ;
- mettre en avant **les deux ou trois recommandations** les plus structurantes pour le groupe.

Dans les deux cas, la sélection traduit une **compétence professionnelle** majeure : la capacité à hiérarchiser, à valoriser l'essentiel, à éliminer le secondaire.

## **Enjeu n° 2 – La démonstration d'une posture professionnelle adaptée au diplôme**

Le deuxième enjeu consiste à **adopter une posture conforme aux attendus du diplôme préparé**.

### *Posture attendue en DCG*

Le DCG évalue un futur professionnel de niveau collaborateur. La posture attendue est celle d'un **acteur opérationnel** :

- capable de **rendre compte** d'une mission technique réalisée ;
- maîtrisant les **outils** mobilisés dans cette mission (logiciels, méthodes, procédures) ;
- conscient des **enseignements tirés** de son expérience ;
- soucieux de la **dimension relationnelle** de son métier (relation avec le client, le tuteur, l'équipe).

### *Posture attendue en DSCG*

# CORRIGÉ

Le DSCG évalue un futur cadre ou chef de mission. La posture attendue est celle d'un **acteur stratégique et analytique** :

- capable de **conceptualiser** une situation professionnelle et de la transformer en problématique de recherche ;
- maîtrisant les **outils méthodologiques** de la recherche appliquée ;
- capable de **dialoguer avec rigueur** sur un cadre théorique ;
- conscient des **limites** de sa propre démarche et ouvert à la discussion critique.

*Conséquences sur la préparation*

Cette différence de posture se traduit dans plusieurs choix concrets de préparation :

- **registre de vocabulaire** : plus opérationnel en DCG, plus conceptuel en DSCG ;
- **structure de l'exposé** : centrée sur la mission en DCG, sur la démarche scientifique en DSCG ;
- **type d'arguments** mobilisés : exemples concrets en DCG, références théoriques en DSCG ;
- **modalités de défense** : argumentation pratique en DCG, argumentation académique en DSCG.

Une **inadéquation entre la posture adoptée et le diplôme préparé** est immédiatement perçue par la commission et fragilise la prestation. Un candidat DCG qui adopterait une posture trop académique paraîtrait déconnecté de la réalité professionnelle ; un candidat DSCG qui se contenterait d'une posture purement opérationnelle paraîtrait insuffisamment ambitieux.

## Enjeu n° 3 – La gestion du temps et la maîtrise de l'interaction

Le troisième enjeu, transversal, consiste à **maîtriser à la fois le temps et l'interaction** avec la commission.

*La maîtrise du temps*

La gestion du temps doit être préparée avec précision :

- le **temps total** de l'exposé doit être respecté à 30 secondes près (15 minutes en DCG, 20 minutes maximum en DSCG) ;
- les **temps intermédiaires** doivent être anticipés : minutage par partie, repères temporels intégrés à la fiche de préparation ;
- une **marge de manœuvre** doit être conservée pour adapter le rythme en cas de stress (qui peut conduire à parler plus vite ou plus lentement que prévu) ;
- un **chronométrage** doit être réalisé lors des répétitions, pour valider la faisabilité du découpage proposé.

*La maîtrise de l'interaction*

L'interaction avec la commission se prépare également :

- **anticiper les questions probables** : pour chaque section du travail, identifier les questions que la commission pourrait poser ;

- **préparer des éléments de réponse structurés** : pour chaque question anticipée, structurer une réponse en trois à quatre points clés ;
- **identifier ses points de fragilité** : reconnaître les zones du travail moins maîtrisées et préparer des éléments de défense honnêtes ;
- **se préparer aux questions difficiles** : préparer des éléments de réponse aux questions critiques ou déstabilisantes.

## La résistance au stress

La gestion du stress constitue une dimension transversale qui doit être travaillée :

- **répétitions** : reproduire l'exposé en conditions proches du réel (debout, devant un public, chronométré) ;
- **techniques de gestion** : respiration, posture, regard ;
- **anticipation des situations difficiles** : oubli momentané, question déstabilisante, contradiction par la commission ;
- **sommeil et préparation physique** la veille de l'épreuve.

## Synthèse des trois enjeux

Enjeu	Manifestation en DCG	Manifestation en DSCG
1. Sélection et hiérarchisation	Sélection des missions et résultats clés	Sélection des concepts, hypothèses et résultats
2. Posture professionnelle	Collaborateur opérationnel	Cadre analytique
3. Gestion du temps et interaction	15 min strictes, dialogue avec la commission	20 min max, dialogue argumenté

Ces trois enjeux ne sont pas indépendants : ils se renforcent mutuellement. Une bonne sélection facilite la maîtrise du temps ; une posture professionnelle assurée renforce la qualité de l'interaction ; une bonne gestion du temps permet de préserver l'échange avec la commission. La préparation de la soutenance doit donc être pensée comme un ensemble cohérent, dans lequel chaque dimension contribue à la qualité d'ensemble de la prestation.

### 3. Montrez en quoi la soutenance permet au jury d'évaluer des compétences professionnelles, au-delà du contenu du document écrit.

La soutenance ne constitue pas une simple vérification orale du contenu du document écrit : elle permet au jury d'évaluer un ensemble de **compétences professionnelles** qui ne peuvent pas être appréciées à la seule lecture du document. Cinq grandes catégories de compétences sont ainsi évaluées.

#### Compétence n° 1 – La capacité à communiquer professionnellement

La première catégorie de compétences évaluées concerne directement la **communication professionnelle**, qui constitue l'objet même des UE 13 du DCG et 7 du DSCG. Plusieurs dimensions sont appréciées :

- la **capacité à structurer un discours oral** : introduction qui pose les enjeux, développement progressif, conclusion qui ouvre. Cette structuration, exigée à l'écrit, doit être encore plus visible à l'oral où le lecteur ne peut pas revenir en arrière ;
- la **capacité à adapter le registre** au contexte : registre professionnel, ni familial, ni excessivement académique ;
- la **capacité à mobiliser un support numérique** sans le subir : le candidat parle à partir du support, mais ne le lit pas ;
- la **clarté de l'expression** : phrases courtes, vocabulaire précis, absence d'hésitations excessives.

Cette compétence de communication est centrale dans tout métier professionnel : un futur expert-comptable passe une part importante de son temps à communiquer (entretiens clients, présentations en interne, restitutions d'audit). Sa maîtrise est donc un critère légitime d'évaluation.

## Compétence n° 2 – La capacité à argumenter et à défendre ses choix

La deuxième catégorie concerne l'**argumentation** et la **défense des choix opérés**. Cette compétence se révèle particulièrement lors de l'entretien avec la commission, mais aussi dans la manière dont l'exposé présente les choix méthodologiques et techniques.

Plusieurs dimensions sont évaluées :

- la **capacité à justifier** : pourquoi tel sujet a-t-il été choisi ? Pourquoi telle méthodologie ? Pourquoi tels indicateurs ? Toute décision documentée dans le travail doit pouvoir être expliquée et défendue ;
- la **capacité à argumenter** : ne pas se contenter d'énoncer des conclusions, mais en présenter les fondements ;
- la **capacité à dialoguer** avec une objection : ne pas se figer face à une critique, mais l'intégrer dans une argumentation plus large ;
- la **capacité à reconnaître ses limites** : un candidat qui assume honnêtement les faiblesses de son travail démontre une maturité professionnelle supérieure à celui qui chercherait à les masquer.

Cette compétence d'argumentation est elle aussi centrale dans la pratique professionnelle : un expert-comptable doit régulièrement défendre ses positions face à des clients, à des contrôleurs, à des confrères.

