

## Introduction

Un champ important de la recherche en contrôle de gestion s'intéresse à la question de la mise en œuvre du contrôle de gestion dans les contextes innovants et incertains. Ainsi Taipaleenmäki a effectué une synthèse récente de la littérature sur cette question (2014). Mais son spectre d'analyse est très large et aborde toutes les situations de développement de nouveaux produits ce qui est probablement trop général et ne lui permet pas de conclusions substantielles. Il nous semble utile de réduire le champ d'analyse aux organisations constituées spécifiquement autour des projets d'innovation et de se focaliser sur l'instrumentation du contrôle de gestion en situation pour en tirer des enseignements plus solides. C'est pour cette raison que nous nous sommes intéressés au contrôle de gestion des startups dans le fil des travaux de Davila (seul en 2000, avec Foster en 2005 et 2007, avec Foster et d'autres auteurs en 2009 a et b).

Ces entreprises de la nouvelle économie sont de jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de croissance dans le secteur des nouvelles technologies qui viennent d'être lancées par leurs dirigeants et actionnaires. Elles n'ont pas d'actifs corporels importants et elles évoluent dans un environnement technologique très mouvant. Leurs flux de trésorerie d'exploitation sont négatifs et leur niveau de risque est très élevé, ce qui explique qu'elles n'aient pas d'autre choix que de se financer grâce aux aides publiques (en France : les divers prix récompensant l'innovation ; le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) ; le Crédit d'Impôt Recherche (CIR), etc.) ou par des capitaux propres. Pour leur développement, les startups doivent structurer leur gestion et développer des dispositifs de pilotage de la performance adaptés sans brider leur créativité (Zahra, Sapienza et Davidsson 2006).

Notre contribution prolonge un premier travail (xxx 2015). Il s'agit de mesurer l'importance de l'instrumentation du contrôle de gestion dans les startups et de comprendre les déterminants et la nature des dispositifs de pilotage de la performance mis en œuvre dans ces organisations. Ceci sera fait à l'aide de plusieurs grilles de lecture. La prise en compte des étapes de la vie de l'entreprise permettra de faire la distinction entre les startups en phase d'exploration (avec juste un potentiel de croissance) et celles en phase d'exploitation (avec une forte croissance réelle) si on reprend la distinction de Burns et Stalker (1961). A l'aide de la grille de lecture de Lambert et Sponem (2009) nous caractériserons la fonction contrôle de gestion comme habituellement de type « garde-fou » quand elle est introduite dans les startups et reprenant la typologie de Simons (1995) nous montrerons que dans les startups le mode de contrôle est généralement interactif (souple et avec un dialogue des acteurs autour d'indicateurs souvent révisés) et rarement diagnostique (strict, privilégiant la mise sous tension de l'organisation pour atteindre des objectifs prédéterminés).

Pour cela nous procéderons en trois étapes. D'abord, nous effectuerons une synthèse de la littérature (section 1.2.), nous présenterons notre étude de huit startups dont le management est jugé particulièrement performant dans leur éco-système commun (section 1.2) et nous pourrions décrire les outils de contrôle de gestion mis en œuvre (section 1.3). Nous expliquerons ensuite ce qui parfois ne rend pas l'instrumentation indispensable (section 2.1.) et ce qui la rend difficile quand elle est décidée (section 2.2.). Nous verrons enfin l'impact de la croissance et du développement de la production sur la structuration du contrôle de gestion des startups (3.1.) et nous montrerons que les systèmes globaux de pilotage de la performance qui sont alors mis en place sont en général de type inter-actif (section 3.2.) avec une fonction contrôle de gestion jouant le rôle de garde-fou.

# 1. Problématique, méthodologie et premiers résultats de la recherche sur le contrôle de gestion des startups

## 1.1. Les débats théoriques autour de la faible présence du contrôle de gestion dans les startups

Il est couramment admis que l'innovation technologique, fondée sur les ruptures et la créativité dans la création de valeur, se prête mal à la mise en place des outils de contrôle de gestion, qui privilégient la prévisibilité et la régularité dans la recherche de la productivité et de l'efficacité (Herstein et Platt 2000). Pourtant, dans le cas des startups, on a besoin de combiner la liberté créative et l'usage d'outils de contrôle financier à destination des investisseurs propriétaires (Lukka et Granlund 2003). Certains auteurs estiment que les outils de contrôle de gestion sont peu adaptés aux besoins de ces entreprises (Abernethy et Brownell 1997 ; Davila 2000) mais d'autres (ou les même parfois) pensent qu'ils peuvent être d'un apport important (Ditillo 2004 ; Davila et al. 2009 b ; Revellino et Mouritsen 2009). Quelques synthèses ont été faites pour tenter d'expliquer la diversité des points de vue et l'ambiguïté des résultats du terrain (Jorgensen et Messner 2009 ; Alder et Chen 2011).

En général, ces études portent sur l'existence et la mise en œuvre dans les startups des trois principales catégories d'outils du contrôle de gestion : les calculs de coûts (*ad hoc* ou bien structurés et pérennisés sous la forme d'une comptabilité de gestion) ; les budgets (décrivant l'activité de l'entreprise au travers du prisme comptable avec un grande variété d'usages allant du simple document prévisionnel à l'outil central assurant la convergence des comportements et la mise sous tension de l'organisation) ; les tableaux de bord soit dans une agrégation *bottom-up* des tableaux de bord opérationnels, un dialogue entre les acteurs et une utilisation interactive au sens de Simons (1995), soit dans une déclinaison *top-down* d'un tableau de bord global, privilégiant l'alignement stratégique et le respect des objectifs comme dans le *balanced scorecard* (Kaplan et Norton 1996 ; Curtis et Ellis 1997) avec souvent un usage diagnostique.

