

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales et de gestion**

Spécialité : CONTROLE DE GESTION

THEME :

**Essai de mise en place d'un tableau de bord de gestion dans
une jeune entreprise innovante**

CAS : STARTUP " NAFOUZ"

Réalisé par

SOUALEM Zineb Rahma

Encadreur

Pr DERGHOUM Mahfoud

Lieu de stage : Valle d'Hydra , Alger

Période du stage : du 15/03/2019 au 30/05/2019

2018-2019

Remerciements

En guise de reconnaissance, je tiens à témoigner mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin au bon déroulement de mon stage de fin de cycle et à l'élaboration de ce modeste travail.

En premier lieu, je remercie infiniment mon encadreur Mr DERGHOU M ahfoud, pour ses orientations, ses conseils et son esprit critique qui ont contribué à faciliter l'élaboration de cette recherche.

Mes remerciements vont également à tout le personnel de la startup NAFOUZ, leur accueil et leur esprit d'équipe. En particulier Mr MAHFOUF Idir, le fondateur de la startup pour l'opportunité qui m'a offert, sa confiance et son professionnalisme

Enfin, je n'oserai oublier de remercier tout le corps professoral de notre Ecole Supérieure de Commerce, pour le travail énorme qu'il effectue pour nous créer les conditions les plus favorables pour notre formation.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail aux êtres qui me sont les plus chers , je cites :

*Mes parents, mes grands parents , mes soeures , mon seul et unique frère, mon
futur mari et tous mes amis*

*Que dieu vous protège et que la réussite soit toujours à ma portée pour que je
puisse vous combler de bonheur.*

Zineb

RÉSUMÉ

La **Start up** démarre de rien, sans **structure** en place. En cas d'existence d'un **business plan**, il est très difficile de connecter le prévisionnel et la réalité. Les processus n'étant pas décrits, les services travaillent sans réelle coordination. Dans ce contexte, le **contrôle de gestion** s'avère indispensable, mais combien difficile à mettre en place.

Aujourd'hui, dans un **contexte innovant** et mouvant les décideurs ne demandent pas seulement au contrôle de gestion de calculer les coûts et de mesurer les résultats *a posteriori* mais de suivre en permanence la **performance** de l'ensemble des activités pour aider en temps réel les prises de décision tout au long du processus stratégique et opérationnel.

Mots clés : start up, contrôle de gestion, structure, business plan, contexte innovant, performance.

ABSTRACT

The start up starts from scratch, with no **structure** in place. In case of existence of a **business plan**, it is very difficult to connect the forecast and the reality. As the processes are not described, the services work without any real coordination. In this context, **management control** proves to be essential, but how difficult it is to set up.

Today, in a **innovative** and evolving **context**, decision-makers not only ask management to calculate costs and measure results afterwards, but to continuously monitor the **performance** of all activities to help in real time. decision-making throughout the strategic and operational process

Keywords :start up, management control, structure, business plan,innovative context, performance.

Liste des tableaux

Tableau 01 : la synthèse des différents idéaux types des fonctions contrôle de gestion.....	52
Tableau 02 : Un tableau récapitulatif des deux modes d'utilisation du contrôle de gestion ;"interactif" et "diagnostic" au sein d'une organisation.....	63
Tableau 03 : Caractéristiques des tableaux de bord de gestion par rapport aux outils comptables de suivi.....	69
Tableau 04 : Le tableau objectifs/ indicateurs.....	112
Tableau 05 : Indicateur Le cout globale des opérations (du projet).....	113
Tableau 06 :Indicateur Le cout par ressource allouée.....	114
Tableau 07 :Indicateur Le taux d'avancement par opération	115
Tableau 08 :Indicateur Le taux d'avancement des opérations (du projet).....	116
Tableau 09 :Indicateur visuel pour les opérations en retard	117

Listes des figures

Figure 01 : une illustration des cinq types de crowdfunding.....	15
Figure 02 :La vallée de la mort : adaptation de Murphy et Edwards ,2003.....	29
Figure 03 :Le modèle SMOCS,smida 1995.....	31
Figure 04 :une typologie des entreprises stressées.....	33
Figure 05 : Le contrôle de gestion dans les organisations classiques organiques.....	41
Figure 06 :Le contrôle de gestion dans les organisations organiques.....	42-43
Figure 07 :Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage.....	45
Figure 08 :la roue de W.E.Deming,Qualité.....	46
Figure 09 :la dynamique de base de contrôle de gestion.....	49
Figure 10 : le processus de contrôle de gestion : un processus de deux boucles.....	49
Figure 11 :Une Fiche métier d'un contrôleur de gestion.....	55
Figure 13 : une fiche d'un indicateur	73
Figure 14 : Les trois niveaux de contrôle de gestion selon Robert Anthony	76
Figure 15 : Triangle de la performance	78
Figure 16 :la matrice représentant les types de contrôle et conditions préalables.....	82
Figure17 : Le logo de la startup NAFOUZ.....	91
Figure 18 : la tableau de compte de résultat annuel de NAFOUZ	99-100
Figure 19 : La base de données de NAFOUZ	101
Figure 20 : la réorganisation de la startup NAFOUZ.....	105
Figure 21 : Le découpage de la startup NAFOUZ	108
Figure 22 : Le tableau de bord de gestion du projet de lancement de la startup NAFOUZ.....	119-121
Figure 23 :schéma sur la logique de fonctionnement du tableau de bord de gestion.....	125

Liste des abréviations

PME: Petite et Moyenne Entreprise

JEI : Jeune Entreprise Innovante

PMF : Product Market Fit

MVP : Minimum Viable Product

SOMMAIRE

Introduction générale

CHAPITRE 01 : LA TENDANCE ECONOMIQUE : LES STARTUPS1

Section 01: les jeunes entreprises technologiques

innovantes:" les startups "2

Section 02 : au cœur du cycle de vie des jeunes entreprises innovantes10

Section 03 : Le duo entrepreneur-startup: la forte tension entre le succès et l'echec.....24

CHAPITRE 02 : LES ENTREPRISES TRADITIONNELLES VERSUS LES STARTUPS

.....36

Section 01: Historique et fondements théoriques.....36

Section 02: au cœur de la fonction contrôle de gestion.....50

Section 03 : Les outils et la finalité de contrôle de gestion.....64

Section 04 : Le contrôle de gestion dans un contexte innovant : une synthèse de la littérature.....83

CHAPITRE 03 : CAS PRATIQUE.....88

Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil:la startup "NAFOUZ"89

Section 02 : l'Analyse de la problématique de la startup NAFOUZ et l'identification des motifs d'introduction de la fonction contrôle de gestion.....94

Section 03 : l'introduction de la fonction contrôle de gestion et la mise en place d'un outil adapté à la situation de la startup106

Conclusion générale131

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

Introduction générale

Introduction générale

Persuadés de détenir seules les clés de l'avenir, les startups représentent ainsi les entreprises de la nouvelle économie, qui de fait de leurs caractère d'extrême incertitude adoptent de nouveaux modèles d'organisation et de fonctionnement, à la fois plus réactifs aux contraintes et plus soucieux de coopération et de convivialité entre les hommes.

Entre la « nouvelle » et l'« ancienne » économie. Si elles jouent actuellement un rôle important et croissant dans l'économie mondiale, les start-up ne représentent qu'une forme particulière de PME, caractérisée par l'innovation, la technologie et la croissance rapide. Firme à part entière, Elle se caractérise par son immatérialité, son développement rapide, d'importants besoins financiers à court terme et une recherche permanente de réactivité et de flexibilité afin de garantir une rentabilité potentielle.

Les startups sont des entreprises nouvellement créées qui luttent pour leur existence durant un cycle de vie plein de défis , particulièrement dans leur phase de développement précoce (*early-stage*) , qui correspond aux premières années destinées au développement des premiers produits et au début de la commercialisation. Une étape caractérisée ; par un fort besoin en terme de financement et en compétences managériales qui représentent ainsi les deux moteurs de la croissance d'une startup.

Entre autre, ces premières années d'existence sont caractérisées par une période particulière qui porte le surnom évocateur de la « vallée de la mort », tant elle constitue une étape très difficile en raison de la multiplicité des obstacles à franchir .Une période caractérisée par une trésorerie négative due à l'épuisement des premiers financements obtenus sur la promesse d'une rentabilité "**potentielle**" que la startup n'avait pas encore atteint , alors qu'elle a besoin de fond supplémentaire pour financer sa croissance. Ce qui explique le taux énorme d'échec pour les startups durant leurs premières années d'existence, qui se caractérisent par une forte tension entre la vie (succès) et la mort (l'échec).

Ainsi les premières années de développement d'une startup (commercial ou autre) est un Projet innovant, inscrit dans le temps et que dans certaines occasions peut mobiliser des outils de gestion de son capital financier et humain pour assurer sa bonne conduite.

Entre autre les startups nouvellement créées sont caractérisées par une faible présence de Système de Contrôle de Gestion, voir même une absence totale de cette fonction, qui de point de vue de l'innovation a pour résultat de réduire les degrés de liberté laissés aux

personnes dans les organisations. Un facteur essentiel pour maintenir un haut niveau d'implication de son capital humain. Or qu'une gestion précise et structurée est une condition déterminante de survie d'une start-up. Cela requiert des compétences, des outils et des modes de pilotage spécifiques

Face à une faible présence de système de contrôle de gestion dans les startups d'une part et un taux énorme d'échec de ces dernières d'une autre part, pendant leur premières années d'existence; nous a conduit à s'intéresser à l'élaboration d'un modèle de Contrôle de Gestion adapté aux challenges spécifiques des Startups nouvellement créées dans le but de permettre à un plus grand nombre d'entre eux de survivre et d'évoluer dans des conditions d'extrême incertitude.

L'importance de cet enjeu nécessite donc de se poser la problématique suivante :

"Peut-on introduire la fonction contrôle de gestion dans les jeunes entreprises innovantes durant leur phase de développement précoce ?"

Les sous-questions :

- ☞ Quels sont les dimensions clés, auxquelles les dirigeants de ces entreprises innovantes font face pour assurer le développement de leur startup, pour lesquelles le Système de Contrôle de Gestion puisse être utilisé?
- ☞ Quelles sont les outils de contrôle de gestion qui peuvent être adaptés aux exigences de gestion de ces startups ?

Autant de questions auxquelles il est important de répondre. Pour cela nous avons proposés les hypothèses suivantes :

H1 : les outils de contrôle de gestion peuvent être adaptés aux jeunes entreprises innovantes durant leur phase de démarrage

H1 : le contrôle de gestion ne peut pas répondre aux exigences des startups en matière de gestion

Structure du mémoire et méthodologie de recherche:

Afin de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une méthode descriptive et analytique, pour cela nous avons structuré notre travail de recherche de la manière suivante :

La première partie est une synthèse de la littérature sur les jeunes entreprises innovantes, le contrôle de gestion ainsi que les confrontations possibles de ces deux domaines.

Le premier chapitre de ce mémoire est consacré à la présentation de l'environnement des startups pour cela nous allons définir les startups en mettant en lumière leurs caractéristiques fondamentales, leurs types en prenant en compte la différence de leur mode de fonctionnement par rapport à celui des entreprises traditionnelles

Ensuite nous allons aborder dans la deuxième section les différentes phases du développement des startups, leurs besoins notamment en mode de financement et en compétences ; leur parcours de financement ainsi que les défis et les risques auxquelles elles font face

Dans la troisième section de ce premier chapitre nous allons nous intéresser aux déterminants du succès et de l'échec des startups , pour cela nous allons tout d'abord nous intéresser à la personnalité de l'entrepreneur innovateur comme facteur principale du succès de sa startup , pour ensuite déterminer les facteurs stressants qui peuvent d'une part affecter l'entrepreneur dans la création de son projet innovant , et d'une autre part les facteurs stressants qui peuvent affecter la startup dans cette phase de " l'early stage "

Le deuxième chapitre de ce mémoire regroupera quatre sections, la première concerne l'évolution historique du concept de contrôle de gestion, les définitions du contrôle de gestion ainsi que la présentation de la dynamique générale du processus de contrôle de gestion

La deuxième section de ce deuxième chapitre va être consacré à la présentation de la fonction contrôle de gestion, son mode de rattachement au sein de l'organisation ainsi que le rôle d'un contrôleur de gestion dans ses multiples dimensions organisationnelles et relationnelles, de plus des modes d'utilisation du service contrôle de gestion

La troisième section est consacrée à la présentation des différents outils et systèmes de pilotage de la fonction contrôle de gestion et leurs rôles organisationnel, prévisionnel au sein des entreprises

Pour enfin conclure ce deuxième chapitre par une présentation d'une synthèse de la littérature sur Le contrôle de gestion dans un contexte innovant , où nous allons présenter Les débats théoriques qui s'articulent autour de la faible présence du contrôle de gestion dans les startups, les facteurs qui influencent l'introduction du contrôle de gestion au sein d'une startup

pour pouvoir analyser la possibilité d'adaptation des outils de contrôle de gestion dans le cas des startups et plus particulièrement dans leurs phase de démarrage

Enfin dans le troisième chapitre, nous allons présenter un cas pratique au sein d'une startup, qui répond aux conditions de recherche relatives à notre thème. Ce chapitre est consacré à l'illustration pratique d'une mission de contrôle de gestion dans le cadre d'une structure qui opère dans un environnement innovant et incertain, afin de faire des recommandations suite aux constatations relevées.

Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

Section 01: les jeunes entreprises innovantes : essai de conceptualisation

1. Les jeunes entreprises innovantes: essais de définition

Dans le mot anglophone "start up", on trouve deux idées , l'idée de démarrage "start" et l'idée de croissance forte "up", deux idées qui sont l'essence de la start up qui n'est pas une simple entité.

La start up est une forme d'organisation porte-drapeau de la "nouvelle entreprise" *elle symbolise la liberté d'entreprendre , l'opportunité de créer de la richesse grace à l'exploitation du nouveau système technique, avec une culture "fun" et souple de l'organisation du travail, la définition d'une start up se rapproche souvent d'une entreprise nouvelle"*¹

1.1 définition de Steve Blank

Selon Steve Blank un des Godfathers de la Silicone Valley « A startup is a temporary organization in search of a scalable, repeatable , profitable business model"²la startup est une entreprise qui cherche non seulement à prouver son modèle économique, mais également à le faire rapidement, d'une manière qui aura un impact significatif sur le marché actuel.

On retrouve d'autres personnalités reconnues avec des définitions et des mots clés Similaires: la croissance, l'incertitude et la temporalité

1.2 La définition de Dave McClure

Dave McClure, un célèbre investisseur américain et fondateur de 500startups,définit la Start up ainsi : "A 'startup' is a company that is confused about what its product is, who its customers are and How to make money."³

¹GAUJARD Chrystelle,2008," VERS UN NOUVEL IDÉAL TYPE ORGANISATIONNEL : UNE APPLICATION DE LA MÉTHODE WÉBÉRIENNE AUX START-UP ACTUELLES,De Boeck Supérieur | « Innovations » ,2008/1 n° 27,pp 163 à 182

²BLANK Steve,DORF Bob,2012,The Startup Owner's Manual : The Step-by-Step Guide for Building a Great Company, Ed.Diateino, p 16

³McCLURE Dave,2013,what is the proper définition of a start up?,(page consultée le 18/03/2019),<https://www.quora.com/Entrepreneurship/What-is-the-proper-definition-of-a-startup/answer/Dave-McClure>

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

1.3 La définition de Paul Graham

Paul Graham, le fondateur du plus gros accélérateur de startup (Y Combinator)⁴ limite la définition d'une startup à sa capacité de se croître rapidement tout au long de son développement : "une Start up est une entreprise faite pour avoir une croissance de 5 à 7 % par semaine".⁵

2. Les jeunes entreprises innovantes : caractéristiques fondamentales

les définitions proposées au dessus mettent en lumière les caractéristiques phares de ces jeunes entreprises technologique innovantes : l'incertitude , le risque , la croissance rapide ...etc

Le rapport 2003 du Commissariat Général du Plan⁶, présidé par Jean Jacquin, semble apporter un meilleur éclairage sur la jeune entreprise innovante qui se distinguerait des autres formes plus classiques de la création d'entreprise par les principaux traits suivants :

1. le niveau de risque associé à la création d'entreprises innovantes est plus élevé ;
2. les entreprises innovantes occupent une position de leader sur le marché où elles s'établissent tout en bouleversant les positions des entreprises déjà existantes ;
3. l'innovation considérée peut introduire une rupture majeure : il s'agit, alors, d'une innovation radicale. Ou bien, elle peut s'inscrire dans la continuité d'un produit ou d'un service, et ce en apportant des améliorations : et on parle alors d'innovation incrémentale ;
4. l'entrepreneuriat innovant se caractérise à la fois par un niveau de changement individuel élevé et par une forte création de valeur ajoutée dans l'activité où se situe l'innovation ;
5. la part des entrepreneurs dans le capital de l'entreprise n'est pas forcément majoritaire puisque pouvant être détenu par des investisseurs externes (Jacquin, 2003).

⁴Y Combinator est un accélérateur de startup basé à Mountain View, en Californie. En 2005, Y Combinator a développé un nouveau modèle de financement de démarrage. Deux fois par an, ils investissent une petite somme d'argent (120 000 dollars) dans un grand nombre de startups

⁵GRAHAM Paul,2012, voulez-vous démarrez une startup?soyez financé par Y combinator,(page consultée le 18/03/2019),<http://paulgraham.com/growth.html>

⁶JACQUIN Jean,mars 2003,Le rapport du Commissariat Général du Plan,Les jeunes entreprises innovantes :Une priorité pour la croissance

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

3. Les types des startups

Il existe plusieurs façons de classer les startups, mais la plus récurrente est celle basée sur leurs **perspectives de croissance**, leurs **exigences** ainsi que le **type** et la **complexité** de la relation entre la startup et ses clients, pour cela on identifie quatre différents types:

3.1 Les automatisseurs

Ce sont des startups qui cherchent à automatiser un processus manuel, elles optent pour une **stratégie d'acquisition de clients en libre-service**, où les consommateurs finaux ont peu ou pas d'interaction humaine lors de l'utilisation de leurs produits ou services, par exemples : GOOGLE, AMAZON...etc. Elles ont rarement un numéro de téléphone à appeler ou un email auquel écrire pour demander de l'aide.

Grace à une automatisation, ces startups ont peu de frais généraux et elles nécessitent le moins d'investissement, cela leurs permet de progresser tout doucement ; en optimisant certains aspects de leurs produits sans pour autant accélérer leur processus de développement.

Pour créer une startup de type "automatiseur", il suffit d'avoir une équipe de fondateurs avec de fortes compétences technologiques ; le seul défi affronté est de pouvoir proposer un produit ou un service suffisamment adéquat avec la valeur attendue par les clients, vu qu'il n'y a pas une relation directe avec eux, ces startups doivent trouver d'autres moyens pour convaincre les utilisateurs de la particularité de leurs produits ou services par rapport à d'autres alternatives.

3.2 Les transformateurs sociaux :

Ces startups utilisent également une **stratégie d'acquisition de clients en libre-service**, c'est un sous-ensemble des automatisseurs qui proposent des produits avec des effets sociaux et de nouvelles façons d'interagir: comme FACBOOK, INSTAGRAME, YOUTUBE, LINKEDIN ...etc. Ces startups trouvent des difficultés à obtenir une masse critique d'utilisateurs, la plupart d'entre eux meurent avant même d'avoir atteint ce point. Mais si elles arrivent à surmonter cet obstacle initial, le potentiel de croissance de leurs utilisateurs peut être exponentiel, car leur plus grande valeur réside dans le fait qu'ils rassemblent un grand nombre d'utilisateurs qui créent de la valeur les uns pour les autres.

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

3.3 Les intégrateurs

Ce type de startups optent pour une stratégie d'acquisition de clientèle **semi-automatisée. C.-à-d. elles utilisent une combinaison d'automatisation et d'interaction humaine avec** leurs clients, leurs offres sont basées sur une monétisation par petits abonnements à une plus large clientèle.

Dans ce type de startup, La fonction marketing représente le moteur d'acquisition des clients, elle assure l'interaction humaine avec les clients à l'aide d'un représentant de vente ou de service clientèle.

Ces startups ont le privilège d'obtenir une validation rapide de l'utilité de leurs offres, cela leur permet de d'être rentables très tôt, mais le défi réside dans l'acquisition d'une large base de clients, pour garantir cela, les intégrateurs doivent initialement passer par une réduction des coûts en adoptant un processus de vente efficace qui consiste à aligner l'équipe d'ingénierie, de marketing et de vente pour une meilleure maîtrise de coût, plutôt que par une augmentation du chiffre d'affaires par client qui nécessite une augmentation de prix.

3.4 Les challengers

Ces startups ont pratiquement la même stratégie que les intégrateurs, sauf que celles-ci offrent généralement des produits à un prix très élevé contrairement aux intégrateurs, ce qui leur permet de d'être très rentable avec un petit nombre de clients.

Comme leur nom l'indique, ces startups relèvent beaucoup de défis; elles doivent initialement s'assurer de trouver rapidement de " **très gros** "clients pour développer leurs produits autour d'eux, ça leur évite de trop dépenser sur un produit dont personne ne veut, si elles arrivent à acquérir ce marché principale, elles peuvent survivre en développant un produit parfaitement compatibles avec les attentes d'un large éventail de clients, un autre défi clé pour ces startups ; qui est l'efficacité des ventes; vu que la relation client se base uniquement sur la vente directe aux clients, la fonction marketing peut être très coûteuse si l'équipe de vente n'a pas une connaissance sur la bonne façon de conclure les affaires.

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

Ces startups doivent également relever le défi d'offrir une solution à un problème de **priorité absolue**, afin d'attirer l'attention d'un plus grand public⁷

Connaitre le type de sa startup est désormais, l'élément de base pour l'élaboration de sa stratégie, ainsi que pour l'optimisation de sa relation client.

4. Les jeunes entreprises innovantes : Quelle différence avec les entreprises traditionnelles

4.1 Définition des deux entités

4.1.1 Définition de la jeune entreprise nouvelle

La startup est une petite entreprise innovante qui utilise les nouvelles technologies et qui démarre dans un contexte incertain, avec un très fort potentiel de croissance .Elle est généralement à la recherche d'importantes levées de fonds d'investissement.

4.1.2 Définition l'entreprise traditionnelle

La Petite et Moyenne Entreprise est une organisation autonome (ne doit pas faire partie d'un grand groupe ,qu'elle ne détient aucune participation dans d'autres entreprises et n'est pas détenue par une autre entreprise en revanche si elle participe dans le capital d'une autre entreprise où elle est détenue dans une proportion entre 25% et 50% , la PME est dite partenaire) ,elle est créée pour générer des profits dès le premier jour, elle opère dans un contexte moins risqué et peut ne pas nécessiter autant de financement tels une startup

4.2 Caractéristiques clés des deux entités

4.2.1 objectifs, besoins et stratégie

4.2.1.1 Objectif

En vue de son caractère innovant, L'objectif Principale d'une startup est d'atteindre un potentiel de croissance et des revenus élevés, une fois le produit est lancé sur le marché (existant ou nouveau), elle essaye D'attirer le plus grand nombre de clients qui souvent n'ont aucune connaissance sur ses produits et /ou services innovants

⁷GUILLAUD Hubert,19/04/2012,«comprendre le Fonctionnement des startups pour améliorer leur réussite»,(consulté le 02/05/2019),<http://www.internetactu.net/2012/04/19/comprendre-le-fonctionnement-des-startups-pour-ameliorer-leur-reussite/>

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

Pour les petites et moyennes entreprises, l'objectif principal est le profit immédiat et la stabilité à long terme, une PME n'a pas besoin de se faire remarquer sur son marché autant qu'une startup, elle connaît souvent ses clients et leurs préférences

4.2.1.2 Besoins et stratégie

Savoir si notre entreprise est une PME ou une startup est très important d'ans l'élaboration de la stratégie d'entreprise en phase de démarrage, bien que la stratégie puisse être modifiée tout au long du développement de l'entreprise, la phase de démarrage reste le moment critique pour créer une bonne stratégie d'entreprise

Au démarrage d'Une startup, le créateur, pense avoir l'idée innovante qui va secouer l'industrie, il cherche à développer un business model évolutif et percutant qui va faire de sa startup une grande entreprise qui perturbera le marché s'il est déjà existant ou même de créer un nouveau marché , il vise l'universalité , Et après avoir atteint un certain niveau de croissance la startup est souvent vendue (exemple de vente)

Contrairement à une PME qui démarre, où le créateur manifeste le besoin d'être son propre patron et de prendre une place sur le marché local, par la suite il vise à optimiser ses revenus et à faire augmenter ses parts de marché, élargir sa clientèle cible et améliorer son image de marque

4.2.2 la Nature de l'idée

Les startups ont tendance soit à "perturber" le marché en offrant des produits et des services innovants, et qui changent radicalement des produits classiques déjà vendus dans un marché particulier; ou bien d'en créer de nouveaux qui n'existent pas encore

Quant aux PME qui offrent des produits et des services qui existent généralement

4.2.3 la vitesse de croissance et le mode de financement

4.2.3.1 vitesse de croissance

La croissance rapide et exponentielle est une caractéristique fondamentale d'une startup, grâce à un modèle économique évolutif, simple et innovant qui lui permet de saisir les opportunités qui s'offrent à elle, cependant une startup doit continuer à chercher des investisseurs et des fonds pour chaque phase de son développement

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

Contrairement aux PME qui sont axées sur un modèle économique traditionnel, elles ont un taux de croissance "normal", elles peuvent commercialiser leurs produits plus rapidement qu'une startup, cela leur permet d'avoir des profits immédiats et donc elles n'auront pas besoin de levées de fonds supplémentaires

4.2.3.2 Mode de financement

Etant donné que les startups se développent d'une manière différente que les PME, leurs besoins et leurs modes de financement sont aussi différents à ceux des PME :

- Les PME, font recours à deux principales sources de financement : les fonds propres apportés par les investisseurs (apport en capital, en nature ou des fonds générés par leurs activités), ou bien des fonds mis à disposition par les banques sous les différentes formes (le crédit d'exploitation, le crédit d'investissement...etc.), afin de satisfaire deux types de besoins de financement : le financement d'exploitation et le financement de ses immobilisations
- Pour les startups, il est souvent nécessaire de recourir à des cycles de financement supplémentaires avant même la phase de lancement de produits sur le marché (générer des profits), elles sont dans un besoin permanent de levée de fonds, elles supportent des frais de recherche et développement importants tandis que la complexité

Technologique et l'incertitude sur leur viabilité peuvent effrayer les investisseurs et limiter les fonds disponibles

Selon leur stade de développement, Pour se financer, les startups font recours à des fonds internes ou externes, les fonds internes rassemblent le capital initialement apporté par les fondateurs (avant le lancement des produits sur le marché) ou bien les ventes réalisées par la startup (après le lancement des produits sur le marché), une fois ce financement interne est épuisé, elles font appel aux financements externes (investissements privés)

4.2.4 le rapport de risque

Dans le monde de l'entrepreneuriat, L'élément "risque" est toujours présent, mais ce qui diffère entre une PME et une Startup est bien le degré de ce risque et la possibilité d'en mesurer

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

Une startup démarre d'une idée innovante, et avec un modèle économique différent à tout ce qui a existé auparavant, cependant les PME peuvent s'inspirer d'autres modèles économiques, hors qu'une startup n'a pas ce privilège, elle ne connaît ni son marché, ni la réaction de sa clientèle potentielle vis-à-vis son offre, contrairement aux PME qui sont en mesure de prévoir les attentes de leurs clients et même leurs profits d'une manière plus au moins approximative, bien qu'elles prennent aussi un risque liée simplement à leur existence sur un marché particulier. Mais ce risque peut toujours être mesuré.

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

Section 02 : au cœur du cycle de vie des jeunes entreprises innovantes

1. Les phases du développement des jeunes entreprises innovantes

Dans le monde des startups, Avoir la "bonne idée" ne vaut rien, car ce qui donnera vie à une startup c'est bien : l'exécution .Et afin de passer de l'idée à la création concrète de la startup, il est nécessaire de passer par plusieurs étapes que chaque entrepreneur doit connaître afin de mieux anticiper les challenges entrepreneuriaux qu'il doit faire face pour mener à bien le développement de son idée, même si chaque startup a sa propre histoire et son parcours unique .Il existe tout de même des constantes dans les phases d'évolution d'une startup qui sont les suivantes:

1.1 l'idéation

En général, l'idée de départ d'une startup est une solution innovante, donc il est nécessaire de se poser quelques questions afin de tracer la voie du développement de notre idée:

A quel besoin notre idée répond-t-elle?

Pour quel marché ? Est-il existant ou doit-on le créer ?

Comment se positionner et se différencier sur ce marché?

Quelle est la valeur ajoutée de notre offre ?

Quel est notre business model ?

C'est le moment, où l'équipe fondatrice est formée, d'où l'importance de se poser la question aussi sur les compétences et les personnalités qu'il nous faut pour mener à bien ce projet

1.2 la validation

Après avoir analysé et étudié son idée de départ, il est temps de la valider sans prendre de risque, car le fait de proposer une offre innovante implique de l'incertitude, on

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

est face à un marché, avec très peu d'informations sur la réelle demande, et ce manque d'information rend chaque action d'investissement un peu irrationnelle

Cette étape consiste à matcher l'offre avec la demande, en proposant un **"Minimum Viable Product"**, qui est par définition le premier produit viable qui peut être soumis au marché, il ne comble pas toutes les fonctionnalités espérées mais il offre les fonctionnalités phares⁸, jugées essentielles et constituant l'essence du produit ou du service proposé. Sans pour autant proposer une version finale du produit.

Suite à l'utilisation de ce MVP par des clients potentiels, on comprend les points forts et les points faibles de la solution apportée. Si une fonctionnalité est validée on la mettra définitivement dans le produit, sinon on la retirera. La startup doit alors retravailler son offre pour établir un deuxième MVP, Ainsi, l'offre est construite par étape, Tout en limitant au maximum les investissements de départ, pour prendre le moins de risque possible.

Cette étape est cruciale dans la vie d'une startup, elle permet soit de créer un produit qui s'appuie sur l'idée de départ une fois qu'elle est validée, ou bien d'amener la startup à changer de direction dans le but de réadapter son produit à la demande des clients, ce qu'on appelle un **"pivot"**, grâce aux retours terrains avec de vrais clients, une startup peut se rendre compte que son produit ne répond à aucun besoin, c'est le moment où elle découvre d'autres besoins et par conséquent un autre produit à offrir, un autre marché à cibler ou carrément un autre business model à adopter, selon RICE Eric, l'auteur du livre "Lean startup" qui détaille la démarche à suivre pour une start-up afin d'atteindre le succès, "un pivot consiste pour un entrepreneur de modifier sa stratégie sans changer sa vision. C'est un peu comme si vous saviez où vous vouliez aller mais que vous décidiez d'emprunter une autre voie car celle sur laquelle vous vous trouvez actuellement est bloquée. Dans le cas d'une start-up, il s'agit donc pour son fondateur de définir une nouvelle stratégie tout en conservant sa vision initiale."⁹

⁸GUIGNARD Quentin, 2017, le cycle de vie d'une startup: les 4 étapes clés, (page consultée le 08/04/2019), <https://www.thenextfrench.com/cycle-de-vie-startup/>

⁹TSAGLIOTIS Adrien, 22/06/2015, "Entrepreneurs, testez d'abord votre produit sur 5 utilisateurs !", (page consultée le 08/04/2019), <https://www.journaldunet.com/web-tech/start-up/1156576-entrepreneurs-testez-d-abord-votre-produit-sur-5-utilisateurs/>

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

1.3 L'efficacité

Après avoir validé le produit, la startup atteint son "**Product Market Fit**", qui signifie une rencontre et un accord parfait entre un produit et un marché, c'est le moment où la startup affine un business model évolutif et capable de générer de la demande et donc de la **croissance**¹⁰, dans le but d'améliorer et d'accélérer le processus d'acquisition de clients, à ce stade-là, la startup devienne rentable, elle établit sa structure organisationnelle ainsi que son processus de vente, elle définit également les différents indicateurs clés de performance qui vont servir au pilotage de sa stratégie

1.4 La croissance

Après avoir atteint l'efficacité, tous les éléments du business model s'emboitent d'une façon durable, la startup est en pleine accélération de sa stratégie de développement, c'est le moment où elle produit le plus, et vend à un plus grand nombre de client afin de maximiser son profit, c'est la phase où la startup envisage des levés de fond importants, ainsi que de recruter des compétences capables de faire décoller la startup et accompagner au mieux cette croissance

1.5 L'exit

L'étape de la "sortie" marque la fin de la période Start up, on distingue trois types de sorties : "*L'introduction en bourse(IPO), considérée comme la "sortie idéale" des fonds, car c'est celle qui permet de maximiser le multiple de sortie, les sorties industrielles (Trade sale) , qui sont souvent motivées par la volonté de l'opérateur industriel leader du secteur de préempter la technologie de la startup cible , ou de procéder à un reclassement des participations*"(REDIS Jean, 2009, p19)., ces trois options nécessitent la valorisation de la startup qui peut être grossièrement déterminée sur la base de trois ans de chiffre d'affaires, pondérée par un coefficient propre au secteur d'activité. Car lorsqu'une société rentre sur le marché public, elle n'est plus considérée comme une startup.

¹⁰SIMON Vivianah,12 novembre 2018,cycle de vie d'une startup: les étapes clés ,(page consultée le 08/04/2019),<https://ignition-program.com/blog/etapes-cycle-de-vie-startup/>

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

2. Les modes de financement des jeunes entreprises innovantes

Au cours de leur parcours, les startups ont besoin de ressources financières selon leur état d'avancement: il existe différents modes de financements auxquels les startups peuvent avoir accès, qui sont regroupés en deux grandes catégories de financement : Le financement dilutif et le financement non dilutif

2.1 Le financement dilutif

C'est un levé de fond, appelé aussi une augmentation en capital principal de la startup, qui se fait par l'entrée de nouveaux actionnaires, ce processus de financement est couteux pour l'entreprise dans le sens où, il a un impact sur la structure de son capital ,ce qui diminue le pouvoir de décision et de contrôle du fondateur .Ce type de financement regroupe :

- Les **investissements** des *business Angels*
- Les **investissements** des **fonds de capital-risque** ou Venture Capital.
- Les **investissements** des **fonds d'amorçage**

2.1.1 Les business Angels

Un business Angel est une personne physique, souvent un cadre d'entreprise ou un entrepreneur, en activité ou bien en retraite. Qu'il accepte d'investir une partie de son propre argent dans le capital de projets à fort potentiel de croissance et en plus de cet argent, le business Angel met à disposition ses compétences, son expertise et son réseau relationnel, durant toute sa présence dans le capital de la startup ,une période entre cinq à sept ans¹¹

2.1.2 Le capital à risque

Il représente une structure d'intermédiation, entre des acteurs de financement qui peuvent être des banques, des fonds de pension, des compagnies d'assurance... et les nouvelles entreprises à fort potentiel de croissance qui sont les startups. Cette structure est fortement

¹¹INFO Bercy,09/08/2016,"Levée de fonds : qu'est-ce qu'un business angel ?",page consultée le,<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/levee-fonds-quest-quun-business-angel>

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

enracinée dans un contexte juridique et institutionnel exprimant les incitations et les limites définies par les pouvoirs publics (fiscalité, règles juridiques, mécanismes de contrôle, etc.).

