MRM

Montpellier Research in Management

NATURE ET RÔLE DES OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION DANS LES ENTREPRISES INNOVANTES : UNE ÉTUDE COMPARATIVE DE DIX-NEUF PME INNOVANTES

Présenté par Katia Dangereux

Dirigé par Philippe Chapellier & Fabienne Villesèque-Dubus

AXE INNOVATION

Introduction

Enjeux

- CDG :
  - Repose :

Rigueur;

Aversion aux risques;

Maîtrise des coûts

  - Garant de :

Performance;

Compétitivité-prix;

Pérennité

- Innovation :
  - Requiert :

Flexibilité;

Prise de risques;

Dépenses

  - Assure :

Compétitivité;

Pérennité;

Rentabilité

1. Contrôle de gestion et innovation : une apparente contradiction ?

1.1 Le contrôle de gestion : une forme de contrôle inadapté au contexte innovant

1.1.1 Le contrôle de gestion représente un frein à l'innovation

- Systèmes de CDG formels : pas capables de traiter les incertitudes fortement élevées dans un tel contexte d'innovation (Quinn, 1980…)
- Opposition apparente entre innovation (initiative, expérimentation, changement, coopération) et budget (efficience, stabilité, individualisme) (Frow, Marginson et Ogden, 2005)
- Contrôle de type cybernetic : utilisation restreinte aux

1. Contrôle de gestion et innovation : une apparente contradiction ?

1.1 Le contrôle de gestion : une forme de contrôle inadapté au contexte innovant

1.1.2 D'autres formes de contrôle plus adaptées au contexte innovant

- Contrôle par les procédures : Weick et al., 1999
- Contrôle par la structure : Eisenhardt et Brown, 1997
- Contrôle par la culture et les normes sociales : Ouchi, 1979
- …

1. Contrôle de gestion et innovation : une apparente contradiction ?

1.2 Contrôle de gestion et innovation : une recherche de réconciliation

1.2.1 Le contrôle de gestion stimule l'innovation

- Médiation instrumentale permet un retour réflexif des acteurs sur leur processus (Lorino, 2006)
- Rôle informationnel destiné à gérer l'incertitude inhérente à l'innovation (Nixon, 1998 ; Davila, 2000)
- Important pour la coordination et le contrôle des projets de développement de nouveaux produits (Cooper, 2001; Bonner, 2005)
- Usage interactif, formulation de nouvelles stratégies (Simon, 1995)
- « Machine » à dialogue ; communication ; apprentissage et création d'idées durant les épisodes de changements

1. Contrôle de gestion et innovation : une apparente contradiction ?

1.2 Contrôle de gestion et innovation : une recherche de réconciliation

1.2.2 L'enjeu de l'organisation ambidextre

- Ambidextrie organisationnelle : poursuivre conjointement l'exploration de nouvelles opportunités et l'exploitation des ressources existantes
- Importance de concilier exploitation et exploration (Levinthal et March, 1993 ; Katila et Ahuja, 2002)
- Avantage concurrentiel durable : juste équilibre entre performance de CT et de LT
- Le contrôle (outils de CDG) : vecteur de changements et promouvoir l'innovation

Objet de l’étude

Contribuer au courant de recherche qui tente de réhabiliter la légitimité des systèmes de CDG dans les organisations innovantes (Dent, 1990 ; Berland & Persiaux, 2008…).

Observer la présence ou l’absence d’outils de CDG dans des organisations innovantes,

Comprendre leur rôle au sein de ces entreprises et déterminants de leur mise en place,

Déterminer leur influence sur l'innovation de celles-ci.

2. Méthodologie : une étude qualitative sur un échantillon de dix-neuf PME innovantes

2.1 Une méthode basée sur une étude empirique au sein de dix-neuf PME innovantes

- Une étude comparative de 19 PME innovantes
- Une approche transversale qui permet d'observer les pratiques d'un échantillon représentatif
- Démarche en deux étapes :
  - 1ère série d'entretiens semi-directifs
  - 2ème série d'entretiens directifs
- Acteurs interrogés :
  - Dirigeant-fondateur (>70%)
  - CDG, DAF