Sur cette question, dans la littérature il y a trois grandes catégories de travaux : les contributions qui s'intéressent à l'absence d'outils du contrôle de gestion dans les startups et aux modes de régulation informels alternatifs (Blatt 2009) ; les recherches qui étudient les formes de résistance au changement et les facteurs qui limitent l'usage du contrôle de gestion dans les startups ; les études qui décrivent la diversité des systèmes de pilotage de la performance mis en œuvre dans les startups. Bisbe et Otle (2004) estiment qu'il n'y a aucun lien statistique entre la mise en œuvre d'un système de pilotage de la performance (même interactif au sens de Simons) et l'innovation en matière de produits. Certains auteurs pensent que si les outils de contrôle de gestion fondés sur la modélisation financière (calculs de coûts et budgets) sont absents, c'est parce que des formes alternatives de contrôle sont développées. Le contrôle serait fait au travers du suivi des temps des chercheurs et développeurs dans les tableaux de bord du responsable technique, dans la gestion des projets au travers du planning, des PERT, etc. (Karagozogolu et Brown 1993) ou par les tableaux de bord opérationnels spécifiques à la R&D (Jorgensen et Messner 2010). D'autres auteurs encore s'intéressent aux raisons qui poussent les dirigeants de la startup à maintenir un mode de fonctionnement informel sans se doter d'outils de contrôle de gestion. Davila et al. (2009 a) insistent sur quatre facteurs : les fondateurs de la startup se connaissent et interagissent collectivement de façon implicite efficacement ; ils croient que la formalisation nuirait à la créativité ; ils estiment que l'entreprise est trop petite pour nécessiter la mise en place d'un système de

pilotage ; ils n'ont pas les connaissances techniques pour construire et utiliser ces outils de gestion. On constate aussi souvent que des éléments de rationalité économique, de productivité et d'efficacité dans la mise en œuvre des processus productifs sont déployés mais dans d'autres fonctions que la fonction contrôle de gestion et avec d'autres outils que ceux directement fondés sur la modélisation financière (Granlund et Taipaleenmäki 2005). Une vision élargie du contrôle de gestion, au sens de Ferreira et Otley (2009) doit donc être retenue.

Il apparaît que les visions théoriques relatives au contrôle de gestion dans les startups sont très complexes et les données empiriques peu convaincantes. Dans la littérature académique internationale, les études de startups sont souvent mélangées avec des études d'entreprises très différentes. Quand les mesures statistiques concernent bien des startups, il y a généralement une diversité de situations qui limite la démonstration. La fiabilité des questionnaires déclaratifs est aussi parfois discutable. Nous allons donc chercher à notre tour à répondre successivement aux trois questions qui traversent la littérature : quels sont les outils de contrôle de gestion utilisés dans les startups ? qu'est-ce qui influence leur mise en place ? Comment sont-ils utilisés globalement pour le pilotage de la performance ?

## **1.2. La méthodologie de l'étude empirique mise en œuvre dans huit startups**

Notre étude qualitative, porte sur le contenu et les modalités de mise en place du contrôle de gestion dans les startups. Un échantillon de huit startups performantes, avec une certaine diversité de leurs activités et à des moments différents de leur cycle de croissance, a été étudié. La recherche a été menée au niveau de l'écosystème des startups nantaises, un des plus dynamiques en France. En effet, Nantes vient d'obtenir le label *french tech* attribué en novembre 2014 à neuf métropoles françaises particulièrement innovantes dans le numérique et c'est à Nantes qu'a eu lieu fin 2014 la première greffe réussie sur l'homme d'un cœur totalement artificiel conçu par la *medtech* Carmat. Des contacts ont été pris avec les structures nantaises en lien avec les startups et nous avons utilisé toutes les informations publiques disponibles. Des entretiens enregistrés d'une durée d'une à deux heures ont eu lieu avec les dirigeants des huit startups (cf. tableau 1, page suivante) en utilisant un guide d'entretien (permettant de balayer les points suivants : parcours du fondateur-dirigeant et histoire de l'entreprise ; *business model* et chaîne de valeur de l'entreprise ; structure et états comptables de l'entreprise ; description des outils de contrôle de gestion en place ; étapes de la structuration de son système de pilotage ; enjeux et perspective en matière de contrôle de gestion). Nous avons également collecté des documents internes sur leur contrôle de gestion à cette occasion. Ceci a été complété par six entretiens auprès de leurs partenaires les plus proches : l'incubateur régional, les fonds de capital risque et les experts comptables spécialisés dans les startups.

Cette étude est assez comparable par sa méthodologie, *mutadis mutandis*, à la principale étude dans le domaine, celle de Davila et Foster, chercheurs à l'Université de Stanford en Californie, réalisée par entretiens *in situ* entre janvier et juin 2002 auprès de 78 startups de la *silicon valley*, ayant de 50 à 150 salariés, âgées de moins de 10 ans, indépendantes et appartenant au même éco-système. Cette recherche américaine, précédée d'un premier travail (Davila 2000), a été à l'origine de publications de référence sur le contrôle de gestion des startups dans *The Accounting Review* (Davila et Foster 2005 et 2007), *Accounting Organizations and Society* (Davila et al. 2009 a) et *European Accounting Review* (Davila et al. 2009 b).

Tableau 1 : Les quatorze entretiens réalisés

<b>Personne rencontrée</b>	<b>Fonction</b>	<b>Structure</b>	<b>Date</b>
Fabien P.	PDG	Entreprise A	Juin 2013
Maryvonne H.	PDG	Entreprise B	Janvier 2014
Frédéric R.	PDG	Entreprise C	Décembre 2013
Alexis N.	PDG	Entreprise D	Décembre 2013
Cédric H.	RAF	Entreprise E	Novembre 2013
Julien H.	PDG	Entreprise F	Décembre 2013
Kristell D-P.	DAF	Entreprise G	Novembre 2013
Romain le G.	DAF	Entreprise H	Décembre 2013
Jean-Marc S.	Chargé de mission accompagnement des startups	Incubateur régional Atlanpole	Septembre 2013
Patrick B.	Délégué innovation	Bpifrance Antenne des Pays de la Loire	Janvier 2014
Didier A.-D.	PDG	Fonds d'investissement Atlantic Business Angels Booster	Janvier 2014
Jérôme G.	Directeur d'investissements	Fonds d'Investissement Grand Ouest Capital	Décembre 2013
Yoann J.	Expert-Comptable spécialisé dans les startups	Cabinet In Extenso	Décembre 2013
Hugues de N.	Expert-comptable spécialisé dans les startups	Cabinet HLP-audit	Janvier 2014

Les entreprises étudiées constituent un échantillon de convenance, non significatif statistiquement mais très illustratif de la situations des startups ayant réussi et bien gérées d'après les experts du secteur rencontrés sur place. Nous aurons donc une vision des *best practices* dans le domaine. Nous nous sommes arrêtés à cet échantillon en raison du principe de saturation cognitive, la multiplication des cas n'apportant plus d'information pertinente supplémentaire significative. Nous avons étudié (cf. tableau 2, page suivante) :

- deux startups naissantes de moins de 10 salariés avec un chiffre d'affaires quasi nul ou très faible ;
- trois startups en développement de 5 à 10 ans d'existence avec une vingtaine de salariés et 1 à 2 millions de chiffre d'affaires ;
- deux startups en croissance de 5 à 10 ans d'existence, une cinquantaine de salariés et quelques millions de chiffre d'affaires ;
- une startup mature de 15 ans d'existence, 250 salariés et 140 millions de chiffre d'affaires.

