

Le Contrôle de Gestion dans les Start-ups : Entre agilité innovante et nécessités structurantes

Management Control in Start-ups: Balancing Innovative Agility and Structural Necessities

NAFZAOUI MOHAMMED ACHRAF

Professeur Universitaire école nationale de commerce et de gestion

Université Ibn Tofail – Kenitra MAROC

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

ETTAKANI Doha

Doctorante

École nationale de commerce et de gestion

Université Ibn Tofail - Kenitra Maroc

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations.

Date de soumission : 12/06/2024

Date d'acceptation : 05/08/2024

Pour citer cet article :

NAFZAOUI. M.A, & ETTAKANI. D (2024) « Le contrôle de gestion dans les Start-ups : Entre agilité innovante et nécessités structurantes », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 10 » pp : 58-74.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de cet article est d'explorer comment le contrôle de gestion interagit avec l'innovation dans des contextes organisationnels variés, en mettant particulièrement l'accent sur les jeunes entreprises et les petites entités, soulignant l'importance de comprendre les caractéristiques uniques de ces systèmes pour structurer efficacement ces organisations. L'analyse met en lumière la relation complexe entre le contrôle de gestion et l'innovation, tout en offrant des perspectives sur les défis et opportunités pour les start-ups dans la mise en œuvre de mécanismes de contrôle de gestion favorisant l'innovation et la croissance durable.

Mots clés : Innovation ; contrôle de gestion ; Start up ; performance ; Structures organisationnelles

Abstract

The aim of this article is to explore how management control interacts with innovation in various organizational contexts, with a particular focus on young companies and small entities. It emphasizes the importance of understanding the unique characteristics of these systems to effectively structure these organizations. The analysis sheds light on the complex relationship between management control and innovation, while providing insights into the challenges and opportunities for Start-ups in implementing management control mechanisms that foster innovation and sustainable growth.

Key words: Innovation; management control; start up; performance; organizational structures

INTRODUCTION

L'importance croissante de l'innovation dans les organisations modernes pose la question du rôle du contrôle de gestion dans la stimulation et la gestion de cette innovation, en particulier dans les startups et les petites entreprises, l'exploration des liens réciproques entre le contrôle de gestion et l'innovation est cruciale pour comprendre comment les entreprises peuvent structurer leurs processus tout en favorisant la créativité et la croissance durable, plusieurs études, notamment celles de (Cardinal et al., 2004), ont montré que la majorité des recherches sur les systèmes de contrôle de gestion se sont concentrées sur des cadres établis, souvent liés aux grandes entreprises, ces recherches tendent à se focaliser sur les attributs et fonctions du contrôle de gestion dans des environnements organisationnels stables, laissant une lacune importante : la compréhension du rôle du contrôle de gestion dans les jeunes entreprises innovantes demeure encore insuffisamment explorée.

Cette absence de recherche sur les startups soulève une question clé : comment le contrôle de gestion, souvent perçu comme rigide et formel, peut-il s'adapter aux besoins des startups et contribuer à leur capacité d'innovation ? (Mitchell & Reid, 2000) ont relevé la rareté des études centrées sur la dynamique du contrôle de gestion dans les jeunes entreprises en développement, en particulier, (Meyssonier, 2015) a souligné le manque d'études portant sur le contrôle de gestion dans des contextes plus restreints, tels que ceux des startups.

L'objectif de cette recherche est donc d'explorer les caractéristiques uniques des systèmes de contrôle de gestion au sein des startups et d'examiner comment ces mécanismes influencent l'innovation et la dynamique organisationnelle, en nous concentrant sur ces entités de plus petite taille, nous cherchons à combler une lacune dans la littérature en offrant une perspective plus nuancée sur la relation complexe entre le contrôle de gestion et l'innovation dans divers contextes.

Ce travail débutera par une exploration approfondie de la littérature existante sur le contrôle de gestion et son interaction avec l'innovation, en particulier dans le cadre des startups, ensuite, l'accent sera mis sur l'évolution des systèmes de contrôle de gestion dans ces structures, mettant en évidence les défis et opportunités spécifiques auxquels elles sont confrontées, enfin, des recommandations seront formulées pour la mise en œuvre de mécanismes de contrôle de gestion capables de soutenir l'innovation et la croissance durable.