Elle rassemble des ressources financières par des fonds, professionnellement gérés, par des experts industriels dont l'intervention est souvent requise pour évaluer les perspectives de marché des projets présentés.¹²

2.1.3 Le capital d'amorçage

Ce sont des fonds apportés par des investisseurs *"qui sont répartis en trois types d'acteurs: des partenaires technologiques ou issus de la recherche dans un domaine précis, la caisse des dépôts et consignation (CDC), et un ou plusieurs partenaires privés"*¹³(REDIS Jean, 2009, p30)

Ces fonds d'amorçage sont destinés aux jeunes entreprises à fort potentiel, qui généralement ont besoin d'un capital de démarrage assez lourd pour lancer l'entreprise avec de bonnes chances de réussite : des études de terrain, des études de marché, des veilles concurrentielles, des recherches ou achats de brevets. Sans oublier des frais financiers de business plan, et des consultations juridiques...etc. *"ils peuvent servir également à finaliser des projets de contenu technologique, qui nécessitent un temps important de recherche et développement avant la mise sur le marché, ou à financer des recherches pour valider une technologie"* (REDIS Jean, 2009, p22)

2.2 Le financement non dilutif

Contrairement au financement dilutif, ce type de financement n'engendre pas un impact sur la structure du capital de la startup, bien qu'il fasse augmenter le capital de l'entreprise. Il regroupe : le financement participatif, les aides publics, les incubateurs d'entreprises, les institutions financières (les banques) et la love money.

2.2.1 Les createurs , leurs familles et leurs amis :le love money

¹²GUILHON Bernard,MONTCHAUD Sandra,2003,"Le capital à risque et les jeunes entreprises innovantes : problématique et enjeux". Revue internationale P.M.E,volume 16, N°3-4, ,pp 53-73

¹³REDIS Jean,2009,Finance entrepreneuriale:le créateur d'entreprise et les investisseurs en capital,paris,ED.De Boeck,196pp30

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

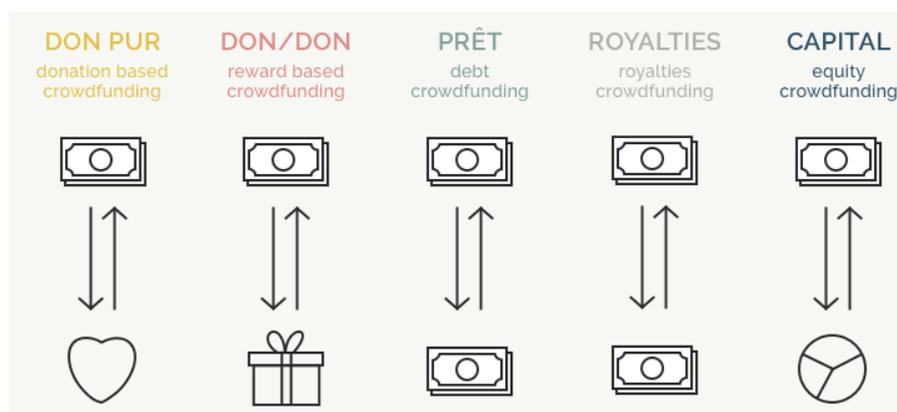
Dans ce cadre, "Les startups pré-revenues peuvent avoir recours à leur entourage proche pour se financer, il peut s'agir d'un investissement personnel de départ des dirigeants fondateurs, de leurs familles ou de leurs amis, c'est ce que les anglophones appellent les "3F": Family, Friends and Fools" (REDIS Jean, 2009, p21).

2.2.2 Le financement participatif ou Le crowdfunding

" Le crowdfunding, ou financement participatif, c'est de Faire financer un projet (funding) par un grand nombre de souscripteurs (crowd), ce concept n'est pas une innovation en soi, il est la forme moderne d'un phénomène assez ancien : la souscription publique qui a permis par exemple, à Mozart de jouer en concert ou encore le financement de la tour Eiffel"¹⁴ (BESSIERE Véronique, STEPHANY Eric, 2017, P7),

Il existe cinq types de crowdfunding : le crowdfunding en don "pur", en don contre récompense "reward-based", le prêt entre particulier (peer-to-peer lending), le crowdfunding en royalties, le crowdfunding par prise de participation (equity crowdfunding):

illustration des cinq types de crowdfunding



Source: <https://www.crowdfundingfactory.fr>

¹⁴BESSIERE Véronique, STEPHANY Eric, 2017, LE CROWDFUNDING: Fondements Et Pratiques, paris, De Boeck supérieur, 176p

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

2.2.2.1 le crowdfunding en don "pur"

c'est le type le plus ancien, se sont des plateformes de financement souvent utilisé pour financer des projets humanitaires(construction d'un hopital...etc.) où les internautes donnent de l'argent sans attendre une contrepartie en retour.

2.2.2.2 le crowdfunding en don contre récompense

c'est le type de financement le plus connu et le plus large en volume en terme de projets,les plateformes les plus connues sont kickstarter en amérique,indigogo en France et twizza en algerie.Ici les internautes financent des projets qui ont un aspect créatif, entrepreneuriale ou meme technologique(cas des startups),en echange de contrepartie liée au projet, si par exemple le projet sera "une pièce de théâtre", il peut rapporter aux internautes des places gratuites pour le spectacle.

2.2.2.3 le crowdfunding en prêt entre particulier (le crowlending)

ici les internautes vont financer le projet d'une entreprise grâce à un prêt rémunéré, et que l'entreprise en question va rembourser par la suite la somme prêtée aux différents particuliers.

2.2.2.4 le crowdfunding en royaltie

c'est le nouveau mode de financement par le crowdfunding,c'est un partage de profit entre l'entreprise et l'investisseur.Pour les entrepreneurs ça leur permet de procurer des fonds sans diluer leur capital, et pour les investisseurs cela apporte un retour sur investissement plus rapide

exemple : WeDoGood en France

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

2.2.2.5 le crowdfunding par prise de participation:

ce type de financement participatif permet aux internautes d'investir dans le capital de l'entreprise et d'être rémunéré sous forme de dividendes ou de plus-values réalisées lors de la cession des titres, exemples: particeep, wiseed...etc.¹⁵

Aujourd'hui , le crowdfunding occupe une place importante dans le financement de projet à travers le monde : plus de 34 Mds de Dollars ont été collectés dans le monde en 2015 contre 2,7 Mds de dollars en 2012¹⁶ , cela montre bien la croissance fulgurante de cette activité

2.2.3 Les aides publiques

2.2.3.1 Les avantages fiscaux

L'état met à disposition des promoteurs des dispositifs d'aides et des régimes d'incitation aux financements qui sont sous forme *"de réduction ou déduction d'impôt ou de taxes accordée par l'administration fiscale à une personne physique ou morale, ça peut aller jusqu'à l'exonération totale suivant la situation, ces dispositifs de baisse fiscale servent souvent à inciter les contribuables ou redevables à investir une partie de leurs revenus ou ressources sur des activités ou secteurs considérés comme stratégiques, nécessaires ou utiles "*, définition proposée dans l'Encyclopédie financière¹⁷

2.2.3.2 L'aide public à l'accès au financement bancaire :

2.2.3.2.1 Les prêts d'honneur:

Pour les startups, demander un prêt d'honneur, est une solution très intéressante car elle est non dilutive pour le capital. Il permet de renforcer ses fonds propres et même de faciliter par la suite l'obtention de plus de financements, *"c'est un prêt octroyé sans intérêt (à taux zéro), ni garantie personnelle, L'entrepreneur s'engage simplement sur l'honneur (d'où*

¹⁵Mise en 2017, <https://www.crowdfundingfactory.fr/differents-types-de-crowdfunding/page> ,page consultée le 15/05/2019

¹⁶Massolution / Crowdsourcing.org Rapport 2015 sur le financement participatif dans l'industrie du financement participatif
http://reports.crowdsourcing.org/index.php?route=product/product&product_id=54

¹⁷Page consulté le (14/05/2019) <https://www.rachatducredit.com/cest-quoi-un-avantage-fiscal.html>

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

Le nom « prêt d'honneur ») à rembourser le prêt sur une période qui peut aller de 2 à 5 ans¹⁸. Il est généralement octroyé par des associations régionales ou des collectivités locales.

2.2.3.2.2 Le micro crédit

L'entrepreneur peut bénéficier d'un micro crédit comme une autre alternative d'un prêt bancaire classique, où il peut être financé par un dispositif "*qui consiste à prêter de petites sommes d'argent à des personnes ou à des familles qui n'ont pas un apport personnel suffisant ou des garanties réelles, ce qui leur exclut du système bancaire classique. L'objectif est de les aider à réaliser un projet de développement d'activités productives ou de création d'une très petite entreprise*"¹⁹(toupictionnaire : le dictionnaire de politique)

2.2.4 Les banques

De par son statut d'entreprise innovante et son business model incertain, la startup ne fait pas recours aux banques pour se financer, surtout dans sa première phase de création, étant considérée comme une entreprise à très haut risque et qui ne possède aucune garantie, la condition la plus importante pour bénéficier d'un prêt bancaire. C'est pour cela que les banques ne prennent aucun risque à financer ce genre d'entreprise

Aujourd'hui, avec l'augmentation flagrante du nombre des startups dans l'économie, ces établissements financiers acceptent de plus en plus d'octroyer des crédits à ce type d'entreprise. Ils forment de plus en plus de chargés d'affaires aux questions d'innovation, afin de répondre plus efficacement au financement de ces entreprises technologiques naissantes. Pour cela, elles ont adapté leur grille d'analyse pour estimer **le risque à investir** dans celles-ci, la relation banquier/startup est plus une coopération qu'un investissement en combinant soutien financier et dispositif de conseils

Voici en générale, comment les banques soutiennent les startups durant toutes leurs étapes de développement:

- elles peuvent **investir dans des fonds d'amorçage ou de capital-risque aux premiers stades de développement**

¹⁸Source: mise le 08/05/2018, <https://www.raise.co/blog/pret-dhonneur-financement-et-accompagnement-bienveillant/> consultée le 14/05/2019

¹⁹<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Microcredit.htm>

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

- **Les banques peuvent également accompagner la levée de fonds des startups**, pour rassurer des investisseurs, ou les aider à mener leur augmentation de capital en sélectionnant les fonds les plus pertinents, voire en investissant directement.
- Enfin, les établissements bancaires peuvent mettre en place des partenariats avec des organismes de financement pour faciliter l'octroi de fonds aux startups.
- Elles peuvent jouer le rôle d'un conseiller pour les startups afin d'assurer la pérennisation de leur activité et accroître leur visibilité : **industrialisation de prototype, expérience utilisateur**, communication et marketing, recrutement, **internationalisation**, etc.
- les banques peuvent également apporter leur maîtrise des **financements spécifiques à l'export** pour les startups qui visent une implantation internationale.²⁰

2.2.5 Les incubateurs d'entreprise

L'incubateur est défini comme « *une structure accueillant et accompagnant des entreprises en création, jusqu'à leur création et parfois pendant leurs premiers mois d'existence...il propose une palette de services aux créateurs d'entreprises : hébergement, conseils juridiques et financiers, analyse du business model, recherche de financements, parcours de formation à destination des créateurs, accès privilégié aux laboratoires d'un établissement de recherche et d'enseignement supérieur, accès à un réseau de contacts... Certains incubateurs offrent un appui financier, par exemple en finançant les études de Marchés, les études d'antériorité ou les dépôts de brevets sous la forme d'avances remboursables en cas de succès ou de prêts d'honneur.* »²¹

3. Le parcours du financement selon la phase du développement

Dans la vie des startups, il existe tout un parcours de financement qu'il faut bien maîtriser, bien que la "chasse" au financement ne soit pas la raison principale d'existence des startups, mais il reste parmi l'un des moteurs les plus importants, avoir seulement la " bonne idée " n'est pas une condition suffisante pour démarrer une startup, pour cela il est très précieux pour un entrepreneur de connaître toutes les options existantes pour ne pas se perdre au fil du développement de sa startup ,en essayant de se développer avec un maximum de

²⁰Source : <https://group.bnpparibas/actualite/financement-accompagnement-banques-soutiennent-start-ups> , consultée le 14/05/2019

²¹Source : <http://www.innoviscop.com/definitions/incubateur> Conseil en financement de la recherche et de l'innovation, consulté le 11/05/2019

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

financement tout en diluant le moins possible son capital afin qu'il reste maître de son projet à chaque étape clé de développement

3.1 L'idéation

Dans cette étape, où le projet n'est encore qu'une idée, le fondateur dispose d'un capital de démarrage apport personnel qui est souvent sous forme **des économies**, qui leur permettent de commencer son aventure entrepreneuriale, il peut également solliciter son entourage pour lever des fonds par le billet de La "**love money**", qui d'un côté assure une levée de fonds immédiate mais d'un autre côté, ce type de financement résulte une diminution du pouvoir de décision d'une façon précoce, "on risque de partager la gouvernance de son entreprise avec des personnes qui ne sont pas suffisamment impliquées au cœur de l'activité, de plus Les investisseurs n'ont souvent pas les mêmes objectifs que les porteurs de projet et cela peut créer des conflits d'intérêts."²²

Donc pour ne pas diluer très tôt leur capital, les entrepreneurs sont souvent attirés par les aides publiques, sous formes :

Des avantages fiscaux délivrés par l'état : les entrepreneurs peuvent financer leurs projets à travers les dispositifs d'aide et régime d'incitation à l'investissement :

Exemples : ANDI, ANSEG, CNAC...etc.

Les garanties auprès des établissements financiers : car obtenir un prêt bancaire pour une startup ressemble à un parcours de combattant, à ce stade l'entrepreneur ne possède pas ou suffisamment de garantie pour séduire une banque, donc il fait recours aux dispositifs de garantie des crédits bancaires d'investissement qui sont mis en place par les pouvoirs publics

Exemple : le FGAR destiné aux investissements hors dispositifs (ANGEM, ANSEJ, CNAC) de création et d'extension d'activité de PME telle que définie par la loi d'orientation du 12 décembre 2001) (9)...etc.

Les micros crédits : l'entrepreneur peut bénéficier d'un micro crédit comme une autre alternative d'un prêt bancaire classique, où il peut être financier pour compléter le niveau de

²²BAR Jean-David, 21 novembre 2017 et mise à jour le 11 septembre 2018, comment mobiliser sa love money sans ouvrir son capital, <https://www.maddyntips.com/2017/11/21/maddytips-mobiliser-love-money-ouvrir-capital/>, page consultée le 16/05/2019

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

ses apports personnels requis pour être éligible au crédit bancaire, avec une aide publique sous forme de garantie auprès des établissements financiers

Exemple : l'ANGEM : L'Agence est dotée d'une structure dénommée « Fonds de Garantie Mutuelle des Micro Crédit – **F.G.M.MC** », qui a pour mission de garantir les micro crédits accordés, par les banques et établissements financiers adhérents au Fonds, aux promoteurs ayant obtenu une notification des aides de l'Agence.²³

Les prêts d'honneur : pour un créateur qui ne dispose pas de fonds suffisants pour constituer ses apports ou ne dispose pas d'un patrimoine suffisant pour garantir un prêt classique, ce type de financement est très privilégié à ce stade car :

1. Il est à un taux d'intérêt généralement de 0% et d'une durée comprise entre un et quatre ans, donc le créateur n'a pas à rembourser des intérêts de plus il aura le temps de dégager une trésorerie nécessaire pour rembourser le prêt
2. il ne dilue pas le capital de l'entreprise
3. il peut avoir une conséquence de faciliter par la suite l'ouverture d'un crédit classique

3.2 La validation

A cette étape décisive, le créateur est en pleine aventure entrepreneuriale, il a beaucoup de décisions à prendre concernant le produit, le concept, les éléments du business model...etc., donc il préfère toujours pas encore diluer son capital, pour cela il peut toujours faire recours aux aides publiques, et plus particulièrement de solliciter un incubateur ou un accélérateur pour se guider dans le développement de son idée

Les aides publiques: Généralement si l'entrepreneur a fait recours à un dispositif d'aide publique dans l'étape de l'idéation, il bénéficie encore du régime fiscal et des aides proposés, dans le cas contraire, il peut toujours le faire à cette étape du projet

Les incubateurs: Ce type d'aide publique est le plus sollicité à cette étape, l'entrepreneur doit créer son produit sur la base d'une étude de marché plus détaillée, pour cela il aura besoin d'une bonne combinaison des ressources financières et humaines, c'est le rôle d'un incubateur d'apporter de l'aide financière, des conseils en management, un soutien administratif et tout ce

²³<https://www.angem.dz/article/presentation/> consultée le 16/05/2019

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

qui permet De transformer une idée initiale en un nouveau produit, voici ce qu'un incubateur peut apporter à un entrepreneur en matière de compétences et de ressources (Hofer, Schendel, 1978):

- Financières : apportées sous forme d'aide financière servant à payer des prestations externes comme, une étude de marché ou le dépôt de brevets
- Humaines, par leur offre de personnes compétentes capables d'accompagner des projets et de former des créateurs d'entreprises (formations managériales et juridiques ...)
- Physiques, en offrant éventuellement une structure d'hébergement pour les entreprises
- Organisationnelles (système d'information, de contrôle de la qualité, procédures...), en dispensant des conseils sur les démarches à suivre pour la création d'entreprise
- Technologiques, en fournissant des conseils sur les voies de valorisation des projets et de dépôt de brevet...etc.²⁴(P-C. Pupion (D),2012,p68)

Exemples: le premier incubateur public en Algérie l'NATP: the National Agency for the promotion and development of Technology Parks

Le crowdfunding : C'est la deuxième option de financement non dilutif au capital, l'entrepreneur peut lancer une campagne de crowdfunding en don "pur" ou en don contre récompense si l'entreprise n'est pas capable de générer des fonds rapidement, dans le cas contraire l'entrepreneur peut opter pour le crowdfunding royalties

3.3 la croissance

A ce stade, l'entreprise est prête à lancer son produit sur le marché, elle peut réaliser une augmentation significative du chiffre d'affaire, **les premiers deals commerciaux vont être singés**, notamment avec des personnes qui veulent investir dans le projet, donc

²⁴P.-C. Pupion (D), 2012,"le rôle d'un incubateur public dans la création d'entreprises innovantes: le cas Etincel, Association de recherches et publications en management | « Gestion 2000 », Volume 29,pp 67 à 78

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

l'entrepreneur peut opter pour des financements dilutifs du capital comme : Les Business angels, Les Fond d'amorçage ou même Le crowdfunding en royalties ou en equity

3.4 L'accélération

Cette étape marque le grand saut de la startup, où il y aura un renforcement des équipes et même des fonds propres, la structuration des processus commerciaux...etc. l'entrepreneur peut faire une deuxième levée de fonds auprès :

- des investisseurs déjà présents au capital
- de nouveaux investisseurs privés
- des fonds de capital-risque : de la part Des sociétés de capital-risque qui ont souvent **une plus grande influence sur la stratégie et les décisions commerciales** que les Business Angels ou les incubateurs, Cela est dû aux sommes relativement importantes avec lesquelles elles entrent dans l'entreprise, c'est pour cela qu'il est préférable de laisser ce type de financement après avoir concrétiser son idée pour être plus libre en matière de décision et de contrôle

L'entrepreneur peut également lancer une campagne de **crowdfunding** (prêt rémunéré, prêt non rémunéré, prêt avec obligations, mini bons) ou bien une campagne de **crowdfunding** si non réalisée à l'étape efficacité.

3.5L'exit :

François Lambert dit "la bourse est l'objectif suprême de l'entreprise, le bout de la chaîne des étapes de financement ", à ce stade généralement les startups font recours à la bourse pour augmenter leur capital

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

Section 03 : Le duo entrepreneur-startup: une forte tension entre le succès et l'échec

1. L'Entrepreneur Startpeur : un élément essentiel de la survie de sa startup

1.1 Définition de l'activité entrepreneuriale et de l'innovation

L'OCDE définit l'innovation comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »²⁵ (OCDE, 2005). Elle considère ainsi quatre catégories d'innovation: l'innovation de produit, de procédé, d'organisation et de commercialisation

Une grande partie des recherches réalisées dans le domaine de l'entrepreneuriat, met au centre de leurs préoccupations l'individu entrepreneur et ce qu'il "**fait**" effectivement (William B. Gartner, 1988), dans cette perspective, l'entrepreneuriat est défini comme l'ensemble d'activités réalisées par l'entrepreneur pour la création et le développement de son entreprise

1.2 L'entrepreneur startpeur : essai de définition

1.2.1 Selon Richard Cantillon

Cantillon est "le premier à avoir défini le profil de l'entrepreneur et à mesurer les difficultés d'une gestion qui affronte empiriquement l'imprévisible et l'incertain" (Le Van-Lemesle, 1988). Il met ainsi l'accent sur la fonction et non sur la personnalité de l'entrepreneur (Hébert, Link, 1989)²⁶ (VAN CAILLIE Didier, LAMBRECHT Claire, Mai 1995, p3).

En adoptant une approche comportementale, Cantillon conceptualise le comportement de l'entrepreneur comme une action entrepreneuriale qui consiste à identifier des demandes et à diriger la production ainsi que les échanges pour satisfaire cette demande. Il prend des risques et cherche à trouver les activités potentiellement rentables en matérialisant la main invisible smithienne. Un entrepreneur peut être défini à tout moment par sa fonction :

²⁵Selon le manuel d'Olso, la mesure des activités scientifiques et technologiques

²⁶VAN CAILLIE Didier, LAMBRECHT Claire, Mai 1995, Working Paper réalisé dans le cadre de la "Chaire PME 1995" de la Caisse Nationale du Crédit Professionnel de Belgique, pp11

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups
cordonniers, charpentiers, drapiers, médecins, avocats²⁷(BOUTILLIER Sophie , TIRAN
André , 2016, p1)

1.2.2 Selon Jean-Baptiste Say

Contrairement à **Richard Cantillon**, Say adopte plutôt une approche déterministe. Pour cela il élargit la définition de l'entrepreneur à ses capacités et qualités très variées et peu communes. Il n'assimile pas l'entrepreneur à un simple agent économique mais plus à un Coordinateur, un administrateur, un preneur de risque, une personne responsable de son échec ou son succès et qui est capable de lever des capitaux ainsi que d'analyser et d'anticiper pour prendre des décisions (BOUTILLIER Sophie , TIRAN André , 2016, p2).

1.2.3 Selon Karl Marx

Marx emploie rarement le vocable « entrepreneur », il préfère celui de « capitaliste », voire de « capitaliste-entrepreneur ». Pour lui l'entrepreneur est celui qui révolutionne l'économie et la société grâce aux progrès techniques. (BOUTILLIER Sophie , TIRAN André , 2016, p2).

1.2.4 Selon Max

L'entrepreneur est l'acteur principal du processus quasiment sans fin « d'attraction du capital par le capital ». Qui dans une situation de concurrence rude et de forte incertitude ne cesse d'accroître la productivité du travail qu'il emploie, d'introduire de nouvelles méthodes et d'utiliser de nouveaux moyens de production dans l'entreprise. Dans ce cas l'entrepreneur est celui qui concentre et accumule les capitaux²⁸.

1.2.5 Selon Schumpeter

Selon Schumpeter (1912), La notion de l'innovation d'entrepreneur est manager. C'est un agent économique dont la fonction est de produire de nouvelles combinaisons productives. En ce sens l'entrepreneur est un innovateur qui a le goût de la prise de risque.

²⁷BOUTILLIER Sophie , TIRAN André , mai 2016 ,La Théorie de l'entrepreneur,son évolution et sa conceptualisation ,Article in Innovations, pages 11

²⁸ BOUTILLIER Sophie,UZUNIDIS Dimitri«Schumpeter, Marx et Walras. Entrepreneur et devenir du capitalisme»,Revue interventions économiques [En ligne], 46 | 2012, mis en ligne le 01 novembre 2012, consulté le 08 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1690> ; DOI : 10.4000/interventionseconomiques.1690

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

1.3 L'impact du profil de l'entrepreneur sur la survie de sa startup

Il existe plusieurs variables qui expliquent l'impact du profil de l'entrepreneur sur le succès de sa startup, ces facteurs peuvent être classés en trois groupes : la motivation du créateur, son capital humain général et son réseau social et personnel

1.3.1 La motivation du créateur

Le créateur de la startup est le porteur de son idée, il peut connaître le succès sauf s'il croit le plus intensément et le plus longtemps à son idée ; Un créateur qui peut agir de manière autonome, qui a une volonté d'innover et de prendre des risques, et une tendance à être agressif vis-à-vis des concurrents et proactif vis-à-vis des opportunités du marché

1.3.2 Le capital humain général du créateur

Dans les recherches antérieures, ce facteur s'exprime à travers l'âge, le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle et le réseau social et personnel

1.3.2.1 L'âge

L'âge est pris en considération parce qu'il a une relation positive avec le niveau d'éducation, plus l'âge de l'entrepreneur est élevé, plus son niveau d'éducation est plus supérieur, des chercheurs ont démontrés que les entrepreneurs du domaine des TIC « sont en moyenne plus vieux de deux à cinq ans que ceux des secteurs non innovants, ils ont un âge compris entre 36ans et 39 ans»²⁹

Certains travaux montrent l'existence d'une relation positive entre l'âge de l'entrepreneur et le succès de son entreprise., une relation qui a été expliquée par le fait que quand un entrepreneur est plus âgé, ça veut dire qu'il a un réseau de connaissances plus riche, il a plus d'expertise et il peut facilement lever plus de fonds et des capitaux pour financer son activité, toutefois , on trouve d'autres travaux qui expriment une relation négative entre l'âge de l'entrepreneur et le succès de son entreprise ,car les jeunes entrepreneurs sont considérés plus motivés et ambitieux, par contre il existe d'autres

²⁹Frank Lasch, Frédéric Le Roy et Saïd Yami, 2005, LES DÉTERMINANTS DE LA SURVIE ET DE LA CROISSANCE DES START-UP TIC, Lavoisier | « Revue française de gestion » 2005/2 no 155 | page 40

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

chercheurs qui n'établissent pas de relation significative entre l'âge et le succès (Frank Lasch, Frédéric Le Roy et Saïd Yami, 2005,p46)

1.3.2.2 L'expérience professionnelle

Des recherches montrent une relation significative entre L'expérience professionnelle de l'entrepreneur et le succès de sa startup et plus particulièrement lorsque l'entrepreneur a préalablement occupé un poste dans une entreprise du même secteur que sa startup ou qu'il a exercé des tâches managériales similaires à celles qu'il doit assumer dans son poste en tant que dirigeant de sa startup ; soit qu'il était un directeur ou un manager ...etc. (Frank Lasch, Frédéric Le Roy et Saïd Yami, 2005,p46)

Une expérience professionnelle riche aide au processus d'apprentissage et d'acquisition des connaissances entrepreneuriales et managériales de l'entrepreneur. Elle peut être considérée également comme un motif principal de l'acte entrepreneurial (créer sa propre startup)

1.3.3 Le réseau social et personnel

Un entrepreneur bien entouré par ses proches est automatiquement plus motivé qu'un entrepreneur isolé. Le fait d'avoir des personnes qui croient à son projet et le soutien durant cette aventure entrepreneuriale qui ne promet pas que de bonnes surprises

De plus un entrepreneur qui a un réseau social élargi peut facilement accéder à différents types de savoirs, de connaissances et d'expériences (managériales, entrepreneuriales ou autres) et plus particulièrement lorsque son activité est fondée sur des opportunités de réseaux

1.4 Le stress de l'entrepreneur

Créer sa propre startup pour un entrepreneur , peut lui entraîner un sentiment de satisfaction qui peut être défini comme « un état émotionnel plaisant ou positif résultant de l'autoévaluation du travail ou de l'expérience professionnelle »³⁰ (Locke, 1976, p. 1300).mais d'un autre côté il peut aussi créer un sentiment de stress qui résulte de plusieurs sources(Boyd et Gumpert,1983):

³⁰Locke, EA ,1976, La nature et les causes de la satisfaction au travail. Dans: Dunnette, MD, Ed., Manuel de psychologie industrielle et organisationnelle, vol. 1, 1297-1343.

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

- La solitude et l'isolement : le fait qu'un entrepreneur prenne un haut niveau d'engagement «ces deux éléments affectent négativement la vie sociale des propriétaires-dirigeants, leurs santé mentale et physique»³¹ (TORRES Olivier, 2017, p38)
- La charge, la lourdeur des horaires et le rythme de travail (imprévisibilité et fréquence)
- Les problèmes personnels entre l'entrepreneur et les différentes parties prenantes de l'entreprise
- L'obsession de la réalisation des objectifs fixés, qui sont parfois difficiles à atteindre, cela peut agir comme un levier de satisfaction d'un côté, et de l'autre il agit comme une source de stress dans la mesure où le succès de l'entreprise est subordonné par l'atteinte de ces objectifs

2. La startup comme une entreprise "stressée": «la vallée de la mort»

2.1 Définition de L'entreprise stressée

Considérant que la nécessité d'adaptation est une source de stress pour l'entrepreneur; certains auteurs ont souligné qu'à un moment donné l'entreprise peut être aussi dans un état de stress (Huff, Huff et Thomas; Smida et Gomez, 2010) qui peut être généré par plusieurs forces internes et/ou externe qui menacent son existence.

Selon Smida et Gomez, 2010 «Une entreprise est stressée dès qu'elle souffre d'un "déséquilibre" suite à l'action ou la présence d'une grandeur (changement, instabilité, tension, complexité, ...) interne ou externe qui menace sa pérennité. L'entreprise est alors obligée à agir pour retrouver son "équilibre"» (Smida et Gomez, 2010, p136)

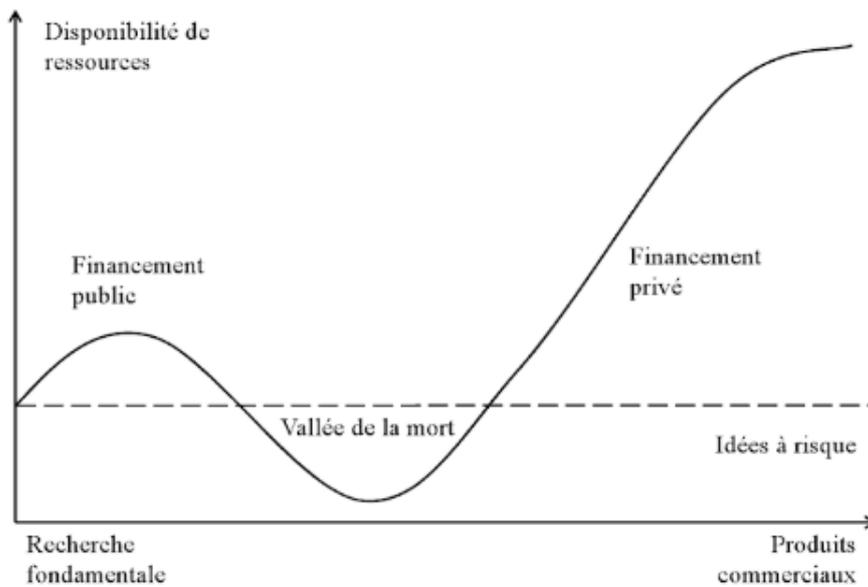
³¹TORRES Olivier, 2017, *La santé du dirigeant: De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*, De Boeck Supérieur, Paris, 2ème édition, 256p

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

2.2 l'early stage : une phase particulière pour les startups

La forte tension entre la vie (succès) et la mort (l'échec) caractérisant les premières années de la startup a conduit de nombreux auteurs à étudier la particularité de cette phase de développement précoce (dite « early stage ») qui est caractérisée par une période critique Présentée dans la littérature sous l'expression de : la « **vallée de la mort** » que **chaque "nouvelle entreprise" fait face**. Une expression qui " fait référence à la période qui s'écoule entre le moment où le financement public qui appuie le développement des nouvelles technologies disparaît et celui où la nouvelle entreprise trouve des investisseurs privés pour continuer son développement"³²(CHASSEIGNE Gérard, CADET Bernard, 2012, p65).

La vallée de la mort : adaptation de Murphy et Edwards ,2003



Source :

CHASSEIGNE Gérard, CADET Bernard, 2012, p66

Au cours de leur existence les startups ont besoin de se développer rapidement pour garantir une croissance et une rentabilité potentielle .Ce qui explique leurs besoins permanent à lever plus de fond pour accélérer leur développement.

³²CHASSEIGNE Gérard , CADET Bernard , 2012, *Risque ,stresse et décision* , Ed Publibook ,France,page 65

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

durant la phase du développement de son l'idée. La startup est à la recherche de financement pour couvrir les dépenses à engager en termes de R&D, de ressources humaines, de ressources matériels...etc. Où ce n'est pas toujours évident d'attirer des investisseurs privés (les banques, les fonds de capital risque, ...etc). Car ces derniers considèrent que les besoins financiers et le risque associé à ces entreprises (pas encore de preuve de concept) ne font pas partie de leur modèle d'affaires. Ces jeunes entreprises florissantes font recours à un soutien public à la création, aux incubateurs ou à la love money

Nikolas GUEUGNIER, le co-fondateur de Big Moustache témoigne sur ce sujet dans une émission Tech&Co, du mercredi 1 er mai 2017, présenté par Sébastien COUASNON, sur BFM Business en disant : " quand on démarre, on vend du prévisionnel, on vend les années futures et on peut se faire rêver et faire rêver des investisseurs"

Généralement les premières levées de fonds (publics) peuvent suffire (ou presque) à couvrir une partie des dépenses engagées. Selon Patricia Braun, présidente associée d'In Extenso, ces entreprises peinent toujours à accéder au « carburant » dont elles auraient besoin:

*« À leur création, les startups connaissent une première année florissante, épaulées par un système français solide favorisant le financement des jeunes entrepreneurs. Mais dès le début de leur deuxième année et jusqu'à leur troisième anniversaire environ, ces jeunes pousses font face à de sérieuses carences en terme de financement disponible ».*³³

C'est une période caractérisée par une trésorerie négative due à l'épuisement des premiers financements obtenus (apports personnels, aides à la création, prêts d'honneur, love money, business angel...etc) sur la promesse d'une rentabilité "**potentielle**" que l'entreprise n'avait pas encore atteint. La startup ne dégage toujours pas (ou pas suffisamment) de bénéfice alors qu'elle a besoin de cash supplémentaire pour financer sa croissance, dénicher de nouveaux marchés et se faire connaître du public

Après ces phases de développement précoces (dites « early stage ») qui sont traditionnellement financées par les aides publiques, les business angels, ou l'entourage des entrepreneurs, la startup sera en plein croissance; elle pourra s'autofinancer ou du moins attirer des investisseurs (privés) plus facilement.