**Tableau 2 : Les huit startups nantaises étudiées**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>
<i>Nature de l'activité</i>	Plate-forme d'écoute web	Immunothérapie	Perçage vibratoire	Logiciels d'archivage de l'information patrimoniale	Simulation numérique maritime	Gestion de l'e-relation	Industrialisation de logiciels libres	Vente produits high-tech en ligne
<i>Phase du cycle de vie</i>	TPE en phase de lancement	TPE en phase de lancement	Petite entreprise (PE)	Petite Entreprise (PE)	Petite entreprise (PE)	Entreprise moyenne (ME)	Entreprise moyenne (ME)	Entreprise de taille intermédiaire (ETI)
<i>Date et lieu de création</i>	2011 à Nantes	2007 à Nantes	2007 à Nantes	2007 à Nantes	2007 à Nantes	2009 à Nantes	2005 à Nantes	1998 à Nantes
<i>Siège</i>	Nantes	Nantes	Nantes	Vertou (agglomération nantaise)	Nantes	Nantes	Carquefou (agglomération nantaise)	Grandchamps des Fontaines (agglomération nantaise)
<i>Dirigeant</i>	Fabien P (docteur en informatique de l'Université de Nantes)	Mme H (Ingénieur de l'Ecole Polytechnique Féminine)	Frédéric R (financier)	Alexis M (diplômé Audencia Nantes)	Erwan J (Ingénieur docteur Ecole Centrale Nantes)	Julien H (informaticien issu d'un IUT)	Stéphane L (Ingénieur INSA Rouen)	Jean-Philippe F (informaticien issu d'un IUT)
<i>Actionnariat</i>	Fabien P	Fondateurs (45%) le reste auprès d'une centaine d'actionnaires	Frédéric R et une famille amie	Alexis M (90%) Christophe L (10%)	Erwan J et Ecole Centrale 5%	Fondateurs, <i>Business Angels</i> et fonds	Stéphane L Etienne J Jonathan M	Jean-Philippe F
<i>Nombre de salariés</i>	6	11	12	23	19	50	52	250
<i>CA 2013</i>	70 K€	4 M€ de cession de licence	1,5 M€	1,6 M€	1,9 M€	2,6 M€	3 M€	140 M€
<i>Autres informations</i>	Prix OSEO 2012	Accord de licence avec un grand laboratoire pharmaceutique	Lauréat des trophées de l'innovation 2012	Parmi les 100 startups les plus prometteuses en France	Lauréat des trophées de l'innovation 2011	n°1 sur le marché français		n°2 sur le marché français du e-commerce high-tech

### 1.3. L'instrumentation du contrôle de gestion dans l'échantillon

Dans le tableau 3 (ci-dessous), nous indiquons les outils du contrôle de gestion présents dans les huit startups nantaises étudiées.

Tableau 3 : Outils de contrôle de gestion mis en œuvre dans les startups

Les instruments utilisés	Nature de l'usage	Rythme de l'usage	Facteurs de contingence
Tableau de trésorerie	Suivi des encaissements et des décaissements par le dirigeant	Tous les 15 jours ou tous les mois	- usage seul dans les TPE - dans le cadre du SPP pour les PE et ME - réservé au DAF dans l'ETI
Compte de résultat de la comptabilité générale	Suivi des produits et des charges par le dirigeant	Mensuellement ou trimestriellement	- fourni par l'expert-comptable ou par le RAF dans les PE et ME - élaboré par un comptable et pour le DAF dans l'ETI
Tableau de bord de production	Suivi des opérations par le responsable technique et le dirigeant	hebdomadaire	Si la startup effectue elle-même de la production (pas si elle se concentre sur la R&D)
Tableau de bord commercial	Suivi des ventes par le responsable marketing et le dirigeant	hebdomadaire	Si la startup prospecte ou développe un marché avec de nombreux clients (pas si elle a quelques gros contrats et un nombre limité de donneurs d'ordres)
Comptabilité de gestion (souvent fondée sur les temps)	Calcul et analyse des coûts et des marges par le responsable technique et le dirigeant	Alimentée au quotidien mais analyse seulement trimestrielle ou annuelle	Si production effective et souvent influencée par les dispositifs d'aide de type JEI et CIR
Prévision et contrôle budgétaire global	Suivi par l'équipe de direction	<i>Reporting</i> mensuel préparé par le RAF ou le CG	Usage plutôt interactif que diagnostique sauf pour les startups matures
Tableaux de bord de pilotage stratégique	Suivi par les dirigeants et les propriétaires	Mensuels pour le CODIR et trimestriellement ou semestriellement pour le CA	Peu de cartes cognitives formalisées sous la forme d'un <i>balanced scorecard</i>

Ainsi, sept instruments différents du pilotage de la performance des startups sont plus ou moins utilisés dans les startups que nous avons étudiées :

- le budget de trésorerie pour suivre les encaissements et les décaissements ainsi que le compte de résultat de la comptabilité générale pour analyser les produits et les charges ;
- les deux tableaux de bord opérationnels de production et commercial ;
- les trois outils classiques du contrôle de gestion que sont la comptabilité de gestion (souvent avec une ventilation forfaitaire des charges indirectes sur la base des temps), le système budgétaire (plus pour la prévision que pour le contrôle) et le tableau de bord global de pilotage (mais très rarement aussi élaboré qu'un *balanced scorecard*).

Le suivi de la trésorerie est le premier des outils utilisés et il est toujours présent. Les postes du compte de résultat (charges et produits) sont eux souvent suivis mensuellement, de façon peu détaillée dans les plus petites des startups (TPE). Les startups plus développées (PE) utilisent également les documents comptables de synthèse pour effectuer un pilotage simplifié de la performance de l'entreprise. Les tableaux de bord opérationnels, liés aux métiers, sont souvent développés et pris en charge par le dirigeant et les acteurs de l'exploitation, notamment le directeur marketing pour le tableau de bord commercial (en cas de conquête et de gestion d'une base de clientèle large) et le directeur des opérations pour le tableau de bord de production (en cas d'activité productive de l'entreprise) dès que ces fonctions sont créées.