## Compétence n° 3 – La capacité à interagir et à écouter

La troisième catégorie concerne l'**interaction** avec les interlocuteurs. Cette compétence se révèle pleinement lors de l'entretien avec la commission, mais aussi dans les attitudes adoptées tout au long de l'épreuve.

Plusieurs dimensions sont appréciées :

- la **qualité de l'écoute** : le candidat comprend-il précisément les questions posées, ou répond-il à côté ? L'écoute active est une compétence à part entière, qui se travaille ;
- la **capacité à reformuler** : lorsqu'une question est ambiguë, le candidat sait-il la reformuler pour s'assurer de la bien comprendre ?
- la **gestion du temps de parole** : le candidat ne monopolise pas la parole, ne coupe pas la commission, sait écouter jusqu'au bout ;
- la **gestion du désaccord** : face à une remarque critique, le candidat sait-il maintenir sa position avec courtoisie, ou se ferme-t-il défensivement ?

Le chapitre est explicite sur ce point : « *Adopter une posture défensive ou éviter certaines questions affaiblit la soutenance. Le jury attend un échange professionnel.* » L'interaction n'est pas un obstacle à éviter mais une **opportunité d'évaluation** à saisir.

## Compétence n° 4 – La capacité à prendre du recul sur son travail

La quatrième catégorie concerne la **capacité réflexive** du candidat sur son propre travail. Cette compétence, particulièrement valorisée en DSCG mais aussi présente en DCG, distingue le candidat qui a vraiment compris son sujet de celui qui se contente d'avoir produit un document.

Plusieurs dimensions sont évaluées :

- la **conscience des limites** du travail : limites méthodologiques, limites de périmètre, limites temporelles ;
- la **conscience de la portée** des conclusions : ce qui est généralisable et ce qui ne l'est pas ;
- la **conscience des choix alternatifs** : quelles autres méthodes auraient pu être mobilisées ? Pourquoi celles-ci ont-elles été retenues ?
- l'**ouverture critique** sur les éventuelles imperfections du travail.

Cette posture réflexive est essentielle dans la pratique professionnelle : un expert-comptable qui ne sait pas reconnaître les limites de ses analyses est dangereux pour ses clients et pour lui-même. La soutenance évalue donc une **dimension déontologique** majeure du métier.

## Compétence n° 5 – La capacité à incarner une posture professionnelle

La cinquième catégorie est plus globale et concerne l'**incarnation** d'une posture professionnelle conforme aux attendus du diplôme. Cette dimension englobe l'ensemble des précédentes mais y ajoute une qualité plus subjective : la **crédibilité** dégagée par le candidat.

Plusieurs dimensions contribuent à cette crédibilité :

- la **tenue vestimentaire** adaptée au contexte ;
- la **maîtrise du langage corporel** : posture, gestes, regard ;
- la **gestion du stress** : ni effondrement, ni rigidité ;
- l'**énergie** dégagée : conviction, engagement, mais sans excès ;
- la **présence** dans la salle : occupation de l'espace, contact avec la commission.

Cette compétence, plus difficile à formaliser, est pourtant centrale : elle correspond à ce qu'un professionnel chevronné perçoit immédiatement chez un jeune diplômé, et qui conditionne souvent

la décision de recrutement. La soutenance permet d'évaluer cette dimension, qui échappe complètement à l'écrit.

## EXERCICE 2 – STRUCTURER L'EXPOSE DE VOTRE SOUTENANCE ET GERER LE TEMPS DE PAROLE

1. À partir de votre rapport ou de votre mémoire, proposez un découpage structuré de l'exposé oral, adapté à votre diplôme (DCG ou DSCG).

Le découpage doit traduire la logique opérationnelle attendue en DCG, en s'inspirant du tableau 24.1 du chapitre. La structure proposée respecte la **logique problème-solution-résultats** déjà mobilisée à l'oral du chapitre 23, tout en adaptant le minutage à la contrainte des 15 minutes non interrompues.

### Découpage proposé pour l'exposé DCG

#### 1. Ouverture et présentation (2 minutes)

– Présentation rapide du candidat et de sa formation – Présentation du cabinet d'accueil (Compta Normandie, 15 collaborateurs, clientèle TPE-PME) – Présentation de la mission confiée (conception d'un tableau de bord client) – Annonce du plan de l'exposé

#### 2. Contexte et problématique (3 minutes)

– Présentation du client (boulangerie L., 6 salariés, CA 850 K€, en croissance) – Identification du problème : pilotage opérationnel limité malgré la croissance – Formulation de la problématique : comment éclairer le pilotage d'une TPE en croissance par un outil simple et adapté ?

#### 3. Travail réalisé et apports (8 minutes)

3.1 Les choix méthodologiques et techniques (3 minutes) – Le choix d'un tableur Excel adapté à la taille de la TPE – La sélection de 8 indicateurs clés couvrant marge, trésorerie et activité – La conception en partenariat avec le client

3.2 Le déploiement et l'accompagnement (2 minutes) – Phases successives (construction, validation, restitution mensuelle) – Pédagogie auprès du dirigeant

3.3 Les résultats observés (3 minutes) – Anticipation d'un creux de trésorerie en septembre – Décision d'investissement validée sur la base du tableau de bord – Évolution de la relation cabinet-client vers une posture de conseil

#### 4. Conclusion et ouverture (2 minutes)

– Synthèse des principaux apports : un outil simple et adapté qui transforme la relation cabinet-client  
– Limites identifiées : dépendance à la régularité du rendez-vous mensuel – Apports personnels (compétences techniques, compétences relationnelles) – Perspectives : extension de la prestation à d'autres clients du cabinet

#### Logique du découpage

Ce découpage suit la **structure du tableau 24.1** du chapitre, en l'adaptant à la situation particulière de la mission.

*Le rôle de l'ouverture (2 minutes)*

L'ouverture pose le cadre de l'exposé. Elle suit les principes énoncés dans le chapitre : présentation **concise et professionnelle** du candidat, situation par rapport au travail présenté, précision du contexte de réalisation. Le chapitre rappelle qu'« *une présentation trop longue, trop personnelle ou insuffisamment centrée sur le travail présenté nuit à la lisibilité de la soutenance* ». Les deux minutes allouées sont suffisantes pour poser le cadre sans s'attarder.

*Le rôle du contexte et de la problématique (3 minutes)*

Cette partie pose le **problème** que la mission a permis de résoudre. Elle est essentielle pour rendre intelligible la solution présentée ensuite. Elle se distingue d'une simple description du client en mettant en évidence la **tension professionnelle** à laquelle la mission a répondu (croissance et difficultés de pilotage simultanées).

*Le rôle du travail réalisé (8 minutes)*

Cette partie constitue le **cœur de l'exposé**, ce qui justifie de lui consacrer plus de la moitié du temps disponible. Elle est elle-même structurée en trois sous-parties : les choix opérés, le déploiement, les résultats. Cette structuration interne permet de **dérouler une démonstration** plutôt que d'énumérer une succession de faits.

*Le rôle de la conclusion (2 minutes)*

La conclusion remplit plusieurs fonctions : **synthèse** des principaux apports, **honnêteté** sur les limites, **valorisation** des apprentissages personnels, **ouverture** sur des perspectives. La mention des limites est particulièrement importante : elle traduit une maturité professionnelle valorisée par le jury.

**2. Associez à chaque partie de l'exposé un minutage indicatif, en justifiant vos choix.**

Le minutage proposé pour la soutenance DCG est récapitulé et justifié dans le tableau ci-dessous.