³³Rolland SYLVAIN, 28/02/2017, Startups : la « vallée de la mort » est toujours là, article consulté le 04/06/2019, <https://www.latribune.fr/technos-medias/innovation-et-start-up/startups-la-vallee-de-la-mort-est-toujours-la-648950.html>

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

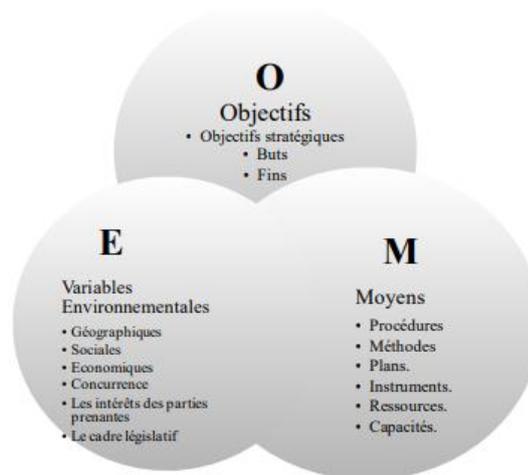
2.2.1 Les facteurs stressseurs : Les grands ensembles (Environnement ,Objectif ,Moyen)

Le modél SMOCS

Dans le but d'étudier au sens large les différentes situations où la startup est "stressée" et plus particulièrement la situation de "la vallée de la mort" .Il convient d'étudier les agents stressseurs qui agissent sur elle .Qui peuvent être liés aux objectifs, aux moyens ou à l'environnement d'une startup (smida et gomez,2010)

Pour cela on vas utiliser le model **SMOCS de smida (1995) ci-dessous** ;qui peut etre illustré de la manière suivante:

Le modél SMOCS,smida 1995



Source: smida et gomez,2010,p137

Ce model représente l'ensemble des variables favorables ou défavorables qui agissent sur l'entreprise et qui influencent la définition ainsi que la conduite de sa stratégie.Il est utilisé pour choisir les stratégies futures destinées à mieux satisfaire les attentes de l'entreprise, à mieux utiliser ses moyens d'action et à faire face à ses contraintes (Smida, 2007).

2.2.1.1 Les moyens comme facteurs stressseurs pour la startup: l'ensemble "M"

*Les moyens financiers

Dés sa creation ,l'allocation de ressources financières est l'une des difficultés les plus rencontrées par la startup, notamment pendant la période de "la vallée de la mort", où elle est face à un stressse majeur due à l'épuisement de ses ressources financières ; une situation qui conduit souvent à "la mort" (l'echec)

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

*Les moyens humains

L'entrepreneur en lui-même constitue pour une startup la première limite en matière de moyens humains, du fait que le capital humain de l'entrepreneur ainsi que son expérience professionnelle ont un impacte considérable sur la survie et la croissance de la startup, ce que explique qu'à un moment donné de la vie des startups (souvent dans l'étape de validation comme on a déjà vu dans la section 03 de ce chapitre), certains entrepreneurs font recours aux mécanismes d'accompagnement

En outre, face au manque de moyens financiers, les startups ne peuvent pas recruter des profils de haut niveau d'expertise, ce qui peut constituer des faiblesses en matière du capital humain destiné à l'accompagnement de la croissance de la startup (étude de marché, développement produit...etc.)

Une autre problématique qui se pose, les relations conflictueuses entre les membres de l'organisation, des problèmes entre associés ou du manque d'esprit d'équipe

2.2.1.2 Les objectifs comme facteurs stressseurs pour la startup: l'ensemble "O"

Souvent les investisseurs potentiels sont attirés par la croissance rapide associée à des taux de rentabilité très élevés d'une startup, cependant si la startup n'arrive pas à atteindre cet objectif, elle aura moins de chance d'avoir une deuxième levée de fonds auprès des investisseurs (déjà existants ou futurs), ce qui peut exercer un stress majeur, dans la mesure où la startup peut se retrouver dans une difficulté financière qui peut induire à une détérioration (modérée ou sévère) de son état de santé financière qui peut la conduire à la mort

D'un autre côté, si la startup connaît le succès, sa gestion stratégique devient "facteur stressseur", car elle sera obligée de maîtriser une croissance encore plus rapide, tâche qui n'est pas facile à gérer (Berger-Douce, 2005,p5)

2.2.1.3 Les variables environnementales comme facteurs stressseurs pour la startup: l'ensemble "E"

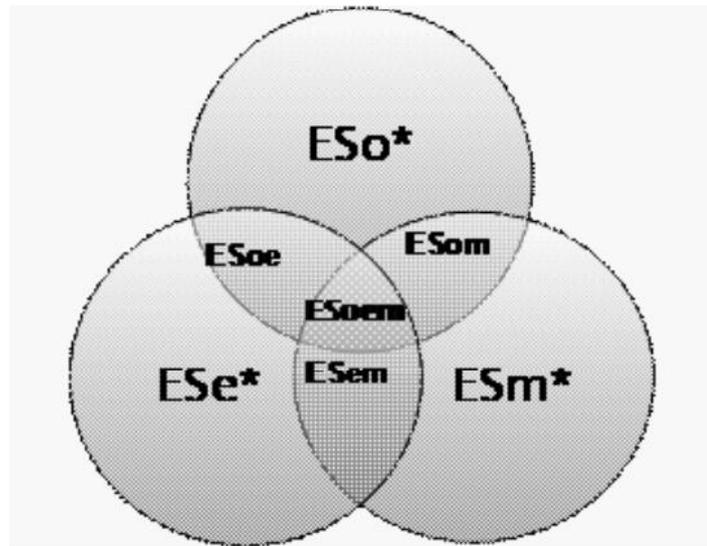
Le caractère d'incertitude lié au startup tels que : le développement d'un marché qui dépend d'une technologie nouvelles, la création et la commercialisation d'un produit innovant et l'accès limité aux ressources et aux informations de l'environnement (accès aux ressources financières comme les crédits bancaires classique, des informations sur la réelle demande des clients, des informations sur les concurrents potentiels...etc.) peut agir comme contrainte au développement de la startup et par conséquent sa survie

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

2.2.3 Les catégories des startups stressées

Afin de présenter les différents types des startups stressées .On vas s'inspirer de la typologie des entreprises stressées de Gomez et Smida, 2010, proposée selon la nature des facteurs stressants en utilisant le modèle SMOCS (Smida, 1995)

une typologie des entreprises stressées



Source : smida et Gomez , 2010,p142

2.2.3.1 Les entreprises en danger de mort

Se sont les entreprises stressées à la fois par les moyens, les objectifs et les variables environnementales (ESmoe).Du fait de leur caractère d'incertitude les startups de la" vallée de la mort" illustrent parfaitement ce cas (smida et gomez,2010,p145)

D'un coté ces startups n'ont pas une vision stratégique claire (les objectifs) (Berger-Douce, 2005, p. 5). D'un autre coté elles sont souvent amener à développer un nouveau produit qui satisfait d'une manière différente un besoin nouveau ou existant (environnement).Et enfin ,les entrepreneurs de ces startups ne disposent pas de ressources (capital humain et financier) pour développer leurs projets (moyens)

2.2.3.2 Les entreprises en état de siège

se sont des entreprises stressées par les moyens et les variables environnementales (ESme),c'est le cas des startups qui sont stressées par la faillite notamment durant la periode de "la vallée de la mort".Elles ont des objectifs bien déterminés mais elles manquent de moyens

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

pour continuer à se développer ou à commercialiser leur produit (frais de loyer , frais de recherche et développement, les salaires...) ,et qu'elles n'ont pas pu procurer des fonds externes (environnement) pour surmonter cet état de stress, si la startup ne réagit pas face à cette situation, elle sera conduite à "la mort "(smida et gomez,2010,p145)

2.3 Le duo entrepreneur-startup: Le stress entrepreneurial

Dans le domaine de l'entrepreneuriat le couple entreprise – entrepreneur est considéré comme une seule entité (bruyat et julien 1999).De ce fait , le duo entrepreneur startup doit également constituer une entité indissociable.

Pendant la période où la startup traverse la "vallée de la mort", elle est en situation de stress (Murphy et Edwards, 2003) car elle subit la présence d'une grandeur interne et/ou externe qui menace sa survie (smida et gomez mejia ,2010),de plus que l'entrepreneur est aussi lui-même stressé

Afin de modéliser le stress entrepreneurial d'une manière cohérente permettant de mettre en évidence les intersections entre le stress personnel et le stress de la startup, nous allons reproduire les trois dimensions stratégiques étudiées plus haut (objectifs , moyens et environnement)

2.3.1 Les ensembles environnement "E", moyens "M" , objectifs "O"

Considérant que l'environnement de la startup est constitué par l'environnement microsocial de l'entrepreneur (sa famille et ses amis) et par un environnement macrosocial (sa société en générale) (Korunka et al ,2003).On peut dire que les limites de l'environnement de la startup sont définies par celles de l'environnement de l'entrepreneur

De plus , la startup comme tout autre entreprise est considérée comme une collection de moyens (humains et financiers) dans le but d'atteindre des objectifs .L'entrepreneur fait parti à la fois de ces moyens (ses compétences , sa personnalité , sa motivation ainsi que son capital financier) et à la fixation de ces objectifs (l'idée , le marché ...etc .)

I. Chapitre 01 : La nouvelle tendance économique : les startups

Chapitre 02 : le contrôle de
gestion : les entreprises
traditionnelles versus les
startups

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

Section 01: Historique et fondements théoriques

1. L'évolution du concept du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est apparu au xxème siècle et plus précisément dès 1920 chez les grandes entreprises : General motors et Du Pont Nemours .Ces deux entreprises sont les pionniers de la discipline contrôle de gestion qui l'ont « *fait comme une clé de gouvernement par une structuration des relations internes créatrices de valeur.De ce fait,ils l'ont financiarisé. Le contrôle de gestion était sous l'appellation «financial control» ,un contrôle financier* »³⁴.Un modèle adaptable aux entreprises privées de grandes tailles dotées par des organisations complexes où le contrôle de gestion «s'est servie du langage financier et comptable pour présenter une image commune de la contribution des différentes composantes de l'entreprise de grande taille à la performance globale »³⁵. A cette époque la pratique de contrôle de gestion était centrée sur les dimensions financières de la performance des grandes entreprises privées ; qui nécessitaient une gestion plus adaptée à leurs vocations stratégiques.A titre d'exemple les deux grandes entreprises privées General motors et Du Pont Nemours avaient l'ambition de se développer sur de nouveaux marchés avec une stratégie de différenciation ; GM avait comme objectif stratégique de créer un modèle par an , en lançant des produits innovateurs pour DuPont³⁶

Dans ce contexte initiale,les dirigeants de ces entreprises ont été «*amenés à rechercher des moyens permettant de prendre des décisions économiques de plus en plus complexes et surtout de diriger à distance un nombre de salariés accru*»³⁷.Pour répondre à ces exigences ;ces dirigeants se sont inspirés des principes tayloriens (1915) basés sur la séparation entre les fonctions chargées d'organiser le travail au sein de l'entreprise et les exécutants de ce travail (les opérationnels) à travers ce qu'on appelle« l'Organisation Scientifique du Travail où Taylor a introduit la notion de la norme dont découlait l'idée de la mesure des écarts et

³⁴BOUQUIN Henri, FIOL Michel, le contrôle de gestion : Repères perdus, Espaces à Retrouver»,paris,p3

³⁵BERLAND Nicolas,DE RONGE Yves,2013,Contrôle de gestion : Perspectives d'avenir et Managériales , 2ème édition , Ed .Pearson,France,p2 (603 p)

³⁶BOUQUIN Henri, Gestion Financière: contrôle de gestion , Encyclopedia universalis ,article en ligne , consulté le 9 juin 2019, <https://www.universalis.fr/encyclopedie/gestion-financiere-controle-de-gestion/3-l-aide-a-la-delegation-et-a-la-gouvernance/>

³⁷BOLLECKER Marc,2003, *LES CONTRÔLEURS DE GESTION :L'histoire et les conditions d'exercice de la profession*,Ed l'Harmattan,paris ,p 14

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

contrôle des résultats»³⁸ par le contrôleur de gestion qui a contribué à cette époque à la standardisation de ce travail par des normes (coûts standards) ainsi qu'à mesurer les performances des exécutants afin de les récompenser ou de les sanctionner. Le contrôle de gestion était placé auprès des opérationnels chargés **de la production** (un contrôle budgétaire, un contrôle bureaucratique, un contrôle de la production)

Dans cette période cruciale de l'évolution de ce concept, le contrôle de gestion (les coûts, le gaspillage, les écarts...etc) mais il ne s'appellait pas encore ainsi. «l'appellation "contrôle de gestion" a été récemment introduite dans les années 1960, celle de management contrôle la précéder dans les années 1940 et 1950 aux états unis»³⁹. Ces deux appellations ont fait du contrôle de gestion un concept flou ce qui a créé un problème d'ambiguïté de terme ainsi que du concept. s'intéresse-t-on au management, à la gestion ou bien les deux ? qu'est-ce qu'on sous-entend par contrôler ?, faut-il maîtriser ou plutôt surveiller ?...etc. Cette ambiguïté avait été relevée par plusieurs auteurs autant plus souvent que ces dernières années. Bien qu'aux états unis un responsable comptable -contrôler réécrit comptroller par erreur d'étymologie- a précédé la notion de management contrôle et l'a connotée. le contrôleur de gestion se nomme parfois management accountant, un comptable de gestion »⁴⁰

Toutefois, à partir des années 1930 «les auteurs contemporains craignaient déjà que seul le sens de la surveillance l'emporte »⁴¹ alors qu'à la fin de cette année (1930) les contrôleurs de gestion exerçaient toujours une gestion au sens classique : faire de la comptabilité, cette époque est considérée comme « une étape naturelle de l'évolution du concept de contrôle de gestion, son origine même. Bien que cette vision du contrôle est étroite et aujourd'hui jugée partielle »⁴².

La période des années 1950 et 1960 est marquée par une institutionnalisation véritable du contrôle de gestion tant en France, aux États-Unis et dans le reste du monde. Les entreprises l'utilisaient de plus en plus et c'est au début des années 1970 que ce métier de contrôleur de gestion a connu un essor considérable. Le facteur explicatif réside dans les crises économiques qu'a connu les pays occidentaux et qui a conduit les dirigeants à repenser le mode de

³⁸ ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine, 2018, *DCG11 contrôle de gestion : Manuel et Applications*, Ed Dunod, 5ème édition, Paris, p 3(54p)

³⁹ BOUQUIN Henri, 2011, *les fondements des contrôles de gestion*, Ed. Presse Universitaires de France, France, page 6 (128p)

⁴⁰ BOUQUIN Henri, idem page 06

⁴¹ BERLAND Nicolas, 2014, *Le Contrôle de Gestion*, 1ère édition, Ed Presse Universitaire de France, France, page 7(124p)

⁴² BOUQUIN Henri, idem page 06

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

fonctionnement de leurs entreprises. dans ce contexte Le contrôleur de gestion n'exécutait plus un contrôle bureaucratique auprès des opérationnels pour le compte de la direction générale

mais plutôt un rôle de conseil et d'aide à la prise de décision auprès de la direction générale ainsi que les managers et non pas seulement dans les grandes entreprises privées .Mais plutôt au sein des petites et moyennes entreprises et dans des secteurs d'activités plus variés. «Dans la mesure où ces analyses exigent une bonne connaissance du fonctionnement de l'entreprise, une formation particulière et une disponibilité permanente ; les contrôleurs de gestion dans leur **rôle de conseillers internes** se sont naturellement imposés au sein **des directions administratives et financières.**»⁴³. Paradoxalement, c'est dès cette période que les premiers critiques apparaissent. «les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent à une remise en cause assez profonde de ce modèle dans ses objectifs, ses outils, ses utilisations. »⁴⁴ et c'est dans les années 1990 que «Cet enthousiasme s'est toutefois peu à peu estompé»⁴⁵

Nikolas BERLAND explique cette crise de contrôle de gestion par l'élargissement de son champs d'application, ses préoccupations de gestion .selon lui le contrôle de gestion « prends maintenant en compte les dimensions non financières de la performance , s'applique à des organisations publiques et sans but lucratif »⁴⁶ ; de plus sa confusion avec d'autres disciplines et d'autres pratiques de management ; avec lesquels il partage certaines finalités. Ceci peut être considéré d'un côté comme une opportunité pour le contrôle à toucher d'autres aspects hors ceux qui relèvent de ses bases d'origine mais d'un autre côté , il représente un danger pour le contrôleur de gestion et la fonction en elle-même du fait qu'il y a un risque de se mettre en concurrence avec d'autres pratiques. Dans ce contexte les auteurs Johnson et Kaplan ont publié en 1987 un ouvrage intitulé par *Relevance Lost* où« ils montraient comment les pressions des auditeurs pour produire des "coûts auditables" ont éloigné les processus de contrôle de gestion de leur mission originelle d'aide à la décision des managers »⁴⁷

⁴³BOLLECKER Marc , OPCIT page 06

⁴⁴ALAZARD Claude , SÉPARI Sabine,OPCITpage04

⁴⁵BOLLECKER Marc , Idem page 06

⁴⁶BERLAND Nicolas, OPCIT page 12

⁴⁷BERLAND Nicolas, Idem page 12

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

On peut expliquer cette crise par la multiplicité des pressions et des exigences des entreprises en terme de gestion à partir des années 1960 jusqu'à 1990 qu'on résume ainsi :

Dés 1960 : avec l'évolution des exigences des marchés (la demande) .Les entreprises ont orientées leurs stratégies vers les clients et leurs préférences .Elles s'intéressaient non pas seulement à mettre des produits sur le marché (massivement) mais aussi de produire des produits de qualité .Ansi le champs d'action de contrôle de gestion ne se limitait plus à la gestion de la production ;L'entreprise doit connaitre d'abord son client pour produire et non pas l'invers .Une deuxième fonction apparait au sein des organisations : la fonction commerciale.

Les années 1970: la fonction ressources humaines a émergé les entreprises où «Les choix stratégiques et les résultats des activités semblent essentiellement corrélés à la gestion des acteurs»⁴⁸

En 1980 : avec l'ouverture des marchés; la concurrence entre les entreprises est devenue de plus en plus forte. A cette décennie les préoccupations de gestion était plutôt orientée vers l'augmentation du profit globale à travers la mesure de la performance financière de l'entreprise avec une dominance de la fonction Finance

En 1990 :cette domination successive des quatres fonctions: de Production , Commerciale, Ressources Humaines et la Finance a nécessité par le poids des années une adaptation successive des outils de contrôle et d'aide à la prise de décision pour chaque fonction (un tableau de bord social, un tableau de bord commerciale..etc.) et pour les quatres fonctions combinées (le balanced scorecard apparu dans la première moitié des années 1990)

2. L'évolution du champs d'action du contrôle de gestion au sein des organisation

Depuis son apparition , le contrôle de gestion a évolué en parallèle avec la dynamique de fonctionnement des entreprises depuis ses premières représentations classiques jusqu'à ce que ces organisations deviennent de plus en plus complexes.L'organisation est définie selon Robbins comme « *un ensemble de moyens structurés constituant une unité de **coordination** ayant des frontières identifiables, fonctionnant **en continu** en vue d'atteindre un ensemble d'**objectifs** partagés par les membres participants.* »⁴⁹

⁴⁸ALAZARD Claude , SÉPARI Sabine,OPCIT page5

⁴⁹ALAZARD Claude , SÉPARI Sabine,opcit page08

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

Dans chaque période , le contrôle de gestion se calquait sur la structure de l'organisation pour mieux répondre à ses préoccupations de gestion. Ainsi le contrôle de gestion a connu trois périodes principales et trois champs d'action :

***La première période :** avec l'émergence des organisations tayloriennes ; la fonction production était prioritaire .les dirigeants de ces entreprises avaient besoin de surveiller à distance leur effectifs afin d'éviter toute forme de gaspillage à tout les niveaux dont la finalité était de réduire les couts.Dans ce contexte .Pour répondre à cela les controleurs de gestion dans ce type de structures intervenaient à deux niveaux :

«A priori de l'action, en définissant les normes financières(couts stansards) attribuées à chaque poste de travail;et a posteriori de l'action pour mesurer la performance des salariés par rapport à la norme. Ils s'inscrivent donc dans une logique de «contrôle policier» puisque, en détectant le moindre écart, ils contribuent à sanctionner ou à récompenser les salariés. »⁵⁰

La fonction contrôle de gestion était placée au niveaux opérationnel , auprès des exécutants des opérations qui doivent tout simplement «reconnaître la situation et appliquer le règlement qui s'y rapporte. »⁵¹.C'était une fonction chargée de recueillir, d'analyser , de traiter des données (plus particulièrement de type comptables) liées aux couts standards et aux couts réels ainsi que des données liées à leur écarts par rapport aux standards; dont la finalité était de surveiller au service de la direction générale les différentes activités du processus de production et plus précisément de protéger le patrimoine des propriétaires de l'entreprise.Ainsi les missions du controleur de gestion avait été confendues avec celles des comptables.Les controleurs de gestion utilisaient les outils des comptables tels que la comptabilité analytique d'exploitation , les budgets.

Le contrôle de gestion était une fonction de surveillance par le biais du système de coûts standard qui leur permet de vérifier le degré de respect des obligations contractuelles de chaque salarié ,..., De manière plus précise, les tâches des contrôleurs, qui sont parfois confondues avec celles des comptables, sont l'enregistrement et l'utilisation de tous les faits pertinents concernant une entreprise afin : de protéger les actifs de l'entreprise; de se conformer aux exigences légales de conservation des enregistrements et de publication des

⁵⁰BOLLECKER Marc,opcit page 16

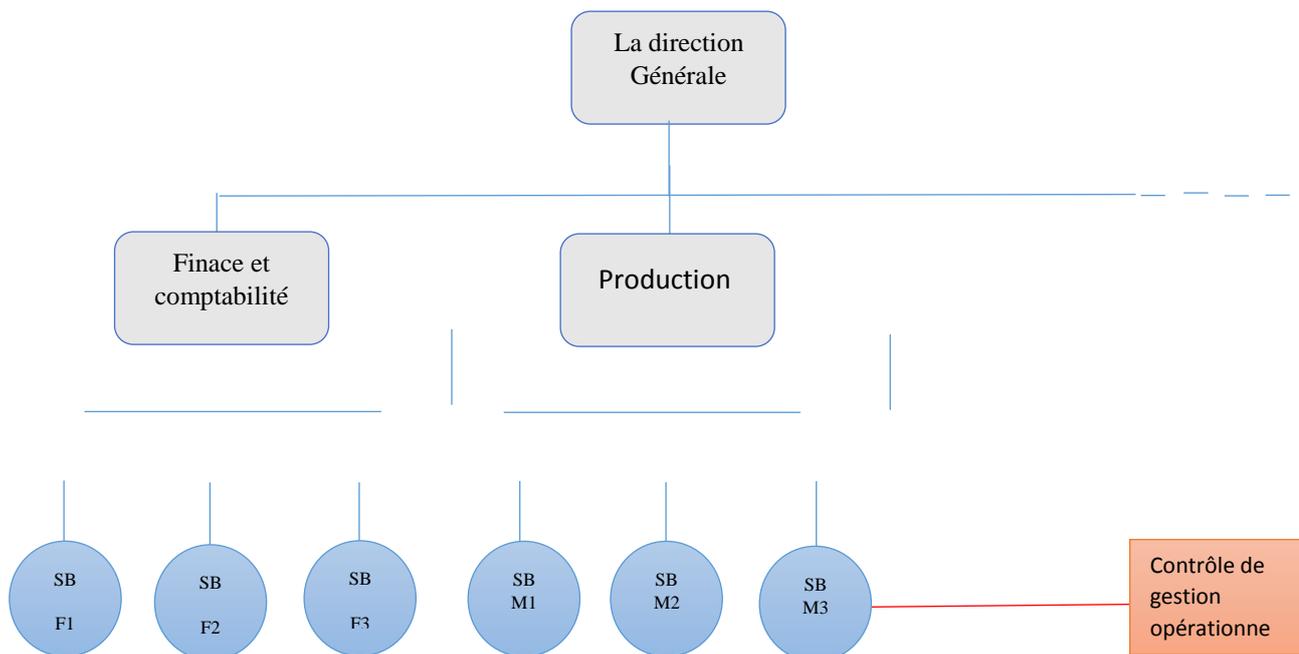
⁵¹BOLLECKER Marc,opcit page 15

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

rappports financiers; de communiquer à la direction des informations qui l'aideront dans la planification et le contrôle des opérations».⁵²

A cette époque ,le contrôle de gestion était instoré dans des structures dites«*mécanistes*» où «les rôles sont formellement définis, l'intégration des tâches se fait le long de la ligne hiérarchique ; les communications contiennent d'abord des ordres et des directives ; la loyauté et la soumission aux supérieurs sont l'impératif premier.»⁵³

Le contrôle de gestion dans les organisations organiques



Source : conception personnelle

***La deuxième période :** les outils de contrôle de gestion ont étaient adaptés avec l'émergence des fonctions aux organisations classiques. « Le contrôle de gestion organise les budgets par fonction et calcule des écarts pour une mise sous tension de l'entité. »⁵⁴.A cette époque le controleur de gestion jouait un role de conseiller auprès de la direction générale ainsi que les responsables des différentes fonctions.Ainsi le service contrôle de gestion était placé auprès de la direction générale ou les fonctions de l'entreprise et plus particulièrement la fonction comptabilité et finance, car la performance était toujours mesurée par ses dimensions financières

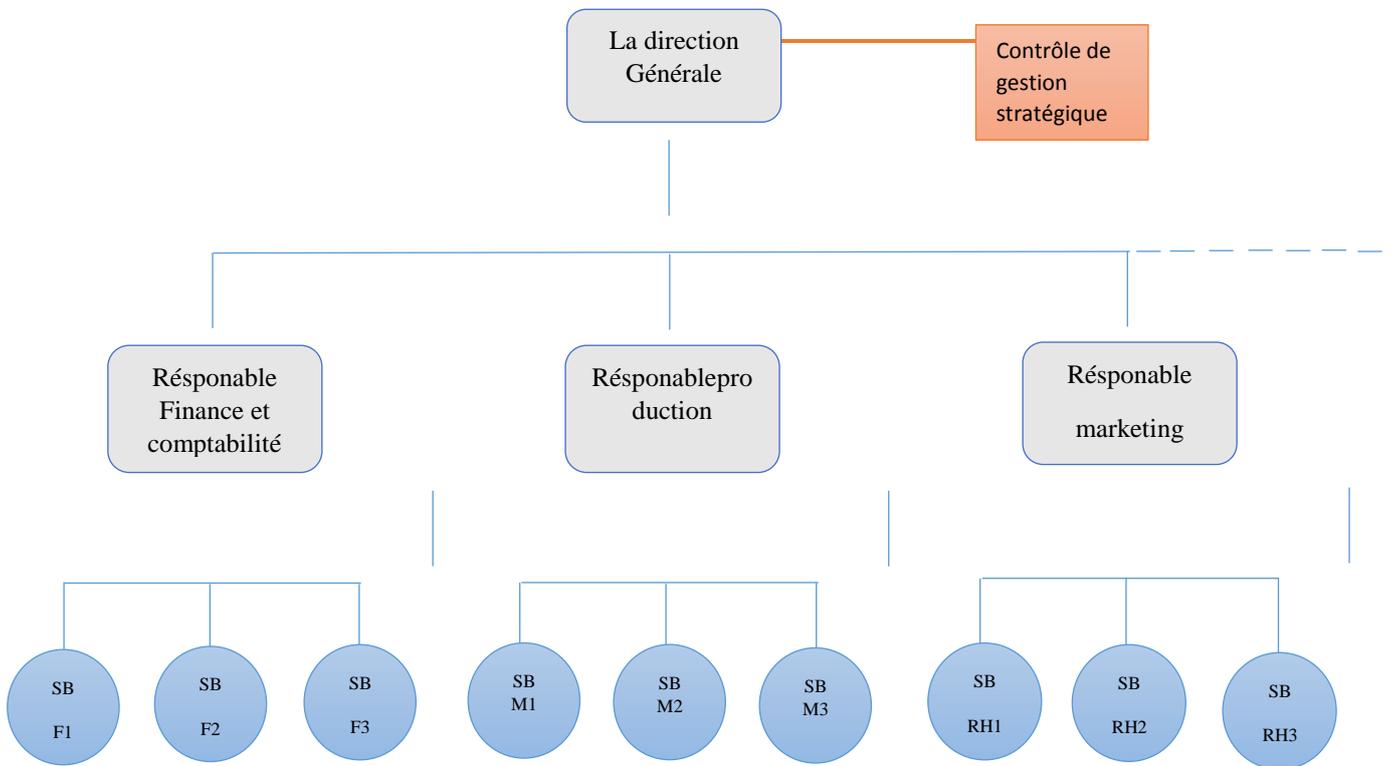
⁵²BOLLECKER Marc,opcit page 15

⁵³DUFOUR Bruno et autres ,2008,MBA : L'essentiel du Management par les Meilleurs Professeurs, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles,2eme édition,paris,page 419

⁵⁴ALAZARD Claude , SÉPARI Sabine,opcit page 10

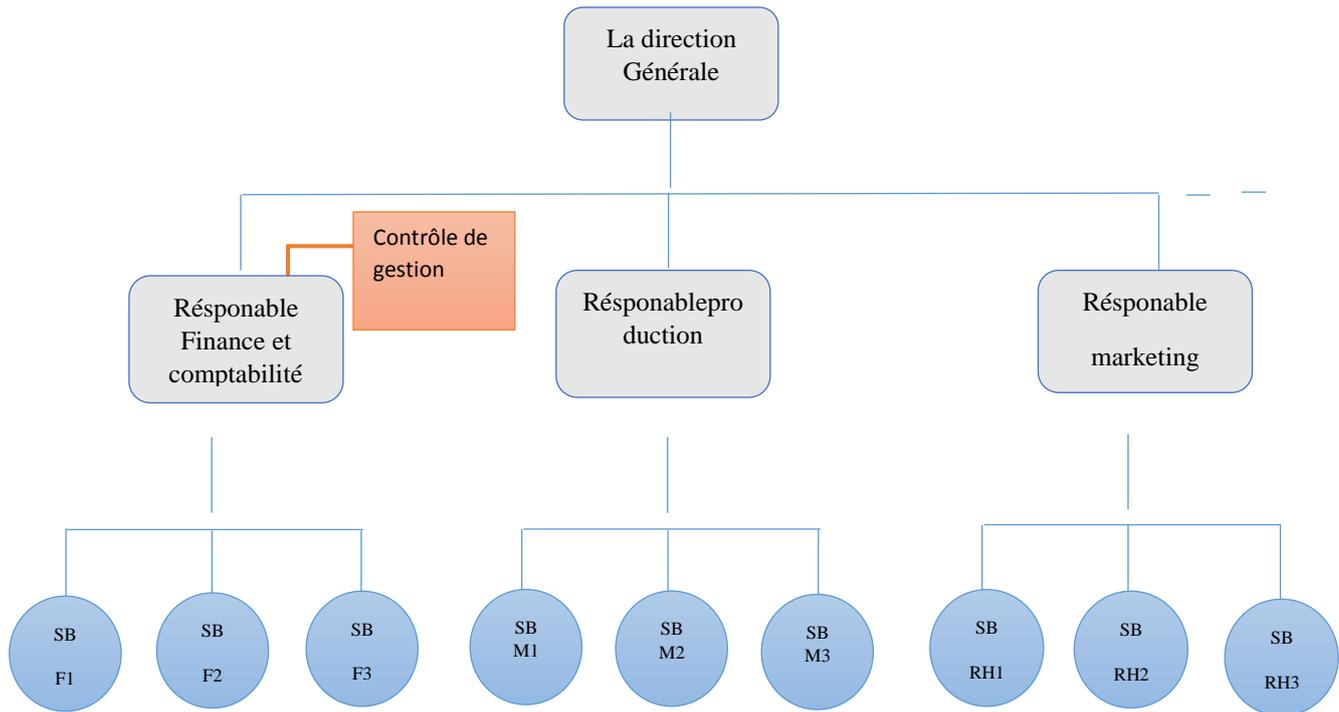
II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

Le contrôle de gestion dans les organisations organiques



Source : conception personnelle

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups



Source : conception personnelle

***Troisième période :** c'est avec la complexité des organisations que le contrôle de gestion a piloté l'intégralité des activités de l'entreprise non pas seulement celles de la production ou la Finance . La performance globale de l'entreprise s'appuie sur des dimensions plus que financières

3. Définition du contrôle de gestion

Quand on cherche à comprendre le sens du verbe "contrôler" , la première définition proposée dans le dictionnaire est la suivante : vérification, surveillance attentive ,avec les synonymes suivants :inspection , vérification et surveillance⁵⁵,l'emploi du terme "contrôle" , qui est la traduction française du mot anglosaxon "control" qui veut dire "maîtriser"ou "piloter".Cela «oblige la plupart des auteurs à souligner à chaque fois cette ambiguïté du terme , marquant ainsi l'échec à dépasser l'acceptation du seul sens de la

⁵⁵Source : <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/controle/>

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

surveillance, alors qu'il ne faut pas choisir entre les deux termes car le contrôle de gestion est un mélange de surveillance et de pilotage»⁵⁶. Le contrôle de gestion permet de conduire l'entreprise dans sa démarche à travers un encadrement des comportements des opérationnels (normes, standards, mesure des écarts...etc)

Dans la littérature, il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion, ceci implique plusieurs perceptions quant à cette discipline, le contrôle de gestion peut être perçu en tant que :

- Un Mode de management
- Un processus d'apprentissage
- Un système d'informations

3.1 le contrôle de gestion Comme un mode de management

La définition de R. Anthony, le premier en 1965 à avoir théorisé la discipline, nous semble plus riche, elle est considérée comme "universelle"⁵⁷

«Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation»⁵⁸

Cette définition proposée insiste sur trois composantes du contrôle de gestion en tant que mode de management ou maîtrise de la gestion :

1. Le contrôle de gestion n'est pas une action isolée, c'est tout un processus
2. Le processus de contrôle de gestion a un caractère "finalisé", qui est la notion d'objectifs
3. Le contrôle de gestion est orienté vers l'efficacité et l'efficience de l'organisation

3.2 le contrôle de gestion comme un processus

qu'est ce qu'un processus

⁵⁶BERLAND Nicolas, OpCit page 7

⁵⁷Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Ève Chiapello, Daniel Michel, Andréu Solé, 2008, *le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, ed. Dunod, Paris, 3^{ème} édition, p02

