



Le système de contrôle de gestion au sein des startups en technologies et hardware

Etat d'avancement de la recherche - Problématique provisoire

Jean-Marc MARSAL

11 Février 2016

TABLE DES MATIÈRES

- 1. Introduction**
- 2. Objet de la recherche**
- 3. Questions de la recherche**
- 4. Théories mobilisées**
- 5. Méthodologie envisagée**

1. INTRODUCTION

1.1 LE POINT DE DÉPART DE LA RECHERCHE

- **Une absence de consensus conceptuel sur le Système de Contrôle de Gestion ...**
- **... une faible présence de Système de Contrôle de Gestion dans les startups**
- **... un taux énorme d'échec pour les startups**
 - **90% des startups échouent** « durant la traversée de la mort »
 - Au début de leur existence, les startups évoluent dans des conditions d'**extrême incertitude**.
 - Le design d'un modèle initiale de Contrôle de Gestion adapté aux challenges spécifiques des Startups pourrait **permettre à une plus grande nombre de survivre et de réussir**

1. INTRODUCTION

1.2 DÉFINITION DES CONCEPTS

- **Système de contrôle de gestion**

Ensemble des dispositifs ou systèmes que les gestionnaires utilisent pour s'assurer que les comportements et les décisions de leurs employés soient compatibles avec les objectifs et les stratégies de l'organisation (*Merchant et Van der Stede, 2012*).

- **Startup**

Une start-up est une entreprise qui vient d'être lancée par ses dirigeants et actionnaires. elle n'a pas de passé, ni probablement d'actifs corporels importants et elle évolue souvent dans un environnement technologique très mouvant.

1. INTRODUCTION

1.2 DÉFINITION DES CONCEPTS

- **Entreprise en Technologies et Hardware:**

Entreprise produisant de l'équipement matériel, mécanique, magnétique, électrique et électronique, qui entre dans la constitution d'un ordinateur, ou des machines de traitement de l'information en général.

2. OBJET DE LA RECHERCHE

MOTS CLÉS

Systeme de Contrôle de Gestion

Startup

Entreprise en Technologies et Hardware

OBJET DE LA RECHERCHE

Comment le Système de Contrôle de Gestion peut-il être utilisé par les startups en Technologies et Hardware pendant leur phase de démarrage?

3. QUESTIONS DE LA RECHERCHE

QUESTIONS DE RECHERCHE

1. Quels sont les dimensions clés, auxquelles les dirigeants font face pour assurer le développement de leur startup, pour lesquelles le Système de Contrôle de Gestion puisse être utilisé?
2. Quelles sont les raisons pour lesquelles ces dimensions sont clés, et quels sont leurs liens?

4. THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS

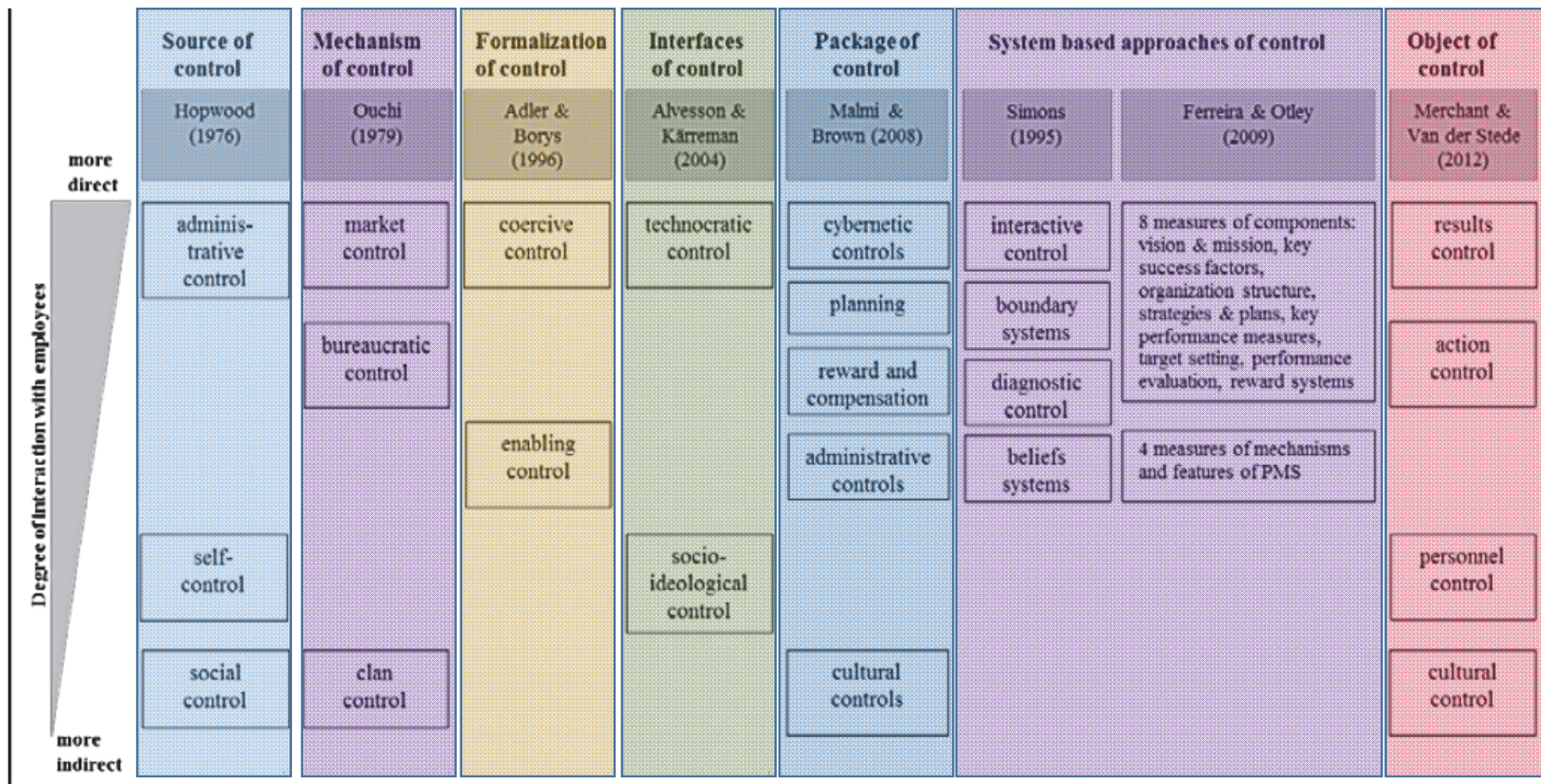
3 objets sont au cœur de l'**objet de la recherche**. Des théories et modèles ont ainsi été mobilisés pour permettre le travail de recherche sur ces objets et sur leurs liens.

OBJETS DE LA RECHERCHE	THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS
A. Le Système de Contrôle de Gestion	A1. Les modèles de Système de Contrôle de Gestion
	A2. Le concept socio-idéologique dans le Contrôle de Gestion
	A3. Théorie de l'Innovation et Contrôle de Gestion
B. La Startup	B1. Théorie de l'Entreprenariat
	B2. Théorie des Organisations et mécanismes de contrôle
	B3. La Phase de démarrage (early-stage) d'une Startup
C. Le Secteur de la Technologie	C1. Développement de produit

3. THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS

A1. LES MODÈLES DE SYSTÈME DE CONTRÔLE DE GESTION

Il existe aujourd'hui une diversité de modèles conceptuels pour le Système de Contrôle de Gestion



Une vue d'ensemble des systèmes de contrôle de gestion (adaptée par Hutzschenreuter 2009)

3. THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS

A2. CONCEPT SOCIO-IDÉOLOGIQUE ET SYST. DE CONTRÔLE DE GESTION

Les contrôles socio-idéologiques sont très peu intégrés dans les modèles de Système de Contrôle de Gestion

- Peu d'attention dans la recherche empirique, mais l'importance est reconnue depuis longtemps (*Ouchi, 1979; Flamholtz, 1983; Fisher, 1995*).
- Le contrôle socio-idéologique est préférable à l'étiquette la plus courante de contrôle culturel (*Malmi et Brown, 2008; Merchant et Van der Stede, 2012*).
- Les gestionnaires ont une position très forte pour mouler ou soutenir les pratiques qui favorisent l'intériorisation des normes et valeurs souhaités (*Flamholtz, 1983*).

3. THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS

A2. CONCEPT SOCIO-IDÉOLOGIQUE ET SYST. DE CONTRÔLE DE GESTION

- Les principaux mécanismes de contrôle disponibles sont la sélection, la socialisation et la communication formelle des valeurs et des croyances organisationnelles (*Harrison et Carroll, 1991; Snell, 1992; Chatman, 1991; Ouchi, 1979; Simons, 1995*).
- La construction social du contrôle est inclus pour capturer les effets des processus informels qui se traduisent par l'accumulation par les employés de valeurs et les hypothèses de base perfusée dans les symboles, les rituels, la langue et les structures sociales de l'organisation (*Schein, 2004*).

3. THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS

A2. CONCEPT SOCIO-IDÉOLOGIQUE ET SYST. DE CONTRÔLE DE GESTION

- La sélection et la socialisation sont également mentionnés dans la littérature sur le personnel, ex-ante et les contrôles à l'entrée (*Flamholtz, 1983; Merchant et Van der Stede, 2012; Snell, 1992; Widener, 2004*).

3. THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS

B3. THÉORIE DE L'INNOVATION ET CONTRÔLE DE GESTION

Il existe une relation ambiguë entre le Contrôle de Gestion et l'Innovation

Relation Négative:

- La comptabilité et le contrôle ont un effet négatif sur l'entrepreneuriat et l'innovation (*Damapour, 1991; Davila, Foster & Oyon, 2009*).
- Selon la vision traditionnelle de contrôle de gestion (CDG), le contrôle est considéré comme nocif dans le processus d'innovation (*Simons, 2000; Damanpour, 1991*).

3. THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS

B3. THÉORIE DE L'INNOVATION ET CONTRÔLE DE GESTION

Relation Négative:

- Pour les défenseurs du CDG, le contrôle dans les startups devrait être limité à la comptabilité (*Davila, Foster & Oyon, 2009*).
- *Amabile (1998)* soutient ce point de vue, en faisant valoir les limites du contrôle pour l'innovation car il entrave la motivation, la liberté et la flexibilité.

3. THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS

B3. THÉORIE DE L'INNOVATION ET CONTRÔLE DE GESTION

Relation Positive:

- *Davila, Foster et Oyon (2009)* démontrent une naissance d'un nouveau paradigme dans la comptabilité de gestion, mais expriment que cela était sur la corde au début des années 70 par *Greiner (1972)*.
- *Davila, Foster et Oyon (2009)* font valoir que le CDG est bénéfique dans un environnement en évolution rapide. Ils affirment qu'une innovation est le résultat d'une idée créative et d'un environnement favorisant la motivation qui facilite le processus de l'innovation.

3. THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS

B3. THÉORIE DE L'INNOVATION ET CONTRÔLE DE GESTION

Relation Positive:

- La détermination de la valeur, dans le cadre d'un projet innovant « en train de se faire », est un travail immatériel, essentiellement de nature cognitive, inscrit dans le temps et qui, dans certaines occasions, mobilise des outils de gestion pour rendre possible la décision et l'action (*P. Bertheau et G. Garel, 2015*).

3. THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS

B1. THÉORIE DE L'ENTREPRENARIAT

Les théories de l'Entreprenariat permettent de nous pencher sur les enjeux de l'Entrepreneur de startup, de son action et des processus de création de valeur

1. PARADIGME DE L'OPPORTUNITE DES AFFAIRES

(Bygrave et Hofer, 1991; Timmons, 1994; Shane et Venkataraman, 2000)

Points clés :

- Processus cognitif pour identifier les opportunités
- Prend le point de vue du marché pour considérer l'environnement comme porteur d'informations à collecter, à analyser et à interpréter
- Le *business model* modèle l'opportunité au cours du processus entrepreneurial.