Partie	Durée	Part du total	Justification du minutage
1. Ouverture et présentation	2 min	13 %	Pose le cadre sans s'attarder ; conforme aux recommandations du chapitre
2. Contexte et problématique	3 min	20 %	Suffisant pour caractériser la situation sans empiéter sur la démonstration
3. Travail réalisé et apports	8 min	54 %	Cœur de l'exposé ; majorité du temps consacré à la démonstration

# CORRIGÉ

Partie	Durée	Part du total	Justification du minutage
4. Conclusion et ouverture	2 min	13 %	Synthèse et projection sans répétition

## Justification générale du minutage

*Une répartition conforme aux attendus du DCG*

La répartition adoptée respecte la **logique opérationnelle** du DCG : majorité du temps consacré au travail réalisé, parties d'encadrement (ouverture et conclusion) limitées à l'essentiel. Cette répartition correspond à ce que le chapitre recommande : « *un exposé trop long sur le contexte ou un dépassement du temps imparti fragilise fortement la soutenance DCG.* »

*Une concentration sur la démonstration*

Le choix de consacrer **8 minutes sur 15** au travail réalisé n'est pas anodin : il traduit la conviction que c'est sur ce point que le candidat doit démontrer ses compétences. Une répartition plus équilibrée (par exemple 4 minutes pour chaque partie) diluerait la démonstration et empêcherait d'aller en profondeur.

*Un équilibre interne dans la partie 3*

La sous-répartition à l'intérieur de la partie 3 mérite également d'être justifiée : 3 minutes pour les choix méthodologiques, 2 minutes pour le déploiement, 3 minutes pour les résultats. Cette répartition reflète une **hiérarchisation des enjeux** :

- les choix méthodologiques sont privilégiés car ils traduisent la **réflexion** du candidat ;
- le déploiement est plus court car il relève davantage de l'exécution opérationnelle ;
- les résultats reçoivent autant de temps que les choix méthodologiques car ils constituent la **preuve** de l'efficacité de la démarche.

*Une marge de manœuvre pour les imprévus*

Le minutage proposé est volontairement légèrement inférieur aux 15 minutes maximales (14 minutes au total, avec une marge d'une minute). Cette marge permet d'absorber les éventuels ralentissements liés au stress ou à des éléments imprévus, sans risquer de dépasser le temps imparti.

## Outils de gestion du temps

Pour assurer le respect de ce minutage lors de la soutenance, plusieurs outils peuvent être mobilisés :

- une **fiche de préparation** mentionnant les durées prévues pour chaque partie ;
- un **minuteur discret** posé sur la table de présentation, permettant de visualiser le temps écoulé ;

- des **repères temporels intégrés au support numérique** (par exemple, un changement de section toutes les X minutes) ;
- des **répétitions chronométrées** lors de la préparation, permettant de calibrer le rythme de parole.

Cette discipline du minutage n'est pas un luxe : elle constitue une **compétence professionnelle évaluée**, le respect du temps imparti étant explicitement mentionné par le chapitre comme un critère déterminant.

### 3. Expliquez en quoi cette organisation vous permet de mettre en valeur votre travail écrit sans le réciter.

L'organisation proposée n'est pas une simple restitution du rapport écrit : elle constitue une **valorisation orale** distincte, qui obéit à sa propre logique. Cette différence se manifeste dans plusieurs choix méthodologiques.

#### Choix n° 1 – Une sélection radicale des éléments

Le rapport écrit peut compter jusqu'à 40 pages. L'exposé oral, lui, ne dispose que de 15 minutes, soit environ 1 800 mots, ce qui correspond approximativement à **5 à 7 pages de texte**. Cette contrainte impose une sélection drastique : l'exposé ne peut conserver que 15 à 20 % du contenu du rapport.

Les choix de sélection ne sont pas arbitraires : ils privilégient les éléments qui constituent **le cœur de la démonstration** :

- la **problématique** est conservée intégralement, car elle constitue le fil conducteur ;
- les **choix méthodologiques** sont conservés mais résumés (les 8 indicateurs sont mentionnés sans détailler chacun) ;
- les **résultats** sont conservés mais limités aux plus marquants (deux à trois illustrations concrètes) ;
- les **éléments descriptifs** secondaires (présentation détaillée du cabinet, historique du client, détails techniques) sont **écartés** au profit de la démonstration.

Cette sélection est précisément ce que le jury évalue : la **capacité à hiérarchiser**. Un candidat qui reproduirait fidèlement le contenu de son rapport démontrerait son incapacité à dégager l'essentiel.

#### Choix n° 2 – Une structuration adaptée à l'oral

L'écrit et l'oral ne se structurent pas de la même manière. L'écrit autorise des **développements longs**, des digressions argumentaires, des références multiples. L'oral, à l'inverse, exige une **structuration plus simple et plus visible**.

Plusieurs choix concrets traduisent cette adaptation :

- des **transitions explicites** entre les parties, qui n'existent pas nécessairement dans l'écrit ;
- des **annonces de plan** intermédiaires (« Je vais maintenant aborder les choix méthodologiques en trois temps ») ;
- une **redondance maîtrisée** des éléments clés (la problématique est rappelée à plusieurs reprises) ;

- une **simplification syntaxique** : phrases courtes, structures parallèles, vocabulaire accessible.

Cette structuration orale n'est pas un appauvrissement, mais une **adaptation** au mode de réception. Un texte écrit qui serait lu tel quel à l'oral perdrait l'auditeur dès les premières phrases.

### Choix n° 3 – Une valorisation des éléments les plus parlants

L'exposé oral privilégie les éléments qui ont le plus **d'impact** lors d'une présentation orale :

- les **chiffres marquants** (CA 850 K€, croissance de 18 %, anticipation d'un creux de trésorerie) ;
- les **illustrations concrètes** (la boulangerie comme cas emblématique de TPE en croissance) ;
- les **schémas visuels** présentés à l'écran (codes couleurs du tableau de bord, frise chronologique du déploiement) ;
- les **citations directes** du dirigeant client (par exemple : « le travail augmente mais je ne sais pas si je gagne plus »).

Ces éléments produisent un **effet de présence** que le texte écrit ne génère pas avec la même intensité. Une phrase bien choisie, prononcée avec conviction, peut marquer durablement la commission, là où un long développement écrit risquerait de s'estomper.

### Choix n° 4 – Une mise en valeur de la dimension professionnelle

L'écrit présente principalement le contenu du travail. L'oral, en revanche, permet de mettre en valeur la **dimension professionnelle** de la démarche : la posture du stagiaire, sa relation avec le client, ses apprentissages personnels.

Plusieurs éléments traduisent cette mise en valeur :

- la **présentation du candidat** comme acteur professionnel, et non comme simple étudiant ;
- la **mention explicite des apprentissages** opérés au cours de la mission ;
- la **présentation des limites** du travail, qui démontre une maturité réflexive ;
- l'**ouverture sur les perspectives** professionnelles, qui montre une vision dépassant le seul stage.

Cette dimension professionnelle constitue, comme on l'a vu à l'exercice 1, l'**enjeu central** de la soutenance. L'organisation proposée la met en valeur de manière cohérente avec la nature de l'épreuve.

### Choix n° 5 – Une préparation au dialogue avec la commission

Enfin, l'organisation proposée est conçue pour **préparer la phase d'entretien** qui suivra l'exposé. Le découpage et le minutage retenus tiennent compte du fait que la soutenance ne se réduit pas à l'exposé : elle se prolonge par un échange avec la commission.