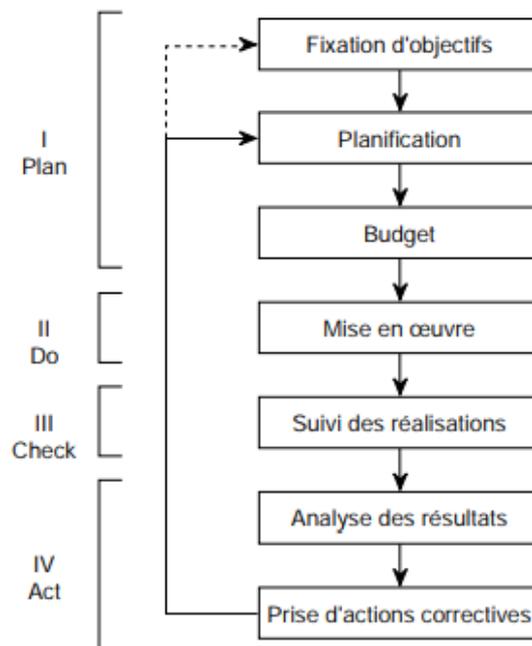
⁵⁸BERLAND Nicolas, OPCIT page 4

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

selon la norme Iso 9001: un "processus " peut être défini comme « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie»

Le contrôle de gestion peut être vu comme «un processus, une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit en fait d'un cycle constitué de quatre étapes principales»⁵⁹

Le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage



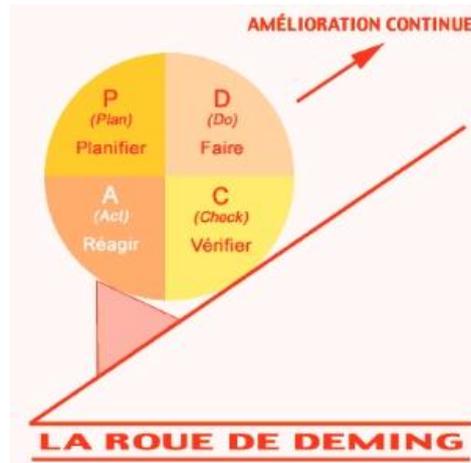
Source: Hélène Löning ,Véronique Malleret, Jérôme Méric , Yvon Pesqueux, Ève Chiapello ,Daniel Michel , Andreu Solé,page 03

Le contrôle de gestion peut être perçu comme un processus "d'apprentissage " qui permet au gestionnaire d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux plans et aux objectifs préfixés ,tout en effectuant les mesures correctives à chaque étape du processus de contrôle de gestion, pour remédier aux situations défavorables.Cette visualisation s'inspire sur les travaux du qualicien reconnu, N.E. Deming, qui nous a présenté un « cycle » de la qualité

la roue de W.E.Deming,Qualité

⁵⁹Hélène Löning ,Véronique Malleret, Jérôme Méric , Yvon Pesqueux, Ève Chiapello ,Daniel Michel , Andreu Solé,opcit page 03

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups



source: greednof.fr

Le processus du contrôle de gestion commence par une planification (étape "plane") faite sur la base des objectifs préfixés et une gestion prévisionnelle, suivie par une mise en œuvre des plans, qui représente l'étape "do" dans la roue de deming, après avoir enregistré et analyser les résultats obtenues (l'étape act), il viendra l'étape essentielle de ce processus d'apprentissage, qui est l'incorporation des mesures correctives dans la "planification" du cycle suivant, qui portent le plus souvent sur les actions à mener, les moyens à mettre en œuvre et la façon de les mettre en œuvre, mais peuvent, en cas extrême, remettre en cause les objectifs eux-mêmes. (l'étape check) dont la finalité est d'améliorer ce processus d'une façon continue en l'adaptant au mieux aux situations rencontrées

3.3 Le contrôle de gestion comme un système d'information

Le contrôle de gestion peut être perçu comme «un système d'information utilisé par les décideurs, qui collecte, traite et diffuse de l'information provenant de l'intérieur de l'organisation ou directement de l'environnement. »⁶⁰. Ainsi le contrôle de gestion permet de mettre en ordre des données existantes au sein et/ou en dehors des organisations afin de les traiter dans un cadre d'analyse précis pour enfin produire une information de gestion qui aident les décideurs dans leurs choix opérationnels et stratégiques

4. la dynamique du pilotage dans un processus de contrôle de gestion

⁶⁰Marc Bollecker, May 2000, «Contrôleur de gestion : une profession à dimension relationnelle ?», 21ÈME CONGRES DE L'AFC, France, page 04

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

piloter consiste pour une entreprise d'atteindre un niveau de performance globale, la dynamique de base de contrôle de gestion comprend deux grandes phases : la phase de planification et la phase d'analyse et de mesure des résultats

4.1 la phase de planification

4.1.1 définition de la planification

la planification, venant du mot latin *planus* qui veut dire plan. est l'action de planifier, c'est-à-dire d'organiser dans le temps une succession d'actions pour atteindre des objectifs, elle permet de décrire la manière dont ils sont atteints (les outils et les procédures), ainsi que les moyens à mettre en œuvre, les rôles et les responsabilités des différents acteurs impliqués dans l'atteinte de ces objectifs, le calendrier, et les modalités de suivi et de contrôle⁶¹

4.1.2 identification des objectifs à court, à moyen et à long terme

La première finalité de la planification est de fixer des objectifs de performance. Pour cela il convient en premier lieu de déterminer d'une façon claire la nature ainsi que le niveau visé de cette performance, sur un laps de temps bien déterminé (exemple de performance financière : augmenter la rentabilité de 10% à la fin de l'exercice)

cette notion du "temps" implique l'existence de deux types de planification : une planification stratégique qui s'occupe de la réflexion sur les missions et les objectifs à long terme de l'entreprise, ainsi qu'une planification opérationnelle qui définit les objectifs intermédiaires à moyen et à court terme orientés vers l'atteinte de la stratégie de l'entreprise. « La planification stratégique est ainsi relayée par une planification opérationnelle, qui décline les objectifs à

moyen terme (souvent de l'ordre de trois ans), puis par un budget, qui poursuit cette déclinaison à court terme (en général un an). »⁶²

4.1.3 l'identification des moyens

la finalité de la planification ne se limite pas uniquement à une réflexion sur les objectifs de l'organisation, elle contribue également à l'identification des moyens (financiers et humains) qui vont être engagés pour atteindre ces objectifs. Cette étape de la phase de la

⁶¹ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Planification.htm> consulté le 31/05/2019

⁶² GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent, 2005, *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2^{ème} édition. Gaulino éditeur, Paris, page 25

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

planification correspond aux choix des plans d'actions qui sont déterminés en fonction de la nature des objectifs de performance visée (un plan d'action financier vise à atteindre une performance financière) .ces plans d'actions retracent d'une façon regoureuseuses la liste d'actions à effectuer ,les moyens nécessaires anisi que les délais de la realisation de chaque action planifiée, dans le but d'anticiper, d'évaluer et d'ajuster les écarts dans les délais ,les moyens et les objectifs pour un meilleur "pilotage" de l'entreprise ,

Dans l'ensemble de la dynamique du contrôle , la phase de la planification est essentielle quant à la définition de la stratégie , son déploiement au sein d'une entreprise, avec une orientation claire des actions dans le but d'attaindre les objectifs de performance. «De plus elle conditionne la qualité de la phase de suivi des résultats, plus la planification est effectuée sérieusement, plus le travail d'analyse des résultats est allégé»⁶³

4.2 la phase d'analyse et de mesure des résultats

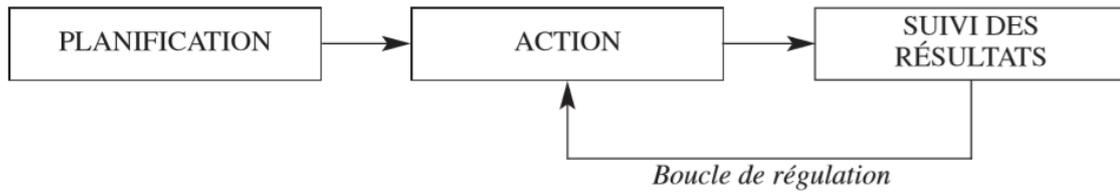
durant la phase de planification , le couple objectifs/plans d'actions est établie dans une démarche prévisionnelle permettant d'avoir des objectifs de performance de type "SMART"(Spécifique,Mesurable,Acceptables,Realistes et Temporelement défini), et des plans d'actions coherents .Toutefois ,certaines déviations entre la performance réelle et celle qu'on a envisagé peuvent intervenir

ce suivie des résultats est avant tout destiné à l'action (un pilotage permanent , opérationnel et très proche de l'action), il a pour but de comparer **les resultats obtenus** par rapport aux **résultats prévus** , de mesurer les écarts qui en résultent ainsi que les **causes** de leur survenance, pour enfin prendre **des mesures correctives** .dans une démarche de régulation des plans d'actions, c'est la dynamique de base de contrôle de gestion

la dynamique de base de contrôle de gestion

⁶³» Françoise GIRAUD,Olivier SAULPIC ,Gérard NAULLEAU , Marie-Hélène DELMOND ,Pierre-Laurent BESCOS,opcit page 27

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

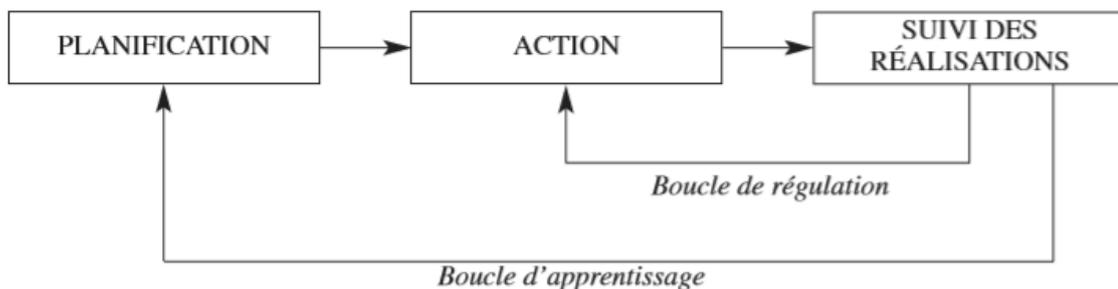


Source : Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC , Gérard NAULLEAU , Marie-Hélène DELMOND , Pierre-Laurent BESCOS, 2004, page 28

cette boucle de régulation est nécessaire mais elle n'est pas suffisante. Du fait du décalage temporel entre le moment de la planification (stratégique et opérationnelle) des objectifs et le moment de l'obtention des résultats réels, le choix d'une stratégie et des plans d'action correspondants peut être remis en cause surtout dans un environnement incertain et mouvant, il est donc important, dans certains cas, de suivre également les choix stratégiques et les plans d'action eux-mêmes, c'est ce qu'on appelle une boucle d'apprentissage.

Car les écarts par rapport au "plan" constituent un signe d'obsolescence « qu'il convient de lutter en ré-interrogeant régulièrement la pertinence des objectifs pour l'avenir, afin de rester en phase avec les évolutions de l'environnement, ... », le cadre d'action reste inchangé, et on tente de corriger un écart en intensifiant la mise en œuvre du plan (objectifs et plans d'action) »

Le processus de contrôle de gestion : un processus de deux boucles



Source : Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC , Gérard NAULLEAU , Marie-Hélène DELMOND , Pierre-Laurent BESCOS, 2004, page 29.

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

Section 02: Au cœur de la fonction contrôle de gestion

1. La place de la fonction contrôle de gestion au sein d'une organisation

La fonction contrôle de gestion assure la performance de l'entreprise dans le respect des obligations légales et des procédures internes. Il participe au pilotage, à la prise de décision et à l'aide à l'amélioration de l'organisation existante.

Lambert et Sponem⁶⁴(p136) proposent Quatre idéaux types de la fonction contrôle de gestion : la fonction contrôle de gestion discrète, garde-fou, partenaire, et omnipotente, qui sont classées sur la base de deux dimensions : l'**autorité** qui représente le degré d'implication (fort ou faible) du contrôleur de gestion et la nature de son **client** qui fait référence à l'individu ou au groupe d'individus pour lequel le service fonctionnel travaille (la direction général ou les managers)

1.1 la fonction contrôle de gestion discrète

elle est au service de management local, dotée d'une faible autorité afin d'assurer une surveillance limitée auprès des opérationnels. Cette présence discrète du contrôleur de gestion permet aux managers d'exercer pleinement leurs responsabilités ; mais elle peut conduire à certains dérives de contrôle interne (Lambert et Sponem ,2009,p127)

1.2 la fonction contrôle de gestion garde fou

elle est au service de la direction générale, dotée d'une faible autorité de manière à réaliser une surveillance discrète auprès des opérationnels pour le compte de la direction générale (Lambert et Sponem ,2009,p130) afin que cette dernière puisse à la fois informer l'ensemble de son personnel sur les objectifs , les procédures et la vision stratégique de l'organisation , revoir et développer sa stratégie mais également de connaître les défaillances de son personnel en matière de compétences pour former ses cadres dirigeants .En revanche ce choix organisationnel peut induire à des jeux politiques et une gestion malhonnête.

1.3 la fonction contrôle de gestion partenaire

⁶⁴LAMBERT Caroline, SPONEM Samuel, 2009, « la fonction contrôle de gestion: proposition d'une typologie », « Comptabilité - Contrôle - Audit », 2009/2 Tome 15, pp113-144.

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

elle est au service de management local, dotée d'une forte autorité en matière de conseil, selon Lambert et Sponem (2009,p131) "*Les fonctions contrôle de gestion partenaires apparaissent lorsque la prise en compte de la question financière par les managers opérationnels revêt une dimension stratégique ,mais que ces derniers, accaparés par les problématiques opérationnelles, doivent déléguer aux contrôleurs de gestion les analyses qu'ils jugent nécessaires à la prise de décision "*

les contrôleurs de gestion produisent de l'information financière facilitant la prise de décision pour le management local mais également pour la direction générale et l'ensemble du personnel, à condition qu'il y est une modélisation des activités opérationnelles par des outils de contrôle de gestion et que les opérationnels acceptent de partager avec les contrôleurs de gestion leurs connaissances de l'activité , les informer de leurs projets et de leurs activités en cours pour créer une atmosphère de "partenariat". Ce choix organisationnel peut induire des dérives en termes de gouvernance et de manipulation des comptes.

1.4 la fonction contrôle de gestion omnipotente

elle est au service de la direction générale, dotée d'une forte autorité en matière de surveillance financière avec une focalisation sur les coûts imposés à l'ensemble de l'organisation," *la logique dominante est une logique financière à court terme qui va être renforcée par l'activité des contrôleurs de gestion"* (Lambert et Sponem ,2009,p133), cela permet à la direction générale d'exercer une certaine tension sur l'ensemble de l'organisation pour qu'elle veille à une compression de ses coûts .

en revanche ,l'omnipotence de la fonction contrôle de gestion peut conduire les contrôleurs de gestion à cacher certaines défaillances financières pour gangner la direction.D'autant plus que l'obsession par la mesure "précise" des coûts peut détourner les opérationnels des problèmes imperceptibles par ces mesures ,les coincer dans certaines situations où ils seront dans l'obligation d'argumenter chaque décision du point de vue financier.Si ce choix organisationnel peut assurer un contrôle des activités routinières,il sera moins "util" dans une perspective d'innovation.

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

Synthèse des différents idéaux types des fonctions contrôle de gestion

	Discrète	Garde-fou	Partenaire	Omnipotente
Autorité	Faible	Faible	Forte	Forte
Client	Local	DG	Local	DG
Avantages	Managers responsabilisés sur l'ensemble des questions liées à leur périmètre Créativité et réactivité favorisées	Primauté de la réflexion stratégique Formation des cadres dirigeants	Prise en compte de la dimension financière	Prise en compte systématique de la dimension financière
Risques	Contrôle interne Gabegie	Jeux politiques Gabegie	Dérive en termes de gouvernance	Myopie Inhibition des opérationnels
Rôles ²	Mandat discret de vérification	Formation des cadres dirigeants Légitimation	Aide à la décision locale	Centralisation du pouvoir

Source : LAMBERT Caroline, SPONEM Samuel, 2009, p137

2. Le profil d'un contrôleur de gestion

2.1 Profil sur la base des théories contractualistes du contrôle

Le profil d'un contrôleur de gestion peut être déterminé sur la base des théories contractualistes du contrôle ; et plus particulièrement la théorie de l'agence, qui met en valeur l'opportunisme des agents recrutés par le principal pour exécuter en son nom une tâche quelconque, et qui implique une délégation d'un certain pouvoir décisionnel à ces agents (Jensen, Meckling, 1976).

La fonction de contrôle de gestion est parmi les dispositifs mis en place pour combattre cet opportunisme, pour cela un contrôleur de gestion peut intervenir à deux niveaux :

- ✓ *A priori* de l'action : à ce niveau opérationnel le contrôleur de gestion peut être considéré comme un expert en norme, dans le sens où il définit à l'agent la norme à

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

laquelle il doit respecter (définitions des procédures et des standards, des missions, délimitation du pouvoir...);

- ✓ *a posteriori* de l'action : pour mesurer la performance par rapport à la norme, il joue le rôle d'un "contrôle policier", qui informe le gestionnaire du moindre écart constaté afin qu'ils les incitent à prendre les mesures correctives par rapport aux objectifs de l'organisation. La définition d'Anthony illustre bien cette approche.

2.2 Profil sur la base des théories conventionnalistes

Contrairement aux théories qui contractualisent, les théories conventionnalistes qui "*explorent la manière selon laquelle les individus décident dans des situations complexes et d'incertitude*"⁶⁵, de plus de la rationalité limitée des individus (Simon, 1947) qui restreint les possibilités de choix des décideurs. Il est nécessaire que ces derniers soient informés au moment opportun pour que l'organisation atteigne les objectifs fixés dans les délais espérés

dans cette perspective le contrôleur de gestion est considéré comme "l'homme qui produit et diffuse de l'information", afin d'aider les décideurs dans leurs analyses et les choix qu'ils doivent faire

Cependant, L'aide à la décision dans les systèmes de contrôle de gestion, peut être constatée au moins à deux niveaux distincts:

- un niveau informationnel : le rôle de contrôleur de gestion consiste simplement à fournir des chiffres et des études aidant le décideur à prendre des décisions et à justifier son choix.
- un niveau cognitif : Le rôle du contrôleur de gestion, est non seulement de fournir de l'information, mais aussi "d'accompagner" celle-ci le plus près possible de l'action, en aidant le décideur à remettre en cause ses raisonnements implicites, ses certitudes et ses hypothèses (Marc Bollecker, 2011, p5)

2.3 la formation, Les compétences d'un contrôleur de gestion

2.3.1 la formation

un contrôleur de gestion doit disposer d'une boîte à outils qui est essentiellement constituée de connaissances comptables, financières et fiscales, il doit avoir de solides bases en comptabilité de gestion, en comptabilité financière et en finance d'entreprise. Pour certaines

⁶⁵Source: https://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_la_convention

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

grandes, la connaissance des méthodes de consolidation aux normes IAS-IFRS, la maîtrise des produits et des méthodes de financement et de placement à court terme constituent des atouts supplémentaires

2.3.2 les compétences

Au delà des connaissances financières, un contrôleur de gestion doit également avoir des connaissances en matière d'organisation, des systèmes d'information, des ressources humaines et des techniques d'expression:

1. **l'organisation:** sur le plan pratique un contrôleur de gestion doit avoir le sens de l'organisation, afin qu'il puisse organiser un service ou du moins dévoiler les dysfonctionnements dans le processus d'apprentissage d'une organisation
2. **les systèmes d'information et les fondements informatiques :** un contrôleur de gestion est amené à exercer des responsabilités en matière de l'informatique et les systèmes d'information. Dans certains cas il développe lui-même une application informatique de gestion au sein d'une organisation; dans d'autres cas il sera lui l'utilisateur principal des systèmes informatiques de l'organisation en effectuant des retraitements, des extractions...etc.
3. **la gestion des ressources humaines :** dans une organisation, un contrôleur de gestion doit établir des relations avec l'ensemble du personnel et à tous les niveaux (stratégiques, opérationnels...etc.), pour cela il doit avoir un bon sens de communication et du contact, afin de mieux gérer ces relations
4. **les techniques d'analyses et d'interprétations des données:** un contrôleur de gestion doit pouvoir analyser et traiter les données chiffrées pour pouvoir comprendre et communiquer avec les différents interlocuteurs au sein d'une organisation: financiers, comptables, techniciens, marketings...etc.

voici Une Fiche métier d'un contrôleur de gestion, qui détaille tout ce qu'il doit posséder comme diplôme de formation, compétences techniques et humaines pour décrocher le poste d'un contrôleur de gestion au sein d'une entreprise

Une Fiche métier d'un contrôleur de gestion

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

Profil

Le contrôleur de gestion est un professionnel de la comptabilité et de la gestion. Dans les petites structures, le contrôleur de gestion peut également être amené à gérer le service administratif, comptable ainsi que le personnel. Le contrôleur de gestion maîtrise les outils informatiques propres à la gestion comptable des entreprises. Outre sa rigueur, le contrôleur de gestion possède :

- le sens de l'observation
- le goût des chiffres et de l'analyse financière
- le sens de l'organisation
- un esprit de synthèse et d'analyse
- le sens de la communication et du contact

Pour devenir contrôleur de gestion, il faut détenir un diplôme de niveau bac +3 à bac +5 issu de formations telles que :

- Maîtrise des sciences et techniques comptables et financières
- Maîtrise en sciences de gestion mention contrôle de gestion
- IUP banque et finance
- Master 2 sciences juridiques et financières

Au cours de sa carrière, le contrôleur de gestion peut accéder au poste de directeur financier ou comptable.

[Déposez dès maintenant votre CV dans la CVthèque CadresOnline et recevez sans efforts de nouvelles opportunités de carrière.](#)

Source: <http://www.cadresonline.com>

3. La dimension organisationnelle et relationnelle d'un service de contrôle de gestion

3.1 La Dimension organisationnelle

3.1.1 Le Mode de rattachement de la fonction contrôle de gestion

L'organisation de la fonction contrôle de gestion varie d'une entreprise à l'autre. Certaines intègrent un processus de contrôle de gestion d'une manière diffuse avec une coordination prise en charge par la fonction financière ou la direction générale, d'autres préfèrent créer une direction autonome. Cela dépendra des niveaux de responsabilité existant dans chaque organisation

Il existe trois grands cas de rattachement de service de contrôle de gestion, Soit le rattachement de la fonction à la direction générale (DG), son rattachement à la direction administrative et financière (DAF) ou encore aux directeurs ou responsables opérationnels (DO/RO) (Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Ève Chiapello, Daniel Michel, André Solé, 2008, p286)

3.1.2 les critères de rattachement de la fonction contrôle de gestion

Le mode de rattachement de la fonction contrôle de gestion varie selon des critères de rattachement qui se résument en trois grandes exigences:

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

3.1.2.1 L'indépendance des services de contrôle

Pour assurer son rôle "informatif" en toute objectivité (comme on a déjà précisé). Il est préférable que le service de contrôle de gestion dans certains cas, soit indépendant de ceux qu'il doit contrôler, l'attachement idéal dans ce cas s'effectue auprès de la direction générale, à titre d'exemple l'implication d'un contrôleur de gestion lors de la mesure du ROI d'un projet de transformation, permet d'éviter que les opérationnels en charge du projet biaisent l'évaluation prévisionnel des bénéfices réalisés

Le contrôle de gestion possède sa propre direction et s'organise en service fonctionnel en parallèle du reste de la structure.

3.1.2.2 La proximité du contrôle avec les opérations

Afin que les contrôleurs de gestion assurent leur rôle de conseil et d'aide à la prise de décision, ces derniers doivent adopter un langage commun avec leurs "clients", opérationnels ou managers. Dans ce cas, leurs activités principales sont orientées vers les entités dont ils ont la charge pour ne pas qu'il se concentre exclusivement à la remontée d'information vers le sommet de l'organisation

Dans ce cas il est nécessaire que le service contrôle de gestion soit en rattachement direct à la hiérarchie opérationnelle tout en gardant des liens fonctionnels avec la direction centrale, cette proximité entre contrôle et terrain est assurée par une animation d'un réseau de contrôleurs de gestion par un contrôleur central, et elle est bien illustrée dans les relations des grands groupes avec leurs filiales, on dit que le service contrôle de gestion est pris «entre deux feux».

3.1.2.3 La disponibilité des données

Dans ce cas, le rattachement du service de contrôle de gestion prend en considération la question suivante: dans une organisation donnée qui a une autorité sur les informations de gestion nécessaires au pilotage de l'organisation?,

La réponse à cette question explique bien le fait que, souvent dans les entreprises organisées d'une manière traditionnelle ou de petite taille, le service de contrôle de gestion est rattaché à la direction administrative et financière, cela peut leur éviter :

- la double saisie des mêmes données dans deux fonctions différentes (la fonction finance et comptabilité et la fonction contrôle de gestion) dans une même organisation.

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

- La formation de deux canaux parallèles d'information (comptabilité et contrôle) dans lesquels transitent les mêmes données de base.

cela est bien illustré dans les entreprises qui utilisent une base de données centralisée avec une déclinaison du plan comptable générale ou analytique adopté par l'entreprise ,et que les comptables et les contrôleurs utilisent en fonction de leurs besoins qui ne sont pas forcément les memes.

3.2 La dimension relationnelle :Le profil relationnel des contrôleurs de gestion

La relation qu'entreprendre le controleur au sein d'une organisation est déterminée sur la base des roles qu'il doit assumer :

3.2.1 Un role traditionnel : "l'œil du maitre"

Après avoir établi les objectifs stratégiques ,la direction générale assigne aux managers opérationnels un nombre de taches qu'ils doivent accomplir (les missions), met à leur disposition les moyens nécessaires et leur délègue un certain pouvoir de décision ,cette délégation implique la mise en place d'un système de contrôle de gestion pour s'assurer que ces moyens sont orientées vers la stratégie prédéterminée , où «le controleur se doit de savoir si «les droit à décider» délégués par le superieur à ses subordonnés sont respectés et assumés.ce role demeure fundamental.sans délégation , il n'y a pas besoin de contrôle»⁶⁶

Le contrôleur de gestion joue un rôle de surveillance des activités opérationnelles auprès de la direction générale

3.2.2 un rôle d'assistance : "conseiller du prince "

souvent dans les structures où le contrôle de gestion est décentralisé au sein des unités opérationnelles ,son role consiste dans l'aide à la prise de décision sans pour autant substituer les décideurs en exerçant une assistance méthodologique dans l'utilisation des outils de

⁶⁶Hélène Löning ,Véronique Malleret, Jérôme Méric , Yvon Pesqueux, Ève Chiapello ,Daniel Michel , Andreu Solé,op-cit,p273

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

contrôle, formuler des recommandations sur des questions spécifiques des responsables opérationnels dans le but de converger les réalisations avec les objectifs prédéterminés , Pour Ardoïn et Jordan (1979) « le contrôleur de gestion aide les opérationnels à faire de la gestion prévisionnelle, c'est-à-dire à élaborer et coordonner les plans d'action qu'ils vont mettre en œuvre durant l'année à venir pour atteindre leurs objectifs. Il les aide aussi à suivre leurs réalisations par rapport à ce qui était prévu, là encore pour essayer d'atteindre leurs objectifs efficacement »,⁶⁷.

Le rôle du contrôleur de gestion est assimilé à un conseiller ou un assistant de responsables opérationnels.

3.2.3 le "révélateur de la conscience économique des responsables opérationnels": "fou du roi"

Dans le but d'empêcher toute décision "en rond", le contrôleur de gestion adopte une attitude de critique , de questionnement et de remise en cause auprès des managers opérationnels: pourquoi cet investissement ? , pourquoi tant de personnel ? ...etc(Hélène Löning ,Véronique Malleret, Jérôme Méric , Yvon Pesqueux, Ève Chiapello ,Daniel Michel , André Solé,2008,p273). son rôle est non seulement de fournir de l'information, mais aussi "d'accompagner" celle-ci le plus près possible de l'action.

3.2.4 un rôle de coordinateur : "modérateur"

au sein d'une organisation , le contrôleur de gestion est en contact direct avec les responsables opérationnels, ce qui lui permet non seulement de leur aider à la prise de décision , mais également d'établir une coordination verticale ou horizontale entre les différents membres de l'organisation:

- Dans le cadre de «La coordination verticale" le contrôleur de gestion joue un rôle de communication, de conseil et d'appui auprès des opérationnels en s'assurant au même temps pour le compte de la direction générale que les efforts individuels sont orientés vers la stratégie de l'entreprise, dans la mesure où le contrôleur de gestion est une « personne de liaison entre la direction et les cadres, grâce à son rôle de dialogue, de coordination et d'appui »⁶⁸
- La coordination horizontale, quant à elle, consiste pour un contrôleur de gestion de jouer un rôle d'un modérateur entre les managers opérationnelles et la direction

⁶⁷ARDOIN J.L, JORDAN H,1979, Le contrôleur de gestion,ed. Flammarion,page11

⁶⁸DewR.B, Gee K.P ,1973, Management Control and Information, ed.Macmillan, page 104

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

générale, qui se traduit par la création d'un lien entre les deux niveaux en aidant les opérationnels à comprendre et à utiliser le langage de la direction générale.

3.2.5 Role informationnel : "pourvoyeur d'information"

En vue de la place centrale qu'occupe l'information dans le processus de la prise de décision à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, la préoccupation centrale des contrôleurs de gestion est de combler "au moment opportun "

Ce besoin en information auprès des opérationnels et de la direction générale:

- Pour les managers le contrôle de gestion doit fournir les informations essentielles au redressement des résultats au bon moments avant la survenance des écarts et avant d'être surpris par les chiffres dans le but de prendre les bonnes mesures correctives pour une amélioration de la stratégie, ce rôle « est lié à la maîtrise qu'a un contrôleur..., une maîtrise certes informationnelle mais essentielle pour aider un directeur opérationnel à anticiper» (Hélène Löning ,Véronique Malleret, Jérôme Méric , Yvon Pesqueux, Ève Chiapello ,Daniel Michel , Andreù Solé,2008,p274)
- Pour la direction générale : le contrôleur de gestion a pour mission principale de veiller à ce que les responsables opérationnels sont engagés dans la réalisation des objectifs prédéterminés ,en s'assurant qu'il y a une réalité physique derrière les chiffres présentés sur les différents tableaux qu'ils doivent remonter, que les données collectées sont en cohérence avec ces chiffres ,et surtout de s'assurer que cette réalité n'est pas absurde ou contradictoire (le niveau de la trésorerie obtenue par synthèse avec celui qui résulte du compte de résultat et de la comptabilité)

«Si le contrôleur de gestion sait qu'il fait partie du comité de direction et qu'il sera, lui aussi, tenu responsable des écarts par rapport au budget, il fera certainement tr ès attention aux données collectées en testant le caractère raisonnable des chiffres et leur cohérence» (Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric , Yvon Pesqueux, Ève Chiapello ,Daniel Michel , Andreù Solé,2008,p273)

4. Les modalités d'utilisation du service "contrôle de gestion" au sein d'une organisation

Dans le cadre des travaux de Simons(1995) qui illustrent les relations qui peuvent exister entre le contrôle au sens large et la stratégie au sein d'une entreprise . Au sein d'une organisation le contrôle de gestion peut être perçu comme un dispositif de déclinaison de la

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

stratégie auprès de ces "clients" à travers une surveillance permanente des comportements de ces derniers . Ou alors comme un dispositif utilisé et perçu comme un système d'apprentissage interne qui peut être appréhendé plus largement par les contrôleurs de gestion pour identifier ou renouveler la stratégie par l'émergence de nouvelles idées tout en collaborant avec l'ensemble du personnel de l'organisation.

De ce fait .Simon met en évidence deux modalités d'utilisation du contrôle au sein d'une organisation qu'on va essayer d'adapter au service du contrôle de gestion:

4.1 Le contrôle de gestion "diagnostic"

Simons définit les systèmes de "contrôle diagnostic" comme: «les systèmes d'information formels que les managers utilisent pour surveiller les résultats de l'organisation et corriger les déviations par rapport aux standards prédéfinis de performance»

D'une autre part on a la définition de contrôle de gestion de Anthony(1965) «Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation»

L'approximation entre les deux définitions nous a permis d'identifier certaines liaisons:

- Le "contrôle diagnostic" est le contrôle de gestion classique, l'idée que Simon confirme en disant : «la quasi-totalité des écrits en contrôle de gestion se réfèrent à des systèmes de contrôle diagnostic" »⁶⁹
- le système de contrôle de gestion utilisé d'une manière diagnostic a pour mission de mesurer les outputs, qui sont les résultats obtenus par l'organisation et de les comparer avec les objectifs et les standards prédéterminés afin de prendre les mesures correctives.

Ce système est donc caractérisé par les critères suivants:

1. Les fonctionnels jouent un rôle important dans la préparation et l'interprétation de l'information
2. Les managers qui sont dans le cas du contrôle de gestion : les contrôleurs de gestion sont rarement impliqués dans le processus du contrôle de gestion .Sauf

⁶⁹SIMONS Robert,1995,levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal,harvard business press,Boston,page 60

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

en cas d'existence des écarts par rapports aux résultats attendus sur la base d'un management par exception

3. Les données sont transmises par des procédures formelles de reporting : les plans d'action, les budgets...etc.
4. L'objet du processus de contrôle de gestion est de minimiser l'écart entre les résultats prédéfinis et les résultats obtenus (orientation "résultats").⁷⁰

4.2 Le contrôle de gestion "interactif"

Ce système de contrôle assure un apprentissage non intentionnel ce qui permet l'émergence de nouvelles stratégies, par exemple lors des réunions ou débats entre la hiérarchie et les subordonnés⁷¹

dans ce cas le contrôle de gestion peut stimuler d'une manière non délibérée l'apprentissage organisationnel .Son objectif est alors de produire de l'information qui sert de base à des discussions et des interactions entre les collaborateurs de l'entreprise; notamment à des fins de définition ou de réorientation de la stratégie de l'organisation.

le système de contrôle de gestion utilisée d'une manière "interavtive "est caractérisé par:

1. Les fonctionnels jouent un rôle limité dans la préparation et l'interprétation de l'information
2. Les contrôleurs de gestion sont impliqués d'une manière fréquente dans le processus du contrôle de gestion et à tous les niveaux organisationnels
3. Les données sont interprétées et discutées en réunions ou débats entre la hiérarchie et les subordonnés et d'une manière non intentionnelle: exemple des prévisions mensuelles revues de manière hebdomadaire donnent lieu à une discussion entre responsables locaux et leurs supérieurs hiérarchiques puis avec le président de la division, et enfin entre ces derniers et les équipes de direction du groupe et de la division.⁷²

⁷⁰SPONEM Samuel, 2004,"Contrôle budgétaire diagnostic ou interactif? Proposition d'un instrument de mesure",25^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité,Orléans,France. pp.1-20.halshs-00170350, page 04

⁷¹Une étude réalisée par : Elvia LEPORI, Marc BOLLECKER,Les leviers de contrôle de SIMONS : vers une compréhension des freins à l'équilibrage diagnostic / interactif, EM Strasbourg,page 04

⁷²SPONEM Samuel,idem page04

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

4. L'objet du processus de contrôle de gestion est d'impliquer tous les niveaux hiérarchiques dans l'apprentissage organisationnel (orientation "implication du personnel")

4.3 L'équilibre entre le contrôle de gestion "diagnostic" et le contrôle de gestion "interactif"

D'après l'analyse des travaux de Simons(1995), le système de contrôle de gestion est principalement concerné par deux leviers : un contrôle diagnostic et un contrôle interactif, bien que Simons considère que le contrôle de gestion s'inscrit souvent dans le premier , l'auteur met également en évidence l'avantage d'une utilisation combinée et équilibrée des deux modes d'utilisation au sein d'une organisation : «le contrôle est réussi quand les tensions entre innovation créative et atteinte des objectifs sont transformées en une croissance rentable»⁷³

D'autres auteurs, montrent également qu'il est préférable que le système de mesure de la performance soit utiliser d'une manière à la fois interactive et diagnostic (Winder,2007).Un système de contrôle axé seulement sur un seul levier peut s'avérer être contre-productif dans le sens où : l'insuffisance d'une utilisation diagnostique peut faire disparaître les bénéfices d'une utilisation interactive , par ailleurs une utilisation exclusive du levier diagnostic peut freiner l'innovation (engendrer de nouvelles idées, nouvelles orientations stratégiques) et par conséquent perdre les bénéfices d'une utilisation interactive (Elvia LEPORI, Marc BOLLECKER,p5)

Donc , il est important au sein d'une organisation,de trouver un usage combiné et équilibré entre les deux leviers de contrôle : diagnostic et interactif .Les outils peuvent être utilisés de manière interactive puis diagnostique et inversement au cours de leur existence (Abernathy et Chua, 1996, Tuomela, 2005...) avec une alternation entre les dispositifs formels (outils) et les les dispositifs informels (echanges et débats) dont l'objet d'entretenir une relation bénéfique entre le **contrôle** de gestion et la **stratégie**.