1. La présence du contrôle de gestion dans les Start up : revue de littérature

Le contrôle de gestion dans une start-up joue un rôle distinctif, souvent perçu différemment selon les contextes, il s'agit d'un mécanisme visant à suivre les performances et à évaluer

l'utilisation des ressources, l'application de ces pratiques varie largement, influencée par les spécificités et les besoins évolutifs de chaque start-up.

1.1. Définition et caractéristiques des startups :

(Greiner, 1998) présente un cadre qui nous permet d'examiner cinq éléments cruciaux afin de déterminer la phase de croissance organisationnelle au sein d'une entreprise, selon (Moore & Yuen, 2001), les exigences spécifiques en matière de contrôle de gestion peuvent varier en fonction du stade de développement auquel l'entreprise opère actuellement, à cet égard, il est souligné que le concept de cycle de vie sert d'outil explicatif pour comprendre la diversité des stratégies et techniques de contrôle de gestion utilisées au sein des organisations (Condor, 2012), les recherches menées par ces chercheurs soulignent l'importance d'aligner les pratiques de contrôle de gestion sur le stade évolutif d'une entreprise afin de favoriser un développement et une performance organisationnels efficaces.

La représentation tabulaire fournie ci-dessous offre un aperçu concis des principaux concepts théoriques décrits par (Greiner, 1998) en ce qui concerne le progrès organisationnel, dans ce cadre, Greiner identifie et met l'accent sur cinq éléments fondamentaux qui caractérisent la phase de développement d'une entreprise : l'âge chronologique de l'entité, sa taille ou sa portée, la trajectoire de ses modèles de croissance, la présence d'avancées non linéaires et le rythme d'expansion dans le secteur industriel concerné, chacun de ces facteurs présente des défis distincts et les solutions correspondantes qui jouent un rôle primordial dans la définition de la trajectoire de l'évolution organisationnelle et dans la résolution des obstacles rencontrés tout au long du parcours de développement, d'après ces éléments clés, le modèle de Greiner fournit des informations précieuses sur les complexités de la croissance organisationnelle et fournit une feuille de route pour gérer les complexités inhérentes au processus de développement.

Variables	Caractéristiques
Age de l'organisation	-Les pratiques de gestion évoluent à mesure que l'organisation grandit et gagne en expérience. -Les problèmes et théories de gestion trouvent leur origine dans le temps.
Taille de l'organisation	-Les défis et les résolutions évoluent à mesure que le nombre d'employés et le niveau des ventes augmentent. -La complexité de la coordination et de la communication augmente.

	-L'émergence de nouvelles fonctions, l'augmentation des niveaux hiérarchiques et l'interdépendance croissante entre les fonctions sont des tendances observables.
Croissance continue	-Survient généralement 2-3 ans après la création. - Des ajustements modestes sont nécessaires pour maintenir la croissance.
Croissance non linéaire	- Comprend des "étapes de la Révolution". - Périodes turbulentes marquées par des perturbations importantes des pratiques de gestion.
Taux de croissance de l'industrie	- Influence sur la vitesse des phases d'évolution et de révolution d'une organisation.

Source : Auteur d'après l'étude (Greiner, 1998)

Compte tenu des caractéristiques susmentionnées, une start-up peut être caractérisée comme une entreprise jeune par son âge, de taille relativement compacte, actuellement en phase de décollage, se distinguant par sa croissance ou possédant un fort potentiel de croissance, et particulièrement innovante dans ses stratégies opérationnelles, cette définition correspond à la conceptualisation proposée par Redis en 2007, cité par (Jean-Pierre et al., 2019), qui définit une start-up comme « une entreprise naissante dotée d'une orientation technologique importante qui a obtenu au moins un certain soutien financier du capital-risque, ces entités ont pour caractéristique commune d'opérer dans des secteurs de pointe et/ou d'être à la pointe de l'avancement de technologies sophistiquées », en plus de la description présentée par (Meyssonier, 2015) qui décrit les start-up comme des entreprises innovantes en herbe présentant des perspectives de croissance prometteuses dans le domaine des nouvelles technologies.

