

Le contrôle de gestion comme levier ou obstacle à l'innovation : enjeux et pratiques dans les entreprises innovantes

Management control as a catalyst or barrier to innovation: challenges and practices in innovative companies

NAFZAOUI Mohammed Achraf

Professeur Universitaire

École nationale de commerce et de gestion

Université Ibn Tofail – Kenitra

MAROC

Recherche en sciences de gestion des organisations

ETTAKANI Doha

Doctorante

École nationale de commerce et de gestion

Université Ibn Tofail – Kenitra

Maroc

Recherche en sciences de gestion des organisations.

Date de soumission : 07/09/2024

Date d'acceptation : 28/10/2024

Pour citer cet article :

NAFZAOUI M. A. & ETTAKANI D. (2024) «Le contrôle de gestion comme levier ou obstacle à l'innovation : enjeux et pratiques dans les entreprises innovantes», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 926 - 946

Résumé :

La relation entre le contrôle de gestion et l'innovation a fait l'objet de nombreuses recherches, avec des avis divergents sur le rôle du contrôle de gestion dans la promotion ou l'entrave de l'innovation, l'innovation, processus coûteux et incertain, est cruciale pour la compétitivité des entreprises, mais pose des défis pour le contrôle de gestion, cette étude vise à synthétiser les principales recherches théoriques et empiriques sur l'interaction entre ces deux concepts et à évaluer l'impact du contrôle de gestion sur l'innovation, pour ce faire, nous avons adopté une approche méthodologique mixte, combinant une revue de la littérature et une analyse des études existantes, les résultats montrent que l'impact du contrôle de gestion sur l'innovation varie selon les contextes et les entreprises, soulignant la nécessité d'adapter les systèmes de contrôle aux spécificités de chaque organisation et de poursuivre les recherches dans ce domaine.

Mots clés : innovation ; contrôle de gestion ; management de l'innovation ; entreprise ; impact

Abstract :

The relationship between management control and innovation has been the subject of numerous studies, with differing opinions on the role of management control in promoting or hindering innovation, innovation, a costly and uncertain process, is crucial for a company's competitiveness but poses challenges for management control, this study aims to synthesize the main theoretical and empirical research on the interaction between these two concepts and to assess the impact of management control on innovation, to do this, we adopted a mixed-methods approach, combining a literature review and an analysis of existing studies, the results show that the impact of management control on innovation varies across contexts and companies, highlighting the need to adapt control systems to the specificities of each organization and to continue research in this area.

Keywords : innovation ; management control ; innovation management ; company ; impact

INTRODUCTION :

Dans un environnement commercial de plus en plus compétitif, marqué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VUCA), les entreprises sont constamment confrontées au défi de se réinventer et d'innover pour maintenir leur compétitivité et assurer leur croissance, depuis l'ère industrielle, l'innovation a été reconnue comme un moteur clé du développement économique et un moyen pour les entreprises d'acquérir et de préserver un avantage concurrentiel sur leur marché, dans ce contexte, l'innovation est non seulement un facteur de différenciation, mais aussi un levier stratégique essentiel pour répondre aux attentes changeantes du marché, aux avancées technologiques et à l'évolution des besoins des clients ; elle joue un rôle critique dans la capacité des entreprises à s'adapter rapidement aux environnements disruptifs, en créant des opportunités pour explorer de nouveaux modèles économiques et de nouveaux marchés.

Parallèlement, le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans la gestion des dépenses, l'optimisation de l'utilisation des ressources et le suivi des performances organisationnelles, à travers des outils comme les budgets, les tableaux de bord de performance et les indicateurs clés, il permet de garantir l'alignement des actions de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques, traditionnellement perçu comme un outil d'encadrement et de surveillance, le contrôle de gestion est souvent associé à une approche rigide, centrée sur le respect des budgets et des prévisions à court terme. Toutefois, dans un monde où l'innovation est devenue une priorité, les systèmes de contrôle doivent évoluer pour soutenir des initiatives plus créatives et moins prévisibles.

Cependant, la mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion efficace dans un contexte d'innovation s'avère souvent délicate en raison des défis uniques que représente l'innovation. Les méthodes traditionnelles de contrôle de gestion, qui reposent sur une approche cybernétique centrée sur des normes, des objectifs et des prévisions, peuvent ne pas être adaptées à l'incertitude intrinsèque et à la nature dynamique des processus d'innovation. L'innovation, par définition, est souvent associée à un degré élevé de risque, de changements fréquents et d'un horizon temporel incertain, rendant difficile l'application des mêmes normes rigides que celles appliquées dans des processus opérationnels stables, dans un tel contexte, l'approche classique de la planification et du contrôle peut brider la créativité des équipes, ralentir l'adoption de nouvelles idées et limiter la flexibilité nécessaire à l'exploration de nouvelles opportunités.