Un tableau récapitulatif des deux modes d'utilisation du contrôle de gestion : "interactif" et "diagnostic" au sein d'une organisation

⁷³Simons,1995,opcit page 158

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

	Contrôle interactif	Contrôle diagnostic
Contrôle de gestion	informel	Formel
stratégie	Non délibérée	Emergente
Objectifs de l'organisation	Etablis par chaque direction opérationnelle puis discutés et revu avec la direction générale	Etablis par la direction générale et communiqués au reste de l'organisation
Mode d'Usage d'outils	Moins précis	Plus précis
Implication des managers	Constante	Exceptionnelle
Implication des opérationnels	Forte	Faible
démarche procédurale	Bottom up ou mixte	Top down
Objets et orientations	Participation /implication	Résultats

Source : conception personnelle.

Section 03 : Les outils et la finalité de contrôle de gestion

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

1. Les outils de contrôle de gestion

1.1 Les budgets et Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est l'un des outils de pilotage au sein des organisations, il s'inscrit dans le cadre des outils de contrôle de gestion et est plus particulièrement considéré comme «*modalité financière du contrôle de gestion*»⁷⁴. C'est un outil de contrôle par les résultats qui repose sur une logique de suivi des réalisations (résultats réels) qui sont la traduction chiffrée des objectifs qui reposent également sur des normes et des standards préétablis (résultats prévus). Cette logique permet de calculer les écarts entre les niveaux de performances réellement obtenues et ceux qui sont prévus. Ainsi le contrôle budgétaire constitue «un instrument essentiel du contrôle de gestion, tant par son aptitude à fournir des informations clés pour l'application et le suivi de la stratégie, que par sa capacité à intégrer les problèmes de délégation de responsabilité, de contrôle et d'incitation des individus»⁷⁵

Avant de mettre en place un système de contrôle budgétaire, l'entreprise doit procéder à un découpage de son organisation en unités élémentaires ou entités de gestion ou encore les centres de responsabilités, car «La mise en place d'un système de gestion repose sur la délégation de la prise de décision, sur la mesure décentralisée des performances et sur un contrôle centralisé des résultats»⁷⁶

1.1.1 Les centres des responsabilités

1.1.1.1 Les centres des coûts

Les centres des coûts ne peuvent maîtriser que des coûts, soit des coûts productifs qui peuvent être estimés par rapport au volume d'activité ; ou des coûts discrétionnaires qui représentent des difficultés d'évaluation et de mesure «soit parce qu'on a du mal à évaluer quantitativement soit parce qu'on ne sait pas ce que rapporte une unité monétaire de coût supplémentaire». Cela dépendra du degré de fiabilité avec lequel on peut établir une relation entre les coûts engagés et une mesure d'output, c'est-à-dire de production de centre de responsabilité »⁷⁷. Exemples : unité de production, unité de soutien administratif et logistiques

1.1.1.2 Les centres des revenus

⁷⁴ FORGET Jack, 2005, Gestion budgétaire: Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, Éditions d'Organisation, France, page 16

⁷⁵ PIGE Benoît, LARDY Philippe, 2003, Reporting et contrôle budgétaire, éditions EMS Management & Société, France, page 19

⁷⁶ FORGET Jack, idem page 16

⁷⁷ Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Ève Chiapello, Daniel Michel, André Solé, op.cit page 19

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

Les centres des revenus maîtrisent principalement les chiffres d'affaires. C'est tout ce que génère un revenu pour l'organisation et donc l'ensemble « des forces de vente peu autonomes et entièrement intégrées »⁷⁸. Exemples : le service commerciale

1.1.1.3 Les centres des profits

Se sont à la fois des unités « de fabrication et de commercialisation, ou de la commercialisation seule mais en situation d'autonomie pour gérer les produits, les marchés...etc. »⁷⁹ Exemples : unités divisionnelles, filiales

1.1.1.4 Les centres d'investissement

Ce sont des centres qui maîtrisent des actifs économiques. Et utilisent des outils proches des décisions d'investissement tels que le calcul de ROI (*Return on investment*). Qui correspond au taux de rentabilité des actifs utilisés qui comportent à la fois de la fabrication et de la commercialisation, ou de la commercialisation seule mais en situation d'autonomie pour gérer les produits, les marchés, les clients.

1.1.2 Le contrôle budgétaire et le suivi des écarts

Les budgets représentent une traduction chiffrée des objectifs de l'organisation qui doivent être suivis et mesurés pour identifier la source de ces déviations par rapports aux standards dont la finalité principale est de déclencher le processus d'apprentissage du contrôle de gestion qui sert à repenser les plans d'action ainsi que les choix stratégiques de l'organisation (voire la dynamique de pilotage). Ainsi « la logique du contrôle de budgétaire consiste, au-delà du calcul des écarts, à s'interroger sur les origines des déviations. Elle permet ainsi à l'entreprise de voir dans l'immédiat si elle progresse vers ces objectifs et de réagir aux événements en temps utile, et à terme d'évaluer les performances des acteurs, d'améliorer les bases des prévisions et la qualité des choix stratégiques. »⁸⁰. Le contrôle budgétaire représente également un outil de pilotage des performances (financières et non financières) au sein des organisations. Dans ce contexte trois types d'écarts sont pris en considération : les volumes, les prix, les rendements. Et pour chacun des écarts il existe un type de cause.

1.1.2.1 L'écart de volume

⁷⁸Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Ève Chiapello, Daniel Michel, André Solé, opcit, page 20

⁷⁹Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Ève Chiapello, Daniel Michel, André Solé, idem, page 20

⁸⁰Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Ève Chiapello, Daniel Michel, André Solé, opcit page 127

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

Le calcul et le suivi de cet écart permet à l'entreprise de se rendre compte de niveau générale de son activité (de production et de vente) et voir si elle a produit et vendu comme elle avait prévu. «Ce sont le plus souvent les commerciaux qui sont responsables et à l'origine de l'écart de volume. »⁸¹

1.1.2.2 L'écart de rendement

Ce type d'écart est calculé à partir des quantités de ressources consommées par les divers départements producteurs. On veille dans ce cas à s'assurer que le nombre standard de ressources (de matières premières, de mains d'œuvre...etc). ont été utilisés avec un niveau de productivité donné sans rendre compte la variation du volume de production (ou de vente) car cela faire augmenter ou diminuer les coûts variables

1.1.2.3 L'écart sur prix

Ce type d'écart s'intéresse non pas sur le niveau des quantités ressources consommées mais plutôt sur le niveau des coûts d'acquisition de ces ressources. «On parle d'écart sur taux que d'écart sur prix. Pour les coûts fixes, où il s'agit souvent d'une enveloppe budgétaire, l'écart sur prix est généralement appelé écart de dépense. »⁸²

1.2 Le contrôle de gestion et la comptabilité analytique

Depuis les années 1920, le contrôle de gestion a connu une période cruciale de son évolution; la naissance de cette nouvelle profession dans cette période précise n'est pas une simple coïncidence. Ces années se sont «*caractérisées, pour les entreprises, par des stratégies de coûts, c'est-à-dire de production à bas prix de revient, et par une distribution de rémunérations élevées*»⁸³, ce qui a amené de nombreuses entreprises de cette époque à adopter une stratégie de réduction de coûts de production et de distribution «cela a nécessité une information mettant en évidence les gaspillages et leurs causes. La mise en place et/ou le développement de la «comptabilité analytique d'exploitation» au cours de ces années, constitue le principal instrument de cette stratégie»⁸⁴

⁸¹Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Ève Chiapello, Daniel Michel, André Solé, opcit page 119

⁸²Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Ève Chiapello, Daniel Michel, André Solé, opcit page 120

⁸³BOLLECKER Marc, opcit page 13

⁸⁴BOLLECKER Marc, idem page 13

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

Avant l'émergence totale de la fonction contrôle de gestion, la comptabilité analytique était confiée en premier temps aux comptables du fait qu'ils étaient les mieux placés à cette époque pour pouvoir maîtriser les comptes et les chiffres de l'activité. C'est avec l'évolution des exigences des dirigeants par rapport au processus de prise de décisions que cet outil de pilotage a été tenu par le contrôleur de gestion. Les dirigeants des entreprises avaient plus besoin de prendre rapidement connaissance des informations financières pour décider, les comptables avaient plus une culture de précision et de minutie ; ce qui a ralenti la circulation de l'information. La comptabilité analytique est alors confiée à un nouveau personnage dans les entreprises: « le controller ». »⁸⁵

1.2.1 la comptabilité analytique comme Un outil de calcul des coûts des biens ou des services

Dans un cadre d'une économie de production qui se caractérisait par une offre globale inférieure à la demande du marché ; il suffit de produire pour vendre. Ainsi la fonction de production et les coûts qu'elle génère étaient la première occupation de gestion des entreprises traditionnelles. Dans ce contexte ; l'objectif de la comptabilité analytique « consistait à ventiler, entre les divers produits et services proposés à la clientèle, les différents charges classées par nature en comptabilité générale (matières premières, main d'œuvre) »⁸⁶

Donc le problème des entreprises était de fixer un prix de vente qui leur permette de dégager des bénéfices, puis de gérer le COUT DE REVIENT afin de réguler le prix de vente de manière à préserver le BENEFIC

sous la formule suivante :

$$\text{PRIX DE REVIENT} = \text{COUT DE REVIENT} + \text{BENEFIC}$$

1.2.2 la comptabilité analytique un outil de prévision, de contrôle et d'aide à la prise de décision

Avec le développement des structures organisationnelles et la démultiplication des pouvoirs de décision au sein de l'entreprise, les niveaux hiérarchiques se sont multipliés et les relations entre les centres des responsabilités sont devenues de plus en plus complexes. La

⁸⁵BOLLECKER Marc, opcit page 14

⁸⁶AUSSET Gérard, MARGERIN Jacques, 1984, comptabilité analytique: outils de gestion – aide à la décision, Ed. SEDIFOR. société d'édition et de diffusion pour la formation, 5ème édition, Paris, page 29

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

comptabilité analytique ne se limitait pas à l'évaluation et la surveillance des coûts de production et de distribution car il ne suffit pas de produire pour vendre , «Le succès des entreprises dépendait à sa capacité à adapter son offre à la demande et à maîtriser ses conditions internes d'exploitation»⁸⁷ , exigeant ainsi l'introduction d'un véritable pilotage économique où la comptabilité analytique était considérée comme «un système d'information de gestion permettant de prévoir et de contrôler la contribution de chaque centre de performance économique de l'entreprise »⁸⁸.Elle permet donc de mesurer la performance non pas seulement au niveau globale de l'entreprise mais plutôt dans chaque centre de responsabilité.

Dans ce cadre , la comptabilité analytique avait été utilisé comme un outil de contrôle de gestion qui permet aux responsables des différentes fonctions de l'entreprise y compris la direction générale , de mieux piloter leur unité en assurant et la coordination et le contrôle de toutes les activités. «Dans cette optique décisionnelle , la comptabilité analytique a pour objectif non seulement de reclasser les charges de la comptabilité générale , mais également de constituer les éléments privilégiés de la banque d'information économiques , internes à l'entreprise à laquelle tout responsable doit pouvoir accéder pour obtenir les informations nécessaire à la prise de décision qui lui incombent»⁸⁹

1.3 Les tableaux de bord de gestion

1.3.1 définition et caractéristiques

La mise en place d'un tableau de bord dans une entreprise est indispensable à sa bonne gestion, c'est un instrument qui aide à la prise de décision, à la communication et à la motivation au sein des équipes de travail ,et qui va mettre en lumière un nombre restreint mais suffisant d'indicateurs clés

«Il permet de sélectionner , d'agencer et de présenter des indicateurs essentiels et pertinents , de façon sommaire et ciblée , en générale sous forme de coup d'œil accompagné de reportage ventilé ou synoptique , fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de force dans les niveaux de détails» (Hélène Löning et autres , page 39)

Le tableau de bord d'un véhicule est un exemple concret qui illustre d'une manière simple le fonctionnement de ce tableau de bord de gestion . pendant le trajet, le tableau de

⁸⁷AUSSET Gérard,MARGERIN Jacques,opcit page 30

⁸⁸AUSSET Gérard,MARGERIN Jacques,idem page 30

⁸⁹AUSSET Gérard,MARGERIN Jacques,opcit page 31

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

bord d'un véhicule indique au conducteur des informations qui lui permet de connaître en temps réel le fonctionnement de sa voiture, comme la vitesse à laquelle sa voiture roule. Cette information permet au conducteur de prendre la décision concernant sa conduite (s'il doit ralentir sa vitesse ou pas) pour prendre des mesures de sécurité, ainsi que d'autres indicateurs tels que le niveau d'essence, la température extérieure...etc.

Le tableau ci-dessus résume les principales caractéristiques de tableaux de bord par rapport aux autres outils comptables et de suivis traditionnels :

Caractéristiques des tableaux de bord de gestion par rapport aux outils comptables de suivi traditionnel

Les outils comptables de suivis traditionnels	Les tableaux de bord de gestion
Informations financières exclusivement	Incluent des données non financières voire non quantifiées
Informations produites en interne exclusivement	Possibilité d'inclure des informations extérieures
Périodicité en général mensuelle	Périodicité en fonction des possibilités d'action des responsables
Contenu «standard» pour tous les responsables	Contenu adapté aux différents responsables
Beaucoup de données, outils détaillés et exhaustifs	Très peu de données, centrées sur les points pertinents, importants, permettant d'agir
Présentations souvent «rébarbatives»	Souci de présentation attrayante et efficace
Longs à analyser	Rapide à lire, percutant
Difficiles à faire évoluer	Léger et évolutif
Lenteur d'obtention de l'information	Rapidité d'obtention

Source: Hélène Löning et autres, *le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, page 146

1.3.2 Les tableaux de bord de gestion et le choix des indicateurs

***** Les critères requis des indicateurs**

La démarche de réalisation de tableau de bord est construite d'une manière à fournir de bons tableaux de bord, contenant des indicateurs qui ont les critères suivants :

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

***Des indicateurs clairs et faciles à interpréter:** il est toujours recommandé de construire un tableau de bord avec des indicateurs synthétiques, simples et peu ambigus

***Des indicateurs fiables :** le premier rôle du contrôleur de gestion à l'égard des chiffres présentés est d'en garantir la fiabilité. De ce fait il est important d'assurer une application correcte des indicateurs à travers une bonne formalisation des procédures de recueil et de calcul

***Des indicateurs de qualité :** correctement définis et ils ont une valeur ajoutée par rapport aux informations qu'ils fournissent

***Des indicateurs conviviaux :** qui sont assemblés et présentés d'une manière évocatrice, compréhensible et interprétable

***Des indicateurs partagés et cohérents d'un tableau de bord à l'autre :** qui servent pour les managers comme une base commune des événements affectant l'activité, en offrant une possibilité de mesurer de la même façon les mêmes phénomènes

1.3.3 La démarche du choix des indicateurs de performance

Pour constituer un bon tableau de bord, il est important de connaître les voies possibles pour choisir ses indicateurs de performance en tenant compte des critères cités au-dessus. Pour cela il existe en générale trois voies possibles⁹⁰ :

***La première voie**

Cette voie consiste à choisir des indicateurs de performance sur la base des préoccupations de l'entreprise en matière de gestion avec une prise en compte de ses missions, ses buts et ses objectifs. C'est pourquoi il est nécessaire de viser à déboucher sur des indicateurs précis, cette voie assure la pertinence des indicateurs mais exige d'emprunter la deuxième voie pour valider leur faisabilité

***la deuxième voie**

Cette voie permet d'identifier des indicateurs à partir des données disponibles ou qu'il serait susceptible d'obtenir ou de trouver des indicateurs potentiels dans une situation où les données sont difficilement traitées et que de le faire est déjà une grande amélioration

⁹⁰VOYER Pierre, tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, Ed. presse de l'université de Québec, 2009, Canada, pages 146-149

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

Cette voie s'il elle est empruntée seule , risque de limiter le champ d'indicateurs uniquement aux données disponibles , cette voie débouche généralement sur un grand nombre d'indicateurs à prioriser , en particulier selon leur de pertinence.Pour cela , il faut emprunter la première voie

***la troisième voie**

cette voie consiste à s'inspirer des modèles de tableaux de bord des entreprises de même secteur d'activité qui ont généralement des profils "normalisés" de performance dans le but de gagner du temps.Or que chaque entreprise a ses propres préoccupations de gestion , ses propres missions , ses propres objectifs ainsi que son système d'information, ce qui induit à emprunter les voies 1 et 2 pour une meilleure adaptation de ces modèles (standards) à la situation (unique) de l'entreprise

***Quelle voie emprunter ?et quel ordre choisir ?**

le problème ne réside pas dans LE CHOIX d'ordre à suivre ,ni dans la meilleure voie à emprunter.Mais dans l'intention d'utiliser une et unique voie en méprisant l'utilité des deux autres voies. Donc il est nécessaire d'utiliser les trois voies combinées pour obtenir de "bons" indicateurs de performance

En générale ,il est recommandé de commencer par la voie (1) pour orienter le choix des indicateurs vers les préoccupations de l'entreprise en s'inspirant des modèles standards pour enrichir sa réflexion et éviter de commencer à zéro (la voie 3).En parallèle , on peut se demander sur la disponibilité des données pour mieux se guider dans le choix des indicateurs .En créant ainsi des mouvements d'aller-retour entre besoins , exemples existants , données disponibles et indicateurs potentiels

1.3.4 Les étapes de réalisation des tableaux de bord

en générale ,la démarche de la mise en place d'un tableau de bord comprend cinq étapes principales regroupés en trois grandes phases : l'organisation et la gestion du projet (étape1) ,le développement ou l'adaptation du tableau de bord (étapes 2,3 et 4) ,la mise en œuvre et l'utilisation du tableau de bord (étape5)⁹¹

***L'étape1 :l'organisation du projet tableau de bord**

⁹¹VOYER Pierre,opcit pages 151-154

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

cette étape consiste à réaliser des études de faisabilité en vérifiant la pertinence de la mise en place du tableau de bord dans l'entreprise en question, de proposer un plan de réalisation sur la base d'une analyse des attentes des utilisateurs

***L'étape2 : l'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs**

cette étape consiste à réaliser un tableau *préoccupations/ indicateurs* , pour cela:

- on commence par un découpage de l'entreprise d'abord par niveau hiérarchique (stratégique, opérationnel), puis par volet d'activités (administrative, commerciale,...etc.)
- pour chaque élément de découpage, on précise ce qu'on souhaite mesurer (les objectifs, les zones de performance ...etc.) ainsi que les indicateurs "nécessaires "
- sur la base des données collectées, on retient (par ordre de priorité) les indicateurs ceux qui sont pertinents et possibles

***L'étape3 : le désingé des indicateurs et du tableau de bord**

cette étape consiste à réaliser *des fiches indicateurs* , pour cela:

- on donne une définition détaillée pour chaque indicateur
- on précise les valeurs mesurées ainsi que les paramètres
- on détermine la représentation visuelle tout en donnant les possibilités d'interprétation et d'utilisation

*** L'étape4 :la réalisation du système de production du tableau de bord**

A cette étape , on procède à la finalisation du prototype en choisissant les équipements et les logiciels à utiliser pour produire un tableau de bord complet , en fonction des systèmes d'information existant (nafouz : base de données),une fois que le prototype est alimenté en données nécessaires , on le test

***L'étape 5:la mise en œuvre du tableau de bord**

après avoir concue notre prototype , on expérimente son utilisation par certains utilisateurs et on valide les indicateurs sur terrain pour effectuer si nécessaire des réajutement

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

de contenu et/ou de forme. Enfin on installe le système informatisé complet et on déploie son utilisation auprès des utilisateurs finaux.

on aperçoit une intégration graduelle au fonctionnement et à la gestion de l'organisation, des ajustements périodiques du tableau de bord peuvent intervenir selon l'évolution de l'organisation

Fiche indicateur

NOM de l'INDICATEUR :	Référence à la préoccupation n° _____
• DÉFINITION valeur mesurée, unité de mesure, formule de calcul :	
• VENTILATIONS // par... :	
• PÉRIODICITÉ (<i>hebdomadaire, mensuelle ?</i>) :	
• UTILISATEURS :	FRÉQUENCE de PRODUCTION :
• SOURCE des DONNÉES / SYSTÈME	

Source : VOYER Pierre, tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, page 250

1.4 Le contrôle de gestion et Le reporting

Dans le cadre d'évaluation de la performance des entreprises, ces dernières expriment de plus en plus, avec l'évolution de leur structure, le besoin de disposer d'une vision globale de l'organisation. «Au sein des petites organisations tels que les PME le dirigeant dispose d'une information directe issue de son implication dans le fonctionnement quotidien de son organisation. En revanche dès que l'organisation croît, le dirigeant aura de plus en plus de difficulté à conserver la maîtrise totale des processus »⁹². Ainsi en tenant compte de la nécessité d'évaluation de la performance globale de l'entreprise par les responsables hiérarchiques (directeurs et managers) ainsi que la complexité de l'organisation, le *reporting* peut être défini comme «un ensemble de moyens qui permettent aux managers de mesurer la performance des unités dont ils ont la responsabilité. Il s'agit dans les organisations complexes, de mettre en œuvre un ensemble de techniques, de règles, de processus et d'outils qui permet d'améliorer la performance de l'entreprise»⁹³

Donc, le *reporting* est un outil indispensable qui comprends l'ensemble des informations requises par les responsables hiérarchiques à tous les niveaux. Ces informations

⁹²PIGE Benoit, LARDY Philippe, opcit page 137

⁹³PIGE Benoit, LARDY Philippe, opcit page 13

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

«peuvent émaner d'un employé, d'un service ou même de toute entité ayant des comptes à rendre à une entité supérieure»⁹⁴

Dans ce cadre le reporting a un double objectif :

- ☞ mettre à disposition des unités supérieures des informations sur les réalisations des entités tels que la direction générale ou encore une fonction de l'organisation ou même des unités dépendantes de l'organisation comme les filiales ou les unités décisionnelles;
- ☞ et de pouvoir synthétiser ses informations afin d'obtenir une vision globale des réalisations de l'organisation ;

2. Les finalités du contrôle de gestion

2.1 Le contrôle de gestion : un système d'aide à la décision

2.1.1 Le contrôle de gestion et le contrôle stratégique

* La définition de la stratégie

Chandler propose la définition suivante : « *la stratégie consiste en la détention des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs* ».

Selon Chandler, la stratégie consiste pour une entreprise, en la détermination de ses buts et ses objectifs à long terme, et l'appropriation des ressources et des plans d'action nécessaires pour les atteindre

Revenant à la définition de R.N. Anthony du contrôle de gestion qui le définit comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation »⁹⁵

La stratégie est au cœur de la définition du contrôle ,les deux définitions proposées , se rencontrent dans certains concepts :les objectifs de l'organisation ,les ressources nécessaires à l'atteinte de ces objectifs et la façon dont elles sont utilisées.

le contrôle de gestion est donc un outil essentiel permettant la poursuite des objectifs stratégiques de l'organisation et par conséquent, la mise en œuvre de sa stratégie, en mesurant les écarts entre les résultats réels obtenus par l'organisation ,et les objectifs stratégiques

⁹⁴PIGE Benoit , LARDY Philippe, idem page 13

⁹⁵BERLAND Nicolas, Opcit page 7

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

prédéterminés par les dirigeants, il se présente comme un ensemble d'outils d'aide à la décision stratégique, organisés en système d'informations, qui permet la remontée de la réalité du terrain pour reorienter les objectifs stratégiques

2.1.2 Le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel

Une opération est une action ou une série d'actions organisées en vue d'atteindre un but donné, d'obtenir un résultat déterminé⁹⁶

Le contrôle opérationnel est donc un contrôle exercé sur les opérations effectuées au sein de l'organisation, qui sont souvent quotidiennes et répétitives, il permet à la direction générale de s'assurer que les tâches répétitives assignées aux employés sont réalisées avec efficacité et efficience, conformément aux objectifs établis, par le biais de traitement de données nécessaires à ce contrôle

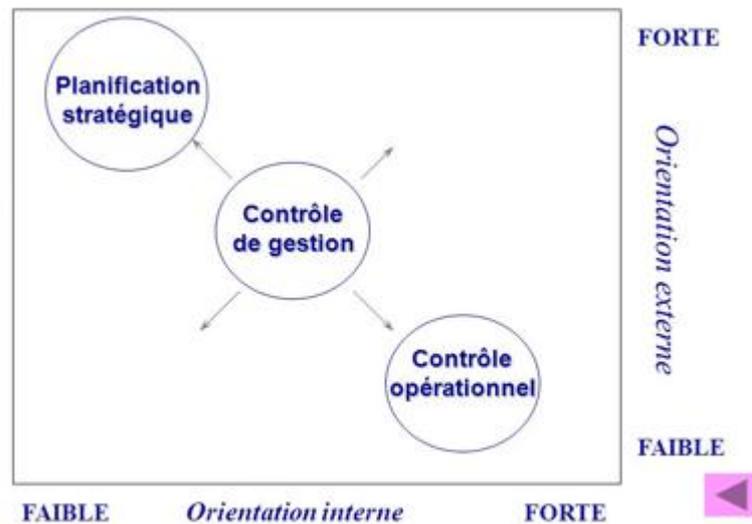
En résumé, le contrôle stratégique s'adresse essentiellement au sommet de la hiérarchie (cadre dirigeants) alors que le contrôle opérationnel, au bas de la hiérarchie (personnel d'exécution), la stratégie est donc considérée comme un plan à long terme pour lequel le contrôle de gestion permet une déclinaison de ce plan sur un horizon temporel en faisant le lien entre la stratégie et les opérations quotidiennes de l'organisation dans une démarche orientée vers l'efficience.

C'est ce que Robert Anthony (1965) appelle "le contrôle organisationnel" et qui l'a décomposé en trois niveaux: le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel

⁹⁶<https://www.cnrtl.fr/definition/operation>

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

Les trois niveaux de contrôle de gestion selon Robert Anthony



Source : H.Bouquin

Le contrôle de gestion s'insère entre les choix stratégiques et les actions de routine, il assure une **coordination** de la prise de décision entre les deux niveaux, ainsi que l'**animation** qui oriente les comportements des acteurs vers l'atteinte des objectifs stratégiques attendus par l'organisation (motivation, apprentissage, ...etc.)

Le rôle du contrôle stratégique consiste à définir la stratégie de l'organisation, les objectifs stratégiques et les ressources qui lui sont nécessaires, ainsi que les politiques qui s'appliquent à l'acquisition, l'usage, la cession de ces ressources, il s'agit là selon le modèle de Sloan-Brown, des tâches de la direction générale, à l'autre extrême, les tâches répétitives, programmées ou considérées comme ne faisant pas partie des tâches managériales, sont organisées et gérées grâce au contrôle opérationnel, qui permet d'avoir l'assurance que les tâches sont effectuées de manière efficace et efficiente à travers une automatisation et des procédures de routine qui permettent d'optimiser ses tâches quotidiennes.

2.2 Le contrôle de gestion : un outil de pilotage de la performance

L'image disciplinaire associée au terme contrôle a été dénoncée par de nombreux spécialistes du contrôle de gestion, car elle *laisse supposer que l'objet du contrôle, ce sont les individus appartenant à une organisation, alors que l'objet du contrôle de gestion consiste à*

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

*piloter l'atteinte des objectifs de l'organisation et non pas d'exercer une surveillance sur les membres de l'organisation*⁹⁷, Donc il est plus pertinent d'associer une autre signification à ce terme , à savoir le terme "pilote" qui est considéré comme le plus adéquat pour approcher le sens du contrôle de gestion

depuis son apparition ,la discipline de contrôle de gestion a met la mesure et le pilotage de la performance des entreprises au cœur de ses préoccupations .Ainsi la performance est considérée comme l'objectif centrale du contrôle de gestion.Cette notion de la performance est polysémique ; elle peut être perçue de trois manières différentes : en premier lieu comme «*un succès lorsque elle dépend des sensations de la réussite et dans ce cas là ;elle introduit des jugements de valeur*»⁹⁸ car la réussite n'a pas une représentation unique pour toutes les organisations.En deuxième lieu en tant qu'un «*résultat de l'action est dans ce cas là ; elle n'introduit pas de jugement de valeur* »⁹⁹, car elle traduit la capacité à atteindre des objectifs que l'organisation a fixé et déployé au sein de son organisation.Et enfin ,elle est «*une action et traduit la production d'un processus. cette troisième est comprise entre les deux premières*»¹⁰⁰.pour qu'une organisation soit performante elle doit introduire des processus qui assurent l'atteinte de bons résultats

le Triangle de la performance

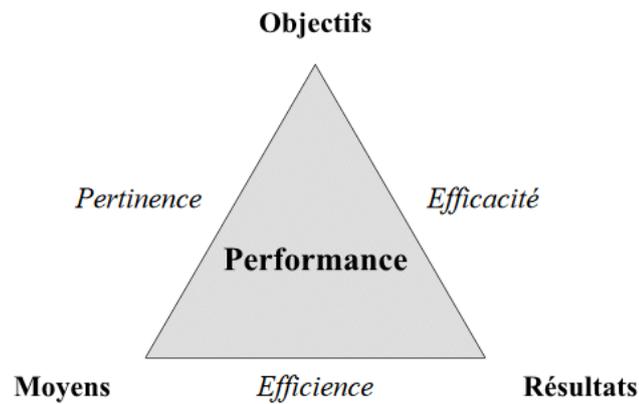
⁹⁷GIRAUD Françoise , SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard , DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent ,2005,*Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*,2ème édition ,Ed. Gualino éditeur,paris,p21

⁹⁸BERLAND Nicolas, OPCIT page 55

⁹⁹BERLAND Nicolas, idem page 55

¹⁰⁰BERLAND Nicolas, idem page 55

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups



source: Triangle de la performance , Gibert 1980

dans le sens courant de la gestion , la performance est définie comme «*un résultat positif de l'action*». le triptique Economie-Efficience-Efficacité est souvent utilisé pour définir cette notion de la performance

***L'efficacité**: qui représente la capacité à atteindre les objectifs

***L'efficience** : qui est la capacité à atteindre les objectifs avec un minimum de moyens

***L'économie**: est la procuration des moyens nécessaires à un coût minimum

Bien que cette définition reste très limitée .L'Efficacité ne peut pas être cernée dans le cadre où la nature de l'objectif pose un problème d'assurance quant à la durabilité de cette performance car le fait d'être performant aujourd'hui n'est pas le gage d'une performance durable. De plus le concept de l'Efficience est pratiquement difficile à manipuler .Dans le cas des calculs des productions non homogènes où l'entreprise utilise les mêmes moyens à plusieurs fins ou bien dans le cas contraire où l'entreprise utilise des moyens non homogènes (humains et matériels) pour la réalisation d'un objectif unique et enfin l'Economie impose la capacité de l'entreprise à identifier les coûts d'acquisition (emploi) des facteurs de production (humains ou matériels) pour éviter toute source de gaspillage .Mais acheter à un moindre coût n'implique pas que le coût d'utilisation va être faible .

Dans le contexte initial de contrôle de gestion ;la performance était une notion unidimensionnelle , mesurée uniquement par des dimensions financières à travers des outils basés plus particulièrement sur les calculs des coûts (un contrôle budgétaire, une comptabilité d'exploitation ...etc.)

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

C'est avec l'évolution des exigences économiques et stratégiques des entreprises que la notion de la performance globale de l'entreprise a englobé des dimensions autres que financières (sociale, commerciale...etc).Et plus particulièrement dans les années 1990 que les entreprises ont pris conscience sur la mise en évidence du caractère multiforme du concept et que le pilotage de l'entreprise ne réduit pas au seul aspect financier.C'est ce qui a amené Kaplan et Norton à proposer en 1998 un outil de contrôle stratégique qui englobe les différents aspects de la performance dans un seul tableau de bord stratégique : le Balanced Scorecard (BSC) qui propose de décliner la performance globale de l'entreprise autour de quatre axes stratégiques avec une représentation des quatre préoccupations de gestion :

***la Finance:** un axe financier qui s'intéresse au calcul de chiffre d'affaire et son accroissement, ainsi que la réduction des coûts liés au processus de la production, la commercialisation et la distribution des produits (coût de revient, coût de production, coût d'achat...etc.) « afin d'avoir un surplus à distribuer aux actionnaires et des ressources pour s'autofinancer»¹⁰¹

***La Production ou processus interne :**qui s'intéressent non pas uniquement à réduire les coûts mais également de générer une bonne performance opérationnelle pour satisfaire les clients (les normes de qualité...)

***le Commerciale ou client :**qui s'intéressent aux exigences du marché en terme de demande ainsi que d'offre (la concurrence) afin de garantir un volume croissant des ventes par le biais de la satisfaction client

***Les Ressources Humaines :**cet axe s'intéresse à la dimension sociale de la performance mesurée par de nombreux indicateurs qui sont liés aux satisfactions des salariés, le taux de turnover...etc.

En effet, dans la mesure où ces derniers s'engagent à produire une quantité donnée en contrepartie d'une rémunération liée à leur performance, tout écart par rapport aux standards donne lieu soit à une récompense financière préalablement définie dans le contrat, soit à une sanction.