Plusieurs éléments contribuent à cette préparation :

- l'**ouverture sur les limites** invite la commission à approfondir ce point lors de l'entretien ;
- l'**ouverture sur les perspectives** ouvre des pistes de questions ;

- les **choix méthodologiques explicités** anticipent les questions sur les options alternatives ;
- la **mention de la relation cabinet-client** ouvre sur la dimension relationnelle du métier.

L'exposé n'est donc pas un monologue refermé sur lui-même : il constitue une **porte d'entrée** vers le dialogue avec la commission.

## Synthèse

L'organisation proposée respecte une logique cohérente : **valoriser** le travail écrit sans le réciter, en opérant une transposition orale adaptée au mode de réception et aux attendus de l'épreuve. Cette transposition mobilise cinq grands choix méthodologiques (sélection, structuration, valorisation, dimension professionnelle, préparation à l'entretien), qui ensemble distinguent une soutenance professionnelle d'une simple lecture commentée du rapport.

Cas 2 – Soutenance DSCG (exposé de 20 minutes maximum)

### 1. Proposez un découpage structuré de l'exposé oral, adapté à votre diplôme.

Le découpage doit traduire la logique problématisée attendue en DSCG, en s'inspirant du tableau 24.2 du chapitre. La structure proposée respecte la **logique problématisation-méthodologie-confrontation**, conformément à la nature de recherche appliquée du mémoire.

## Découpage proposé pour l'exposé DSCG

### 1. Introduction et problématique (5 minutes)

– Présentation du candidat et de son alternance chez Diffusis (16 mois en direction financière) – Contexte professionnel et paradoxe observé (croissance du CA et dégradation des marges) – Construction de la problématique de recherche – Cadre théorique mobilisé en synthèse (Bouquin, Lorino, Kaplan et Norton) – Annonce du plan en trois temps

### 2. Démarche méthodologique (5 minutes)

2.1 Les hypothèses de recherche formulées (1,5 minute) – H1 : niveau de détail du reporting et qualité des décisions – H2 : coûts cachés du digital – H3 : indicateurs non financiers

2.2 La méthodologie mixte mobilisée (2,5 minutes) – Revue de littérature – Analyse documentaire (36 mois de données comptables) – 15 entretiens semi-directifs – Observation directe et journal de bord – Logique de triangulation

2.3 La conduite de l'enquête (1 minute) – Calendrier de déploiement – Échantillons retenus

### 3. Résultats et analyses (8 minutes)

3.1 Les principales découvertes empiriques (3 minutes) – Sous-affectation des coûts logistiques au e-commerce – Coûts cachés des marketplaces sous-estimés – Effet ROPO non capté par le reporting actuel

3.2 La validation des hypothèses (3 minutes) – H1 confirmée : le manque de détail conduit à des arbitrages erronés – H2 confirmée et précisée : les coûts cachés représentent 8 % du CA digital – H3 partiellement validée : la difficulté de mesure des indicateurs non financiers

3.3 Les recommandations formulées au groupe (2 minutes) – Refonte de la comptabilité analytique – Tableau de bord équilibré multicanal – Évolution de la gouvernance

#### 4. Conclusion et perspectives (2 minutes)

– Synthèse des principaux apports : un pilotage multicanal éclaire les décisions sous conditions – Limites identifiées : périmètre d'un seul groupe, profondeur historique restreinte – Perspectives de recherche : étude longitudinale, extension à d'autres secteurs, rôle de l'IA – Apports personnels : posture de chercheur appliqué, articulation théorie-pratique

#### Logique du découpage

Ce découpage suit la **structure du tableau 24.2** du chapitre, adaptée à la situation particulière du mémoire DSCG.

#### *Le rôle de l'introduction (5 minutes)*

L'introduction du DSCG est sensiblement plus longue qu'en DCG, car elle doit poser non seulement le contexte mais aussi le **cadre théorique** et la **problématique** de recherche. Les 5 minutes allouées permettent de :

- présenter brièvement le candidat dans sa posture d'alternant cadre ;
- poser le paradoxe observé sur le terrain ;
- formuler explicitement la problématique sous forme de question ;
- mobiliser les premiers éléments théoriques qui justifient la démarche.

Cette introduction substantielle traduit la **dimension de recherche appliquée** du mémoire DSCG, qui ne peut se contenter d'une ouverture purement descriptive.

#### *Le rôle de la méthodologie (5 minutes)*

La présentation de la méthodologie constitue une partie spécifique en DSCG, qui n'existe pas avec la même importance en DCG. Elle permet au candidat de **démontrer la rigueur** de sa démarche scientifique. Les 5 minutes allouées couvrent :

- la formulation explicite des hypothèses (1,5 minute) ;
- la présentation des outils méthodologiques mobilisés (2,5 minutes) ;
- la conduite concrète de l'enquête (1 minute).

Cette partie joue un rôle décisif : un mémoire DSCG peut être disqualifié par une méthodologie défailante, même si les résultats présentés sont intéressants.

#### *Le rôle des résultats et analyses (8 minutes)*

Cette partie constitue le **cœur de l'exposé**, ce qui justifie de lui consacrer 40 % du temps disponible. Elle est elle-même structurée en trois temps :

- les découvertes empiriques (faits observés) ;
- la validation des hypothèses (confrontation théorie-pratique) ;
- les recommandations formulées (apports opérationnels).

Cette structuration en trois temps traduit la **logique de recherche appliquée** : on présente d'abord les faits, on les confronte ensuite aux hypothèses, et on en déduit des recommandations. Cette progression rigoureuse distingue le mémoire DSCG d'un rapport opérationnel.

*Le rôle de la conclusion (2 minutes)*

La conclusion du DSCG comporte une dimension supplémentaire par rapport à celle du DCG : la mention explicite des **limites** et des **perspectives de recherche**. Cette posture critique est attendue dans un travail de recherche appliquée et témoigne de la maturité du candidat.

## 2. Associez à chaque partie de l'exposé un minutage indicatif, en justifiant vos choix.

Le minutage proposé pour la soutenance DSCG est récapitulé et justifié dans le tableau ci-dessous.

Partie	Durée	Part du total	Justification du minutage
1. Introduction et problématique	5 min	25 %	Pose les fondations conceptuelles, plus longue qu'en DCG
2. Démarche méthodologique	5 min	25 %	Démontre la rigueur scientifique, partie spécifique au DSCG
3. Résultats et analyses	8 min	40 %	Cœur de l'exposé, démonstration des apports
4. Conclusion et perspectives	2 min	10 %	Synthèse et posture critique

### Justification générale du minutage

*Une répartition conforme aux attendus du DSCG*

La répartition adoptée respecte la **logique de recherche appliquée** du DSCG : équilibre entre la construction du cadre (introduction + méthodologie : 50 % du temps) et la présentation des apports (résultats + conclusion : 50 % du temps). Cette répartition contraste avec celle du DCG, qui consacrait l'essentiel du temps au travail réalisé.

Cette différence est cohérente avec la nature des deux épreuves : le DCG valorise l'action opérationnelle, le DSCG valorise la démarche intellectuelle.

*Une visibilité accordée à la méthodologie*

# CORRIGÉ

Le choix de consacrer **5 minutes pleines** à la méthodologie peut surprendre : à l'écrit, cette partie occupe rarement 25 % du mémoire. À l'oral, ce choix traduit une conviction : la commission du DSCG accorde une attention particulière à la démarche méthodologique, et il est risqué de la traiter trop rapidement.