Dans les calculs de coûts, les charges sont imputées aux prestations de services dans des démarches de coûts complets (et pas de coûts partiels) mais les clefs de répartition sont très sommaires. On n'utilise ni les centres d'analyse de la méthode traditionnelle, ni les activités et les processus de la méthode ABC. Tous les frais généraux sont affectés forfaitairement sur la base des heures de main d'œuvre directe dans une démarche qui ne permet aucune traçabilité des calculs de coûts mais qui reprend la démarche imposée pour bénéficier du Crédit d'Impôt Recherche (CIR). Dans les métiers du numérique ou de la prestation de services à haute valeur ajoutée, le pilotage se fait donc essentiellement à partir du suivi des temps des ingénieurs et des chercheurs. Les budgets sont souvent utilisés plus comme des éléments prévisionnels dans le cadre d'un plan à 3 ou 5 ans que comme un véritable système de contrôle de l'exploitation. Pour les tableaux de bord stratégiques, les dirigeants se construisent des outils *ad hoc* et ne semblent pas connaître l'existence du *balanced scorecard* de Kaplan et Norton (1996).

Après avoir décrit ce déploiement inégal des outils de contrôle de gestion dans les startups de notre échantillon, il s'agit maintenant d'essayer d'en comprendre les causes.

## **2. Analyse des déterminants des dispositifs de pilotage de la performance observés dans les startups**

### **2.1. Les raisons qui ne rendent pas toujours nécessaire l'introduction du contrôle de gestion**

Trois raisons semblent expliquer que le recours au contrôle de gestion ne soit pas toujours nécessaire dans les premiers temps de la vie de la startup. Il y a d'abord la petite taille qui permet une supervision directe et un management de proximité efficace (Torres 2002). Ensuite, la demande d'outils détaillés de contrôle par les partenaires et investisseurs financiers ne semble pas centrale en phase d'émergence. Enfin le rapport très étroit de certaines startups (comme les *biotechs*) à la science fait que ce facteur clé de succès est beaucoup plus important que l'encadrement des processus productifs et d'exploitation de l'entreprise qui sont parfois très réduits.

Dans les TPE et certaines PE étudiées, on a pas ou peu de CA. En phase d'émergence, la finalisation de la technologie est encore prioritaire pour les *bio techs* (avec une prévision de la trésorerie et un suivi de la R&D) et la recherche des marchés est cruciale pour les startups du numérique (avec une prévision de la trésorerie et dans ce cas un suivi de la prospection commerciale). Dans ces conditions le contrôle de gestion reste très rudimentaire :

*« En général au début la startup n'a pas de ventes. Il faut tenir pendant les 2 années où on fait de la R&D. On n'a pas alors de contrôle de gestion mais du contrôle de la*

*trésorerie. On est à la recherche de l'équilibre du cash avant de chercher à atteindre le seuil de rentabilité. Les premières années, on n'a pas besoin de beaucoup de tableaux de bord ou d'outils de pilotage.* » (Yoann J., expert-comptable)

Le tableau de trésorerie et les chiffres servent uniquement pour la prévision et l'aide à la décision du fondateur-dirigeant de la startup. On retrouve ici, dans le cas spécifique des startups, des résultats analogues à ceux constatés dans la littérature consacrée au contrôle de gestion dans les petites entreprises en croissance (Perren et Grant 2000 ; Mitchell et Reid 2000 ; Moores et Yuen 2001 ; Garengo, Biazzo et Bititci 2005)

Les startups françaises sont dans un environnement où le poids des pouvoirs publics (par les nombreuses structures d'accompagnement, les dispositifs de subventionnement, de contrat aidés et de crédits d'impôts) est plus présent dans la phase initiale de développement que les mécanismes de type marché (*business angels*, fonds d'investissement risqués, cotation sur des marchés, etc.). Les *business angels* qui entrent au capital dans la phase précoce d'amorçage (avant les fonds de capital risque) ne poussent pas au développement de l'instrumentation du pilotage de la performance :

*« En tant de business angels, on signe un pacte avec le dirigeant de la startup. On a des réunions pour être informés de la gestion, en général tous les trimestres. Mais le support des échanges est souvent une note rédigée plus que des chiffres. On ne demande pas d'informations chiffrées très développées. On cherche seulement à se faire une idée sur le comportement du dirigeant par rapport à son business model et à avoir des repères sur son business plan. »* (Didier A.-D., président d'un réseau régional de *business angels*).

Les investisseurs externes exercent donc une plus faible influence sur le développement des outils du contrôle et l'information financière que dans les pays de tradition anglo-saxonne. Bpifrance, la banque publique d'aide aux PME et à l'innovation qui attribue des prix et verse des aides sous diverses formes ne demande pas plus :

*« On finance de l'exploratoire. On teste les verrous technologiques. On veut des rapports là dessus mais le contrôle de gestion n'est pas au cœur de nos préoccupations. C'est différent des investisseurs en capital risque qui arriveront à une étape plus tardive et qui eux sont plus actifs par rapport au reporting. »* (Patrick B., responsable innovation chez Bpifrance).

L'impact considérable des différences sectorielles en matière de besoins de contrôle de gestion entre les *bio-techs* (liées étroitement à la science et avec un cheminement long de validation des molécules avant l'autorisation de mise sur le marché) et les startups du numérique (qui développent des techniques appliquées beaucoup plus rapidement vendues sur les marchés) est également souligné par un expert-comptable nantais rencontré lors de l'étude :

*« Il n'y a pas plus de casse dans les entreprises techno que dans les business traditionnels. Les dirigeants se débrouillent mieux dans les startups : ils recherchent les techniques de gestion les plus adaptées et il existe pas mal de moyens de financement dédiés. Il y a une différence toutefois entre les bio techs et le numérique. Dans les bio techs c'est beaucoup plus risqué, plus compliqué et il y a moins de volume au début. Les entrepreneurs dans les bio techs sont très tournés vers l'innovation et la recherche. Ceux des TIC sont plus polyvalents. »* (Yoann J., expert-comptable)

## 2.2. Les facteurs qui rendent difficiles l'appropriation du contrôle de gestion

Avec la croissance de la startup, la mise en place du contrôle de gestion devient progressivement nécessaire. Deux facteurs (un objectif, l'autre subjectif) rendent toutefois difficiles le déploiement des dispositifs de pilotage de la performance : d'une part, la pression temporelle est forte, les ressources humaines et le temps des dirigeants sont limités et la priorité est plus aux dimensions scientifiques ou commerciales qu'à la structuration du contrôle de gestion ; d'autre part, les dirigeants des startups, scientifiques ou ingénieurs, sont souvent peu intéressés ou peu compétents en matière d'outils de gestion.