Parmi ces quatre caractéristiques déterminantes, deux ont été identifiées dans la littérature universitaire comme étant essentielles pour influencer la nature des mesures de contrôle de gestion instituées au sein de ces entreprises, ces entités sont principalement reconnues pour leur taille modeste, comme l'a souligné (Greiner, 1998), le simple passage du temps ne dicte pas de manière autonome les cadres organisationnels, et les petits établissements peuvent persister à adopter les mêmes stratégies de gestion sur de longues périodes, en outre, la taille a souvent été considérée comme un facteur d'urgence critique ayant une incidence sur la configuration des mécanismes de contrôle de gestion au sein des entreprises, ces entreprises se distinguent par leur caractère innovant prononcé, néanmoins, comme expliqué en haut on pourrait affirmer

que les mécanismes de contrôle de gestion traditionnels peuvent sembler à première vue inadaptés au milieu dynamique et inventif qui prévaut dans les entreprises en démarrage.

1.2. Existe-t-il du contrôle de gestion dans les startups ?

L'intégration d'outils de contrôle de gestion qui mettent l'accent sur la prévisibilité et la cohérence pour améliorer la productivité et l'efficacité constitue un défi dans le domaine de l'innovation technologique (Hertenstein & Platt, 2000), cependant, il est essentiel pour les jeunes entreprises de trouver un équilibre entre la stimulation de la créativité et l'utilisation de mécanismes de contrôle financier pour les investisseurs (Lukka & Granlund, 2004), Alors que certains chercheurs affirment que les outils de contrôle de gestion ne correspondent peut-être pas bien aux exigences de ces entreprises (Abernethy & Brownell, 1997) et (T. Davila, 2000), d'autres, dont certains des mêmes chercheurs, suggèrent que ces outils peuvent apporter des avantages importants (A. Davila & Ditillo, s. d.) et (Revellino & Mouritsen, 2009). Diverses synthèses ont été développées pour clarifier les différents points de vue et les résultats contradictoires dans ce domaine (Jørgensen & Messner, 2009) ces analyses se concentrent principalement sur la présence et l'utilisation de trois principaux types d'outils de contrôle de gestion dans les startups : les calculs des coûts (ad hoc ou bien structurés et durables grâce à des pratiques de comptabilité de gestion) ; les budgets (décrivant les opérations de l'entreprise à l'aide d'un outil de prévision simple ou d'un mécanisme centralisé garantissant l'efficacité organisationnelle) ; et les tableaux de bord, comprenant à la fois des tableaux de bord opérationnels ascendants pour l'agrégation des données et un dialogue interactif entre les parties prenantes selon les principes de (Simons 1995), ainsi que des tableaux de bord mondiaux descendants mettant l'accent sur l'alignement stratégique et la réalisation des objectifs, similaires au tableau de bord prospectif (Kaplan & Norton, 1992) souvent utilisé à des fins diagnostiques, dans le domaine du contrôle de gestion dans les entreprises en démarrage, la littérature existante met en évidence trois catégories de recherche principales : premièrement, les études explorant l'absence de mécanismes de contrôle de gestion conventionnels dans les startups et l'utilisation d'approches réglementaires informelles alternatives (Blatt, 2009), deuxièmement, les recherches qui explorent la résistance au changement et les facteurs qui entravent l'adoption d'outils de contrôle de gestion dans les environnements de démarrage et troisièmement, les enquêtes qui développent les différents systèmes de gestion des performances mis en œuvre dans entreprises en démarrage, selon (Bisbe & Otley, 2004) l'introduction d'un système de gestion des performances, même avec des composants interactifs tels que Simons, ne présente pas de relation statistiquement significative avec l'innovation des

produits, certains chercheurs proposent qu'en l'absence d'outils de contrôle financiers traditionnels, les startups créent des mesures de contrôle alternatives telles que le suivi des heures de travail des chercheurs et des développeurs via les tableaux de bord des responsables techniques et la gestion de projet via des outils de planification tels que PERT (Karagozoglu & Brown, 1993), ou en utilisant des tableaux de bord opérationnels spécialisés pour la recherche et le développement (Messeghem & Paradas, 2009).