Une présentation détaillée de la méthodologie permet :

- de démontrer la **rigueur** de la démarche ;
- de **prévenir** les questions critiques sur les choix méthodologiques ;
- d'établir la **crédibilité** des résultats présentés ensuite.

*Une concentration sur les résultats et les analyses*

Les 8 minutes allouées à la partie 3 traduisent l'importance de la **démonstration empirique**. Cette partie doit présenter à la fois les faits observés, la confrontation avec les hypothèses, et les recommandations qui en découlent. La répartition interne (3 + 3 + 2 minutes) reflète l'importance relative de chaque sous-partie : faits et validation reçoivent un temps équivalent, recommandations un temps plus court car elles peuvent être approfondies lors de l'entretien.

*Une marge de manœuvre conservée*

Le minutage total proposé (20 minutes pile) atteint le maximum autorisé. Il est donc nécessaire de prévoir une **marge de manœuvre interne** : chaque sous-partie peut être légèrement compressée si l'exposé prend du retard, sans compromettre l'équilibre d'ensemble.

### 3. Expliquez en quoi cette organisation vous permet de mettre en valeur votre travail écrit sans le réciter.

Les principes énoncés pour la soutenance DCG s'appliquent également au DSCG : sélection, structuration adaptée, valorisation des éléments parlants, dimension professionnelle, préparation à l'entretien. Plusieurs spécificités méritent toutefois d'être soulignées.

#### Spécificité n° 1 – Une mise en valeur de la posture de chercheur appliqué

Là où la soutenance DCG met en valeur la posture de **collaborateur opérationnel**, la soutenance DSCG met en valeur la posture de **chercheur appliqué**. Cette différence se traduit dans plusieurs choix concrets :

- les **références théoriques** sont mobilisées explicitement (Bouquin, Lorino, Kaplan et Norton), sans s'y noyer ;
- les **hypothèses** sont formulées de manière précise et testable ;
- la **méthodologie** est présentée comme un objet à part entière, avec ses choix justifiés ;
- les **limites** sont assumées comme des éléments constitutifs de la démarche scientifique.

Cette posture de chercheur appliqué se distingue à la fois du chercheur académique pur (qui resterait dans la théorie) et du praticien strict (qui resterait dans l'opérationnel). Elle constitue précisément la position attendue en DSCG.

## Spécificité n° 2 – Une démonstration progressive et argumentée

L'exposé DSCG ne se contente pas de présenter un travail : il construit une **démonstration progressive**, où chaque partie alimente la suivante :

- l'introduction pose le **problème** ;
- la méthodologie présente **les outils** mobilisés pour le résoudre ;
- les résultats présentent **les apports** obtenus grâce à ces outils ;
- la conclusion **synthétise** et **ouvre**.

Cette progression argumentative est plus exigeante qu'une simple énumération de faits : elle suppose une **maîtrise de la cohérence interne** du travail. Le candidat doit pouvoir, à tout moment de l'exposé, faire le lien avec les autres parties.

## Spécificité n° 3 – Une gestion équilibrée des dimensions théorique, méthodologique et empirique

L'un des risques majeurs de la soutenance DSCG est de **déséquilibrer** les trois dimensions : se perdre dans la théorie au détriment des résultats, ou survoler la méthodologie pour passer rapidement aux conclusions.

L'organisation proposée évite ce risque en accordant à chaque dimension un temps explicitement défini :

- la **dimension théorique** est présente dans l'introduction (cadre théorique) et la conclusion (perspectives de recherche) ;
- la **dimension méthodologique** dispose d'une partie dédiée ;
- la **dimension empirique** occupe la partie centrale.

Cet équilibre traduit la nature même du mémoire DSCG : un **travail de recherche appliquée** qui articule théorie, méthode et terrain.

## Spécificité n° 4 – Une préparation aux questions de fond

L'entretien qui suit l'exposé DSCG porte généralement sur des **questions de fond** plus exigeantes qu'en DCG : critique des choix méthodologiques, mise en perspective théorique, généralisation des résultats. L'exposé doit préparer cet entretien en :

- mentionnant les **alternatives méthodologiques** envisagées et écartées ;
- positionnant le travail dans le **paysage théorique** existant ;
- assumant explicitement les **limites de généralisation** ;
- ouvrant des **pistes de recherche** que la commission pourra explorer.

Cette préparation anticipée transforme l'entretien d'un moment de défense passive en un véritable **dialogue argumenté**, où le candidat démontre sa capacité à dialoguer en cadre confirmé.

## Spécificité n° 5 – Une économie du temps maîtrisée

# CORRIGÉ

Avec 20 minutes maximum, l'exposé DSCG dispose de 5 minutes de plus que celui du DCG. Cette différence est apparemment modeste, mais elle change considérablement la nature de l'exercice : elle autorise un développement analytique plus poussé.

Cette marge ne doit cependant pas conduire à la **dilution** : chaque minute supplémentaire doit servir une intention précise (approfondir un point, illustrer un argument, nuancer une conclusion). Un exposé qui s'étale sans gagner en densité analytique serait moins convaincant qu'un exposé plus court mais plus dense.

## EXERCICE 3 – PREPARER L'ENTRETIEN AVEC LA COMMISSION D'EXAMEN

*Comme pour les exercices précédents, le corrigé propose une démarche méthodologique applicable à toute soutenance, illustrée par les deux situations DCG (mission tableau de bord chez Compta Normandie) et DSCG (pilotage multicanal chez Diffusis). L'entretien avec la commission constitue souvent la partie la plus redoutée de la soutenance, mais c'est aussi celle qui offre les meilleures opportunités de démontrer la maîtrise de son travail.*

### Cas 1 – Préparation de l'entretien en DCG

#### 1. À partir de votre rapport ou de votre mémoire, identifiez trois points susceptibles de donner lieu à des questions de la commission.

L'anticipation des questions probables constitue l'une des **clés de réussite** de la soutenance. La commission interroge généralement sur trois grandes catégories de points : les **choix opérés** (méthodologiques et techniques), les **éléments les plus visibles ou les plus surprenants** du rapport, et les **zones de fragilité** apparente du travail.

Trois points particulièrement susceptibles d'interroger la commission peuvent être identifiés dans la mission tableau de bord chez Compta Normandie.

#### Point n° 1 – Le choix d'un tableur Excel plutôt qu'un logiciel dédié

Ce point est très probablement le **premier** sur lequel la commission s'arrêtera, pour plusieurs raisons.

D'abord, ce choix peut paraître **contre-intuitif** : il existe sur le marché de nombreux logiciels de pilotage spécialisés (Power BI, Tableau, MyReport, Cegid Loop). Un candidat qui retient Excel doit pouvoir justifier ce choix face à des alternatives techniques plus sophistiquées.

Ensuite, ce choix illustre une **dimension professionnelle importante** : la capacité à adapter une solution aux ressources et compétences disponibles, plutôt qu'à imposer une solution standardisée. La commission cherchera donc à vérifier si le choix est le résultat d'une **réflexion construite** ou d'une **facilité opportuniste**.

Enfin, ce choix engage la **pérennité** de la solution : un tableau Excel est plus simple à mettre en place mais aussi plus fragile (risque d'erreurs de saisie, dépendance à la maîtrise de la personne qui le tient à jour, difficultés de partage).