2. PARADIGME DE LA CREATION D'UNE ORGANISATION

(Bygrave et Hofer, 1991; Gartner, 1985-1995; Verstraete, 2003)

Points clés :

- Réduction de l'acte de création à une phase du cycle de vie d'une entité ou d'une dynamique organisationnelle
- Le concept d'émergence organisationnelle

4. PARADIGME DE L'INNOVATION

(Boulton et Carland, 1984; Drucker, 1985; Martin, 1994; Julien et Marchesnay, 1996; Martin, 1994)

Points clés:

- Création de la valeur nouvelle est le corollaire de l'innovation
- Entreprenariat comme condition sine qua non de l'exploitation de l'innovation
- « Innovation chain equation »

3. PARADIGME DE LA CREATION DE VALEUR

(Ronstad, 1984; Bruyat, 1993)

Points clés:

- La valeur résulte d'un processus entrepreneurial
- Paradigme de création de valeur complémentaire de celui de la création d'une organisation
- Approche par les stakeholders fournit un cadre d'analyse

3. THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS

B2. THÉORIE DES ORGANISATIONS ET MÉCANISMES DE CONTRÔLE

« Le contrôle a pour résultat de réduire les degrés de liberté laissés aux personnes dans les organisations, soit en empêchant certaines actions, soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions (Lebas 1980).

- *Anthony (1993)* distingue trois types de processus de planification et contrôle : la planification, le contrôle de gestion et le contrôle des tâches.
- *Ouchi (1977, 1979)* : marché, bureaucraties et clans.
- *Hofstede (1981)* : modèle cybernétique versus non cybernétique (distinction entre routine, expert, essaie-erreurs et intuitif, jugement, politique).

3. THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS

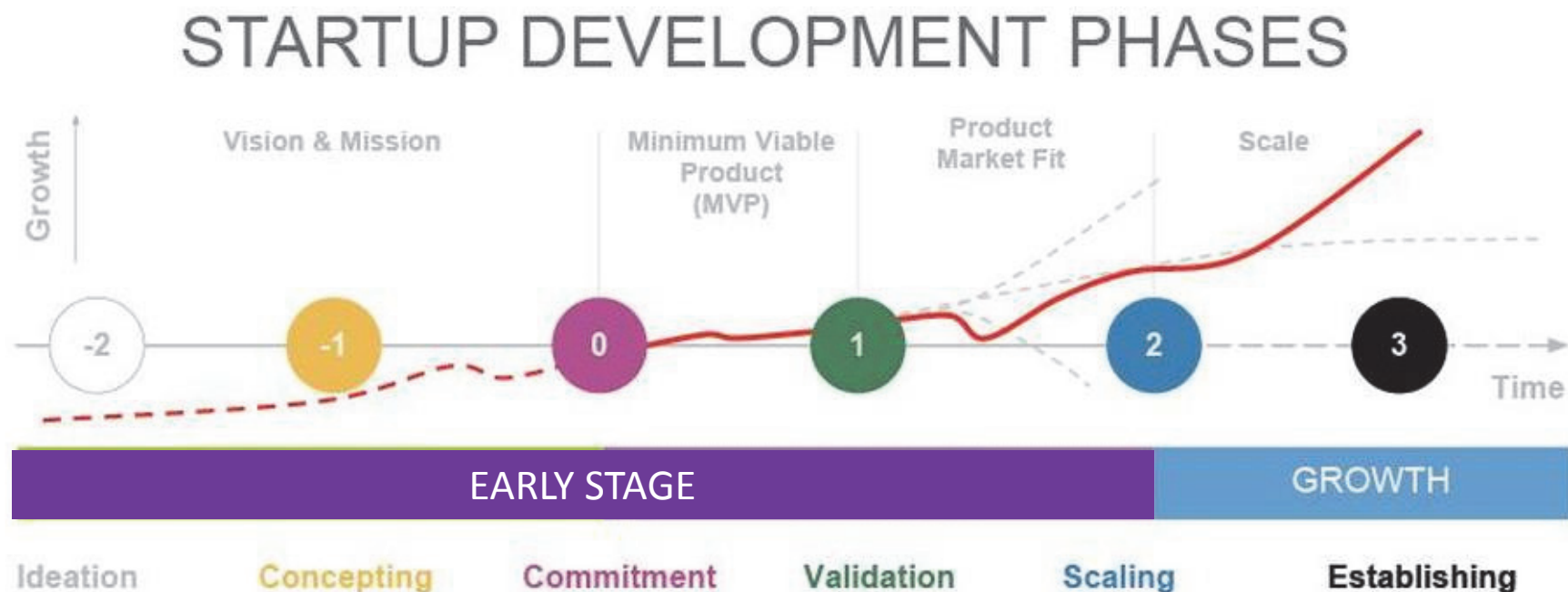
B2. THÉORIE DES ORGANISATIONS ET MÉCANISMES DE CONTRÔLE