D'autres chercheurs explorent les raisons qui motivent les dirigeants de start-up à préférer les méthodes opérationnelles informelles aux outils formels de contrôle de gestion, (A. Davila & Dittillo, s. d.) soulignent quatre facteurs : de solides relations interpersonnelles entre les fondateurs, la crainte que la formalisation n'étouffe la créativité, la perception selon laquelle la taille de l'organisation est trop petite pour nécessiter un système de gestion et le manque d'expertise technique pour développer et utiliser des outils de gestion, bien que la rationalité économique, la productivité et l'efficacité soient souvent évidentes dans les processus opérationnels, elles sont généralement mises en œuvre par le biais d'outils qui ne sont pas directement liés à la modélisation financière, ce qui met en évidence la nécessité d'une perspective globale des systèmes de gestion de la performance, comme le proposent (Ferreira & Otley, 2009), la complexité des perspectives théoriques sur le contrôle de gestion dans les startups, associée au manque de preuves empiriques convaincantes, complique la compréhension de ce domaine, dans la littérature universitaire internationale, les études sur les start-up sont souvent confondues avec des études commerciales plus générales, ce qui entraîne des situations diverses qui compliquent les analyses statistiques.

2. Le contrôle de gestion dans les Start up : une dynamique en évolution

2.1. Les spécificités du contrôle de gestion au sein des Start up :

Les PME et les start-ups ont des modes de fonctionnement distincts, des objectifs différents et des contraintes spécifiques qui influent sur la manière dont elles abordent le contrôle de gestion, en comparant ces deux contextes, on peut identifier les caractéristiques uniques des start-ups qui nécessitent une approche spécifique en matière de contrôle de gestion, par exemple, les start-ups sont souvent confrontées à des environnements plus dynamiques, des cycles de vie d'entreprise plus courts et des ressources limitées par rapport aux PME établies, cette comparaison permet donc d'établir un contexte pertinent pour explorer les spécificités du contrôle de gestion dans les start-ups et de comprendre comment celui-ci s'adapte aux besoins et aux défis particuliers de ces jeunes entreprises innovantes.

La comparaison et le contraste des systèmes de contrôle de gestion entre les start-ups et les PME traditionnelles sont basés sur des recherches universitaires et des études de cas, mettant en évidence les caractéristiques structurelles et opérationnelles uniques qui influent sur leur approche, le tableau détaillé couvre divers aspects tels que le patrimoine familial, la nature entrepreneuriale, la base technologique, la formation des cadres et les obstacles socio-cognitifs, en soulignant comment ces différences affectent la mise en place et l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion dans chaque type d'entreprise, cette approche analytique permet d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les défis auxquels sont confrontées les start-ups et les PME traditionnelles dans la gestion de leurs opérations.

Aspects	Start-ups	PME traditionnelles	Impact sur le contrôle de gestion
héritage familial (Torrès, 2003)	Pas d'héritage familial, absence de règles et contraintes traditionnelles	Fort héritage familial avec règles, routines et contraintes	Start-ups peuvent plus facilement mettre en place des systèmes modernes
Nature entrepreneuriale (Granlund & Taipaleenmäki, 2005)	Fortement entrepreneuriales, basées sur l'innovation	Souvent familiales ou conservatrices	Flexibilité et adaptation rapide dans les start-ups
Base technologique (A. Davila & Foster, 2005)	Fondées par des innovateurs technologiques, souvent assistées par des experts en gestion.	Moins axées sur la technologie, souvent des entreprises traditionnelles	Contrôle de gestion moderne et technologique dans les start-ups
Formation en gestion (A. Davila & Foster, 2005)	Formation poussée en gestion ou recours à des spécialistes.	Moins de formation poussée en gestion, plus d'approches traditionnelles	Adoption plus rapide des outils de gestion avancés dans les start-ups

Obstacles socio cognitifs (A. Davila & Foster, 2005)	Moins de pesanteurs sociologiques, plus de capacités à dépasser les obstacles psycho-cognitifs	Fortes pesanteurs sociologiques et obstacles psycho-cognitifs	Implémentation du contrôle de gestion plus facile dans les start-ups
Pression de temps et délais (Granlund & Taipaleenmäki, 2005)	Forte pression du temps, priorité à la prévision	Moins de pression temporelle, processus plus longs	Priorisation de la prévision sur le contrôle dans les start-ups
Parties prenantes externes (Granlund & Taipaleenmäki, 2005)	Influence des fonds de capital-risque et analystes financiers	Influence moins marquée des parties prenantes externes	Adaptation des systèmes de gestion selon les exigences des parties prenantes dans les start-ups
Cycle de vie de l'entreprise (Moore & Yuen, 2001)	Systèmes de gestion évoluent avec le cycle de vie	Moins de dynamisme dans l'évolution des systèmes de gestion	Adaptation rapide des systèmes de gestion en fonction des phases de développement dans les start-ups
Outils de contrôle de gestion (A. Davila & Foster, 2005)	Budgets, suivi des processus, trésorerie, ventes, comparaison prévisionnel-réalisé	Outils de gestion plus traditionnels, moins d'importance aux prévisions	Utilisation avancée des outils de gestion dans les start-ups
Style de mise en œuvre (Lambert & Sponem, 2009)	Souvent un Responsable Administratif et Financier (RAF) avec un scope large	Contrôle de gestion avec des fonctions plus cloisonnées	Approche intégrée du contrôle de gestion dans les start-ups