Le CA de certaines de ces entreprises se développe rapidement avec cohabitation de projets collaboratifs de R&D et de projets plus appliqués, valorisés auprès de clients industriels. Ces startups recourent fortement aux mécanismes d'aide JEI et CIR. Souvent dans ces entreprises, il y a seulement un RAF rapportant au dirigeant alors qu'il y a déjà un directeur scientifique et un directeur commercial. Comme le remarque un investisseur :

*« Il y a un seuil à 1 ou 2 millions d'euros de CA et autour des 15 à 20 personnes. C'est un cap en matière d'organisation. »* (Jérôme G., chargé d'affaire d'un fond d'investissement)

Un système de pilotage interactif de la performance est alors mis en place avec un budget simplifié utilisé principalement pour la prévision et assez peu pour le *reporting*, des calculs de coûts limités avec seulement des taux chargés sur la MOD pour ventiler en masse les frais généraux et pas d'analyse détaillée d'écart sur l'ensemble des postes. Un compte de résultat mensuel est aussi souvent élaboré par l'expert-comptable :

*« Dans cette phase l'expert-comptable est souvent le mieux placé pour réaliser toutes les opérations comptables et sortir les indicateurs nécessaires. »* (Yoann J., expert-comptable)

L'analyse des startups de notre échantillon rejoint les conclusions de Granlund et Taipaleenmäki (2005) sur l'importance de la pression temporelle et l'insistance sur la prévision plus que sur le contrôle. Comme l'indiquent Gervais et Thenet (1998, p. 85) :

*« En période d'instabilité, la finalité de la planification et de la gestion budgétaire est moins d'allouer les ressources pour optimiser le fonctionnement de l'entreprise que de retrouver le sens de la situation, en observant, en analysant, en expérimentant et en donnant aux décideurs la possibilité de se réorienter rapidement en cas d'erreur. »*

Ce n'est que si la startup prend en charge la production effective des solutions inventées, donc si d'une entreprise de matière grise et de R&D on passe à une entreprise délivrant directement des *outputs* utilisables réalisés au travers de processus productifs organisés par elle-même ou bien si on a atteint un stade de maturité (devenant Entreprise de Taille Intermédiaire), que le contrôle budgétaire se déploie pleinement avec prévisions, *reporting*, analyse d'écart et actions correctives.

Mais la dimension psycho cognitive des dirigeants joue aussi un rôle très important (De Vaujany 2005 ; Grimand 2006) et peut se révéler un obstacle à la mise en œuvre de l'instrumentation de gestion pour piloter la performance économique. Un expert-comptable spécialisé dans les startups témoigne :

*« Beaucoup de dirigeants de startups ne sont pas assez ouverts à l'outillage de gestion. Ils sont avant tout des chercheurs focalisés sur la technique, sur l'innovation et pas assez tournés vers le commerce et la valeur pour le client. Par exemple, ils sont parfois moins tournés vers le marché que les dirigeants d'entreprises familiales classiques. Ils pensent plus à la possibilité de récolter des aides publiques directes ou indirectes qu'à satisfaire une clientèle solvable. »* (Hugues de N., expert-comptable)

Et quand ces dirigeants doivent substituer aux aides publiques, assez facilement obtenues en phase d'amorçage dans le contexte actuel français, les ressources tirées des ventes sur le marché, la transition est souvent très difficile à gérer. C'est la fameuse « vallée de la mort » à laquelle sont confrontées beaucoup de startups.

Notre étude montre la nature des outils de pilotage de la performance dans les startups : tableau de trésorerie, compte de résultat, tableaux de bords opérationnels commerciaux et de production, budgets, comptabilité de gestion, tableau de bord stratégique. Elle suggère de tester leur contingence possible par rapport à certains facteurs : peu d'outils dans la TPE émergente, peu d'impact des investisseurs sur l'instrumentation, faible usage du contrôle de gestion si le lien à la science est primordial, rôles défavorables de la surcharge temporelle de tâches à accomplir ou de la trop forte polarisation scientifique des dirigeants. Au delà de ces premiers apports, nous nous sommes intéressés aux formes de structuration des systèmes de pilotage de la performance en combinant les cadres de réflexion existants de Burns et Stalker (1961) sur les phases d'exploration et d'exploitation des entreprises, de Lambert et Sponem (2009) sur la place du contrôle de gestion (discrète, garde-fou, *business partner* ou omnipotente) et de Simons (1995) sur les modes de contrôle inter-actif ou diagnostique.

### **3. Caractérisation du système de pilotage de la performance en relation avec la croissance de l'entreprise**

#### **3.1. Structuration du contrôle de gestion en phase de croissance et d'exploitation**

Le rapport entre croissance de l'entreprise et mise en place de son contrôle de gestion est une question importante mais pas facile à aborder. Les startups sont des entreprises jeunes, de petite taille, liées à la science et ayant vocation à se développer très rapidement qui ne doivent pas être confondues avec les entreprises à forte croissance souvent appelées « gazelles ». Celles-ci sont des entreprises ayant déjà une croissance interne ou externe supérieure à 20% par an sur une période de quatre années consécutives (elles ne représentent que 0,5% des entreprises en France contre 3% aux Etats-Unis). La croissance est mesurée par le chiffre d'affaires et la population des « gazelles » est composée d'entreprises en général jeunes, de petite taille et sans lien particulier avec la science. Il s'agit donc de deux populations différentes, même si des startups, en réussissant à s'imposer et à croître, peuvent passer par l'état de « gazelles ».

Les startups sont donc des entreprises flexibles qui cherchent à développer, en s'appuyant sur un savoir scientifique, de nouvelles configurations en termes de produits-marchés-technologies-organisations créant de la valeur dans le cadre d'un *business model* cohérent. Leurs capacités d'explorations sont essentielles pour cela (Burns et Stalker 1961, March 1991). Pour réussir ensuite à développer leur appareil productif propre, les entreprises doivent posséder des capacités internes d'exploitation (Burns et Stalker 1961, March 1991). Et parmi les outils emblématiques assurant l'économie, l'efficacité et l'efficacité de ces entreprises ayant une certaine épaisseur productive, on trouve le contrôle de gestion comme garant de la stabilité et de la prévisibilité, de la productivité et de la rentabilité de la production de l'entreprise. L'exploration et l'exploitation sont en général considérées comme exclusives en raison du manque de ressources et de la différence des routines dans ces deux configurations (Gupta et al. 2006) même si certains auteurs évoquent la possibilité d'une ambidextrie (Raisch et Birkinshaw 2008).