¹⁰¹BERLAND Nicolas, OPCIT page 72

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

2.3 le contrôle de gestion : un outil d'incitation et de coordination

au sein d'une organisation, le niveau de la performance atteint est subordonné aux actions des individus qui la composent, or que ces individus ne sont pas engagés d'une manière spontanée à fournir et à orienter leurs efforts vers la performance visée par l'organisation, ils peuvent limiter leurs efforts, ou agir au sens contraire des intérêts de l'organisation.

Merchant (1998) illustre les comportements dysfonctionnels qu'un individu peut avoir au sein d'une organisation, dans un premier lieu, un individu peut ne pas connaître d'une façon précise ce qui est attendu de lui, deuxièmement il peut être motivé à prendre des décisions différentes à celles que l'organisation souhaiterait, troisièmement il se peut qu'un individu n'aura pas le profil qui lui permet de prendre la bonne décision (manque d'expérience, moins de compétences et /ou des connaissances nécessaires).

Cependant, en vue de la complexité de l'être humain, l'organisation a pour objet de mettre en place un système de contrôle qui lui permet d'atteindre le niveau de performance souhaité en ayant une assurance et une maîtrise vis-à-vis son personnel, qui représente l'un des facteurs essentiels à la création de sa valeur, afin de garantir une comptabilité entre les efforts individuels fournis et ce que l'organisation assigne comme tâches à effectuer (définition d'Anthony), l'objet du contrôle de gestion est de réguler les comportements des individus en intégrant des mécanismes de coordination pour minimiser le risque d'incohérence des actions à mener entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise, ainsi que des moyens d'incitation, de stimulation et de motivation, tout en prenant en considération l'existence des facteurs de contingence

dans cette perspective de coordination et d'incitation, pour pouvoir contrôler il faut d'abord pouvoir mesurer, selon Ouchi (1979), deux éléments du système de contrôle répondent à cette condition: les comportements et les résultats, deux modes de contrôle peuvent être exercés au sein d'une organisation dont l'objet principal est bien d'obtenir les comportements souhaités et par conséquent le niveau de performance prédéfini:

- ☞ Un contrôle direct des comportements : qui s'applique en surveillant et /ou en contraignant directement les comportements des individus, Règles et procédures, définition et séparation des responsabilités, supervision directe, autorisations d'engagement de dépenses constituent des exemples de ce mode de contrôle

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

- ☞ Un contrôle par les résultats : après avoir défini les résultats souhaitables (les objectifs de performance), l'individu sera libre dans le choix des actions à mener pour les atteindre, il va être par la suite récompensé ou sanctionné en fonction des résultats réalisés

Ces deux modes de contrôle présentent certaines limites dans la mesure où , le contrôle par les comportements est difficilement compatible avec l'autonomie du manager bien que les lacunes du contrôle par les comportements sont comblés par le contrôle par les résultats , son utilisation nécessite une connaissance ou au moins un accord sur la façon de transformation des inputs en outputs, c'est-à-dire sur les relations de causes à effets qui permettent, à partir de règles de comportement données, d'obtenir les résultats souhaités.¹⁰²

De l'autre part , dans le contrôle par les résultats , la connaissance des processus d'utilisation des ressources n'est pas nécessaire mais , ce modèle présente des lacunes qu'on résume ainsi :

- ☞ dans certains cas il est difficile d'obtenir une mesure fiable et valide des résultats attendus ce que peut créer des rigidités,
- ☞ le fait d'être basé sur une définition d'objectifs spécifiques à chaque manager, cela peut aboutir à des comportements individualistes
- ☞ le fait d'être basé sur une délimitation claire des interventions des différents membres de l'organisation, ceci ne favorise pas la logique "générale" d'apprentissage du système de contrôle de gestion, ce qui peut facilement dévier l'objet principal des modes de contrôle qui est la "coordination " et "l'incitation" (GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent, 2005, p42-43)

Pour combler les lacunes des deux modes de contrôle , on propose un troisième mode de contrôle , que l'entreprise peut recourir dans le cas où , ni le processus de transformation ni les résultats ne soient identifiables ou mesurables de façon satisfaisante, qui est le Contrôle "clanique "ou par rituels , il consiste à sélectionner et/ou à former des individus dont le profil et les compétences sont compatibles avec les besoins de l'organisation en assurant un alignement de l'intérêt des salariés avec celui de l'organisation, un fort degré d'implication.(LANGEVIN Pascal, NARO Gérald ,p3)

¹⁰²LANGEVIN Pascal, NARO Gérald, Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne, Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, France, page 03

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups
matrice représentant les types de contrôle et conditions préalables (ouchi 1979)

		Connaissance du processus de transformation	
		<i>Parfaite</i>	<i>Imparfaite</i>
Capacité à mesurer les résultats	<i>Elevée</i>	Contrôle des résultats ou des comportements	Contrôle des résultats
	<i>Faible</i>	Contrôle des comportements	Contrôle "clanique"

Source : LANGEVIN Pascal, NARO Gérald,p03

Ainsi , on considère en générale qu'un système de controle efficace en matiere de coordination et d'inciattion au niveau organisationnel , combine plus qu'il n'oppose les différents modes d'orientation et de contrôle des comportements au sein d'une organisation , sans négliger les facteurs de continges qui rendent possibles ou non la mise en place de mécanismes de contrôle et qui conduisent à différents modes de contrôle.

Section 04 :Le contrôle de gestion dans un contexte innovant et incitions : une synthèse de la littérature

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

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

Un champ important de la recherche en contrôle de gestion s'intéresse à sa mise en œuvre dans les contextes innovants et incertains. 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. Ceci explique qu'elles n'aient souvent pas d'autre choix que de se financer grâce à des capitaux propres et aux aides publiques

Une large part de la littérature académique s'intéressent à comment mettre en place un système de pilotage, qui privilégie la prévisibilité et la régularité dans la recherche de la productivité et de l'efficacité dans un contexte d'innovation technologique. Certains auteurs) pensent que l'innovation se prête mal à la mise en place d'outils de contrôle de gestion. D'autres montrent qu'il est nécessaire de combiner la liberté créative et l'usage d'outils de contrôle et que l'adaptation des outils de contrôle de gestion aux besoins de ces entreprises innovantes peut être un apport important. D'autres ou parfois les même estiment que les outils de contrôle de gestion sont peu adaptés aux besoins. (François Meyssonier, 2015)

1.1 Les travaux concernant la mise en place d'un système de contrôle de gestion dans les startups

la littérature sur le contrôle de gestion dans les startups s'intresse principalement à 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
- ☞ 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 (François Meyssonier, 2015)

2. les motifs d'introduction du contrôle de gestion au sein d'une startup

2.1 le cycle de vie de la startup

Souvent dans les premiers temps de la vie de la startup, le recours au contrôle de gestion ne soit pas toujours nécessaire .Dans ce cadre ,des résultats 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)

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups
ont montré **qu'avec la croissance de la startup, la mise en place du contrôle de gestion devient progressivement nécessaire** .

2.2 le mode de financement adopté par la startup

le mode de financement adopté par les startups est subordonné à la nécessité de mettre en place un système de contrôle de gestion dans le sens où :

- ☞ dans la phase précoce d'amorçage, les investisseurs externes de type business angels qui entrent au capital n'imposent pas de développer l'instrumentation du pilotage de la performance .Ils exercent une plus faible influence sur le développement des outils du contrôle et l'information financière (François Meyssonier, 2015)
- ☞ par contre, à partir au moment où la startup fait recours à d'autres type de financement (du mode dilutif) notamment les fonds de capital-risque. Elle aperçoit que la mise en place d'un système de contrôle de gestion devient nécessaire pour sa bonne gouvernance.

3. La place de la fonction contrôle de gestion dans les structures innovantes

Avant de s'intéresser à la place de la fonction contrôle de gestion au sein des entreprises innovantes.Nous voulons tout d'abord s'intéresser à comment ce type d'entreprise est-il structuré

3.1 la structure favorable à l'innovation

Les exigences des entreprises innovantes ont fait qu'elles ont une structure différente à celles des entreprises que n'innovent pas.Elles privilégient d'autres fonctions , notamment la fonction Recherche et Développement, une communication et une circulation plus fluide des informations entre les différents membres de l'organisation.contrairement aux exécutants des organisations mécanistes , les opérationnels des structures innovantes dites«*organiques*» doivent avoir un certain niveau d'implication et de liberté d'agir instantanément et à leur façon

face aux situations imprévues, contrairement au contexte des organisation mécanistes dont l'environnement est beaucoup plus stable et les situations sont plus courantes et standardisée

Au sein de la structure organique *«les tâches sont constamment redéfinies par interaction entre les individus, l'autorité et le contrôle sont déduits des besoins et intérêts communs, les interactions latérales sont fortes, l'autorité est de compétence et non*

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups
seulement de statut, les communications sont surtout faites d'informations et de conseils, le prestige vient des affiliations techniques et professionnelles externes. »¹⁰³.

REMARQUE :

Ainsi la place de la fonction contrôle de gestion est implicitement définie

- ☞ Le contrôle de gestion est introduit en fonction des objectifs de gestion et des besoins stratégiques de l'organisation
- ☞ Un contrôleur de gestion exerce un contrôle interactif et joue un rôle informationnel et de conseil dans une finalité d'aide à la prise de décision

Par ailleurs, des auteurs 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:

- ☞ 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 l'utilisation d'un système de contrôle de gestion
- ☞ Ils n'ont pas les connaissances techniques pour construire et utiliser ces outils de gestion.

3.2 L'introduction de la fonction contrôle de gestion au sein des structures innovantes

Afin de connaître les critères d'introduction de la fonction contrôle de gestion au sein des structures innovantes la fonction contrôle de gestion au sein des entreprises innovantes nous sommes intéressés à la combinaison des cadres de réflexion existants: 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 interactif ou diagnostique** .

¹⁰³DUFOUR Bruno et autres, ideem pages 419

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les 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
- ☞ la fonction est « garde-fou » quand l'autorité du contrôle de gestion est faible et le client est la direction générale
- ☞ 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

Dans les premières phases de la startup, Le rôle du dirigeant est central (souvent dans l'idéation et la validation) et les outils de contrôle de gestion sont très limités, Il n'y a pas de personne en charge du contrôle de gestion en dehors du dirigeant dans les TPE

Dans le cas des startups en croissance, notamment ceux qui ont une difficulté financière (vallée de la mort), la mise en place d'un service de contrôle de gestion devienne de plus en plus indispensable, la personnalité du dirigeant est toujours essentielle (c'est lui le client du contrôle de gestion). Dans ce cas les outils de contrôle de gestion sont orientés vers les prévisions plutôt que le contrôle ; avec un usage qui **n'est pas strict et top-down** (mise en œuvre de la stratégie assuré par des procédures de reporting avec une mise sous tension de l'organisation pour atteindre les objectifs) . Il y a plutôt à un **usage lâche et bottom-up** avec un suivi en temps réel de l'impact de l'action de l'entreprise, des 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)

- Au sens de Simons (1995), On est dans un contrôle de type interactif plus que diagnostique, cela est très conforme avec les travaux (Burns et Stalker 1961), sur les phases d'exploration et d'exploitation des entreprises .La startup est dans une démarche d'exploration plus que d'exploitation, et c'est le but d'un contrôle interactif qui est

Principalement centré sur le dialogue et l'apprentissage dans l'organisation, ce qui est tout à fait nécessaire dans une startup

II. Chapitre 02 : le contrôle de gestion : les entreprises traditionnelles versus les startups

De ce fait , 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. Dans les startups en croissance, le contrôle de gestion a un rôle de « **garde-fou** » et les outils sont essentiellement utilisés de façon **interactive** et pour la **prévision**

4. l'Adaptation des outils de contrôle de gestion dans les startups

Une étude approfondie sur huit startups reconnues dans leur écosystème pour la qualité de leur système de pilotage (François Meyssonier, 2015) . Montre que les outils de contrôle de gestion les plus utilisés au sein des startups (à des degrés très variables) sont : le budget de trésorerie d'abord. Ensuite le compte de résultat et les tableaux de bords opérationnels de production et commerciaux . Ces outils 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.

En vue de leur croissance rapide , les startups sont amené à se fixer des objectifs spécifiques pour chaque phase de leur développement et d'une façon permanente. Une fois que les objectifs d'une étape ont été réalisés cela implique logiquement que la startup va passer à un autre stade de développement et avec d'autres éléments à piloter. Ainsi , pour chaque étape de développement ; *« la startup doit gérer ses plans d'action sous forme de projet, car ces actions tout comme les projets ; ont un caractère temporaire . Une fois les progrès réalisés ou les objectifs atteints , les actions correspondantes perdent leurs caractères de projets. elles évoluent donc régulièrement pour prendre en compte de nouveaux objectifs. L'idée est de produire des tableaux de bord facilement lisibles. Des codes de couleurs permettant de visualiser les projets (les plans d'action) »*¹⁰⁴

¹⁰⁴BERLAND Nicolas, DE RONGE Yves, opcit pages 48

Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil:la startup "NAFOUZ"

Cette première section va faire l'objet d'une présentation de la startup NAFOUZ, là où nous avons effectué notre stage pratique durant une période de deux mois et demie (du 15 mars 2019 au 30 mai 2019)

1. Le e-Learning : un secteur porteur en Algérie

Le e-Learning fait chemin à pas de géant en Algérie. Au grand bonheur des écoliers et enseignants, voire même des administrateurs de la pédagogie, Avec le développement des technologies l'e-Learning se renforce de plus en plus en Algérie grâce à plusieurs plateformes qui poussent Citons par exemple la plateforme expérimentale appelée AVUnet (Université virtuelle algérienne) et le portail des TIC, qui fournissent aux apprenants des cours structurés et des interfaces pour y accéder et communiquer entre eux ou avec un enseignant, l'utilisation des technologies dans l'action pédagogique conduit à améliorer la qualité de l'enseignement-apprentissage et à accroître son efficacité.

2. Présentation de "NAFOUZ"

2.1 Le secteur d'activité

L'entreprise NAFOUZ est une société à responsabilité limitée (SARL) ; une jeune entreprise innovant de la catégorie de "**EDtech**", de type "**challenger**", qui intervienne dans le secteur de l'éducation en ligne .Nouvellement créée en mois d'Avril 2018, par son fondateur. Elle propose une plateforme de e-learning vidéo, payante et compatible aux navigateurs **Firefox et Chrome** sous le nom **NAFOUZ.dz**

2.2 Mission et valeurs de "NAFOUZ"

Elle a pour mission principale :

- ✓ d'offrir aux étudiants milléniaux (les personnes nées durant la génération connectée) de niveau moyen et secondaire (les collégiens et les lyciens), âgés entre 13 ans et 19 ans, un programme de soutien scolaire en cours vidéos; sur une plateforme de e-learning .Un processus d'apprentissage avec une culture **fun, motivante et inspirante**, représentant ainsi **ses valeurs**

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

2.3 L'idée de création de la startup "NAFOUZ"

L'idée de création de cette plateforme est venue comme étant une solution aux problèmes que rencontrent les élèves ainsi que leurs parents qui sont les acteurs qui décident de confier leurs budget dans les processus d'apprentissage traditionnel de leurs enfants .voici les principales raisons qui ont poussés le fondateur à créer la plateforme NAFOUZ :

1. La surcharge du programme d'enseignement
2. les déplacements que font les élèves pour assister aux cours de soutiens
3. un faible revenu de certains ménages comparant aux couts élevés du soutien scolaire
4. un faible taux de rétention de l'élève par rapport aux cours classique.
5. La Disponibilité d'un support accessible à tout moment

3. Le positionnement de la startup NAFOUZ

3.1 Analyse du produit final, logo et slogan

La plateforme de e-learning NAFOUZ se positionne comme étant un processus d'apprentissage fun avec un contenu plus visuelle ,sur une interface en noire avec des vignettes comme Netflix , qui est l'un des sites les plus consultés par la cible de la startup , pour que l'élève passe le plus de temps sans pour autant avoir mal aux yeux , en dégageant un bénéfice émotionnel : **Nafouz, me motive et m'inspire pour réussir** et un bénéfice rationnel : **Avec Nafouz, j'apprends mieux avec des cours plus fun mais aussi je réussis mes examens** Avec un terme facile , qui délivre le sens de la réussite. NAFOUZ une terminologie arabe qui veut dire "**on réussit**" avec le slogan : *le meilleur apprentissage en s'amusant*. C'est tout ce que le logo exprime également : le fun et la réussite avec une couleur bleu qui donne un sentiment de **confiance**.

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Le logo de la startup NAFOUZ



3.2 Description fonctionnelle et technique du produit finale de NAFOUZ

La plateforme NAFOUZ offre le choix d'utilisation entre les deux langues, l'Arabe ou le Français, Avec un espace client sécurisé par mot de passe où Chaque utilisateur doit avoir un profil. Avec une intégration d'un moteur de recherche interne pour trouver facilement les cours et les programmes .Elle comprend les grandes sections suivantes:

1. La page d'accueil (FR – AR)
2. Gestionnaire de sujets d'examen (AR)
3. La plateforme consommateur (FR – AR)
4. Le back office où se sont gérées les contenus et la création de pages, le site vitrine doit être modifiable par un seul utilisateur

L'élève ou l'un de ses parents achète la carte de recharge NAFOUZ qui contient un code chiffré .Ce dernier doit être intégré dans un espace dédié sur le site

4. L'Orientation stratégique de "NAFOUZ"

La startup NAFOUZ est en phase de préparation de lancement de sa plateforme e-learning , autrement dit .Elle se prépare pour le développement commercial de son offre sur le marché (la vente) pour ce prochain mois de Septembre 2019.Elle vise un **grand volume d'audience sur**

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

le site, avec un objectif de **minimum 20K ventes par an** , un **millions de visiteurs** en termes de trafic sur le site **par mois**.

5. L'organisation de la startup NAFOUZ

5.1 le type de structure adoptée par la startup NAFOUZ

La startup est organisée d'une manière spontanée et sans définition rigoureuse des responsabilités, dans le but :

- ☞ D'augmenter le niveau d'implication des membres lors des situations critiques,
- ☞ Diminuer les niveaux hiérarchiques pour assurer une bonne circulation des informations et encourager l'esprit d'innovation qui représente le moteur principal de l'activité générale.

Ainsi, l'organisation du travail au sein de la startup NAFOUZ est de type horizontale
--

5.2 Analyse de type de relations entre les membres de l'organisation

Les membres de L'équipe de la startup "NAFOUZ" travaillent dans un même *open space* , où tout le monde peut se communiquer d'une manière libre, fluide et rapide. Ainsi le personnel opérationnel de l'organisation est dans un même niveau hiérarchique, ayant des interactions et des relations entre eux, de type fonctionnelles et/ou de conseil. Le fondateur de la startup est le seul et unique supérieur hiérarchique.

L'organisation est composée de six personnes

- 1) **Le fondateur de la startup**: qui en vue de ses compétences managériales et ses connaissances en marketing, est impliqué dans toutes les opérations orientées "satisfaction client", sa personnalité est toujours essentielle dans la mesure où il est **la seule personne qui a l'autorité de donner des ordres**.
- 2) Pour combler ses insuffisances dans les techniques de l'informatique, le fondateur avait recruté : **Deux développeurs de site**, qui s'occupent des fonctionnalités techniques de la plateforme NAFOUZ en prenant en comptes ses exigences en termes de design. Ces Développeurs conseillent et orientent le fondateur en prenant en compte le caractère de la faisabilité de ses préférences en terme de conception et de désigne

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

- 3) **Deux monteurs de vidéos** : qui travaillent souvent avec les développeurs de site. Les monteurs animent le contenu des cours sous forme des vidéos pour enfin les envoyés pour des fins de publication sur le site, une fois qu'elles sont validées par le fondateur
- 4) Un **investisseur de type "business Angel"** : un entrepreneur, qui croit à la faisabilité et la réussite de ce projet innovant, de ce fait il a accepté d'investir son propre argent dans le capital de la startup et en plus :
- ☞ Il mit à disposition ses compétences, son expertise et son réseau relationnel
 - ☞ Exerce souvent une relation de conseil et d'aide à la prise de décision auprès de tous les membres de l'organisation, notamment le fondateur
 - ☞ Il questionne souvent le fondateur sur l'avancement des opérations du projet de lancement commercial de la plateforme ainsi que, les différents types de dépenses effectuées.

***Des parties prenantes externes**

Le fondateur gère d'autres relations avec des parties prenantes externes, notamment **les professeurs** qui ont une mission temporaire (prestation de service) consistant à fournir les contenus des cours.

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Section 02 : l'Analyse de la problématique de la startup NAFOUZ et l'identification des motifs d'introduction de la fonction contrôle de gestion

1. L'analyse de la problématique de NAFOUZ

La startup NAFOUZ est dans sa deuxième année d'existence .Elle a analysé , étudié son idée de départ et validé son offre .Autrement dit .La startup a conçu son Minimum Viable Product ; Il lui reste quelques opérations à finaliser pour pouvoir enfin lancer son Product Market Fit sur le marché : **une plateforme payante de e-learning** . de ce fait la startup NAFOUZ est en phase de croissance et de développement , notamment le développement commercial

La startup est dans une phase intermédiaire de son cycle de développement, qui consiste à sortir d'une **phase d'exploration** de son idée à une **phase d'exploitation** et de concrétisation de son projet innovant sur le terrain. Cela nécessite d'intégrer des capacités internes et externes d'exploitation.ce qui a engendré un stress pour le fondateur ainsi que pour sa startup

1.1 Le stress du fondateur

Face à cette situation Le fondateur est "**stressé**":

" Je n'arrive pas à trouver la bonne façon qui me permet de gérer mes fonds, je dois garantir que le niveau de ma trésorerie disponible va me suffire jusqu'à ce que ma startup devienne rentable. Il nous reste quelques opérations à finaliser au plus tard le début du mois de septembre prochain, car je veux lancer mon produit l'année scolaire prochaine " Mr M.Idir, fondateur de la startup" NAFOUZ "

1.2 Le stress de la startup NAFOUZ

La startup risque d'avoir une trésorerie négative due à l'épuisement des premiers financements obtenus par son investisseur **business Angel**, sur la promesse d'une rentabilité "**potentielle**" qu'elle n'a pas encore atteinte. La startup ne dégage toujours pas de bénéfice alors qu'elle a besoin de cash supplémentaire pour financer sa croissance, dénicher de nouveaux marchés et se faire connaître du public. Elle est en situation **de déséquilibre et de stress**. Autrement dit La startup est proche de la période de **la vallée de la mort**.

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

1.2.1 Les moyens comme facteurs stressseurs pour la startup: l'ensemble "M"

La startup doit gérer stratégiquement sa trésorerie disponible et veiller à ce que ses fonds vont lui permettre de résister jusqu'à ce quelle devienne rentable .Ainsi la startup risque de tomber dans la fameuse période de la vallée de la mort (une trésorerie négative)

1.2.2 Les objectifs comme facteurs stressseurs pour la startup: l'ensemble "O"

La startup doit être rentable le plutôt possible. Autrement dit elle a comme objectif principale de lancer le plus rapidement possible la plateforme sur le marché. si la startup n'arrive pas à atteindre cet objectif, elle aura moins de chance d'avoir une deuxième levée de fonds auprès des investisseurs (déjà existants ou futurs), ce qui peut exercer un stress majeur , dans la mesure où la startup peut se retrouver dans une difficulté financière qui peut induire à une détérioration (modérée ou sévère) de son état de santé financière qui peut la conduire à la mort.

1.2.3 Les variables environnementales comme facteurs stressseurs pour la startup: l'ensemble "E"

Le fait que la startup NAFOUZ opère dans un environnement d'extreme incertitude lié au :

- 👉 Le développement d'un marché qui dépend d'une technologie nouvelle
- 👉 la création et la commercialisation d'un produit innovant
- 👉 l'accès limité aux ressources et aux informations de l'environnement (accès aux ressources financières comme les crédits bancaires classique, des informations sur la réelle demande des clients, des informations sur les concurrents potentiels ...etc.)

2. Une Synthèse de l'analyse de la problématique

Tous ces facteurs stressseus sont liés entre eux , dans la mesure où la startup a comme **objectif d'assurer une rentabilité potentielle** qui résulte principalement de sa croissance .Cette croissance rapide implique des dépenses liées au bon déroulement de cette phase de lancement commercial (exemple : avoir un local plus spacieux et un matériel performant pour l'enregistrement et les montages vidéos) , alors que dépenser pour s'accroître rapidement exige un fort apport en capital en attirant des détenteurs de fonds , et pour attirer des investisseurs il faut devenir **rentable**

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Ce cercle vicieux induit la startup NAFOUZ à une situation de "déséquilibre" car l'existence de ses facteurs stressants menace sa pérennité. Une forte tension entre la vie (succès) et la mort (l'échec) caractérisant ainsi sa deuxième année d'existence. De ce fait, la startup NAFOUZ est stressée à la fois par les moyens, les objectifs et les variables environnementales. Elle est **en danger de mort**

3. Identification des éléments de pilotage

3.1 De l'exploration à l'exploitation : De l'idéation et la validation à la croissance

La startup NAFOUZ est amenée à se fixer des objectifs spécifiques pour chaque phase de son développement. Une fois que les objectifs d'une étape ont été réalisés cela implique logiquement qu'elle va passer au stade suivant de son développement.

3.1.1 Identifications des objectifs de cette phase de croissance

Le fondateur de La startup NAFOUZ est dans la phase de lancement commercial de son idée, et en vue d'assurer la concrétisation de cette idée sur le terrain (lancement de la plateforme NAFOUZ) dans le délai souhaité et avec une bonne gestion de sa trésorerie ; cette idée doit être projetée sur le futur à travers une bonne planification des opérations, **des moyens** à mettre en place (humains et matériels) ainsi que **les délais** de réalisation de chaque opération dans une démarche de **Qualité**

Les objectifs que la startup NAFOUZ doit privilégier sont :

1. **Optimiser ses dépenses**
2. **Optimiser ses délais**

On peut même englober ces deux objectifs en un seul objectif principal : **Gérer le couple cout/délai**. Ce rapport implique que le fondateur doit envisager chaque dépense en plus comme du temps en moins pour construire la réussite de sa startup à travers son passage d'une étape de développement à une autre

3.1.2 D'autres objectifs que nous avons rejetés

***Pourquoi ne pas lever plus de fonds?**

Dans cette phase, lever plus de fonds pour dépenser toujours plus est une stratégie risquée pour la startup: Pour maximiser ses chances de réussite, il vaut mieux que la startup dépense d'une manière "stratégique" les premiers levés de fonds qu'elle a eu auprès de ces premiers investisseurs sur la promesse d'une rentabilité potentielle, qui ne sont pas toujours

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

engagés à financer pour une seconde fois la startup en un assez peu de temps surtout dans une situation où elle n'est pas encore rentable

****pourquoi ne pas laisser plus du temps à "NAFOUZ" ?**

Tout simplement parce que la startup NAFOUZ n'a pas le temps, elle doit vite concrétiser son idée qui est issue d'une opportunité d'affaire que, peut-être un autre concurrent, quelque part est en train de la développer au même temps que le fondateur de cette startup

4. Analyse critique de l'organisation et de système d'information

4.1 Analyse critique du mode organisationnel de la startup "NAFOUZ"

Le mode organisationnel adopté par NAFOUZ présente des avantages pour la startup, qui sont principalement les suivantes :

- Le partage de certaines valeurs communes entre les différents membres, ce qui va créer une culture de coordination plus fun
- elle favorise la communication, la coopération et la compréhension entre les individus.
- elle allège la charge du fondateur particulièrement en matière de contrôle
- Elle favorise l'esprit d'équipe au sein de l'organisation
- Elle permet aux membres d'agir rapidement pour gérer les imprévus sans attendre une validation d'un supérieur hiérarchique

D'une autre part cette structuration présente des inconvénients :

- le refus du changement : l'existence de certaines valeurs -que les membres protègent- leur permet de survivre. Ce qui les conduit, pour se défendre, à refuser tout changement décidé par l'organisation formelle. Car le développement de la startup implique forcément une démultiplication des délégations, et donc le recours à une structuration plus formelle du travail s'avère incontournable
- la circulation d'informations non vérifiées : Les membres font circuler des informations qui, parfois, n'ont aucune origine. Ces informations sont fondées sur les « on dit » ou les « peut-être ». Ce type d'informations peut engendrer la démotivation.

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

- La nature exacte des relations entre les membres n'est pas spécifiée et l'adhésion de ces derniers peut augmenter avec le temps
- La possibilité de se communiquer d'une façon libre peut engendrer une perte du temps pendant les heures du travail
- La non délimitation des missions et des responsabilités de chaque membre y compris le fondateur, peut engendrer tôt ou tard des problèmes de confusions des tâches et plus particulièrement dans une équipe de travail multidisciplinaire comme la startup NAFOUZ

4.2 Analyse critique des documents et des systèmes de gestion et de production de d'information

Le fondateur dispose déjà des documents de gestion et de suivi des dépenses qui s'inscrivent dans une logique **prévisionnelle**. **Un système de suivi qu'il adopte** depuis la création de sa startup

4.2.1 Un tableau de gestion de trésorerie mensuel

Le fondateur dispose d'un instrument de gestion de trésorerie mensuel qui lui permet d'exercer un suivi des flux entrants et sortants en chaque fin et début de mois

<p>Nous tenons à préciser que le tableau de suivi de trésorerie, est pour le fondateur un document confidentiel</p>
--

4.2.2 Un tableau de traitement de salaire

Le fondateur dispose d'un **Un tableau de traitement de salaire** mensuel qui lui permet de gérer sa masse salariale

4.2.2 Un tableau de compte de résultat annuel

Le fondateur dispose également d'un compte de résultat prévisionnel et un tableau de provisions en charges et en produits sur un horizon temporel de trois ans

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

1					
2	Compte de résultat prévisionnel hypothèse basse				
3					
4					
5					
6			Année 1	Année 2	Année 3
7	PRODUITS (HT)				
8	PRODUITS (HT)				
9	Abonnement vendue		0,00	46 656 000,00	95 040 000,00
10					
11	TOTAL PRODUITS				
12					
13	CHARGES (HT)				
14	CHARGES (HT)				
15	CHARGES D'EXPLOITATION				
16					
17	Achats (charges variables)				
18	Achat de serveurs		1 200 000,00	2 000 000,00	3 000 000,00
19	achats des unités centrales		1 200 000,00	600 000,00	600 000,00

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

20	achat de laptops		300 000,00	100 000,00	200 000,00
21	mini studio son		800 000,00	200 000,00	200 000,00
22					
23	Achats de fournitures				
24	Eau				40 000,00
25	electricité				120 000,00
26	Fournitures d'entretien				100 000,00
27	Fournitures administratives				100 000,00
28	Fournitures diverses				100 000,00
29	Charges externes				
30	Loyers de crédit-bail				1 200 000,00
31	frais bancaires				200 000,00
32	Autres charges externes				
33	Téléphone				1 800 000,00
34	Internet				960 000,00
35	Publicité		6 000 000,00		10 000 000,00
36	Voyages et déplacements		200 000,00		200 000,00
37	Frais de personnel				
38	Rémunération du dirigeant		1 296 000,00	1 296 000,00	1 296 000,00
39	Salaires et charges sociales des salariés		7376000	12 960 000,00	13 320 000,00
40					
41					
42	CHARGES EXCEPTIONNELLES		200 000,00	200 000,00	200 000,00
43	charges antérieures		0,00	12 172 000,00	0,00
44	TOTAL CHARGES		12 172 000,00	35 728 000,00	33 636 000,00
45					
46					
47					
48	RESULTAT avant impots		0,00	10 928 000,00	61 404 000,00

Critique : Du fait que la startup va lancer très prochainement son produit, il sera préférable de tenir des tableaux prévisionnels mensuels plutôt que annuel, couvrant ainsi l'horizon temporel de cette phase de développement commercial

4.2.4 Une base de données

La startup dispose d'une base de données simple où figuraient toutes les opérations nécessaires au lancement du site en mentionnant pour chaque opération:

- la date limite de réalisation
- le nom du responsable
- le statut de l'opération (réalisée, en cours de réalisation ou pas encore réalisée)
- la catégorie dont elle appartient : opération marketing, opération administrative, technique...etc.

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

- et une case pour mettre des remarques

La base de données de NAFOUZ

BUSINESS LAUNCH NAFOUZ (Restored fro...)						
Conception du projet						
Cours recu Materiels professeurs Process programme science Taches						
Grid view Hide fields Filter Group Sort Color ...						
ID	Name	DEADL...	status	catégories	Type de ...	responsable
1	Plateforme de marque	19/9/2018	DONE	marketing	micro	Idir mohamed Mahfouf
2	plan de communication		TO DO	marketing		Idir mohamed Mahfouf
3	conception des cartes de recharges		TO DO	Opérationel	passives	Idir mohamed Mahfouf
4	meeting avec un directeur commercial		TO DO	Commercial		aniss nasri
5	plan commercial		TO DO	Commercial		Idir mohamed Mahfouf
6	pricing strategy	1/9/2018	TO DO	Commercial		Idir mohamed Mahfouf
7	fixation des objectfis commerciaux		TO DO	Commercial		
8	ACHETER UNE PLATEFORME POUR LES COM...	2/9/2018	TO DO	Commercial		Idir mohamed Mahfouf
9	repérages lycée		TO DO	Commercial		Idir mohamed Mahfouf
10	repérages écoles privés		TO DO	Commercial		
11	formation des commerciaux		TO DO	Commercial		
12	recherche des partenaires alger		TO DO	Commercial		
13	création d'un master visuel		TO DO	marketing		Idir mohamed Mahfouf
14	distribution des cartes de recharges		TO DO	Commercial		
15	élaboration d'un communiqué de presse		TO DO	marketing		Idir mohamed Mahfouf
16	Carte de visite profesionelle		TO DO	Opérationel	micro	SADADOU Amina
17	études de marché prix		DONE	Opérationel	passives	SADADOU Amina
18	création d'adresse emails	10/12/2018	DOING	Product Dev	passives	aniss nasri
19	analyse des concurrents	30/10/2018	DONE	marketing	passives	SADADOU Amina
20	téléphone amina + 3G		DONE	administration	passives	aniss nasri
21	Mettre une vidéo à la fin (révision générale)		TO DO	Programme s...		SADADOU Amina
22	reserver le nom de domaine.dz		DONE	administration	passives	aniss nasri
23	tester le produit auprès des étudiants		TO DO	Programme s...		
24	interactivr story telling			Programme s...		https://www.slideshare.net/kris77chan/edward-...
25	recrutement chef de projet	15/4/2018	DONE	recrutements	micro	Idir mohamed Mahfouf

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Le fondateur a créé cette base de données sous le nom : **BUSINESS LAUNCH NAFOUZ**, qui veut dire lancement d'affaires NAFOUZ, où tous les membres de l'équipe de travail peuvent y accéder et effectuer des modifications .Cette base de donnée sert comme un instrument

- de suivi de la réalisation des opérations nécessaires au lancement de la plateforme Nafouz
- de délégation des responsabilités

4.2.5 Critique du système de gestion et de production de l'information

***une notion du temps mal introduite**

même si la notion des délais est prise en considération ; le fait que ces opérations sont en désordre , cela ne permet pas de profiter de cette notion du temps pour renforcer le processus de prise des décisions , dans la mesure où les responsables peuvent se perdre au fil du temps dans l'exécution de ces opérations qui ne sont pas bien planifier et hiérarchiser par ordre de priorité .Cela peut même avoir d'une manière implicite , un impact négatif sur l'optimisation des dépenses car la hiérarchisation des opérations implique et facilite l'optimisation des dépenses.