Source : Auteur

D'après le tableau ci-dessus, les start-up expriment souvent le besoin d'outils de gestion personnalisés, mais cette exigence peut parfois entraver leur agilité et leur capacité d'innovation selon (Aït Razouk & Bayad, 2011), (Meyssonier, 2015) souligne que la petite taille des start-up permet une gestion plus efficace grâce à une supervision directe, bien qu'elle puisse manquer de formalisation et de suivi, en outre (Granlund & Taipaleenmäki, 2005) ont souligné l'équilibre délicat entre contrôle et flexibilité que les start-up doivent trouver pour éviter les conflits internes.

Les investisseurs extérieurs, comme le notent (Mitchell & Reid, 2000) exigent souvent des contrôles formels pour protéger leurs investissements ce qui peut limiter l'autonomie et la créativité des start-up, d'autre part (Sandino, 2006) a observé que les start-up adaptent leurs systèmes de contrôle aux exigences opérationnelles et stratégiques, ce qui peut être coûteux et difficile à mettre en œuvre, par ailleurs (A. Davila & Foster, 2005) ont souligné que les systèmes de contrôle permettent aux dirigeants de résoudre les problèmes opérationnels, mais cette focalisation opérationnelle peut détourner l'attention des aspects stratégiques.

En outre, (Meyssonier, 2015) a noté que les mécanismes de contrôle utilisés varient selon les secteurs et les organisations, ce qui rend difficile la comparaison des performances entre les start-up, de plus (A. Davila & Foster, 2005) ont souligné que l'évolution des perspectives commerciales et managériales influence l'adoption des systèmes de contrôle, souvent en fonction de la trajectoire de croissance et des perspectives de gestion de l'entreprise.

Enfin, (Greiner, 1998) a souligné que la croissance des entreprises nécessite la mise en place rapide de systèmes de contrôle, bien que leur déploiement prématuré puisse mettre à rude épreuve la structure organisationnelle, de même (Cardinal et al., 2004) ont noté que les systèmes de contrôle doivent s'ajuster en réponse aux crises et aux problèmes de performance, même si cette approche réactive peut ne pas garantir une résolution durable des problèmes.

2.2.L'évolution des systèmes de contrôle de gestion dans les start-ups.

Plusieurs études indiquent que les entreprises en démarrage ont mis en place des systèmes de contrôle formalisés de manière inattendue, ce qui souligne l'importance de disposer d'outils adaptés à leurs caractéristiques uniques, dans l'étude menée par (Aït Razouk & Bayad, 2011), il a été noté une prolifération de divers acteurs et structures, issus des secteurs privé et public, qui se consacrent à soutenir les entrepreneurs par la fourniture de services de professionnalisation. Néanmoins, les gestionnaires rencontrent fréquemment un décalage entre les programmes et les outils de gestion proposés par ces entités et les réalités pratiques auxquelles ils sont confrontés dans le domaine des petites entreprises, les chercheurs

s'intéressent de plus en plus à l'étude des pratiques de contrôle de gestion qui restent insuffisamment explorées au sein de très petites organisations telles que les start-ups. (Meyssonier, 2015) s'est penché sur la raison pour laquelle il n'est parfois pas nécessaire de mettre en œuvre un contrôle de gestion dans les start-up, en identifiant trois facteurs principaux : Tout d'abord, l'auteur souligne que la taille compacte des start-up permet une supervision directe et une gestion locale efficace, en outre, les parties prenantes n'approuvent pas systématiquement l'imposition de mécanismes de contrôle dans les entreprises naissantes, enfin, dans les cas où la nature de l'entreprise est ancrée dans la science, comme dans les entreprises de biotechnologie, le contrôle de gestion est considéré comme une facette secondaire mais essentielle.