Le cycle de développement des molécules par les *bio techs* est long et passe par différentes étapes d'exploration. Comme nous l'avons vu dans notre étude :

*« Pour la première molécule on a passé un deal avec un laboratoire pharmaceutique. Ceci nous permet de financer notre R&D. On est confiant sur le risque scientifique. On a tout testé par rapport aux animaux. Mais l'importance de l'impact positif sur l'homme est encore aléatoire et il peut y avoir des problèmes de délais. La molécule n'est pas fabriquée par nous. Tout est sous-traité à des partenaires différents pour le manufacturing et on fait appel également à des consultants scientifiques extérieurs pour avoir les avis les plus pointus selon les questions qu'on se pose. Chacun est le meilleur dans son domaine. »* (Mme H., PDG de la biotech B)

La dirigeante explique que l'entreprise ne cherche pas à grossir fortement :

*« On veut rester une petite équipe. Monter jusque vers 30 à 50 personnes mais pas plus. On ne cherche pas à constituer notre propre plateforme scientifique et de développement. On veut garder le lien avec les centres académiques et les groupes industriels et faire de l'ingénierie avec leurs plates-formes spécialisées dans des partenariats différents selon la nature des molécules. »*

Dans ces conditions, le déploiement du contrôle de gestion n'est pas indispensable car on n'a pas à organiser d'exploitation.

C'est vrai également pour une startup plus importante qui conçoit des machines outils révolutionnaires :

*« On n'a pas de fabrication. On recourt à des sous-traitants. Nous on conçoit, on assemble, on contrôle et on assure la mise sur le marché : on est de la matière grise uniquement. Dans cette situation, pour moi le plus important c'est la trésorerie. Le suivi détaillé du plan de trésorerie par quinzaines sur Excel est mon outil de pilotage essentiel. A travers la trésorerie on voit tout. »* (le dirigeant de C)

A l'inverse, quand l'entreprise produit elle-même et que la croissance est là, le contrôle de gestion est plus développé :

*« On a une RAF depuis 6 mois avec le cabinet d'expert-comptable en soutien. La RAF fait la compta, la trésorerie, la GRH et on tient un budget depuis 2 ans avec un reporting mensuel. Dans le domaine commercial on a une vision très fine avec douze segments et cinq étapes commerciales. On a donc une prévision très détaillée en amont du budget des ventes. »* (le dirigeant de la startup du numérique D).

Souvent, le pilotage de la startup est alors fondé sur les temps des ingénieurs, que ce soit dans la recherche-développement ou dans la prestation de services pour les clients. Ce contrôle de gestion opérationnel est fait dans les équipes et pas directement par le RAF :

*« Les activités de recherche-développement sont homogènes et tout est modélisé en fonction des temps passés. On suit tous les projets dans une maquette de chiffrage. Les ingénieurs sont essentiellement pilotés par les temps. On fait du ré-estimé et on a un résultat mensuel global de l'entreprise mis à jour au fil de l'eau. »*

Le RAF de la startup E indique que son champ d'intervention est plus large :

*« Je m'occupe de la RH, de la comptabilité et du contrôle de gestion. On tient un compte de résultat mensuel. On a sur Excel un suivi hebdomadaire de la facturation et des recouvrements ; des indicateurs de trésorerie, de suivi des sous-traitants, de mesure de l'avancement des projets ; un suivi différencié des projets collaboratifs, industriels et de R&D pure. Je sors également un tableau de bord mensuel global de l'entreprise avec des indicateurs RH, de production, commerciaux et de résultat. »*

Certaines startups réussissent à créer de la valeur pour leurs propriétaires. Dans ce cas, elles peuvent opérer un déploiement de la production se traduisant par une croissance de leur chiffre d'affaires et du nombre de salariés (par exemple dans le numérique et comme les startups F, G, H de notre échantillon). Mais elles peuvent aussi créer de la valeur en concevant et revendant un actif immatériel (vente de molécules ou de brevets comme la startup B de notre échantillon) ou encore générer du chiffre d'affaire en étant donneur d'ordre et en développant l'impartition de leur production (comme par exemple la startup C de notre échantillon). Dans notre population, le contrôle de gestion est développé principalement dans les startups en croissance réalisant par elle-même la majeure part de leur chiffre d'affaires, donc ayant besoin de développer et contrôler leurs capacités d'exploitation.

### **3.2. La nature généralement interactive des systèmes de pilotage de la performance des startups**

Lambert et Sponem (2009) ont proposé une typologie de la fonction contrôle de gestion qui prend en compte l'autorité plus ou moins importante du contrôleur de gestion et la nature de son client dans l'organisation. La fonction est « discrète » quand le contrôleur de gestion a peu d'autorité et que son client est le management local : c'est le cas des groupes dominés par les commerciaux. La fonction est « garde-fou » quand l'autorité du contrôle de gestion est faible et le client est la direction générale : ceci se constate souvent dans les groupes dominés par les ingénieurs. La fonction est « partenaire » quand le contrôle de gestion est reconnu par les managers locaux. Le contrôle de gestion est « omnipotent » quand son autorité est forte et son client est la direction générale. Si nous appliquons cette typologie à notre échantillon, certaines choses apparaissent (cf. tableau 4 ci-dessous).

Le rôle du dirigeant est central dans les petites structures et ses outils de contrôle de gestion très limités :

*« En tant que dirigeant, je suis tiraillé entre deux visions de mon entreprise. La première est celle de mon business plan. Celui-ci couvre trois ans d'activité avec les bilans et comptes de résultat correspondants et fournit un plan de financement. Le problème est qu'il est déconnecté de la réalité à la minute où il est imprimé. La seconde est celle de ma banque ou plutôt de la trésorerie disponible, de la production en cours, des charges à payer et des factures clients en attente de paiement. C'est une vision plus proche du terrain et de la réalité mais qui ne permet aucune prise de recul ni de se projeter dans l'avenir. » (Fabien P., dirigeant de la TPE A)*

Il n'y a pas de personne en charge du contrôle de gestion en dehors du dirigeant dans les TPE A et B ou dans la petite entreprise C et la moyenne entreprise F. La grille de lecture n'a donc pas de raison d'être appliquée dans ces cas là.