***un niveau d'implication mal défini**

les structures innovantes donnent plus de liberté aux exécutants lors de la réalisation de leurs missions, afin d'encourager l'esprit d'initiative pour innover au quotidien .Mais ce niveau d'implication ne doit pas être orienté vers des actions qui ne procurent aucune valeur ajoutée ou un rendement supplémentaire .Dans ce cadre , Nous avons jugé qu'il est préférable que l'accès à cette base de données ou du moins les modifications des données existantes soit exclusif au fondateur ,car c'est lui le chef du projet. Afin d'éviter tout comportement de type opportuniste (exemple : une personne qui change le deadline d'une opération)

***trop d'informations tuent l'information**

de plus , Il y a que le fondateur qui a besoin de connaître l'avancement de toutes les opérations de son projet qui est le lancement de la plateforme Nafouz .Dans ce sens ,il est préférable que chaque responsable soit informé dans la cadre des opérations qu'il doit réaliser

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

(trop d'informations tue l'information de base qui sert à la prise de décision). Cela implique qu'il faut également regrouper les opérations par catégorie

***Des notions importantes mises à l'écart**

Dans le cadre de la problématique de la startup nafouz, la notion de dépense (de cout) doit être introduit avec celle du temps pour garantir une gestion parallèle de ses deux notions en un seul couple cout/délais. Le fondateur gère les dépenses et les deadlines d'une façon séparée, qui ne lui permet pas de prendre des décisions ou des précautions, notamment sur l'état d'avancement de ses opérations

***manque de mise à jour des données**

De plus il existe des opérations dont les deadlines datent de presque un an et que ces opérations en questions figuraient toujours dans cette base de données sans pour autant renforcer le processus de prise de décision au sein de la startup

***Une mauvaise visualisation des données importantes**

Cette présentation ne permet pas de visualiser d'une manière claire les statuts des opérations: réalisée, en cours de réalisation ou pas encore réalisée.

5. Les motifs de la mise en place d'un modèle de contrôle de gestion

Après avoir :

- ✓ Analysé la problématique posée par le fondateur
- ✓ déduire les objectifs à piloter
- ✓ identifier les faiblesses en termes de gestion, de planification et de prévision à renforcer

Nous allons présenter ci-dessus les motifs qui nous ont incité à introduire la fonction contrôle de gestion dans la startup NAFOUZ durant cette phase de lancement commercial de son produit :

- ☞ La transition d'une démarche d'exploration à une démarche d'exploitation qui implique la prise en considération de d'autres objectifs stratégiques et un changement organisationnel avec l'introduction de d'autres fonctions phares, notamment la fonction commerciale

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

- ☞ L'absence d'un outil qui met en lumière le suivi des deux objectifs à la fois (optimisation du couple délais/coût)
- ☞ Les documents tenus par le fondateur ne sont plus adéquats à la problématique de sa startup, ils doivent être actualisés ou remplacés par d'autres documents
- ☞ La démultiplication des responsabilités au sein de la startup
- ☞ le contrôle de gestion fournit des outils de gestion de coûts qui peuvent être adaptés à la problématique de la startup (gestion des dépenses, des coûts...etc.)
- ☞ le contrôle de gestion est responsable de l'élaboration des procédures, des fiches de postes ainsi que tous autres documents qui veillent à la traçabilité des opérations à venir
- ☞ la dynamique du processus de contrôle de gestion peut faciliter la planification de la phase de lancement commercial (objectifs → moyens → résultats)

La startup a pour vocation principale de se croître rapidement. Il est important de se développer sur de bonnes bases de gestion et de contrôle. Ainsi les membres vont avoir le temps de se familiariser et de comprendre l'utilité de cette nouvelle fonction dans un cadre moins dynamique et moins perturbant du cycle de vie de la startup.

6. L'introduction de la fonction contrôle de gestion dans la startup NAFOUZ

Pour combler les insuffisances de l'organisation informelle de la startup et en tenant compte des orientations stratégiques de la startup NAFOUZ .Nous avons jugé important de mettre en place **dès cette phase du développement**, un organigramme qui schématise les liens fonctionnelles et hiérarchiques entre les membres existants et préparer dès maintenant une base organisationnelle adéquate aux changements futurs de la startup dans une logique proactive. Autrement dit la startup doit se préparer d'avance aux risques qui peuvent menacer sa pérennité. Elle doit plutôt agir et non pas subir

6.1 Le Mode de rattachement de la fonction contrôle de gestion

Le Mode de rattachement de la fonction contrôle de gestion que nous avons privilégié est le rattachement à la direction générale(DG) pour les raisons suivantes :

- la personnalité du dirigeant est toujours essentielle car c'est lui notre client .Nous étions dotés d'une faible autorité auprès du personnel

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

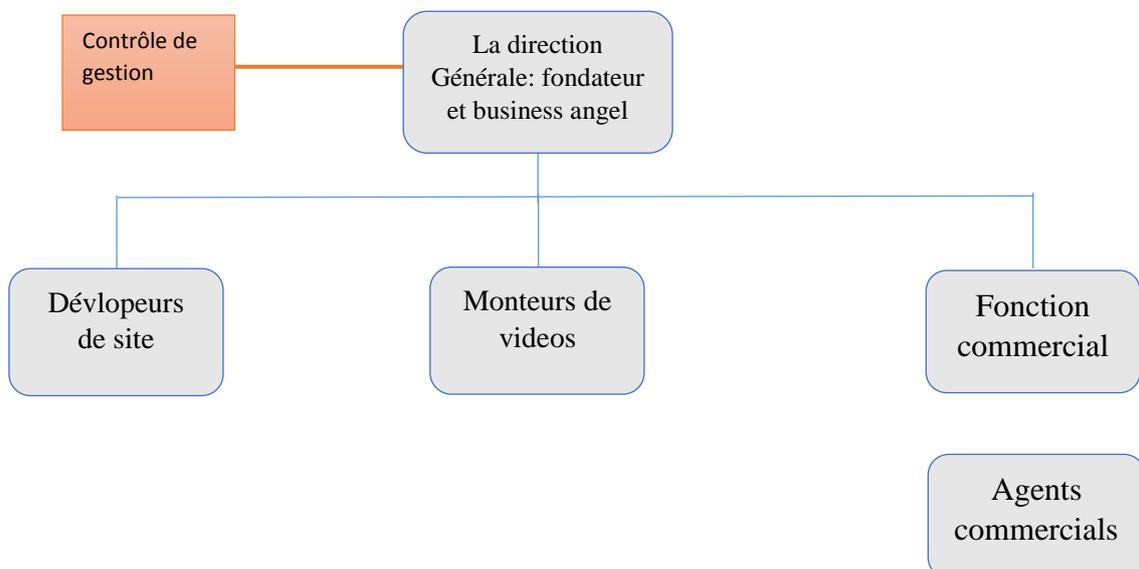
- il est nécessaire que nous soyons en approximait par rapport au fondateur, avec lequel nous allons établir un lien de conseil tout en gardant des liens fonctionnels avec les autres membres du personnel, nous exerçons ainsi un **contrôle de gestion "garde-fou"**
- le fondateur avait une autorité sur les données nécessaires au pilotage de l'organisation. Ce mode de rattachement facilite l'axé aux documents de gestion ainsi que la base de données de la startup.

6.2 Notre profil relationnel au sein de la startup

Du fait que les membres de l'équipe de travail décident dans des situations complexes et d'incertitude .nous avons assuré un rôle informationnel et d'aide à la prévision et la prise de décision .D'une part nous informons les opérationnels au moment opportun et très proche de leurs actions des objectifs intermédiaires qu'il est nécessaire d'atteindre

Le fondateur exerçait par lui-même un contrôle direct sur les opérations quotidiennes. Ce n'était pas à nous en tant qu'un contrôleur de gestion au sein de la startup de contrôler les opérationnels pour le compte du fondateur (rôle traditionnel :l'œil du maitre).nous devons juste jouer un rôle de conseil auprès du fondateur ;sans pour autant exercer une surveillance ou un contrôle directe sur les employés de la startup.

La réorganisation de la startup NAFOUZ



III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Section 03 : l'introduction de la fonction contrôle de gestion et la mise en place d'un outil adapté à la situation de la startup

1. les nouvelles exigences et préoccupations de gestion

L'analyse que nous avons présentée dans la section 02 de ce chapitre nous a permis d'avoir une vision globale sur **les nouvelles exigences et préoccupations de gestion** qui sont essentiellement les suivantes :

- combler les insuffisances en informations essentielles à la prise de décision concernant le couple coût/délais
- éliminer toutes les données qui encombrant le processus de production de ses informations et prendre celles les plus pertinentes
- présenter d'une manière plus claire et plus visible ses informations pertinentes

Dans le but d'assurer notre mission en tant qu'un contrôleur de gestion impliqué dans cette phase cruciale du développement de la startup NAFOUZ .Nous avons essayé d'adapter les outils de contrôle de gestion en prenant en compte le caractère de la **croissance rapide** (notion du temps) et la gestion stratégique de la trésorerie disponible (notion du coût) dans une logique de planification et de gestion de projets.

Car la création d'une startup est un Projet innovant, inscrit dans le temps et que dans certaines occasions mobilise des outils de gestion pour rendre possible la décision et l'action. C'est l'objet du contrôle de gestion

Pour cela Nous avons élaboré **un tableau de bord de gestion de projet de "lancement de la plateforme NAFOUZ"**

2. La démarche de la mise en place du tableau de bord de gestion

2.1 étape1 :l'organisation du projet tableau de bord

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Dans le but d'adapter cet outil à la problématique de la startup NAFOUZ , notre première réflexion était orientée vers l'étude de faisabilité de ce tableau de bord sur le terrain et l'identification des éléments que nous allons prendre en considération pour permettre à l'ensemble du personnel de prendre **des décisions** au moment opportun concernant **le couple délais/cout** :

- avoir une vue d'ensemble sur l'avancement des opérations, ainsi que le cout globale lié à l'accomplissement des opérations restantes, en ayant une possibilité d'obtenir des informations plus détaillées sur :
 - Le type de ressource allouée par opération (ressources humaines, ressources financières)
 - Le cout de chaque ressource par opération (cout d'une prestation, cout d'achat d'un matériel...etc.)
 - L'état d'avancement de chaque opération
 - Le pourcentage d'avancement de chaque opération
- pouvoir se rendre compte en un coup d'œil des dépassements dans les délais de réalisation pour chaque action
- pouvoir effectuer des modifications à tout moment et sur n'importe quelle donnée déjà saisie pour répondre au caractère d'incertitude dominant
- avoir un instrument de travail facile à manipuler et qui ne demande pas trop de compétences techniques
- pouvoir effectuer un suivie permanent et très proche de l'action

2.1.1 Le découpage de l'entreprise

Dans le cas de la startup NAFOUZ , le découpage de l'entreprise implique un regroupement des opérations par nature d'activité sur un document EXCEL :

- Des **opérations Administratives**
- Des **opérations Techniques**
- Des **opérations marketing et communication**
- Des **opérations commerciales**
- Des **opérations ressources humaines**

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Le découpage de la startup NAFOUZ

1	opérations par catégorie
2	opérations techniques
3	conception de carte de recharge
4	conception de carte de visite
5	mensions légales
6	écrire les conditions d'utilisation
7	mettre les icônes dans la barre nav
8	remplir le contenu dans la page d'accueil
9	plateforme statistique
10	enregistrement 4am
11	montage 4am
12	téléchargement des sujets d'examens
13	gestionnaire du sujet
14	lancement de gestionnaire de sujet
15	implémentation des sujets dans la plateforme
16	opérations administratives
17	chercher un local
18	aménagement du siège
19	aménagement bureau et studio
20	opérations marketing et communication
21	plan de communication
22	création d'un master visuel
23	plan média
24	élaboration d'un communiqué de presse
25	lancement plan média
26	opérations commerciales
27	meeting directeur commercial
28	plan commercial
29	formation des commerciaux
30	impression des cartes de recharge
31	recherche des partenaires et distribution des cartes de recharges
32	lancement de la plateforme

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

2.2 étape2 : l'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs

2.2.1 le choix des indicateurs

Pour choisir les indicateurs nous avons procédé à l'ordonnancement des voies de la manière suivante :

*** la voie 1: transformations des objectifs et des exigences de gestion en éléments de pilotage**

Après avoir analysé les insuffisances et les éléments à introduire dans notre tableau de bord, notre réflexion était orientée vers ce nous pouvons proposer comme indicateurs de performance pour accomplir les objectifs suivants :

****objectif 01 : Optimiser les dépenses**

Pour chaque action nous allons allouer les moyens nécessaires à son accomplissement en éliminant les dépenses inutiles afin d'assurer une cohérence entre les ressources disponibles et les dépenses à effectuer dont la finalité est de maintenir un niveau de trésorerie positif

****Objectif 02 : Optimiser les délais**

Afin de garantir une croissance rapide et une rentabilité le plus tôt possible pour pouvoir s'autofinancer ou du moins attirer des détenteurs de fonds externes. Il est nécessaire de surveiller l'état d'avancement des opérations en identifiant celles qui affectent l'avancement du projet de lancement de la plateforme, d'une façon globale. Autrement dit nous devons identifier le chemin critique de ce projet

*** Voie 03 : s'inspirer de ce que ce fait ailleurs**

En parallèle avec la voie 01 (choix d'indicateurs sur la base des préoccupations de la startup), nous avons effectué des recherches sur ce que les startups qui ont les mêmes critères que notre CAS pratique (catégorie , type , étape de cycle de vie, difficultés) ont tendance à utiliser comme KPI .Voici une description générale des modèles que nous avons trouvés :

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

- ☞ La majorité des modèles des tableaux de bord sont destinés aux startups qui génèrent des flux monétaires positives (startups rentables) tels que le compte de résultat avec le calcul des différents Soldes Intermédiaires de Gestion (les marges, les produits, les charges). Or que la tenue de ce type de tableau de bord n'est pas indispensable dans le cas de notre startup, qui est encore en phase de lancement de son produit. Dans la mesure où **les finalités du système de pilotage à mettre en place doit être en cohérence avec les objectifs et les décisions à prendre**. Avoir trop d'indicateurs de pilotage qui clignotent de partout ne servira à rien. Au contraire cela peut perturber les décideurs
- ☞ Une fois la startup dépasse cette phase de lancement avec succès. Ce type de tableau de bord sera très utile durant les prochaines phases de son développement. après avoir validé les "vrais" comportements de ses clients elle comprendra mieux comment elle peut les attirer.

2.2.2 La liste des indicateurs pertinents

Un indicateur est pertinent si il met en évidence la gestion du rapport cout /délais. Pour chaque opération on doit optimiser les dépenses (extraire les dépenses inutiles) tout en gardant sous contrôle l'avancement des opérations cela implique une gestion :

Des écarts dans les délais de réalisation des opérations

La gestion des dépenses en matière de ressources financières et humaines pour chaque opération

- voici les indicateurs clés de performance qu'on a jugé pertinents :

le calcul des Taux d'avancement:

Taux d'avancement dans les délais=(délais en durée réelle / délais en durée prévue) *100

Taux d'avancement dans les couts=(cout en montant réel / cout en montant prévu) *100

le calcul des Taux de dépassement :

Taux de dépassement dans les délais=(délais en durée réelle / délais en durée théorique)*100

Taux de dépassement dans les couts=(cout en montant réel / cout en montant théorique)*100

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

2.2.3 Analyse de la faisabilité des indicateurs

Le calcul de ces quatre indicateurs de performance est d'un côté très pertinent et utile pour la gestion du couple délais/cout mais d'un autre coté ce calcule peut présenter quelques difficultés dans le sens où :

- le calcule périodique de ces taux implique une assistance et un suivi régulier auprès des exécutants des opérations
- ces taux peuvent être calculés juste après la survenance des retards. C'est vrai qu'on peut facilement estimer la durée d'une opération, mais l'information sur la durée réelle sera obtenue juste après l'accomplissement de l'opération en question .Donc il est très compliqué de prévenir à l'avance les retards. Même si parfois on arrive à le faire. Face un nombre énorme d'opérations à gérer .les chiffres ne vont pas refléter la réalité et la gestion de la startup va devenir une gestion d'Usine à Gaz. Les responsables vont tôt ou tard mettre ce tableau de bord de gestion de coté
- le fait d'avoir que des chiffres et des taux à traiter chaque jour sans indication visuelle est jugé contreproductif.
- Un autre problème qui se pose est de trouver un logiciel qui regroupe à la fois : les opérations, le calcul des délais ainsi que le calcul des couts pour chaque opération.

***voie 2 : adaptation des données**

2.2.4 La liste des indicateurs pertinents

dans le cadre de la problématique de la startup et après avoir analysé les difficultés liées aux choix des indicateurs et leur caractère de faisabilité .Nous avons opté pour Le logiciel MICROSOFT PROJECT 2016 (ou MSP 2016), qui correspond parfaitement à nos attentes .De plus ,il offre Une meilleure intégration avec d'autres produits Microsoft (excel, word...etc.).

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Nous allons présenter ci-dessous, une planification de la conception finale de notre tableau de bord de gestion. Dans laquelle nous avons pris en considération les faiblesses du système d'information de la startup ainsi que les informations que doit fournir notre tableau de bord à travers les indicateurs que nous avons décidé de garder.

- ☞ Une liste de toutes les opérations **par ordre d'exécution**
- ☞ La date de début et de fin de chaque opération (durée estimée)
- ☞ Les interdépendances entre les opérations
- ☞ Le taux d'avancement par opération, par type d'opérations (commerciales, marketing, administration ...etc.), ainsi que le taux d'avancement global du projet de lancement
- ☞ L'Etat d'avancement de chaque opération : en retard, achevée, future, sans retard
- ☞ sur la base de taux d'avancement on aura Une indication visuelle pour les opérations qui sont ou peuvent être en retard (caractère prévisionnel)
- ☞ Le type de ressources à allouée pour chaque opération (nom du responsable, matériel ...etc.)
- ☞ Le cout de chaque ressource allouée par opération
- ☞ Pouvoir effectuer des filtres. Exemple : n'afficher que les opérations qui sont en retard

Ainsi nous avons décidé de garder les indicateurs :

Le tableau objectifs/ indicateurs

Objectifs	Indicateurs clés de performance KPI
Optimiser les dépenses	<ul style="list-style-type: none">• Le cout par ressources allouée• Le cout global des opérations (du projet)
Optimiser les délais	<ul style="list-style-type: none">• Le taux d'avancement par opération• Le taux d'avancement global des opérations (du projet)• Indicateur visuel pour les opérations en retard

2.3 étape3 : le désigne des indicateurs et du tableau de bord

Cette étape consiste à réaliser *des fiches indicateurs* pour chaque indicateur :

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Indicateur Le cout globale des opérations (du projet)

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS	
Indicateur	Le cout globale des opérations (du projet)
Objectif	Optimiser les dépenses
Les utilisateurs	<ul style="list-style-type: none">• Tous les membres de l'organisation
Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	<ul style="list-style-type: none">• Le cout global par catégorie d'opérations
Unité de mesure	Dinard algérien (DA)

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Élaboration et qualités de l'indicateur	
FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS	
Indicateur	Le cout par ressource allouée
Objectif	Optimiser les délais
Les utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> Le fondateur
Mode de calcul	le logiciel MS Project additionne d'une manière automatique les couts
Description de l'indicateur	

Indicateur Le cout par ressource allouée

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Sous-indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Un cout fixe lié à une ressource de type : achat, loyer ...etc. • Un cout variable lié à une ressource humaine : coût de main d'œuvre par heures de travail
FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS	
Indicateur	Le taux d'avancement par opération
Objectif	Optimiser les délais
Les utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque membre est concerné par l'avancement des opérations qu'il doit réaliser • Le fondateur
	estimation sur la base d'une recherche de ce que ce fait ailleurs
Services responsables de données de base	L'administration : Le fondateur
Mode de calcul	<p>Le cout fixe :le montant est directement affecté dans les opérations correspondantes à partir de sa source</p> <p>Le cout variable :Il est calculé sur un tableau de ressources fournis dans MSP d'une manière automatique ,(8h de travail par jour *le nombre de jours nécessaires pour l'accomplissement de l'opération*le cout par heure de travail)</p> <p>Un exemple pour le cout variable :Un responsable qui met 5 jours dans une opération , 8 heures de travail par jour et qu'il est payé 1000 DA/H=> le cout de cette ressource =(5j*8h*1000 DA)=40000 DA</p>

Indicateur de taux d'avancement par opération

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	/
FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS	
Indicateur	Le taux d'avancement des opérations (du projet)
Élaboration et qualités de l'indicateur	
la Source des données de base	Chaque responsable estime approximativement la durée nécessaire de l'opération en question
Services responsables de données de base	Tous les membres sont impliqués
Mode de calcul	Pourcentage Estimé de 0%,5%,10% jusqu'à 100%

Indicateur Le taux d'avancement des opérations (du projet)

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Objectif	Optimiser les délais
Les utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> Tous les membres de l'organisation
FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS	
Indicateur	Indicateur visuel pour les opérations en retard
Objectif	Optimiser les délais
Les utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> Chaque membre est concerné par la gestion des retards des opérations qu'il doit réaliser
Élaboration et qualités de l'indicateur	
la Source des données de base	Estimation globale automatique par le logiciel MS Project
Services responsables de données de base	L'administration : Le fondateur
Mode de calcul	le logiciel MS Project additionne d'une manière automatique les taux d'achèvement de toutes les opérations du projet de lancement

Indicateur visuel pour les opérations en retard

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

	<ul style="list-style-type: none"> Le fondateur
Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	/
Unité de mesure	Une indication visuelle : un point rouge 
Élaboration et qualités de l'indicateur	
la Source des données de base	Une colonne personnalisée sur le logiciel MS Project à partir des deux colonnes suivantes : <ul style="list-style-type: none"> Etat : affiche les quatre statuts d'une opération : achevée, future, sans retard, retard Durée restante : déterminée automatiquement par MS Project en prenant en compte le taux d'avancement et la durée d'exécution estimée
Services responsables de données de base	/
Mode de calcul	le logiciel MS Project fait apparaître d'une manière automatique le point rouge dès qu'une opération remplit les conditions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> Etat = Retard Durée restante: un taux d'avancement très faible par rapport à la durée estimée

2.4 étape4 :la réalisation du tableau de bord

les figures ci-dessus montrent le tableau de bord que nous avons réalisé :

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

le tableau de bord de gestion du projet de lancement de la satrtup NAFOUZ (dernière mise à jour le 17/06/2019)

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

	 Mode Tâche	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Pré	% achevé	Durée restante	État	alert	Noms ressources	Coût
1		▲ projet_NAFOUZ	182,13 jours	Lun 18 Mar 19	Lun 16 Sep 19		46%	97,95 jours	Sans retard			1 472 000,00 DA
2		▲ technique niv 01	13,38 jours	Lun 18 Mar 19	Dim 31 Mar 19		100%	0 jour	Achévé			12 000,00 DA
3		conception de carte de recharge	7 jours	Lun 18 Mar 19	Lun 25 Mar 19		100%	0 jour	Achévé		freelanceur 01	7 000,00 DA
4		conception de carte de visite	13,38 jours	Lun 18 Mar 19	Dim 31 Mar 19	3DD	100%	0 jour	Achévé		freelanceur 02	5 000,00 DA
5		▲ administration	58,38 jours	Lun 18 Mar 19	Mer 15 Mai 19		100%	0 jour	Achévé		aménagement et matériel	800 000,00 DA
6		chercher un local	43,38 jours	Lun 18 Mar 19	Mar 30 Avr 19		100%	0 jour	Achévé		idir :fondateur	0,00 DA
7		aménagement du siège	15 jours	Mar 30 Avr 19	Mer 15 Mai 19	6	100%	0 jour	Achévé		idir :fondateur	0,00 DA
8		aménagement bureau et studio	15 jours	Mar 30 Avr 19	Mer 15 Mai 19	6	100%	0 jour	Achévé		idir :fondateur	0,00 DA
9		▲ contenu site web tech niv 02	21,38 jours	Dim 24 Mar 19	Dim 14 Avr 19		100%	0 jour	Achévé			0,00 DA
10		mensions légales	21,38 jours	Dim 24 Mar 19	Dim 14 Avr 19		100%	0 jour	Achévé		développeur 01	0,00 DA
11		ecrir les conditions d'utilisation	21,38 jours	Dim 24 Mar 19	Dim 14 Avr 19	10FF	100%	0 jour	Achévé		développeur 01	0,00 DA
12		mettre les iconnes dans la barre nav	21,38 jours	Dim 24 Mar 19	Dim 14 Avr 19	11FF	100%	0 jour	Achévé		développeur 02	0,00 DA
13		remplir le conenu dans la page d'acceuil	21,38 jours	Dim 24 Mar 19	Dim 14 Avr 19	12FF	100%	0 jour	Achévé		développeur 01	0,00 DA
14		plateforme statistique	21,38 jours	Dim 24 Mar 19	Dim 14 Avr 19	13FF	100%	0 jour	Achévé		développeur 01;développeu	0,00 DA
15		▲ contenu videos	113,38 jours	Mer 27 Mar 19	Jeu 18 Jul 19		1%	112,71 jours	Sans retard			0,00 DA
16		enregistrement 4am	32 jours	Mer 15 Mai 19	Dim 16 Jun 19	5	0%	32 jours	Tâche future		monteur 01	0,00 DA
17		montage 4am	32 jours	Dim 16 Jun 19	Jeu 18 Jul 19	16	0%	32 jours	Tâche future		monteur 01	0,00 DA

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

18		✈️	téléchargement des sujets d'examens	0 jour	Mer 27 Mar 19	Mer 27 Mar 19		60%	0 jour	Retard	● idir :fondateur; zineb	0,00 DA
19	✓	✈️	gestionnaire du sujet	0,38 jour	Jeu 28 Mar 19	Jeu 28 Mar 19	18FF	100%	0 jour	Achevé	développeur 01	0,00 DA
20	✓	✈️	lancement de gestionnaire de sujet	0 jour	Dim 07 Avr 19	Dim 07 Avr 19	21FD+	100%	0 jour	Achevé	développeur 01	0,00 DA
21		✈️	implimentation des sujets dans la plateforme	0 jour	Sam 30 Mar 19	Sam 30 Mar 19	18FD+	20%	0 jour	Retard	● développeur 02	0,00 DA
22	✓	📧	➤ marketing et communication (niv 1)	36,38 jours	Lun 25 Mar 19	Mar 30 Avr 19		100%	0 jour	Achevé		500 000,00 DA
23	✓	✈️	plan de communication	29,38 jours	Lun 25 Mar 19	Mar 23 Avr 19	3	100%	0 jour	Achevé	idir :fondateur	0,00 DA
24	✓	✈️	création d'un master visuel	29,38 jours	Lun 01 Avr 19	Mar 30 Avr 19		100%	0 jour	Achevé	freelanceur 03	500 000,00 DA
25		✈️	➤ recrutement	29,38 jours	Mer 01 Mai 19	Jeu 30 Mai 19		0%	29,38 jours	Tâche future		0,00 DA
26	🚫	✈️	recrutement commercial 1	29,38 jours	Mer 01 Mai 19	Jeu 30 Mai 19		0%	29,38 jours	Tâche future	idir :fondateur	0,00 DA
27	🚫	✈️	recrutement commercial 2	29,38 jours	Mer 01 Mai 19	Jeu 30 Mai 19	26FF	0%	29,38 jours	Tâche future	idir :fondateur	0,00 DA
28		✈️	➤ commercial	53,38 jours	Mar 09 Jul 19	Sam 31 Aoû 19		0%	53,38 jours	Tâche future		160 000,00 DA
29		✈️	meeting directeur commercial	0 jour	Dim 02 Jun 19	Dim 02 Jun 19		0%	0 jour	Tâche future	idir :fondateur	0,00 DA
30		✈️	plan commercial	14,38 jours	Lun 03 Jun 19	Lun 17 Jun 19	29FD+	0%	14,38 jours	Tâche future	directeur commercial	0,00 DA
31		✈️	formation des commerciaux	2 jours	Sam 01 Jun 19	Lun 03 Jun 19	27FD+	0%	2 jours	Tâche future	formation	60 000,00 DA
32		✈️	impression des cartes de recharge	2,38 jours	Jeu 06 Jun 19	Dim 09 Jun 19	3	0%	2,38 jours	Tâche future	impression ;commerciaux	100 000,00 DA

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

33	★	recherche des partenaires et distribution des cartes	83,63 jours	Dim 09 Jul 19	Sam 31 Aoû 19	32;31	0%	83,63 jours	Tâche future	commerciaux	0,00 DA
34	→	▸ marketing et communication (niv 2)	77,13 jours	Lun 01 Jul 19	Lun 16 Sep 19		0%	77,13 jours	Tâche future		0,00 DA
35	★	plan média	14,38 jours	Lun 01 Jul 19	Lun 15 Jul 19		0%	14,38 jours	Tâche future	directeur commercial	0,00 DA
36	★	élaboration d'un communiqué de presse	16,38 jours	Lun 15 Jul 19	Jeu 01 Aoû 19		0%	16,38 jours	Tâche future	idir :fondateur	0,00 DA
37	★	lancement plan média	46,38 jours	Jeu 01 Aoû 19	Lun 16 Sep 19	35;36	0%	46,38 jours	Tâche future		0,00 DA
38	★?	▸ inscrire le nom de la plateforme		Lun 18 Mar 19			0%	1 jour	Sans retard		0,00 DA
39	★	lancement de la plateforme	0 jour	Dim 01 Sep 19	Dim 01 Sep 19		99%	0 jour	Tâche future	idir :fondateur	0,00 DA

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

2.4.1 La description et l'analyse du tableau de bord

Le tableau de bord contient en générale 39 lignes et 11 colonnes

Les colonnes

Le nom de la tâche : qui peut être le nom d'une opération ou le nom d'un ensemble d'opérations de même type d'activité tel que : contenu vidéo

La durée: Déterminée automatiquement à partir de la date de début et la date de fin de l'opération

Date de début : date estimée

Date de fin : date estimée

Les prédécesseurs : permet de créer des liens de dépendance entre les différentes opérations

Pourcentage achevée: un pourcentage déterminé manuellement en fonction d'avancement dans la réalisation d'une opération

Durée restantes : une durée déterminée automatiquement en fonction du taux d'achèvement de l'opération

Etat : cette colonne affiche automatiquement, l'une des quatre situations possibles d'une opération : sans retard, achevée, future, retard, en fonction du taux d'avancement de l'opération

Alerte: un point rouge qui s'affiche dès que la durée réelle d'une opération excède ou elle est susceptible d'excéder la durée estimée .Autrement dit lorsque, il ne reste plus du temps pour accomplir une opération ou que la durée restante ne va pas suffire pour l'accomplissement de l'opération

Nom ressources : affiche le nom de la ressource allouée à l'accomplissement de l'opération, qui peut être, une ressources humaines ou matérielles

Cout : une estimation du cout d'une opération

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

Les linges

Le tableau de bord de gestion contient 39 opérations, regroupées par nature d'activité en :

- **Opération administratives** : qui est sous la responsabilité du fondateur, contenant la préparation du matériel nécessaire au bon déroulement de l'enregistrement vidéo
- **Des opérations techniques**:

Elles sont séparées en deux niveaux :

- Le niveau 01: comprend les opérations techniques qui n'ont pas une relation avec le développement de la plateforme, et qui sont assignées à des personnes externes à l'organisation (des freelanceurs)
- Le niveau 02: contrairement au niveau 01, ce niveau comprend les opérations techniques qui concernent le développement de la plateforme et qui sont sous la responsabilité des développeurs de la startup
- Plus des opérations qui concernent l'enregistrement et le montage des vidéos

- **Des opérations marketing et communication**:

Elles sont séparées également en deux niveaux :

- Le niveau 01: comprend les opérations qui doivent être achevées bien avant le lancement de la plateforme
 - Le niveau 02: comprend les opérations qui vont être achevées en parallèle avec le lancement de la plateforme, car elles concernent le lancement des campagnes publicitaires pour faire connaître la startup auprès du public (plan média, communiqué de presse...etc.)
- **Des opérations commerciales**

Le fondateur envisage d'introduire une fonction commerciale à partir du 1^{er} juillet 2019, une équipe commerciale composée de deux agents commerciaux sous la responsabilité d'un directeur commerciale afin de bien préparer le lancement de la plateforme (les objectifs commerciaux, les canaux de distribution, la stratégie de *pricing* ...etc.)