Plusieurs chercheurs ont tenté d'étudier les facteurs qui influent sur l'utilisation des outils de contrôle de gestion au sein des entreprises en démarrage, (Granlund & Taipaleenmäki, 2005) ont mis l'accent sur le choc culturel important entre le contrôle et la liberté, notamment en termes de créativité et de flexibilité, qui existe dans le contexte des start-up, ils postulent que les mécanismes de contrôle limités qui prévalent dans ces petites entreprises peuvent être attribués à leur taille, tandis que la présence de bailleurs de fonds externes nécessite l'adoption d'outils de contrôle de gestion supplémentaires, les exigences des investisseurs nécessitent la mise en œuvre d'un cadre de contrôle et de reporting robuste en raison de la distance géographique entre les investisseurs et les transactions financières qu'ils soutiennent, en outre, la nécessité perçue par les dirigeants de disposer d'outils de suivi et de gestion est considérée comme essentielle pour l'avancement des systèmes de contrôle de gestion dans les entreprises en démarrage, la prise de décisions dans de telles entités ne repose pas uniquement sur l'expérience et l'intuition, mais également sur des données empiriques, en s'appuyant sur des outils de contrôle de gestion, il convient de noter que les principaux outils utilisés dans ces entreprises sont principalement axés sur les activités de reporting, la supervision budgétaire et le suivi des projets de recherche et développement, plutôt que sur l'évaluation des performances, l'analyse financière interne ou le développement stratégique.

D'autres chercheurs mettent l'accent sur les différents attributs clés des entreprises en démarrage qui facilitent l'utilisation des mécanismes de contrôle de gestion, dans le cadre de leur enquête, (Reid & Smith, 2000) ont noté un lien étroit entre les défis liés aux flux de trésorerie, les limites financières et l'attachement à une approche axée sur l'innovation avec l'intégration de cadres de contrôle de gestion, (Sandino, 2006) a illustré, à travers une analyse de 97 entreprises en démarrage, que ces organisations utilisent généralement une structure de contrôle fondamentale

englobant des éléments tels que la réglementation des prix, la gestion des stocks et la supervision budgétaire, selon qu'ils mettent l'accent sur la différenciation ou la gestion des coûts, ils peuvent sélectionner un cadre de contrôle « supplémentaire » axé sur l'atténuation des risques, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce au contrôle et à l'optimisation des coûts, ou le suivi des revenus pour améliorer les relations avec les clients et favoriser l'expansion.

(A. Davila & Foster, 2005) ont entrepris une recherche qui a examiné les raisons pour lesquelles les entreprises en démarrage adoptent des mécanismes de contrôle de gestion formalisés en examinant une cohorte de 69 entreprises naissantes, ces systèmes sont censés jouer un rôle de légitimation auprès des parties externes et faciliter l'obtention de contrats, de plus, ils peuvent être institués en fonction des antécédents du dirigeant ou pour résoudre des problèmes spécifiques au sein de l'entreprise, (Meyssonier, 2015) s'est penché sur les instruments utilisés par huit start-up et a identifié des seuils structurels cruciaux, il a remarqué l'utilisation d'outils opérationnels adaptés aux besoins de l'entreprise aux côtés d'instruments classiques tels que la supervision financière, dans une enquête ultérieure en 2015, l'auteur a identifié des facteurs critiques influant sur l'adoption d'outils de contrôle de gestion, il a été révélé que des variables telles que les caractéristiques du fondateur-directeur et le modèle commercial avaient eu un impact sur la mise en place du système, tandis que l'implication de bailleurs de fonds externes ne semblait pas affecter la structure organisationnelle des start-up.