Cela soulève une question clé : comment le contrôle de gestion peut-il soutenir efficacement l'innovation dans un contexte incertain et dynamique, tout en conciliant ses exigences traditionnelles de prévisibilité et de performance ? Cette problématique est au cœur des discussions actuelles sur le rôle du contrôle de gestion dans les organisations modernes, notamment celles qui cherchent à concilier les tensions entre innovation et exploitation.

Par ailleurs, il existe un débat dans la littérature académique sur la façon dont le contrôle de gestion peut stimuler ou entraver l'innovation, avec des études présentant des résultats contrastés, certaines recherches suggèrent que le contrôle de gestion, lorsqu'il est bien conçu, peut agir comme un facilitateur de l'innovation en fournissant des cadres structurés et des outils permettant de canaliser l'énergie créative et de maintenir l'alignement stratégique, par exemple, les systèmes de contrôle interactifs, qui encouragent l'échange d'informations et l'apprentissage organisationnel, peuvent soutenir l'innovation en assurant une surveillance flexible et en favorisant un dialogue constant entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

D'un autre côté, des études montrent que les systèmes de contrôle de gestion trop rigides peuvent inhiber l'innovation en imposant des contraintes trop strictes, réduisant ainsi la marge de manœuvre nécessaire à l'expérimentation, les entreprises qui se concentrent uniquement sur les résultats à court terme, au détriment des investissements dans des projets innovants à plus long terme, risquent de manquer des opportunités d'évolution et de transformation, ce paradoxe illustre la nécessité d'une approche équilibrée, où le contrôle de gestion doit être assez souple pour encourager l'innovation, tout en maintenant une discipline financière et opérationnelle.

Dans cette étude, une approche méthodologique mixte a été adoptée pour analyser l'interaction entre le contrôle de gestion et l'innovation, cette méthodologie repose sur deux volets principaux : d'une part, une revue approfondie de la littérature théorique et empirique, et d'autre part, une analyse comparative des études existantes, la revue de la littérature permet d'identifier les principaux cadres théoriques et de synthétiser les résultats contrastés de recherches antérieures sur la relation entre contrôle de gestion et innovation, ensuite, l'analyse comparative se concentre sur l'impact du contrôle de gestion dans différents contextes organisationnels, en tenant compte des variables telles que la taille des entreprises, leur secteur d'activité, ou encore le type d'innovation qu'elles mettent en œuvre, cette approche méthodologique permet de mettre en lumière les mécanismes sous-jacents qui expliquent les effets observés et d'identifier les facteurs qui influencent la capacité du contrôle de gestion à soutenir ou freiner l'innovation.

Cet article vise à fournir une revue approfondie et structurée de la littérature sur l'interaction entre l'innovation et le contrôle de gestion, en abordant les différentes perspectives, les modèles théoriques et les résultats empiriques, nous chercherons à déterminer les conditions et les facteurs qui influencent l'impact du contrôle de gestion sur l'innovation, en mettant en évidence les mécanismes sous-jacents qui expliquent les effets observés, et en identifiant les lacunes et les opportunités pour la recherche future dans ce domaine, de plus, nous discuterons des implications pratiques de nos conclusions pour les gestionnaires et les décideurs qui cherchent à concevoir et mettre en œuvre des systèmes de contrôle de gestion qui soutiennent et favorisent l'innovation au sein de leurs organisations.

Dans cette revue, plusieurs approches théoriques seront explorées, notamment les modèles d'ambidextrie organisationnelle, qui proposent que les entreprises doivent équilibrer les activités d'exploitation (qui optimisent les processus actuels) et les activités d'exploration (qui cherchent à innover et à créer de nouvelles opportunités), nous examinerons également le rôle des systèmes de contrôle diagnostiques et interactifs, en cherchant à comprendre comment ces systèmes peuvent être adaptés pour répondre aux exigences paradoxales d'un contrôle strict et d'une flexibilité nécessaire à l'innovation. En somme, cette revue de la littérature contribuera à une compréhension plus nuancée des défis et des enjeux liés à l'intégration du contrôle de gestion et de l'innovation, tout en offrant des recommandations précieuses pour les praticiens et les chercheurs qui cherchent à optimiser cette relation complexe.