- *Fiol (1991)* : les modes historiques de convergence des buts.
- *Flamholtz, Das et Tsui (1985)* :
 - Système-coeur du contrôle : fonctionne selon le modèle cybernétique du contrôle,
 - Les éléments de contexte :
 - la structure de l'organisation,
 - la culture de l'organisation,
 - l'environnement de l'organisation,
 - valeurs, culture de la société civile,
 - valeurs, culture des groupes professionnels,
 - pression et demande des clients.

3. THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS

B3. LA PHASE DE DÉMARRAGE (EARLY-STAGE) D'UNE STARTUP

La phase de démarrage (early-stage) est utilisée pour décrire l'étape à laquelle se trouvent les entreprises qui n'ont pas encore atteint une taille significative (scale). Elle correspond aux premières années, destinées au développement des premiers produits et au début de la commercialisation.



3. THÉORIES ET MODÈLES MOBILISÉS

C1. DÉVELOPPEMENT DE PRODUIT

La théorie C-K permet une clarification de ce que l'on peut entendre par « knowledge management » (*Hatchuel et al., 2002; LeMasson, 2001*).

- La théorie C-K : fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception (*A. Hatchuel et B. Weil, 2002*).
- La théorie C-K aide à la structuration du raisonnement et à l'organisation du travail collectif.
- Elle est directement utilisable dans les situations de conception innovante où le travail collectif ne peut s'appuyer sur un cahier des charges précis ou sur une définition identitaire de ce qui est à concevoir.

5. MÉTHODOLOGIE ENVISAGÉE

**POSTURE
ÉPISTEMOLOGIQUE**

Constructivisme ingénierique

**VOIE
D'EXPLORATION**

Exploration Hybride

**CONTRIBUTIONS
ENVISAGÉES**

- ▶ **1. Contribution empirique**
- ▶ **2. Contribution méthodologique**

5. MÉTHODOLOGIE ENVISAGÉE

2 phases de recherche successives sont envisagées.

PHASE 1

- ▶ **Une recherche et analyse de premier niveau pour mettre en évidence les dimensions clés des startups pour lesquelles le SCDG puisse être utilisé:**
 - ***Objectif de la recherche*** : insistance sur les faits
 - ***Type de recherche*** : Recherche terrain au travers d'enquêtes
 - ***Aspects techniques*** :
 - Méthodes et données quantitatives
 - Echantillon large

5. MÉTHODOLOGIE ENVISAGÉE

PHASE 2

- ▶ **Une recherche et analyse de second niveau pour comprendre les raisons pour lesquelles ces dimensions sont clés, et quels sont leurs liens:**
 - ***Objectif de la recherche*** : Insistance sur la signification, explication de la signification subjective
 - ***Type de recherche*** : Recherche terrain au travers de la recherche-action
 - ***Aspects techniques*** :
 - Méthodes multiples pour contraster et comparer les perspectives
 - Données et méthodes qualitatives
 - Petit échantillon en profondeur