D'autres études menées par (A. Davila & Foster, 2005) et (A. Davila & Foster, 2007) ont exploré le domaine des systèmes de contrôle au sein des entreprises en démarrage, en mettant particulièrement l'accent sur la rapidité avec laquelle les outils de contrôle de gestion sont adoptés, en tenant compte de facteurs tels que la stratégie globale de l'organisation, les chercheurs ont souligné la nécessité de mettre en œuvre des mécanismes de contrôle formels à mesure que les start-up progressent, afin de compléter les structures informelles existantes, selon (A. Davila & Foster, 2005), des éléments tels que la taille de l'entreprise, l'implication du capital-risque, les changements de direction et la perception de la direction quant à l'importance des systèmes de contrôle jouent tous un rôle dans l'adoption des outils de contrôle liés aux ressources humaines, bien que (Greiner, 1998) ne se concentre pas uniquement sur les entreprises en démarrage, son modèle de croissance organisationnelle indique que les entreprises ont tendance à passer à des systèmes de contrôle de gestion au cours de la phase initiale de leur expansion en raison des complexités associées à la gestion informelle d'une main-d'œuvre plus importante, un concept connu sous le nom de « crise du leadership ».

En outre, un groupe de chercheurs a adopté une approche dynamique pour étudier la création et l'ajustement de systèmes de contrôle dans des contextes organisationnels. Par exemple, (Cardinal et al., 2004) ont noté que les entreprises en démarrage passent par différentes étapes qui mènent finalement à l'évolution de leurs mécanismes de contrôle, ils ont souligné que des problèmes tels que les divergences entre les contrôles informels et formels, les situations critiques ou les problèmes de performance incitent les responsables à apporter des modifications à la structure de contrôle existante en conséquence, ces chercheurs ont pu constater de première main que les entreprises en démarrage ont mis en place des systèmes de contrôle de gestion formels qui utilisent un large éventail d'outils, cependant malgré la focalisation limitée des études sur les outils spécifiques utilisés dans les start-up, certaines se sont efforcées de comprendre les forces motrices qui sous-tendent l'adoption, la modification ou l'élimination d'outils particuliers de leurs systèmes de contrôle, il convient néanmoins de souligner qu'une approche émergente et captivante est en cours de développement pour enrichir la littérature concernant l'impact du contrôle de gestion sur l'innovation en examinant le contexte distinct des entreprises en démarrage, la littérature existante s'accorde généralement sur l'idée selon laquelle les entreprises en démarrage ont besoin d'un système de contrôle de gestion bien structuré, notamment pour faciliter leur croissance et leur expansion, ces systèmes de contrôle établissent un cadre stable qui est vital pour les entreprises opérant dans des environnements en évolution rapide, leur permettant de capturer les informations précieuses intégrées dans de telles structures dynamiques, malgré l'apparente incohérence entre la taille modeste et les grandes prouesses d'innovation des start-up, qui peut sembler incompatible avec les systèmes de contrôle formels, ces entités présentent un ensemble de caractéristiques qui rationalisent, voire nécessitent, l'intégration d'outils de contrôle de gestion pour superviser efficacement leurs activités, l'enquête sur la manière dont ces mécanismes de contrôle favorisent la créativité et l'innovation au sein de ces organisations n'est toujours pas résolue, offrant un moyen d'améliorer la littérature actuelle sur le lien entre le contrôle de gestion et l'innovation.

CONCLUSION

le contrôle de gestion dans les start-ups présente à la fois des défis et des opportunités uniques, marqués par le besoin de concilier agilité et structuration, bien que les start-ups se distinguent par leur capacité à innover rapidement et à s'adapter aux fluctuations du marché, elles doivent aussi répondre aux attentes de leurs investisseurs et autres parties prenantes en matière de transparence et de gestion rigoureuse, le principal apport de cette recherche réside dans la mise

en lumière des spécificités du contrôle de gestion dans les start-ups, en soulignant l'équilibre nécessaire entre la flexibilité et la formalisation des pratiques.

Cependant, cette étude n'est pas sans limites, d'abord, la diversité des start-ups en termes de secteurs, de taille et de modèle d'affaires rend difficile l'application de conclusions généralisées à toutes les jeunes entreprises, ensuite, la majorité des recherches existantes sont basées sur des études de cas dans des contextes occidentaux, ce qui pourrait ne pas refléter les réalités d'autres régions ou environnements économiques.

Pour aller plus loin, d'autres questions mériteraient d'être explorées, par exemple, comment les start-ups peuvent-elles mieux intégrer des outils de contrôle de gestion innovants tout en maintenant leur capacité à innover ? Quel est l'impact à long terme de la formalisation croissante des systèmes de contrôle sur leur agilité ?