1. L'innovation et le contrôle de gestion : évolutions théoriques et enjeux pour les entreprises modernes – Revue de littérature

L'innovation et le contrôle de gestion sont devenus des leviers incontournables pour assurer la compétitivité et la croissance des entreprises, on va essayer d'analyser l'évolution de ces deux concepts, en s'appuyant sur les théories économiques de l'innovation et les approches modernes du contrôle de gestion, on va essayer de mettre avant les transformations nécessaires pour faire face aux défis posés par les changements technologiques, économiques et organisationnels dans un environnement en perpétuelle mutation.

1.1.L'évolution des concepts et théories de l'innovation : de Schumpeter à aujourd'hui

L'innovation est un élément essentiel pour la croissance et la compétitivité des entreprises, mais les conditions de l'innovation ont évolué considérablement au fil du temps, les modalités de

l'environnement concurrentiel, les progrès technologiques et les changements sociaux et économiques ont tous influencé le processus d'innovation, aujourd'hui, l'explosion des innovations dans l'industrie des services a transformé le paysage de l'innovation, tandis que les innovations liées à l'industrie matérielle ont été supplantées, ces changements ont été anticipés par Schumpeter dans ses premières études sur l'innovation, où il a introduit l'expression des "nouvelles combinaisons productives" sans utiliser explicitement le mot 'innovation'.

La théorie économique de l'innovation développée par Schumpeter repose sur deux approches distinctes : Schumpeter I et Schumpeter II, dans la première approche, Schumpeter considérait que l'innovation était essentiellement basée sur les capacités de l'entrepreneur à créer des combinaisons sur le marché, à créer de nouveaux besoins chez le consommateur et à adopter de nouveaux comportements, selon cette approche, l'innovation ne se limite pas aux changements incrémentaux, mais doit être radicale et transformative, née de la combinaison des choses et des forces, dans sa deuxième théorie, datée de 1942, Schumpeter estimait que l'innovation était basée sur la recherche et le développement (R&D), qui nécessite des ressources importantes, en particulier financières, et qui est donc généralement réalisée par les grandes entreprises plutôt que les petites, cette approche a eu un impact significatif sur la manière dont l'innovation est conçue et mise en œuvre dans les entreprises (Atamer et al., 2005a),

Schumpeter a soutenu que l'innovation peut être un facteur de destruction créatrice, car elle rend obsolètes certains produits, parts de marché, compétences et emplois (Pénin, 2016), toutefois, il a également montré que les entreprises peuvent bénéficier d'avantages de coûts et d'une productivité accrue si elles mettent en œuvre avec succès des innovations de procédé, ou devenir des monopoles et profiter des avantages de la concurrence monopolistique si elles introduisent des innovations de produit (Potier, 2015), dans les deux cas, les entreprises peuvent gagner de nouvelles parts de marché, schumpeter a également été le premier à faire la distinction entre l'invention et l'innovation, il considère l'invention comme la création d'une nouveauté, tandis que l'innovation est l'instauration de cette nouvelle création sur le marché (Schumpeter & Perroux, 2002), une définition confirmée par Norbert, qui estime que l'invention est une création, tandis que l'innovation consiste à donner une effectivité et un sens à cette création, qui doit être adaptée aux spécificités d'une économie, d'une culture ou d'un pays qui définit ses besoins (Norbert, 2002), ces définitions soulignent des aspects différents de l'innovation, allant de la création de nouveaux produits et services à la combinaison de facteurs sociaux et économiques pour favoriser l'invention, cependant, elles partagent une idée centrale :

L'innovation est un processus de changement qui vise à améliorer quelque chose d'existant ou à créer quelque chose de nouveau.

Plusieurs définitions de l'innovation ont été proposées par différents auteurs, en 1953 Barnett la définit comme tout ce qui constitue une différence par rapport aux formes habituelles (Cook, 2014), cette définition est large et peu précise, mais souligne le caractère novateur de l'innovation, (Mohr, 1969) considère que l'innovation est une combinaison d'obstacles, de ressources et de motivations pour les dépasser, (Urabe, 1988) insiste sur la nécessité de générer une représentation intellectuelle pour créer un produit ou un service rentable pour l'entreprise, quant à (Giget, 1994) a mis sur le rôle central de l'innovation dans la logique entrepreneuriale, tandis que (Forest et al., 1997) soulignent la nécessité de combiner différentes activités et flux d'informations pour créer un résultat important, (Boer & Duing, 2001) et (Norbert, 2002) insistent sur l'importance de combiner différents facteurs, tels que le marché, la technologie et l'organisation, pour favoriser l'innovation, (Atamer et al., 2005b) mettent en évidence les effets bénéfiques de l'innovation sur l'emploi, la productivité et les modes d'utilisation, pour (Tidd et al., 2006) considèrent que l'innovation est le fruit d'une forte interaction entre les différents acteurs d'un écosystème, qui permet de créer de nouvelles connaissances et de les convertir en nouveaux produits, processus ou méthodes, (Geoffroy Bing, 2015) souligne le rôle central de l'innovation dans l'amélioration des capacités humaines et dans la transformation sociale et économique, (Dra. Lorena et al. 2015) considèrent quant à eux que l'innovation est un élément indispensable pour faire face à des contraintes et réaliser des découvertes scientifiques et technologiques, les différentes définitions de l'innovation montrent l'importance de la créativité, de la collaboration et de la capacité à surmonter les obstacles pour favoriser le progrès scientifique et économique.