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

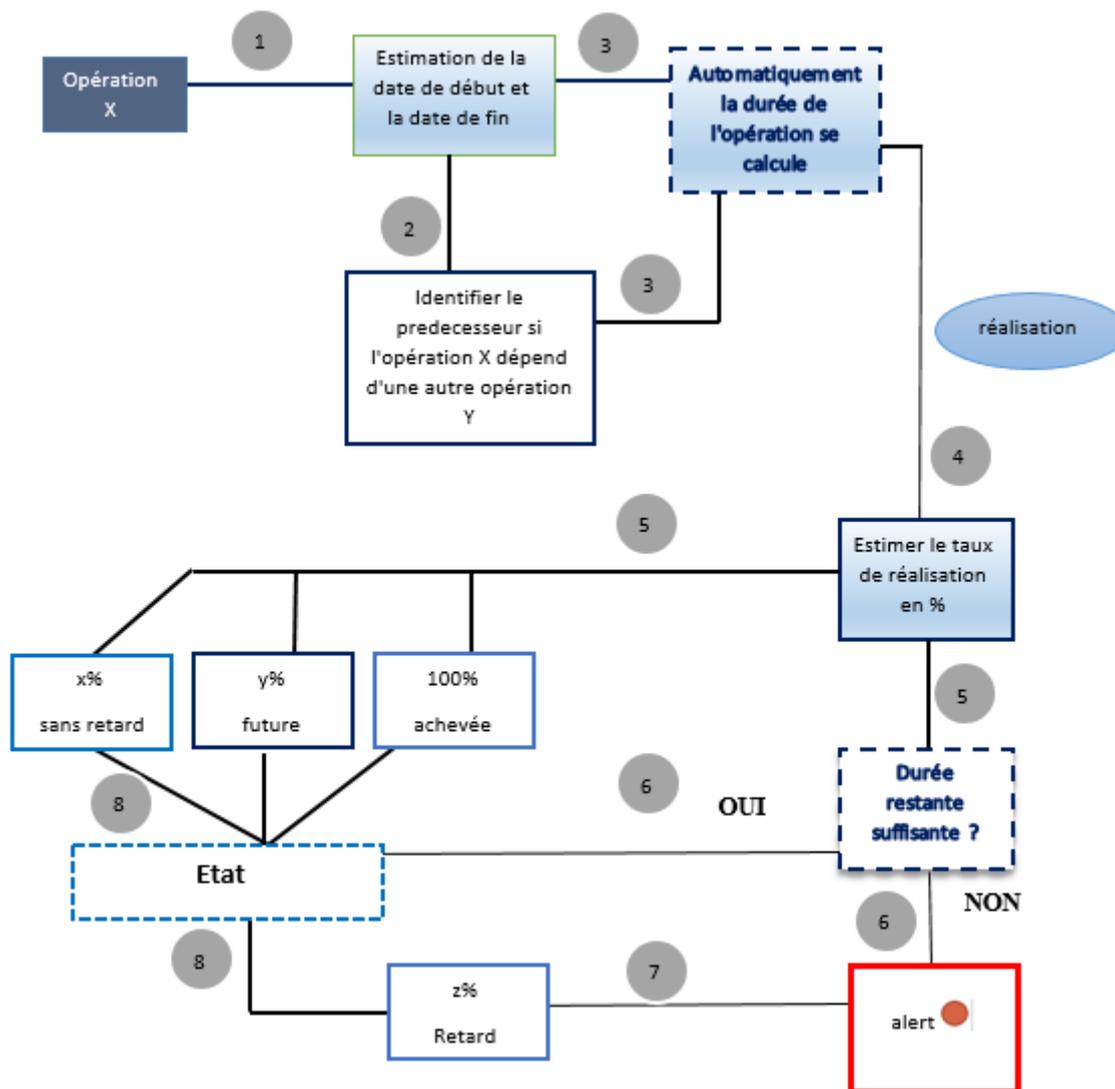
- **Des opérations ressources humaines** : elles concernent les opérations de recrutement des deux agents commerciales

2.4.2 La logique du fonctionnement du tableau de bord

Nous sommes en tant qu'un contrôleur de gestion au sein de la startup ainsi que le fondateur en tant que responsable hiérarchique et chef de projet de lancement de sa startup, les deux responsables à manipuler les données existantes dans les tableaux de bord de gestion

Ce tableau de bord a pour finalité de permettre à la startup de surmonter sa phase de lancement commercial , qui n'est pas toujours facile à gérer, notamment en terme de couple délais /cout pour enfin passer à une autre phase de son cycle de vie , qui est la croissance , car une fois que les objectifs de l'étape de lancement ont été réalisés (gérer le couple délais/coût) ,cela implique logiquement que la startup vas passer à un autre stade de développement et avec d'autres éléments à piloter.

schéma sur la logique de fonctionnement du tableau de bord de gestion



2.5 étape 5: la mise en œuvre du tableau de bord

Après avoir élaboré ce tableau de bord de gestion, nous avons expérimenté son utilisation par certains utilisateurs, **notamment le fondateur**, dans le but de valider l'utilisation des indicateurs sur terrain pour effectuer si nécessaire des réajustements de contenu et/ou de forme, nous avons ensuite déployé son utilisation auprès du fondateur

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

2.5.1 Le mode d'utilisation de ce tableau de bord de gestion

Ce tableau de bord de gestion est utilisé par le fondateur comme un suivi permanent et détaillé de l'avancement de son projet (lancement de la plateforme) ; en parallèle il gère les dépenses courantes (paiement de loyers, traitement des salaires...) à l'aide des autres documents qu'il avait, notamment **le document des traitements des salaires** et le suivi permanent de **niveau de trésorerie disponible à la fin de chaque mois**

Le tableau de bord de gestion lui permet principalement de se rendre compte de toutes les autres dépenses, futures, liées à des opérations essentielles au lancement de la startup dans une démarche d'optimisation et de prévision, afin de diminuer le niveau d'incertitude et de gaspillage

3. Analyse globale et recommandations

3.1 Analyse globale

Le tableau de bord de gestion du projet de lancement de la plateforme NAFOUZ , établi avec le logiciel MS Project , nous a permis de réorganiser cette étape cruciale de la vie de la startup en matière des ressources nécessaires (humaines et financières) en introduisant la notion du temps dans une finalité d'assurer un lancement de la plateforme au bon moment (ni très tôt ni très tard).

Dans le cadre de la problématique de la startup NAFOUZ, L'introduction de la fonction avait pour finalité de la conduire vers le succès. Pour cela nous avons analysé en premier temps l'organisation du travail, les liens existants entre les membres de l'organisation ainsi que le processus de prise de décision, pour pouvoir trouver **la place de la fonction contrôle de gestion**. Cela nous a permis de constater que du fait de son caractère d'extrême incertitude et sa petite taille, la startup préfère s'organiser d'une manière spontanée afin d'assurer un haut niveau d'engagement, d'implication et d'innovation ; de son personnel face aux situations imprévues

D'un autre côté, la startup envisage de se développer en interne et en externe. D'après l'analyse des opérations nécessaires au lancement de la plateforme, nous avons remarqué que le fondateur

- ☞ Envisage de recruter plus du personnel, notamment en fonction commerciale afin de bâtir une bonne stratégie commerciale et d'assurer une veille concurrentielle. Donc il sera bénéfique pour la startup d'introduire la fonction contrôle de gestion dans cette

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

phase de préparation de lancement de la startup, pour aider le directeur commerciale dans l'élaboration et les choix d'indicateurs des tableaux de bord commerciales.

- ☞ Envisage d'établir des relations avec d'autres parties prenantes externes tels que des distributeurs des cartes de recherche, des freelanceurs, des écoles de formation pour former les nouveaux commerciaux recrutés...etc., qui du point de vue gestionnaire doivent être réalisés dans un cadre formel, notamment avec des procédures et des contrats de travail
- ☞ Envisage une rentabilité potentielle, qui implique une ouverture de son capital pour des investisseurs externes qui vont être attirés par son statut. Contrairement au investisseur business angel de cette phase de croissance, d'autres investisseurs (capital-risque) exigent l'existence des outils de pilotage et de contrôle pour s'assurer de la fiabilité des informations fournis par la startup (les investisseurs de la phase de l'accélération)
- ☞ A un moment donné de cette phase de lancement. Par manque du temps .le fondateur ne pourra plus exercer une gestion et une supervision directe de toutes ces parties prenantes internes et externes et les relations qui peuvent exister entre eux, à titre d'exemple, la relation entre les commerciaux et les distributeurs des cartes de recharge qui doit avoir lieu avec des procédures formelles : bons de commande.
- ☞ De plus il ne peut plus assurer plusieurs missions à la fois car il est préférable qu'il les délègue à un spécialiste en la matière et plus particulièrement, les missions en marketing et communication qui concernent le lancement du plan média et donc une autre fonction peut être introduite à tout moment dans cette phase de lancement commercial. Qui est la fonction marketing et communication

De plus les motifs que nous avons présentés dans la première analyse de la situation de la startup. Nous concluons ainsi que l'introduction de la fonction contrôle de gestion dans la startup NAFOUZ est incontournable pour répondre au mieux aux insuffisances ainsi qu'aux exigences en matière de gestion de cette phase critique de son lancement, qui ont servis de base pour le choix d'outil de contrôle de gestion : le tableau de bord de gestion de la phase de lancement de la plateforme NAFOUZ. Une adaptation qui a un moment donné a été pour nous un défi à surmonter plus qu'un objectif à réaliser

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

3.2 Recommandations

Répondre aux orientations stratégiques de la startup NAFOUZ est devenue une finalité pour la fonction contrôle de gestion, qui a pour objectif principal d'assurer un bon accompagnement de la startup dans cette phase, considérée comme une phase intermédiaire pour la startup NAFOUZ. Ainsi nous allons présenter quelques recommandations afin d'accomplir notre mission en tant qu'un contrôleur de gestion

➤ Dans un plan managérial et organisationnel

- ☞ La startup doit tirer profit des outils de contrôle de gestion dans un sens managériale et gestionnaire plutôt que dans son sens de "la surveillance" et de "contrôle" ; afin de maintenir un haut niveau d'implication, de liberté et de flexibilité de son personnel exécutant tout en démarrant sur de bonnes bases de **gestion**
- ☞ L'adaptation des outils de contrôle de gestion sur la base de ses orientations stratégiques et organisationnelles
- ☞ Avoir une vision de collaboration entre la fonction contrôle de gestion nouvellement introduite et les fonctions qui vont être prochainement mise en place notamment, la fonction commerciale
- ☞ Afin d'assurer une croissance rapide, la startup doit gérer à l'avance dans une logique prévisionnelle, les éléments clés à piloter en fonction des objectifs qu'elle doit prioriser dans ses prochaines phases de développement futur, car demain pour une startup c'est aujourd'hui
- ☞ Privilégier un système fiable de suivi financier pour faire face aux éventuels dysfonctionnements afin d'anticiper les problèmes financiers qui peuvent se poser, notamment en termes de trésorerie et/ou de marges
- ☞ Et enfin, adapter en permanence le rythme de croissance aux ressources disponibles (financière et humaines)

➤ Dans un plan stratégique et fonctionnel

- ☞ La startup doit renforcer ses compétences internes au bon moment, pour éviter des situations de crise et conduire le changement de stratégie avec succès en introduisant de nouvelles fonctions sur la base de son rythme de croissance ; qui vont travailler en étroite collaboration avec la fonction contrôle de gestion

III. Chapitre 03 : CAS PRATIQUE

- ☞ La startup doit prendre en considération d'autres dimensions à piloter pour accompagner au fur à mesure la croissance de son activité. On peut introduire dès maintenant la dimension client, la dimension financière ainsi que la dimension sociale. Dans ce cadre le contrôle de gestion va fournir un tableau de bord qui met en évidence toutes ses dimensions (*balanced scorecard*)
- ☞ Dans cette phase de lancement commercial .La startup doit faire plus du bruit, elle peut dès maintenant participer à des forums et des salons d'exposition. Ça sera une occasion de rencontrer beaucoup de prospects
- ☞ **faire partie d'un réseau** pour trouver des clients ou des prescripteurs peut être une bonne idée pour créer des **partenariats gagnants-gagnants** avec d'autres acteurs. Cela demande de l'organisation pour identifier les bons réseaux et du temps pour assister aux activités des réseaux choisis, mais peut être très efficace et rentable sur le moyen terme.

Ainsi le contrôle de gestion aura d'autres pistes d'intervention. Cela dépendra de la stratégie de la startup

Conclusion générale

IV. Conclusion générale

Conclusion générale

La startup est une entreprise innovante qui vient d'être lancée par son fondateur dans un environnement d'extrême incertitude, et qui a pour vocation de se croître rapidement pour assurer une rentabilité potentielle

Les premières années du cycle de vie de la startup sont caractérisées par un fort besoin en matière d'investissement ainsi qu'aux compétences managériales et transversales. Et ce depuis le début de sa création, à partir d'une idée issue d'une opportunité d'affaire. Ainsi la création d'une startup est un Projet innovant, inscrit dans le temps et que dans certaines occasions mobilise des outils de gestion pour rendre possible la décision et l'action. C'est l'objet du contrôle de gestion, qui constitue un ensemble des pratiques et des méthodes de gestion qui peuvent être adaptés à un contexte innovant et mouvant comme celui de la startup

Les deux domaines, celui de la gestion et celui de l'innovation, s'entremêlent pour parvenir à réconcilier des finalités qui sont parfois jugées contradictoires. Or que la pratique du contrôle de gestion dans un sens qui privilégie et prend en considération les caractéristiques des startups peut aider à surmonter la difficulté de cette phase de développement précoce. Car le contrôle de gestion revient en effet à encadrer des comportements afin de permettre à la startup de rester en ligne avec sa stratégie. Mais c'est aussi laisser suffisamment de latitude aux acteurs pour qu'ils innover et gèrent l'incertitude dans une logique de prévision. C'est ce que nous avons montré dans notre cas pratique

L'introduction de la fonction contrôle de gestion au sein de la startup NAFOUZ n'a pas été un frein pour le développement de son activité, bien au contraire

A partir de l'analyse des orientations stratégiques de la startup NAFOUZ, la fonction contrôle de gestion a permis de :

- ☞ réorganiser la startup afin qu'elle puisse agir au mieux face à son environnement (interne et externe) incertain : élaboration des contrats de travail, des fiches de poste...etc.
- ☞ se rendre compte des changements à venir notamment des changements organisationnels et stratégiques en adaptant le fonctionnement de l'organisation à ces éventuels changements

IV. Conclusion générale

- ☞ mettre le capital humain, le moteur du développement de la startup au centre de ses préoccupations de gestion à travers une bonne stratégie de recrutement (sur la base des compétences)
- ☞ se rendre compte des faiblesses en termes d'utilisation des données dans le but de fournir des informations qui serviront de base à des décisions opérationnelles et stratégiques
- ☞ alléger la charge du fondateur particulièrement en matière de contrôle tout en adoptant une logique d'organisation plus formelle, des ressources et des responsabilités

Dans le cadre de notre problématique de recherche, L'introduction de la fonction contrôle de gestion au sein de la startup NAFOUZ et l'élaboration du tableau de bord de gestion de son projet innovant, a constitué une bonne base de démarrage pour la startup dans une démarche prévisionnelle et proactive

La réponse à la problématique posée

Dans ce contexte, Les dispositifs de contrôle de gestion des start-up , une fois ajustés et adaptés aux besoins et aux caractéristiques de ces nouvelles entreprises ,suite à la constatation de dysfonctionnements ou de carences ; semblent donc bénéfique pour leurs bonne conduite vers le succès . De plus qu'ils peuvent être mis en place *ex ante* pour accompagner leur croissance anticipée. Ainsi nous **confirmons** la première hypothèse qui montre que les outils de contrôle de gestion peuvent être adaptés aux startups dans leur phase de développement précoce, Et nous **affirmons** la deuxième hypothèse

Pour conclure d'une façon générale notre étude .Nous tenons à préciser que ces "entreprises de demain" doivent non seulement s'approprier les nouvelles technologies qui leur paraîtront indispensable , mais aussi savoir transformer ces innovations en réelles plus-values, notamment en repensant ses modes de fonctionnement internes .Sur ce point , les entreprises de demain devront s'inspirer :

- ☞ De la nouvelle économie, pour la priorité donnée à l'innovation
- ☞ De l'ancienne économie, pour l'expérience de la conduite de changement

IV. Conclusion générale

Perspective d'avenir

Dès que la startup connaît le succès, sa gestion stratégique devient "facteur stresser" , car elle sera obligée de maîtriser une croissance encore plus rapide , tâche qui n'est pas facile à gérer

Dans le cadre de cette nouvelle orientation stratégique, nous nous interrogeons sur le rôle de contrôle de gestion. Comment participe-t-il à des changements organisationnels et stratégiques au sein des startups?

Cette problématique donne lieu à d'autres travaux de recherche futurs qui s'articulent autour du : **"contrôle de gestion face aux changements dans un contexte innovant"**

Bibliographie

Livres

- ALAZARD Claude , SÉPARI Sabine,2018,*DCG11 contrôle de gesrion : Manuel et Applications*,Ed Dunop, 5eme édition ,paris.
- ARDOIN J.L, JORDAN H, 1979, *Le contrôleur de gestion*, éd Flammarion.
- AUSSET Gérard, MARGERIN Jacques, 1984, *comptabilité analytique: outils de gestion – aide à la décision* Ed. SEDIFOR .société d'édition et de diffusion pour la formation, 5ème édition, paris.
- BERLAND Nicolas,2014,*Le Contole de Gestion* , 1ére édition , Ed Presse Univercitaire de France ,France.
- BERLAND Nicolas,DE RONGE Yves,2013,*Contrôle de gestion : Perspectives d'avenir et Managériales* , 2éme édition , Ed .Pearson,France.
- BESCOS Pierre-Laurent ,2005,*Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2éme édition, Ed. Gualino éditeur, Paris.
- BESSIERE Véronique, STEPHANY Eric, 2017, *LE CROWDFUNDING: Fondements Et Pratiques*, paris, De Boeck supérieur,
- BLANK Steve,DORF Bob,2012,*The Startup Owner's Manual : The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*, Ed.Diateino
- BOLLECKER Marc,2003, *LES CONTRÔLEURS DE GESTION :L'histoire et les conditions d'exercice de la profession*,Ed l'Harmattan,paris.
- BOUQUIN Henri,2011,*les fondements des contrôle de gestion* ,Ed.Presse Universitaires de France,France.
- BOUQUIN Henri, FIOL Michel,2003, *le contrôle de gestion : Repères perdus, Espaces à Retrouver*,paris.
- DUFOUR Bruno et autres ,2008,*MBA : L'essentiel du Management par les Meilleurs Professeurs*, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles,2eme édition,paris.
- FORGET Jack, 2005, *Gestion budgétaire: Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, France.
- GIRAUD Françoise , SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard , DELMOND Marie-Hélène,REDIS Jean, 2009, *Finance entrepreneuriale: le créateur d'entreprise et les investisseurs en capital*, ED. De Boeck,paris,

- SIMONS Robert,1995,levers of control : *how managers use innovative control systeme to drive strategic renewel*,harvard business press,Bosten
- TORRES Olivier, 2017, *La santé du dirigeant: De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*,De Boeck Supérieur, 2eme édition,paris
- PIGE Benoit, LARDY Philippe, 2003, *Reporting et contrôle budgétaire*, éditions ems management & société, France.
- VOYER Piere , 2009,*tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*,Ed .presse de l'université de québec,Canada. .

Reuves

- BOUTILLIER Sophie,UZUNIDIS Dimitri«Schumpeter, Marx et Walras. Entrepreneur et devenir du capitalisme»,Revue interventions économiques [En ligne], 46 | 2012, mis en ligne le 01 novembre 2012, consulté le 08 juin 2019
- Elvia LEPORI, Marc BOLLECKER, Les leviers de contrôle de SIMONS : vers une compréhension des freins à l'équilibrage diagnostic / interactif, EM Strasbourg
- Frank Lasch, Frédéric Le Roy et Saïd Yami, 2005, LES DÉTERMINANTS DE LA SURVIE ET DE LA CROISSANCE DES START-UP TIC, Lavoisier | « Revue française de gestion » 2005/2 no 155
- GAUJARD Chrystelle,2008," VERS UN NOUVEL IDÉALTYPE ORGANISATIONNEL : UNE APPLICATION DE LA MÉTHODE WÉBÉRIENNE AUX START-UP ACTUELLES,De Boeck Supérieur | « Innovations » ,2008/1 n° 27,pp 163 à 182
- GUILHON Bernard, MONTCHAUD Sandra, 2003,"Le capital à risque et les jeunes entreprises innovantes : problématique et enjeux". Revue internationale P.M.E, volume 16, N°3-4, ,pp 53–73
- LANGEVIN Pascal, NARO Gérald,Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne, Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, France.
- LAMBERT Caroline, SPONEM Samuel, 2009, «la fonction contrôle de gestion: proposition d'une typologie », « Comptabilité - Contrôle - Audit », 2009/2 Tome 15.
- SPONEM Samuel, 2004,"Contrôle budgétaire diagnostic ou interactif? Proposition d'un instrument de mesure",25^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Orléans, France. pp.1-20.halshs-00170350

Articles et rapports

- le manuel d'Olso , la mesure des activités scientifiques et technologiques (OCDE2005)
- COSO report , Synthèse sur : le Cadre de Référence du management des risques de l'entreprise.
- JACQUIN Jean,mars 2003,Le rapport du Commissariat Général du Plan,Les jeunes entreprises innovantes :Une priorité pour la croissance
- Marc Bollecker,May 2000,«Contrôleur de gestion : une profession à dimension relationnelle ?», 21ÈME CONGRES DE L'AFC, France

Articles sur internet

- BAR Jean-David, 21 novembre 2017 et mise à jour le 11 septembre 2018, comment mobiliser sa love money sans ouvrir son capital, <https://www.maddynews.com/2017/11/21/maddytips-mobiliser-love-money-ouvrir-capital/>, page consultée le 16/05/2019
- BOUQUIN Henri, Gestion Financière: contrôle de gestion , Encyclopedia universalis ,article en ligne, <https://www.universalis.fr/encyclopedie/gestion-financiere-controle-de-gestion/3-1-aide-a-la-delegation-et-a-la-gouvernance/>
- INFO Bercy,09/08/2016,"Levée de fonds : qu'est-ce qu'un business angel ?",page consultée le,<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/levee-fonds-quest-quun-business-angel>
- Massolution / Crowdsourcing.org Rapport 2015 sur le financement participatif dans l'industrie du financement participatif http://reports.crowdsourcing.org/index.php?route=product/product&product_id=54
- GRAHAM Paul,2012, voulez-vous démarrez une startup?soyez financé par Y combinator,(page consultée le 18/03/2019),<http://paulgraham.com/growth.html>

-GUIGNARD Quentin, 2017, le cycle de vie d'une startup: les 4 étapes clés, (page consultée le 08/04/2019), <https://www.thenextfrench.com/cycle-de-vie-startup/>

-GUILLAUD Hubert, 19/04/2012, «comprendre le Fonctionnement des startups pour améliorer leur réussite», (consulté le 02/05/2019), <http://www.internetactu.net/2012/04/19/comprendre-le-fonctionnement-des-startups-pour-ameliorer-leur-reussite/>

-SIMON Vivianah, 12 novembre 2018, cycle de vie d'une startup: les étapes clés, (page consultée le 08/04/2019), <https://ignition-program.com/blog/etapes-cycle-de-vie-startup/>

- TSAGLIOTIS Adrien, 22/06/2015, "Entrepreneurs, testez d'abord votre produit sur 5 utilisateurs !", (page consultée le 08/04/2019), <https://www.journaldunet.com/web-tech/start-up/1156576-entrepreneurs-testez-d-abord-votre-produit-sur-5-utilisateurs/>

-Rolland SYLVAIN, 28/02/2017, Startups : la « vallée de la mort » est toujours là, article, <https://www.latribune.fr/technos-medias/innovation-et-start-up/startups-la-vallee-de-la-mort-est-toujours-la-648950.html>

Sites internet :

- <https://www.crowdfundingfactory.fr>

- <https://www.rachatducredit.com>.

- <http://www.toupie.org>

- <http://www.innoviscop.com>

- <https://group.bnpparibas>

- <https://www.angem.dz>

- <https://www.cnrtl.fr>.

- <https://www.wikiberal.org>

- <http://www.cadresonline.com>

- <https://www.linternaute.fr>

TABLE DES MATIERES

I.	Remerciements	
II.	Dédicaces	
III.	Résumé	
IV.	LISTE DES TABLEAUX	
V.	LISTES DES FIGURES	
VI.	LISTES DES ABREVIATIONS	
VII.	SOMMAIR	
VIII.	INTRODUCTION GENARALE	
	CHAPITRE 01 : LA TENDANCE ECONOMIQUE : LES STARTUPS	1
	Section 01: les jeunes entreprises technologiques	
	innovantes:" les startups ".....	2
	1. Les jeunes entreprises innovantes: essais de définition.....	2
	1.1 définition de Steve Blank.....	2
	1.2 La définition de Dave McClure.....	2
	1.3 La définition de Paul Graham.....	3
	2 Les jeunes entreprises innovantes : caractéristiques fondamentales.....	3
	3 Les types des startups.....	4
	3.1 Les automatisseurs.....	4
	3.2 Les transformateurs sociaux	4
	3.3 Les intégrateurs.....	5
	3.4 Les challengers	5
	4 Les jeunes entreprises innovantes : Quelle différence avec les entreprises traditionnelles	6
	4.1Définition des deux entités	6
	4.2 Caractéristiques clés des deux entités.....	6

4.2.1 objectifs, besoins et stratégie.....	6
4.2.2 la Nature de l'idée	7
4.2.3 la vitesse de croissance et le mode de financement.....	7
4.2.4 le rapport de risque.....	8
Section 02 : au cœur du cycle de vie des jeunes entreprises innovantes	10
1. Les phases du développement des jeunes entreprises innovantes.....	10
1.1 l'idéation.....	10
1.2 la validation.....	10
1.3 L'efficacité.....	11
1.4 La croissance	12
1.5 L'exit.....	12
2. Les modes de financement des jeunes entreprises innovantes	12
2.1 Le financement dilutif	13
2.1.1 Les business Angels.....	13
2.1.2 Le capital à risque.....	13
2.1.3 Le capital d'amorçage.....	13
2.2 Le financement non dilutif	14
2.2.1 Les createurs , leurs familles et leurs amis :le love money.....	14
2.2.2 Le financement participatif ou Le crowdfunding.....	14
2.2.3 Les aides publiques	16
2.2.4 Les banques.....	17
2.2.5 Les incubateurs d'entreprise.....	18
3 Le parcours du financement selon la phase du développement.....	19
3.1 l'idéation.....	19
3.2 la validation.....	21

3.3 La croissance	22
3.4 L'accélération.....	22
3.5 L'exit.....	23

Section 03 : Le duo entrepreneur-startup: la forte tension

entre le succès et l'échec.....24

1. L'Entrepreneur Startpeur : un élément essentiel de la survie de sa startup.....24

1.1 Définition de l'activité entrepreneuriale et de l'innovation.....24

1.2 L'entrepreneur startepeur : un essai de définition.....24

1.2.1 Selon Richard Cantillon

1.2.2 Selon Jean-Baptiste Say.....25

1.2.3Selon Karl Marx

1.2.4 Selon Max

1.2.5 Selon Schumpeter.....25

1.3 L'impact du profil de l'entrepreneur sur la survie de sa startup.....26

1.3.1 La motivation du créateur

1.3.2 Le capital humain général du créateur.....26

1.3.3 Le réseau social et personnel.....27

1.4 le stresse de l'entrepreneur.....27

2. La startup comme une entreprise "stressée":

«la vallée de la mort»

2.1 Définition de L'entreprise stressée.....28

2.2 l'early stage : une phase particulière pour les startups.....29

2.2.1 Les facteurs stresseurs : Les grands ensembles (Environnement ,Objectif ,Moyen):Le modél SMOCS.....	31
2.2.3 Les catégories des startups stressées	33
2.3 Le duo entrepreneur-startup: Le stress entrepreneuriale.....	34

CHAPITRE 02 : LES ENTREPRISES TRADITIONNELLES VERSUS LES STARTUPS

.....	36
-------	-----------

Section 01: Historique et fondements théoriques.....36

1. L'évolution du concept du contrôle de gestion.....	36
2. L'évolution du champs d'action du contrôle de gestion au sein des organisations.....	39
3. Définition du contrôle de gestion.....	43
3.1 le contrôle de gestion Comme un mode de management.....	44
3.2le contrôle de gestion comme un processus.....	45
3.3Le contrôle de gestion comme un système d'information.....	46
4. la dynamique du pilotage dans un processus de contrôle de gestion.....	47
4.1 la phase de planification.....	47
4.1.1 définition de la planification.....	47
4.1.2 l'identification des objectifs à court, à moyen et à long terme.....	47
4.1.3 l'identification des moyens.....	48
4.2 la phase d'analyse et de mesure des résultats.....	48

Section 02: au cœur de la fonction contrôle de gestion.....50

1. La place de la fonction contrôle de gestion au sein d'une organisation.....	50
1.1 la fonction contrôle de gestion discrète.....	50
1.2 la fonction contrôle de gestion garde fou.....	50

1.3 la fonction contrôle de gestion partenaire.....	51
1.3 la fonction contrôle de gestion omnipotente.....	51
2. Le profil d'un controleur de gestion	52
2.1 Profil sur la base des théories contractualistes du contrôle.....	52
2.2 Profil sur la base des théories conventionnalistes.....	53
2.3 la formation et Les compétences d'un controleur de gestion.....	54
3. La dimension organisationnelle et relationnelle	
d'un service de contrôle de gestio.....	55
3.1 La Dimension organisationnelle	55
3.1.1 Le Mode de rattachement de la fonction contrôle de gestion.....	55
3.1.2 les critères de rattachement de la fonction contrôle de gestion.....	56
3.2 La dimension relationnelle :Le profil relationnel des contrôleurs de gestion.....	57
3.2.1 Un rôle traditionnel : "l'œil du maitre"	57
3.2.2 Un rôle d'assistance : "conseiller du prince"	58
3.2.3 Un "révélateur de la concience économique des responsables opérationnels": "fou du roi".....	58
3.2.4 Un rôle de coordinateur : "modérateur"	58
3.2.5 Un rôle informationnel : "pourvoyeur d'information".....	59
4. Les modalités d'utilisation du service "contrôle de gestion" au sein d'une organisation.....	60
4.1 Le contrôle de gestion "diagnostic".....	60
4.2 Le contrôle de gestion "interactif"	61
4.3 L'équilibre entre le contrôle de gestion "diagnostic" et le contrôle de gestion "interactif".....	62
Section 03 : Les outils et la finalité de contrôle de gestion.....	64
1. Les outils de contrôle de gestion.....	64
1.1 Les budgets et Le contrôle budgétaire	64
1.1.1 Les centres des responsabilités	64

1.1.1.1	Les centres des couts.....	64
1.1.1.2	Les centres des revenus.....	65
1.1.1.3	Les centres des profits.....	65
1.1.1.4	Les centres d'investissement	65
1.1.2	Le contrôle budgétaire et le suivi des écats.....	65
1.1.2.1	L'écart de volume	66
1.1.2.2	L'écart de rendement	66
1.1.2.3	L'écart sur prix.....	66
1.2	Le contrôle de gestion et la comptabilité analytique	66
1.2.1	la comptabilité analytique comme Un outil de calcul des coûts des biens ou des services.....	67
1.2.2	la comptabilité analytique un outil de prévision, de contrôle et d'aide à la prise de décision.....	68
1.3	Les tableaux de bord de gestion.....	68
1.3.1	définition et caractéristiques.....	68
1.3.2	Les tableaux de bord de gestion et le choix des indicateurs.....	70
1.3.3	La démarche du choix des indicateurs de performance.....	70
1.3.4	les étapes de réalisation des tableaux de bord.....	71
1.4	Le contrôle de gestion et Le <i>reporting</i>	73
2.	Les finalités du contrôle de gestion.....	74
2.1	Le contrôle de gestion : un système d'aide à la décision.....	74
2.1.1	Le contrôle de gestion et le contrôle stratégique	74
2.1.2	Le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel	75
2.2	Le contrôle de gestion : un outil de Pilotage de la performance	77
2.3	le contrôle de gestion : un outil d'incitation et de coordination	80
Section 04 : Le contrôle de gestion dans un contexte innovant : une synthèse de la littérature.....		83
1.	Les débats théoriques autour de la faible présence du contrôle de gestion dans les startups.....	84

1.1 Les travaux concernant la mise en place d'un système de contrôle de gestion dans les startups	84
2. Les motifs d'introduction du contrôle de gestion au sein d'une startup.....	84
2.1 le cycle de vie de la startup.....	84
2.2 le mode de financement adopté par la startup.....	84
3. La place de la fonction contrôle de gestion dans les structures innovantes.....	84
3.1 la structure favorable à l'innovation.....	84
3.2 l'introduction de la fonction contrôle de gestion au sein des structures innovantes.....	85
4. l'Adaptation des outils de contrôle de gestion dans les startups.....	87

CHAPITRE 03 : CASP RATIQUE.....88

Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil:la startup "NAFOUZ".....89

1. .Le e-Learning : un secteur porteur en Algérie	89
2.Présentation de "NAFOUZ".....	89
2.1 le secteur d'activité.....	89
2.2Mission et valeurs de "NAFOUZ".....	89
2.3L'idée de création de la startup "NAFOUZ".....	90
3.Le positionnement de la startup NAFOUZ.....	90
3.1 Analyse du produit final, logo et slogan.....	90
3.2 Description fonctionnelle et technique du produit finale de NAFOUZ.....	91
4.L'Orientation stratégique de "NAFOUZ".....	91
4. L'organisation de la startup NAFOUZ.....	92
4.1 le type de structure adoptée par la startup NAFOUZ.....	92

4.2 Analyse de type de relations entre les membres de l'organisation.....	92
Section 02 : l'Analyse de la problématique de la startup NAFOUZ et l'identification des motifs d'introduction de la fonction contrôle de gestion.....	94
1. L'analyse de la problématique de NAFOUZ.....	94
1.1 Le stress du fondateur.....	95
1.2 Le stress de la startup NAFOUZ	95
1.2.1 Les moyens comme facteurs stressants pour la startup: l'ensemble "M".....	95
1.2.2 Les objectifs comme facteurs stressants pour la startup: l'ensemble "O".....	95
1.2.3 Les variables environnementales comme facteurs stressants pour la startup: l'ensemble "E".....	95
2. Une Synthèse de l'analyse de la problématique	95
3. Identification des éléments de pilotage	96
3.1 De l'exploration à l'exploitation : De l'idéation et la validation à la croissance.....	96
3.1.1 Identifications des objectifs de cette phase de croissance.....	96
3.1.2 D'autres objectifs que nous avons rejetés.....	96
4. Analyse critique de l'organisation et de système d'information.....	97
4.3 Analyse critique du mode organisationnel de la startup "NAFOUZ".....	97
4.4 Analyse critique des documents et des systèmes de gestion et de production de d'information.....	98
4.4.1 Un tableau de gestion de trésorerie mensuel	98
4.4.2 Un tableau de traitement de salaire	98
4.4.3 Un tableau de compte de résultat annuel	98
4.4.4 Une base de données.....	100
4.4.5 critique du système de gestion et de production de l'information.....	102
5 Les motifs de la mise en place d'un modèle de contrôle de gestion	103
6 L'introduction de la fonction contrôle de gestion dans la startup NAFOUZ.....	104
6.1 le Mode de rattachement de la fonction contrôle de gestion.....	104
6.2 Notre profil relationnel au sein de la startup.....	105

Section 03 : l'introduction de la fonction contrôle de gestion et la mise en place d'un outil adapté à la situation de la startup106

1. les nouvelles exigences et préoccupations de gestion de la startup NAFOUZ.....	106
2. La démarche de la mise en place du tableau de bord de gestion	106
2.1 étape1 :l'organisation du projet tableau de bord.....	106
2.1.1 Le découpage de la startup.....	107
2.2 étape2 : l'identification des préoccupation de gestion et des indicateurs.....	109
2.2.1 Le choix des indicateurs.....	109
2.2.2 La liste des indicateurs pertinents	110
2.2.3 Analyse de la faisabilité des indicateurs.....	111
2.2.4 La liste des indicateurs pertinents.....	111
2.3 étape3 : le désinge des indicateurs et du tableau de bord.....	112
2.4 étape4 :la réalisation du tableau de bord.....	118
2.4.1 La description et l'analyse du tableau de bord.....	122
2.4.2 la logique du fonctionnement du tableau de bord	124
2.5 étape 5:la mise en œuvre du tableau de bord	125
2.5.1 Le mode d'utilisation de ce tableau de bord de gestion.....	126
3. Analyse globale et recommandations.....	126
3.1 Analyse globale.....	126
3.2 Recommandations.....	128
Conclusion générale	131

IX. BIBLIOGRAPHIE

X. TABLE DES MATIERES