2. Méthodologie : une étude qualitative sur un échantillon de dix-neuf PME innovantes

2.2 Description des entreprises étudiées

- Entreprises innovantes dans l'offre proposée à leur client final : innovation produit/service
- Deux catégories de firmes ciblées :
  - Start-ups incubées
  - Entreprises plus matures : récompensées par l'INPI pour leur politique en matière d'innovation et de propriété industrielle

	Activité	Age	Taille	CA K€	Actionnariat	Interlocuteur	Form. dirigeant
A	Dvt robots (agro)	2007	8 pers.	341	3 pers.+2 fonds d'I	Dir.-fondateur	Docteur Robotique
B	I-PDF	2008	8 pers.	904	3 pers.	Dir.-fondateur	Master AE
C	Serious game	2011	9 pers.	40	2 pers.+1 BA	Dir.-fondateur	Ing. Informatique
D	Dvt robots	2004	9 pers.	2470	2 pers.+ salariés	2 Dir.-fondateur (dont DAF)	Ing. Mécanique Expert-comptable
E	Outils form	2009	33 pers.	2648	3 pers.+2 fonds d'I	CDG	Master Biologie
F	Procédé biocarburant	2006	45 pers.	Pas CA	Fond d'I >50%	DAF	Ecole Commerce
G	Rénov. Énergétique	2008	2 pers.	110	2 pers.	Dir.-fondateur	Ecole Commerce
H	Smart drink	2013	3 pers.	<1000	2 pers.	Dir.-fondateur	Ing. Agronome
I	Dvt robots (agro)	2011	8 pers.	23	2 pers	Dir.-fondateur	Ecole Ingénieur
J	Dvt matériel optique	1990	20 pers.	4100	1 pers.	Dir.-fondateur	Ing. Electronique
K	Dvt capteurs (agro)	2008	3 pers.	240	3 pers.	Dir.-fondateur	Ing. Microélectronique
L	Dvt mat. loisir nautiq	2011	2 pers.	Pas CA	1 pers.+2 fonds d'I	Dir.-fondateur	Design industriel
M	Bouchon liège techno	1996	145 pers	74161		DG+CDG	Ing. Agronome
N	Solution informatique	1991	30 pers.	2500	1 pers.	Dir.-fondateur	Autodidacte
O	Référencement web	2012	3 pers.	NC	4 pers.	Dir.-fondateur	Master ESC
P	Progiciel	1993	14 pers.	1000	1 pers.	Dir.-fondateur	Informatique
Q	Solut. charge batterie	1992	55 pers.	13100	Fond d'I	Dir. Adjoint (CDG)	Ecole Management

3. Résultats

3.1 Les pratiques en contrôle de gestion en contexte innovant

- 1er constat : utilisation d'outils de CDG dans les entreprises innovantes, même les jeunes start-ups
- Outils très fortement présents :
  - Comptabilité de gestion/Calculs de coûts
  - Gestion budgétaire
- Outils fortement présents :
  - TDB stratégique
  - Suivi de trésorerie
- Outils présents :
  - TDB opérationnel

3. Résultats

3.2 Le rôle des outils de contrôle de gestion et déterminants de leur mise en place

3.2.1 Légitimation auprès des partenaires financiers et justification CIR

3.2.2 Justification et transparence auprès des clients, gagner des contrats

3.2.3 Minimisation des risques

3.2.4 Augmentation des effectifs

3.2.5 Activité de fabrication

3.2.6 Recherche d'optimisation et d'exploitation

3. Résultats

3.3 L'influence de ces outils sur l'innovation des firmes

3.3.1 La maîtrise permet de se libérer l'esprit et/ou du temps pour innover

3.3.2 La structuration permet d'innover plus rapidement (capitalisation des connaissances, apprentissages etc.)

3.3.3 L'évaluation des moyens permet de sélectionner les bons projets

3.3.4 La prévision des coûts permet de financer l'innovation

3.3.5 Les interactions favorisent l'émergence d'idées nouvelles

3.3.6 L'information ouvre des pistes de réflexion

4. Discussion

4.1 Conditions nécessaires pour que le contrôle de gestion soit perçu comme favorable à l'activité innovante

4.1.1 Des outils adaptés

4.1.2 Des outils qui évoluent

4.1.3 Une utilisation souple et non contraignante des outils

4.1.4 Perception du rôle du CDG

Merci de votre attention