Cet ensemble de définitions montre que l'innovation est un concept central dans le monde des affaires, qui a évolué au fil du temps en réponse à des changements économiques, technologiques et sociaux, cependant, il n'y a pas de définition unique de l'innovation, car celle-ci peut être comprise sous différents angles et peut varier selon les perspectives des auteurs, néanmoins, il est possible de relever un dénominateur commun à la majorité des définitions : la combinaison de ressources pour créer de la valeur, de ce fait, l'innovation peut être définie comme étant la valeur ajoutée qui découle de la synergie des ressources et des facteurs mobilisés, cette valeur ajoutée peut profiter à l'entreprise elle-même ou au client, pour l'entreprise, l'innovation ne se limite pas à la création d'un nouveau produit ou procédé qui

répond à un besoin client, elle peut également se manifester par une approche novatrice en matière d'organisation, de commerce ou de technique de production, permettant notamment de réduire les coûts ou de proposer des produits plus sophistiqués, pour le client, l'innovation se traduit par une amélioration de sa qualité de vie.

1.2. Le contrôle de gestion : un outil clé pour piloter la performance dans un environnement en mutation :

Le contrôle de gestion, en tant que composante cruciale de l'entreprise, a évolué en tandem avec les changements environnementaux et organisationnels, bien que traditionnellement associé aux grandes entreprises, il est désormais de plus en plus adopté par des organisations de diverses tailles et secteurs, aussi bien dans le secteur public que privé, il est perçu comme un processus de pilotage de la performance, où la maîtrise des techniques de gestion constitue un élément clé pour la compétitivité, le contrôle de gestion facilite un diagnostic approfondi de la situation et permet d'analyser les enjeux stratégiques d'une entreprise, il aide également à définir les orientations adéquates pour mettre en œuvre la stratégie, la traduire en actions opérationnelles et sélectionner les indicateurs et moyens appropriés pour soutenir l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs clairs et précis.

Le concept de contrôle de gestion a évolué au fil du temps, engendrant diverses définitions et missions selon les auteurs, (Anthony, 1965) considérait le contrôle de gestion comme un processus permettant aux managers d'optimiser la rentabilité, de maîtriser les coûts et d'évaluer les résultats financiers, toutefois, cette vision était principalement axée sur la gestion financière. Par la suite, le contrôle de gestion a évolué vers un processus stratégique et organisationnel aidant les gestionnaires à élaborer et mettre en place des moyens pour atteindre leurs objectifs stratégiques et créer une stratégie concurrentielle sur le marché, en 1989, Henri Bouquin a mis en exergue l'objectif opérationnel du contrôle de gestion dans l'élaboration, l'exécution et le suivi des plans d'actions, il a souligné l'importance de l'évaluation de la performance et de la détection des dysfonctionnements pour une prise de décision éclairée (Henri, 2011), Néanmoins, toutes les définitions du contrôle de gestion ont en commun le fait qu'il s'agit d'un processus visant à piloter la performance de l'entreprise pour atteindre les objectifs stratégiques de manière efficace et efficiente.

Lorino a mis en évidence la transition du contrôle de gestion vers le pilotage, caractérisée par un changement de paradigme passant de la mesure à l'interprétation (Lorino, 1995) , il a

souligné que les managers peuvent exploiter leurs compétences et leur savoir-faire pour interpréter les indicateurs de performance et prendre des décisions en conséquence, cette nouvelle pratique du pilotage se distingue de celle du contrôle, qui repose uniquement sur la mesure des indicateurs de performance, elle met l'accent sur la capacité des managers à interpréter les indicateurs de performance, bien qu'elle puisse être critiquée pour ne pas offrir suffisamment d'orientations pour guider ces interprétations, une nouvelle définition de contrôle de gestion a été proposé en tenant compte de trois dimensions : la dimension stratégique, la dimension technico-économique et la dimension organisationnelle et psychosociale (Bouquin & Pesqueux, 1999), les auteurs estiment que le contrôle de gestion cherche à remplacer son image didactique par une approche plus souple, axée sur les relations et la communication, cette approche met l'accent sur la communication et les relations, mais néglige les aspects techniques et économiques.