Questions probables de la commission :

- « Pourquoi avez-vous choisi Excel plutôt qu'un logiciel de business intelligence ? »
- « Quelles alternatives techniques avez-vous envisagées avant de retenir Excel ? »
- « Comment garantir la pérennité d'un tableau de bord sur Excel face aux risques d'erreurs ? »
- « Pour un client plus important, auriez-vous fait le même choix ? »

## Point n° 2 – La sélection des huit indicateurs clés

Le deuxième point susceptible d'interroger la commission concerne le **choix des indicateurs** retenus pour le tableau de bord. La sélection d'indicateurs n'est jamais neutre : elle oriente l'attention du dirigeant, structure ses arbitrages, conditionne ses décisions.

Plusieurs questions peuvent émerger :

- pourquoi **huit** indicateurs et pas dix, ou cinq ?
- pourquoi ces indicateurs **précis** ont-ils été retenus ?
- comment les **seuils d'alerte** ont-ils été déterminés ?
- pourquoi certains indicateurs **classiques** (par exemple le besoin en fonds de roulement, le délai client) ne figurent-ils pas ?

Ce point est particulièrement important car il révèle la **maîtrise conceptuelle** du candidat sur les fondamentaux du contrôle de gestion. Une réponse insuffisante affaiblirait la crédibilité technique de la démarche.

Questions probables de la commission :

- « Comment avez-vous sélectionné les huit indicateurs retenus ? »
- « Avez-vous envisagé d'intégrer le BFR ou le délai client ? »
- « Comment avez-vous fixé les seuils d'alerte des codes couleurs ? »
- « Si le dirigeant vous demande d'ajouter un indicateur, comment procéderiez-vous ? »

## Point n° 3 – La dimension relationnelle de la mission et la posture de conseil

Le troisième point porte sur la **dimension relationnelle** de la mission, qui constitue un attendu central de l'UE 13 du DCG. Le rapport mentionne notamment :

- l'**accompagnement pédagogique** du dirigeant à la lecture du tableau de bord ;
- la **transformation de la relation** cabinet-client vers une posture de conseil ;
- les **rendez-vous mensuels** comme moments structurants de la mission.

Cette dimension peut interroger la commission sous plusieurs angles : la posture professionnelle du stagiaire (était-il légitime à conseiller un dirigeant d'entreprise ?), la transformation effective de la relation (s'agit-il d'un effet réel ou d'un constat optimiste ?), la pérennité de la posture de conseil (peut-elle se maintenir au-delà du stage ?).

Questions probables de la commission :

- « Comment avez-vous géré la dimension pédagogique de la restitution mensuelle face à un dirigeant non-comptable ? »
- « Quelle légitimité avez-vous estimée avoir face à un dirigeant ayant 20 ans d'expérience ? »
- « Cette posture de conseil est-elle pérenne au-delà de votre stage ? »
- « Avez-vous rencontré des difficultés dans la relation avec le dirigeant ? »

## 2. Pour chacun de ces points, expliquez comment vous pourriez structurer une réponse pertinente lors de l'entretien.

Une réponse pertinente lors de l'entretien obéit à plusieurs principes méthodologiques. Le chapitre rappelle qu'« avant de répondre, le candidat doit identifier l'enjeu réel de la question posée. Une réponse pertinente est structurée, directement reliée au travail réalisé et orientée vers la question. »

Trois principes guident la construction des réponses :

- **identifier précisément** l'enjeu de la question (de quoi parle vraiment la commission ?) ;
- **structurer** la réponse en deux à quatre points clairs, sans verbiage ;
- **assumer** les limites lorsqu'elles existent, plutôt que de les masquer.

### Structuration de la réponse au point n° 1 (choix d'Excel)

#### Identification de l'enjeu

La commission ne cherche pas à savoir si Excel est techniquement supérieur à Power BI. Elle cherche à comprendre si le candidat a opéré un **choix raisonné** et s'il est capable de **justifier sa démarche** face à un dirigeant ou un client qui poserait la même question.

#### Structuration de la réponse

« Le choix d'Excel résulte de trois considérations principales adaptées au contexte du client.

*Premièrement, la dimension de la structure : il s'agit d'une TPE de six salariés, dont le dirigeant n'avait aucune expérience préalable avec un logiciel de pilotage. Excel présentait l'avantage d'une prise en main intuitive et de l'absence d'investissement initial.*

*Deuxièmement, la logique économique de la mission : un logiciel dédié comme Power BI ou Cegid aurait coûté entre 1 000 et 3 000 € par an, ce qui était disproportionné au regard du gain attendu pour une entreprise réalisant 850 000 € de chiffre d'affaires.*

*Troisièmement, la pérennité de la solution : Excel est universellement disponible et ne crée pas de dépendance à un éditeur. Le client peut, à terme, maintenir l'outil sans le cabinet si nécessaire.*

*Je précise toutefois deux limites de ce choix : d'une part, Excel impose une rigueur de tenue qui suppose la stabilité de la personne en charge ; d'autre part, pour un client plus important — disons au-delà de 3 millions de chiffre d'affaires — un logiciel dédié deviendrait préférable. »*

#### Analyse de la structure

Cette réponse présente plusieurs qualités :

- elle **identifie clairement les motifs** (trois considérations explicites), ce qui démontre une réflexion construite ;
- elle **mobilise des éléments concrets** (chiffres, ordres de grandeur), ce qui ancre la réponse dans la réalité ;
- elle **assume des limites** sans les présenter comme des faiblesses, mais comme des éléments d'arbitrage ;
- elle **ouvre vers un autre contexte** (« pour un client plus important »), ce qui démontre la capacité à généraliser.

## Structuration de la réponse au point n° 2 (sélection des indicateurs)

### *Identification de l'enjeu*

La commission cherche à vérifier que la sélection est le **fruit d'une démarche méthodique**, et non d'un choix arbitraire. Elle veut s'assurer que le candidat maîtrise les concepts du contrôle de gestion suffisamment pour avoir opéré une sélection éclairée.

### *Structuration de la réponse*

« La sélection des huit indicateurs a suivi trois principes méthodologiques.

*Premièrement, j'ai d'abord identifié les besoins prioritaires du dirigeant à partir de deux entretiens préalables. Il exprimait trois préoccupations principales : comprendre la formation de sa marge par catégorie de produits, anticiper ses tensions de trésorerie, et avoir une visibilité sur la masse salariale qui avait augmenté avec les embauches récentes.*

*Deuxièmement, j'ai croisé ces besoins avec les fondamentaux du contrôle de gestion étudiés en UE11, notamment le suivi des marges, le pilotage de la trésorerie et l'analyse des charges fixes. Chaque indicateur retenu correspond à un besoin du dirigeant et à un fondamental conceptuel.*

*Troisièmement, j'ai limité volontairement le nombre à huit indicateurs, conformément au principe selon lequel un tableau de bord doit privilégier la lisibilité à l'exhaustivité. Au-delà de huit à dix indicateurs, le risque est que le dirigeant ne sache plus où porter son attention.*

*Pour répondre à votre éventuelle question sur les indicateurs non retenus : le BFR aurait été utile mais nécessite des données détaillées sur les délais clients et fournisseurs qui ne sont pas toujours disponibles en temps réel pour une TPE. Je l'ai donc remplacé par un indicateur de trésorerie nette, plus simple à calculer mensuellement. »*

### *Analyse de la structure*

Cette réponse mobilise une **logique tripartite** (besoins, fondamentaux, limitation volontaire), enrichie d'une anticipation sur une question prévisible (le BFR). Elle articule observation de terrain (les besoins du dirigeant) et apports théoriques (les fondamentaux du contrôle de gestion), ce qui correspond précisément à ce qui est attendu d'un rapport de stage DCG.