Les startups D, E, G, H ont un RAF ou un DAF qui semble exercer une fonction de type « garde-fou ». Ceci est assez logique : dans les startups, le management intermédiaire est encore faible, la personnalité du dirigeant est essentielle (c'est lui le client du contrôle de gestion) et sa culture scientifique et technique d'ingénieur prédomine encore sur une logique purement financière. D'après la DAF de la PME G, les acteurs du pilotage de la performance sont variables dans son entreprise selon les domaines :

*« Le gérant a la haute main sur la finance comme sur la stratégie. Le pilotage des projets industriels est fait par le directeur opérationnel. Moi je m'occupe surtout des projets collaboratifs et de l'optimisation des subventions et de la fiscalité. Je fonctionne alors presque comme un centre de profit. Et puis je fais tout le reste : RH, trésorerie, juridique, support à la gestion interne, etc. Pour les projets industriels*

*dédiés aux grands comptes c'est le directeur opérationnel qui pilote aidé par moi (la DAF). Pour les projets collaboratifs, c'est l'inverse : le directeur opérationnel me fournit des informations sur les temps et moi je fais la synthèse. »*

Les outils de prévision sont nécessaires pour voir si le *business model* fonctionne ou s'il faut l'infléchir. Les budgets de trésorerie, de CA et – spécificité des startups – de subventions, crédit d'impôts et autres ressources annexes, sont indispensables. Mais leur usage n'est pas strict et *top-down* (mise en œuvre de la stratégie assuré par des procédures de *reporting* avec calculs d'écart et mise sous tension de l'organisation pour atteindre les objectifs). Il y a plutôt à un usage lâche et *bottom-up* (suivi en temps réel de l'impact de l'action de l'entreprise avec remontées des indications du terrain et ajustement en temps réel des efforts de l'entreprise, re-prévisions fréquentes et apprentissage collectif des membres de la startup). Si on reprend la distinction de Simons (1995), on est dans un contrôle de type interactif plus que diagnostique. En phase de démarrage d'activités, de lancement de produits ou services, c'est d'ailleurs assez naturel car on est dans une démarche d'exploration plus que d'exploitation (Burns et Stalker 1961) comme nous venons de le voir précédemment. Et Simons souligne que le but d'un contrôle interactif est principalement de centrer l'attention et de forcer le dialogue et l'apprentissage dans l'organisation, ce qui est tout à fait nécessaire dans une startup.

Ainsi, dans les startups émergentes ou celles très ancrées dans la science (comme les *biotechs* dont le développement se mesure en phases d'autorisations successives d'expérimentation des molécules sur l'animal, de non-toxicité sur l'homme et enfin dans l'obtention de bénéfices médicaux bien plus que par des performances commerciales), le dirigeant n'utilise que des linéaments de contrôle de gestion essentiellement pour développer son approche cognitive du *business model*. Dans les startups en croissance, le contrôle de gestion a un rôle de garde-fou et les outils de pilotage de la performance sont essentiellement utilisés de façon interactive et pour la prévision, même si on peut avoir dans certains cas un contrôle de gestion diagnostique comme dans la startup G de notre échantillon.

**Tableau 4 : Caractéristiques des systèmes de pilotage de la performance observés**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>
<i>Problématique de gestion prédominante au moment de l'enquête</i>	Trouver le marché	Finaliser la molécule	Elargir la palette des technologies	Elargir la clientèle	Développer une nouvelle activité découlant naturellement de la première	Etendre les produits et marchés	Rester la référence dans sa technologie en consolidant les savoir-faire	Structurer et rationaliser la gestion
<i>Principaux acteurs du pilotage de la performance</i>	- PDG	- PDG - directeur de la recherche - RAF nouvellement recrutée	- PDG	- PDG - RAF nouvellement recrutée	- PDG pour le CG stratégique et la supervision technique - RAF pour le CG financier	- PDG	- PDG / CG stratégique - DAF / CG financier - Dir. Technique / CG opérationnel	- PDG - DAF
<i>Nature de la fonction CG</i>	Absente	Absente	Absente	Garde-fou	Garde-fou	Absente	Garde-fou	Garde-fou
<i>Objet du pilotage de la performance</i>	Explorer	Explorer	Explorer	Exploiter	Explorer et exploiter	Exploiter	Explorer et exploiter	Explorer et exploiter
<i>Utilisation du compte de résultat pour le pilotage</i>	Faible	Faible	Faible	Forte	Forte	Forte	Très importante en lien avec le budget	En lien avec le budget
<i>Calcul et analyse des coûts</i>	Non significatif (très peu de CA réalisé)	Non significatif (pas de CA réalisé)	Non	Non	Ventilation charges indirectes en taux chargé / MO	Non	Ventilation charges indirectes en taux chargé / MOD	Non
<i>Contrôle budgétaire</i>	Inexistant	Peu important	Budget de trésorerie	Très développé dans le domaine commercial	Lâche	Plutôt strict	Lâche	Lâche
<i>Tableaux de bord</i>	Uniquement pour la prospection commerciale	Pas formalisés	Surtout pour la prévision	Pour la prévision et le contrôle	Surtout pour la prévision	Pour la prévision et le contrôle	Pour la prévision et le contrôle	Pour le contrôle
<i>Nature du système de contrôle de gestion</i>	Seulement des outils pour le dirigeant	Inexistant	Embryonnaire	Diagnostique dans le domaine commercial	Interactif actuellement	Interactif	Diagnostique	Interactif

## Conclusion

L'étude approfondie menée auprès de huit startups nantaises montre que, à des degrés très variables, le budget de trésorerie d'abord, le compte de résultat et les tableaux de bords opérationnels de production et commerciaux ensuite, sont plus répandus que les trois outils « classiques » du contrôle de gestion que sont la comptabilité de gestion, le système budgétaire et le tableau de bord global de pilotage.

L'instrumentation du contrôle de gestion mise en œuvre dans la phase de lancement des startups est faible en raison de la petite taille de la structure et de la proximité du dirigeant qui exerce une supervision directe. La présence de *business angels* au capital ou l'aide de partenaires publics comme Bpifrance ne semble pas vraiment changer les choses. Si la startup a un *business model* très proche de la base scientifique comme dans les *bio techs*, le contrôle de gestion s'impose beaucoup moins que si la valorisation économique sur les marchés par l'entreprise arrive assez rapidement comme dans de nombreuses startups du numérique. Enfin, la culture scientifique ou d'ingénieur des fondateurs-dirigeants peut être un obstacle à la mise en place d'un système de pilotage de la performance et si ce n'est pas le cas le contrôle de gestion reste cantonné la plupart du temps à un rôle de garde-fou.

Nous avons montré que dans notre échantillon de startups les capacités d'exploration sont dans un premier temps plus nécessaires que les capacités d'exploitation. Les outils de pilotage de la performance sont donc d'abord utilisés par le dirigeant de la TPE ou de la PE pour définir et ajuster au fil du temps son *business model* (rôle psycho-cognitif dans les startups émergentes), puis ils sont structurés en configurations à fonctionnement souple afin d'orienter l'action des acteurs et d'adapter de fonctionnement de la ME ou de l'ETI de façon interactive aux nécessités du moment (rôle de carte cognitive partagée autour de la rationalité économique dans les startups plus importantes).