Les perspectives pour les futures recherches incluent l'exploration plus approfondie des pratiques de contrôle de gestion dans les start-ups technologiques, notamment celles basées sur l'intelligence artificielle et la blockchain, ainsi que l'impact de ces technologies sur l'optimisation des processus de gestion, une attention particulière pourrait également être accordée aux différences culturelles et aux adaptations des pratiques de contrôle dans différents environnements institutionnels et économiques, en fin de compte, l'objectif est de mieux comprendre comment les start-ups peuvent utiliser le contrôle de gestion comme levier stratégique pour renforcer leur compétitivité et assurer une croissance durable dans un environnement de plus en plus incertain.

BIBLIOGRAPHIE

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations : The role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 233-248.
- Aït Razouk, A., & Bayad, M. (2011). GRH mobilisatrice et performance des PME. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82(4), 3-18. <https://doi.org/10.3917/grhu.082.0003>
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 709-737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Blatt, R. (2009). Resilience in Entrepreneurial Teams : Developing the Capacity to Pull Through. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29.

- Cardinal, L., Sitkin, S., & Long, C. (2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. *Organization Science - ORGAN SCI*, 15, 411-431. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0084>
- Condor, R. (2012). Le contrôle de gestion dans les PME : Une approche par la taille et le cycle de vie. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(2), 77-97. <https://doi.org/10.7202/1015800ar>
- Davila, A., & Ditillo, A. (s. d.). *Controlling creativity : Design and use of management accounting and control systems in creative environments*.
- Davila, A., & Foster, G. (2005). Management Accounting Systems Adoption Decisions : Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039-1068.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *Accounting Review*, 82. <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.907>
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 383-409.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems : An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Granlund, M., & Taipaleenmäki, J. (2005). Management Control and Controllorship in New Economy Firms—A Life Cycle Perspective. *Management Accounting Research*, 16, 21-57. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.09.003>
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. 1972. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-60, 62-66, 68.
- Hertenstein, J., & Platt, M. (2000). Performance Measures and Management Control in New Product Development. *Accounting Horizons - ACCOUNT HORIZ*, 14, 303-323. <https://doi.org/10.2308/acch.2000.14.3.303>
- Jean-Pierre, B., Grazzini, F., & Tarillon, C. (2019). Une caractérisation des trajectoires de croissance des start-up au travers de leur taille et de leur mode de financement : Le cas des entreprises soutenues par le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 18, 21. <https://doi.org/10.3917/entre.182.0021>

- Jørgensen, B., & Messner, M. (2009). Management Control in New Product Development : The Dynamics of Managing Flexibility and Efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, 21. <https://doi.org/10.2308/jmar.2009.21.1.99>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, janvier 1). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Karagozoglu, N., & Brown, W. B. (1993). Time-based management of the new product development process. *Journal of Product Innovation Management*, 10(3), 204-215. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(93\)90026-M](https://doi.org/10.1016/0737-6782(93)90026-M)
- Lambert, C., & Sponem, S. (2009). La fonction contrôle de gestion : Proposition d'une typologie. *Comptabilité Contrôle Audit*, 15(2), 113-144. <https://doi.org/10.3917/cca.152.0113>
- Lukka, K., & Granlund, M. (2004). *Paradoxes of Management and Control in a New Economy Firm*.
- Messeghem, K., & Paradas, A. (2009). L'émergence d'un pôle de compétitivité agroalimentaire : De l'encastrement à l'ambidextrie. *Management & Avenir*, 25(5), 164-183. <https://doi.org/10.3917/mav.025.0164>
- Meyssonier, F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les start-ups ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 21(2), 33-61.
- Mitchell, F., & Reid, G. C. (2000). Editorial. Problems, challenges and opportunities : The small business as a setting for management accounting research. *Management Accounting Research*, 11(4), 385-390. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0152>
- Moore, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration : A life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4), 351-389. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00040-4)
- Reid, G., & Smith, J. (2000). The Impact of Contingencies on Management Accounting System Development. *Management Accounting Research*, 11, 427-450. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0140>
- Revellino, S., & Mouritsen, J. (2009). The Multiplicity of Controls and the Making of Innovation. *European Accounting Review*, 18(2), 341-369. <https://doi.org/10.1080/09638180802681529>
- Sandino, T. (2006). *Introducing the First Management Control Systems : Evidence from the Retail Sector* [SSRN Scholarly Paper]. <https://papers.ssrn.com/abstract=927471>

Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 29. <https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138>