## Structuration de la réponse au point n° 3 (dimension relationnelle)

### *Identification de l'enjeu*

# CORRIGÉ

La commission cherche à apprécier la **maturité professionnelle** du candidat : a-t-il bien identifié la dimension relationnelle de sa mission ? A-t-il su trouver la juste posture face à un dirigeant expérimenté ? Reconnaît-il honnêtement les éventuelles difficultés rencontrées ?

## *Structuration de la réponse*

« La dimension relationnelle a effectivement constitué un enjeu central de la mission, et je l'ai abordée en trois temps.

*Premièrement, j'ai construit ma légitimité non sur mon expérience — que je n'avais pas — mais sur la rigueur de ma démarche. Je me suis présenté comme un étudiant en formation, accompagné par le chef de mission, et capable de mobiliser des outils méthodologiques rigoureux. Cette honnêteté de posture a, paradoxalement, facilité la confiance.*

*Deuxièmement, j'ai adopté une posture pédagogique systématique lors des restitutions. À chaque rendez-vous mensuel, je commençais par rappeler la signification de chaque indicateur, plutôt que d'enchaîner directement sur les commentaires. Cette pédagogie a progressivement rendu le dirigeant autonome dans la lecture du tableau.*

*Troisièmement, je reconnais avoir rencontré une difficulté précise : lors du troisième rendez-vous, le dirigeant a contesté une analyse que j'avais formulée sur la dégradation de la marge boulangerie. J'ai d'abord tenté de défendre ma position, puis j'ai compris qu'il disposait d'éléments de contexte que je n'avais pas (un changement de fournisseur ponctuel). J'en ai tiré un apprentissage important : un tableau de bord donne des signaux, mais l'interprétation suppose toujours un dialogue avec celui qui connaît son métier.*

*Cette dimension relationnelle est, à mes yeux, le principal apport du stage : elle m'a appris que la valeur ajoutée d'un cabinet ne réside pas seulement dans la technique, mais dans la qualité du dialogue construit avec le client. »*

## *Analyse de la structure*

Cette réponse présente une qualité essentielle pour une soutenance : la **maturité réflexive**. Plusieurs éléments la traduisent :

- la **honnêteté** sur la légitimité initiale (le candidat ne se survalorise pas) ;
- la **reconnaissance d'une difficulté concrète** (l'épisode du fournisseur), qui rend la réponse crédible ;
- l'**apprentissage tiré** de cette difficulté, qui démontre une capacité réflexive ;
- la **valorisation finale** de l'expérience, sans excès ni dévalorisation.

Le chapitre rappelle que « l'entretien ne constitue donc pas une simple vérification de connaissances, mais un véritable temps d'échange, au cours duquel le candidat doit démontrer sa capacité à analyser son propre travail, à en expliciter les limites et à justifier ses choix ». La réponse proposée illustre précisément cette capacité.

**3. Montrez en quoi la posture adoptée lors de l'échange (écoute, attitude, manière de répondre) peut influencer l'évaluation de votre soutenance.**

La posture adoptée lors de l'entretien ne constitue pas une dimension périphérique de l'évaluation : elle en est une **composante centrale**, qui peut transformer une prestation honnête en réussite remarquable, ou à l'inverse compromettre une prestation par ailleurs solide. Cinq dimensions de la posture méritent d'être analysées.

## Dimension n° 1 – La qualité de l'écoute

La première dimension concerne l'**écoute active** des questions posées. Le chapitre rappelle que « *avant de répondre, le candidat doit identifier l'enjeu réel de la question posée* ».

Cette écoute active produit plusieurs effets positifs :

- elle permet de **répondre précisément** à la question posée, et non à une question voisine que le candidat aurait souhaité entendre ;
- elle démontre à la commission que le candidat **prend au sérieux** ses interlocuteurs ;
- elle évite les **malentendus** qui se résoudraient mal au cours de l'échange ;
- elle permet, en cas de doute, de **reformuler** la question pour s'assurer de sa bonne compréhension.

À l'inverse, une écoute défaillante (réponse hors sujet, reprise d'éléments mal compris) traduit un manque d'attention qui sera immédiatement perçu par la commission. Plusieurs techniques permettent de manifester une écoute active : prise de notes pendant la question, reformulation explicite avant de répondre (« Si je comprends bien votre question... »), regard franc vers l'interlocuteur.

## Dimension n° 2 – La gestion du temps de parole

La deuxième dimension concerne la **gestion du temps de parole** lors de l'entretien. Cette gestion est plus subtile qu'on ne le pense :

- répondre **trop brièvement** peut donner l'impression d'un manque de maîtrise ou d'une volonté d'esquiver ;
- répondre **trop longuement** peut donner l'impression de noyer la commission sous les détails ou de vouloir éviter d'autres questions ;
- **équilibrer** la longueur des réponses selon la profondeur de la question est un signe de maturité professionnelle.

Une bonne pratique consiste à viser des réponses de **1 à 3 minutes** pour les questions courantes, structurées en deux à quatre points. Pour les questions plus complexes, une réponse plus longue est acceptable, mais elle doit conserver une structure visible.

La gestion du temps de parole révèle également le **respect du candidat** pour la commission : il ne monopolise pas l'échange, laisse à ses interlocuteurs le temps de poser leurs questions, accepte une éventuelle relance ou précision.

## Dimension n° 3 – La gestion du désaccord et de la critique

La troisième dimension, particulièrement délicate, concerne la **gestion du désaccord** avec la commission. Plusieurs situations peuvent se présenter :

# CORRIGÉ

- la commission **conteste** un choix opéré (« Pourquoi n'avez-vous pas plutôt... ? ») ;
- la commission **critique** une analyse (« Votre conclusion sur ce point me paraît fragile ») ;
- la commission **propose** une alternative (« On aurait pu envisager une autre approche ») ;
- la commission **pousse** le candidat dans ses retranchements (« Et si je vous disais que... ? »).

Face à ces situations, le chapitre est clair : « *Adopter une posture défensive ou éviter certaines questions affaiblit la soutenance. Le jury attend un échange professionnel.* »

La posture attendue combine **fermeté** et **ouverture** :

- **fermeté** : assumer ses choix, présenter ses arguments, ne pas se rétracter à la première objection ;
- **ouverture** : reconnaître la pertinence des objections lorsqu'elles sont fondées, intégrer les éléments nouveaux apportés par la commission, accepter de nuancer une position.

Cette posture équilibrée est la marque d'un **professionnel mature**. À l'opposé, deux postures sont à proscrire :

- la **posture défensive rigide** : refuser toute critique, défendre ses positions à tout prix, montrer de l'agacement face aux objections ;
- la **posture de soumission** : céder à la première objection, abandonner ses positions sans les défendre, donner l'impression de ne rien maîtriser.

## Dimension n° 4 – La communication non verbale

La quatrième dimension concerne la **communication non verbale** lors de l'entretien : posture corporelle, regard, gestes, expression du visage.

Ces dimensions, parfois sous-estimées, jouent un rôle considérable :

- le **regard** : soutenir le regard de la commission (à tour de rôle entre les membres) traduit la confiance et le respect ; un regard fuyant ou figé sur les notes traduit le stress et l'évitement ;
- la **posture corporelle** : se tenir droit, sans rigidité excessive, traduit la maîtrise ; se voûter ou s'effondrer dans son siège traduit le découragement ;
- les **gestes** : des gestes mesurés, accompagnant le discours, soutiennent l'expression ; des gestes parasites (mains qui tremblent, balancement, manipulation d'un stylo) trahissent un stress mal géré ;
- l'**expression du visage** : un visage ouvert, sans crispation excessive, favorise la qualité de l'échange ; un visage fermé ou tendu installe une atmosphère contrainte.