Cette étude est la première de cette nature réalisée en France. Elle a permis de mettre en évidence plusieurs résultats : 1) Les instruments de contrôle utilisés dans les startups sont plus divers que les outils « classiques » de type comptabilité de gestion et budget ; 2) Plusieurs facteurs de contingence supposés ont été retenus ou écartés et devront être testés ; 3) En raison de l'importance de l'exploration dans la démarche des startups, les systèmes de pilotage de la performance quand ils sont mis en place dans les startups, sont plutôt interactifs avec une fonction contrôle de gestion de type « garde-fou ». Ce travail exploratoire ne concerne qu'une dizaine de startups reconnues dans leur éco-système pour la qualité de leur système de pilotage. Il fait partie d'un programme de recherche qui prévoit de répliquer et d'enrichir cette étude par des recherches dans d'autres éco-systèmes innovants pour accumuler les données sur les *best practices* en matière de contrôle de gestion dans les startups. Par ailleurs une démarche statistique à grande échelle est également prévue afin de recueillir des informations sur les pratiques moyennes cette fois ci de toutes les startups et en faire des analyses statistiques à grande échelle. Enfin, il devrait être possible, en s'appuyant sur ce programme de recherche, de proposer aux dirigeants de startups un ensemble d'outils de pilotage de la performance cohérents et adaptés à leurs besoins.

## Bibliographie

- Abernethy, M., Brownell, P. (1997). Management Control Systems in Research and Development Organizations: The Role of Accounting Behaviour and Personnel Controls. *Accounting, Organizations and Society* 23 (3-4), 233-248.
- Alder, P., Chen, C. (2011). Combining Creativity and Control : Understanding Individual Motivation in Large-scale Collaborative Creativity. *Accounting, Organisations and Society* 36 (2), 63-85.
- Bisbe, J., Otley, D. (2004). The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations and Society* 29 (8), 709-737.
- Blatt, R. (2009). Though Love: How Communal Schemas and Contracting Practices Build Relational Capital in Entrepreneurial Teams. *Academy of Management Review* 34 (3), 533-551.
- Burns, T., Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock, Londres.
- Curtis, C., Ellis, L. (1997). Balanced Scorecard for New Products Development. *Journal of Cost Management* 11 (3), 12-18.
- Davila, T. (2000). An Empirical Study on the Drivers of Management Control Systems Design in New Product Development. *Accounting, Organizations and Society* 24 (4-5), 383-409.
- Davila, T., Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: evidence and Performance Implications for Early-stage Startup Companies. *The Accounting Review* 80 (4), 1039-1068.
- Davila, A., Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-stage Startup Companies. *The Accounting Review* 82 (4), 907-937.
- Davila, A., Foster, G., Li, M. (2009 a). Reasons for Management Control Adoption: Insights from Product Development System Choice by Early-stage Entrepreneurial Companies. *Accounting, Organizations and Society* 34 (3-4), 322-347.
- Davila, A., Foster, G., Oyon, D. (2009 b). Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities. *European Accounting Review* 18 (2), 281-311.
- De Vaujany, F.-X. (2005). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Ouvrage collectif. EMS, Paris.
- Ditillo, A. (2004). Dealing with Uncertainty in Knowledge-intensive Firms: The Role of Management Control System as Knowledge Integration Mechanisms. *Accounting, Organizations and Society* 29 (3-4), 401-421.
- Ferreira, A., Otley, D. (2009). The Design and Use of Performance Management System: An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research* 20 (4), 263-282.
- Garrengo, P., Biazzo, S., Bititci, U. (2005). Performance Measurement Systems in SME's: A Review for Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 7 (1), 25-47.
- Gervais, M., Thenet, G. (1998). Planification, gestion budgétaire et turbulence. *Finance, Contrôle, Stratégie* 1 (3), 57-84.
- Granlund, M., Taipaleenmäki, J. (2005). Management Control and Controllorship in New Economy Firms. *Management Accounting Review* 16 (1), 21-57.
- Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion*. Ouvrage collectif. Presses Universitaires, Saint-Etienne.
- Gupta, A, Smith, K., Shalley, C. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal* 49 (4), 693-706.

- Hertenstein, J., Platt, M. (2000). Performance Measures and Management Control Systems in New Product Development. *Accounting Horizons* 14 (3), 303-324.
- Jorgensen, B., Messner, M. (2009). Management Control in New Product Development: The Dynamics of Managing Flexibility and Efficiency. *Journal of Management Accounting Research* 21 (1), 99-124.
- Jorgensen, B., Messner, M. (2010). Accounting and Strategising: A Case Study from New Product Development. *Accounting, Organizations and Society* 35 (2), 184-204.
- Kaplan, R., Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74 (1) : 75-85.
- Karagozogolu, N., Brown, W. (1993). Time-based Management of the New Product Development Process. *Journal of Product Innovation Management* 10 (3), 204-215.
- Lambert, C., Sponem, S. (2009). La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 15 (2), 113-144.
- Lukka, K., Granlund, M. (2003). Paradoxes of Management and Management Control in a New Economy Firm. In Bhimani (Ed.), *Management Accounting in the Digital Economy*, 239-259, Oxford University Press.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2 (1), 71-87.
- Meyssonier, F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les startups ? *Comptabilité Contrôle Audit*, à paraître.
- Mitchell, F., Reid, G. (2000). Problems, Challenges and Opportunities: The Small Business as a Setting for Management Accounting Research. *Management Accounting Research* 11, 385-390.
- Moore, K., Yuen, S. (2001). Management Accounting Systems and Organizational Configurations: A Life-cycle Perspective. *Accounting Organizations and Society* 26, 352-389.
- Perren, L., Grant, P. (2000). The Evolution of Management Accounting Routines in Small Business: A Social Construction Perspective. *Management Accounting Research* 11 (4), 391-411.
- Raisch, S., Birkinshaw J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators. *Journal of Management* 34 (3), 375-409.
- Revellino, S., Mouritsen, J. (2009). The Multiplicity of Controls and the Making of Innovation. *European Accounting Review* 18 (2), 31-369.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard Business Press. Boston.
- Taipaleenmäki, J. (2014). Absence and Variant Modes of Presence of Management Accounting in New Product Development – Theoretical Refinement and Some Empirical Evidence. *European Accounting Review* 23 (2), 291-334
- Torres, O. (2002). *Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises*. 6<sup>ème</sup> congrès de l'Association Internationale de Recherche sur la PME, Montréal.
- Zahra, S., Sapienza, H., Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies* 43 (4), 917-955.