Le chapitre rappelle ce principe général : « *Une attitude calme, une expression claire et une gestion maîtrisée du stress contribuent à instaurer un climat professionnel propice au dialogue.* » Cette dimension non verbale est essentielle car elle traduit, plus que les mots, la **maturité professionnelle** du candidat.

## Dimension n° 5 – L'adaptation au registre attendu

La cinquième dimension concerne l'**adaptation du registre** au contexte de l'épreuve. Le chapitre énonce un principe explicite : « *Le candidat doit adopter un registre de langue professionnel, clair et précis, et tenir compte de la diversité des membres de la commission.* »

Cette adaptation se traduit dans plusieurs choix concrets :

- un **vocabulaire technique maîtrisé** mais accessible : ni jargon excessif, ni vulgarisation excessive ;
- une **syntaxe claire** : phrases bien construites, pas de tournures familières ;
- un **respect des formes** : tutoiement à proscrire, expressions de politesse mesurées (« Madame, Monsieur », « Si vous le permettez ») ;
- une **mesure dans l'expression** : ni excès de modestie, ni excès de confiance.

Le chapitre alerte sur deux écueils : « *Une attitude trop familière ou, à l'inverse, excessivement rigide nuit à la crédibilité professionnelle.* » L'équilibre à trouver est précisément celui qu'un jeune professionnel doit savoir adopter dans ses premières années d'exercice.

### Synthèse de l'influence de la posture sur l'évaluation

Dimension	Posture optimale	Effet sur l'évaluation
Écoute	Active, attentive, manifeste	Démontre la prise en compte des interlocuteurs
Gestion du temps	Équilibrée, structurée	Démontre la maîtrise du discours
Gestion du désaccord	Fermeté et ouverture	Démontre la maturité professionnelle
Communication non verbale	Calme, ouverte, mesurée	Renforce la crédibilité globale
Adaptation du registre	Professionnel, précis, mesuré	Démontre la conformité aux codes du métier

### Une posture qui révèle une personnalité professionnelle

Au-delà de cette analyse par dimensions, la posture adoptée lors de l'entretien révèle ce qui ne peut pas s'apprendre en quelques semaines de préparation : une **personnalité professionnelle**. La commission perçoit immédiatement si elle a face à elle un candidat qui s'est approprié son travail, qui a réfléchi à ses choix, qui est capable de dialoguer en cadre.

Cette dimension explique pourquoi l'entretien est souvent considéré comme le **moment de vérité** de la soutenance : un exposé peut être préparé par cœur, mais l'entretien ne peut être que la manifestation de ce que le candidat est devenu au terme de son parcours de formation. Une posture professionnelle assurée peut transformer une prestation correcte en réussite remarquable ; à l'inverse, une posture défailante peut compromettre une prestation par ailleurs solide.

C'est précisément cette dimension qui justifie la place centrale de la soutenance dans l'évaluation finale du DCG et du DSCG, et qui explique pourquoi sa préparation ne peut se limiter à la révision du contenu écrit.

## Cas 2 – Préparation de l'entretien en DSCG

*Pour le DSCG, les principes méthodologiques de l'exercice 3 s'appliquent de la même manière qu'en DCG, mais les **types de questions** posées et les **niveaux de réponse attendus** présentent des spécificités qui méritent d'être soulignées. La situation Diffusis (pilotage multicanal de la performance) sert d'illustration.*

### Trois points susceptibles d'interroger la commission DSCG

#### Point n° 1 – La rigueur méthodologique de l'enquête de terrain

Le premier point concerne la **rigueur scientifique** de la démarche méthodologique. La commission DSCG accorde une attention particulière à cette dimension, qui distingue le mémoire de recherche appliquée d'un simple rapport opérationnel. Les questions possibles portent notamment sur :

- la **représentativité** des entretiens conduits (pourquoi ces interlocuteurs, comment ont-ils été choisis, l'échantillon est-il biaisé ?) ;
- la **fiabilité** des données comptables exploitées (qualité de la comptabilité analytique, retraitements opérés) ;
- l'**objectivité** de l'analyse (le candidat étant alternant, comment garantit-il l'indépendance de son regard ?) ;
- les **alternatives méthodologiques** envisagées et écartées (pourquoi des entretiens semi-directifs plutôt qu'un questionnaire ?).

#### Point n° 2 – La validation des hypothèses et la portée des conclusions

Le deuxième point concerne la **validation des hypothèses** et la **portée** des conclusions formulées. La commission cherche à apprécier la capacité du candidat à tirer des enseignements robustes de son enquête, sans surinterprétation ni timidité excessive.

Les questions possibles portent sur :

- les **conditions de validation** des hypothèses (comment décider qu'une hypothèse est confirmée ou infirmée ?) ;
- la **généralisation** des résultats (les conclusions valent-elles seulement pour Diffusis, pour le secteur de la distribution spécialisée, ou plus largement ?) ;
- les **points d'incertitude** subsistants (qu'est-ce que l'enquête n'a pas permis de trancher ?) ;
- la **discussion** des résultats avec la littérature (les conclusions confirment-elles ou nuancent-elles les travaux existants ?).

#### Point n° 3 – La pertinence et la mise en œuvre des recommandations

Le troisième point concerne les **recommandations** formulées au groupe. La commission cherche à apprécier la capacité du candidat à transformer ses résultats de recherche en propositions opérationnelles, et à anticiper les conditions de leur mise en œuvre.

Les questions possibles portent sur :

- la **hiérarchisation** des recommandations (par quoi commencer, comment séquencer ?) ;
- les **conditions de réussite** (quels acteurs mobiliser, quels obstacles anticiper ?) ;
- le **coût** des recommandations (sont-elles soutenables pour le groupe ?) ;
- la **temporalité** de mise en œuvre (à quels horizons les bénéfices peuvent-ils être attendus ?).

### Spécificités des réponses attendues en DSCG

Les réponses construites pour le DSCG diffèrent de celles du DCG sur plusieurs dimensions :

Dimension	Réponse DCG	Réponse DSCG
Registre	Opérationnel et illustratif	Conceptuel et argumenté
Références mobilisées	Manuels, UE du DCG	Auteurs académiques, articles de recherche
Posture	Collaborateur en mission	Chercheur appliqué
Profondeur attendue	Justification pratique	Argumentation scientifique
Limites assumées	Limites opérationnelles	Limites méthodologiques et théoriques

Les **principes posturaux** énoncés pour le DCG s'appliquent intégralement au DSCG (écoute, gestion du temps, gestion du désaccord, communication non verbale, adaptation du registre). La différence porte sur le **niveau d'exigence** : la commission DSCG attend une posture de **cadre confirmé**, capable de dialoguer en pair avec ses interlocuteurs sur les questions de fond.

### Synthèse pédagogique

L'entretien avec la commission constitue le moment où se révèle pleinement la **maturité professionnelle** du candidat. Il ne peut pas être préparé comme un examen classique, par mémorisation de réponses-types. Il suppose une **appropriation profonde** du travail réalisé, qui permet de répondre à toute question, même imprévue, avec rigueur et nuance.

Cette appropriation se construit dans la durée, tout au long du stage et de la rédaction du document écrit. Elle se manifeste à l'oral par la capacité à :

- **identifier** précisément l'enjeu de chaque question ;
- **structurer** clairement chaque réponse ;
- **assumer** les choix opérés et les limites du travail ;
- **dialoguer** avec ouverture et fermeté ;
- **incarner** une posture professionnelle conforme aux attendus du diplôme.