En outre, Simons a introduit l'idée que le contrôle de gestion peut jouer un rôle crucial dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie (Lepori & Bollecker, 2015), il a suggéré que le contrôle de gestion pourrait être un outil interactif permettant de stimuler l'apprentissage et l'innovation grâce à un dialogue organisationnel ouvert, selon (Boisselier, 2013), il s'agit d'un système de pilotage visant à vérifier l'efficacité et l'efficacité des activités et des ressources mises en œuvre, (Giraud, 2004) souligne également que l'objectif principal du contrôle de gestion est d'optimiser la performance de l'entreprise en analysant à la fois des éléments financiers et non financiers. Cependant, bien que Boisselier et Giraud insistent sur l'optimisation de la performance de l'entreprise, ils peuvent être critiqués pour ne pas mettre suffisamment l'accent sur l'importance des aspects relationnels et communicationnels dans la pratique du contrôle de gestion, de plus, bien que l'analyse de la performance constitue un objectif important du contrôle de gestion, elle ne doit pas être considérée comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

En gros, le contrôle de gestion est un instrument crucial pour évaluer les performances d'une organisation en élaborant des indicateurs afin de s'assurer que l'entreprise opère en conformité avec ses objectifs, il permet de piloter l'organisation dans son ensemble et facilite le processus décisionnel des dirigeants, toutefois, pour être véritablement efficace, le contrôle de gestion doit considérer les aspects relationnels, communicationnels et stratégiques de l'entreprise, en complément des aspects financiers et non financiers.

L'innovation et le contrôle de gestion sont deux éléments cruciaux pour la compétitivité et la performance des entreprises dans un environnement en constante évolution, l'innovation, bien qu'impliquant des incertitudes, se révèle être un moteur indispensable pour l'adaptation des entreprises aux nouvelles exigences du marché, en parallèle, le contrôle de gestion, qui a su évoluer au fil du temps, offre un cadre permettant d'optimiser les ressources, de mesurer la performance et de guider les décisions stratégiques, toutefois, pour garantir une synergie efficace entre innovation et contrôle de gestion, il est impératif d'adopter des systèmes flexibles et adaptatifs, capables de répondre aux spécificités de chaque organisation tout en tenant compte des enjeux relationnels et communicationnels, cette approche équilibrée permettra aux entreprises de mieux exploiter leur potentiel créatif tout en assurant une gestion rigoureuse et efficace de leur performance.

2. Le contrôle de gestion et l'innovation : défis, paradoxes et perspectives dans les entreprises modernes :

Le contrôle de gestion et l'innovation sont deux concepts essentiels pour la performance et la compétitivité des entreprises, pourtant, ils semblent parfois évoluer dans des directions opposées, le contrôle de gestion, avec ses normes, objectifs et processus structurés, est généralement associé à la stabilité et à la maîtrise des ressources, à l'inverse, l'innovation requiert souvent de la flexibilité, de la créativité et une capacité à naviguer dans l'incertitude. Cette opposition apparente soulève une question cruciale : comment les entreprises peuvent-elles concilier la rigueur du contrôle de gestion avec la nécessité de l'innovation ? Nous allons explorer cette question en nous appuyant sur les théories et études empiriques qui démontrent que, sous certaines conditions, ces deux dynamiques peuvent non seulement coexister, mais aussi se renforcer mutuellement.

2.1. Contexte théorique :

Le contrôle de gestion se définit comme étant un outil de pilotage et d'aider à la prise de décision, c'est un ensemble de méthodes permettant à une organisation d'atteindre ses objectifs, il fonctionne très bien en situation d'activité stable (activités exploitantes), et dans le cas d'une innovation incrémentale, cependant il montre ses limites en cas d'une innovation de rupture (activités exploratrices), car les standards, les objectifs, et les contextes décisionnels sur lesquels se base ne sont plus données aux décideurs mais évoluent en permanence et se reconfigurent au fur et à mesure des avancés et des découvertes de l'innovateur, en effet le

concept de contrôle de gestion est toujours associé à la stabilité, la rigidité, et la rigueur alors que l'environnement dans lequel les entreprises évoluent et se développent est caractérisé par l'incertitude l'instabilité et l'ambiguïté, de ce fait la légitimité du contrôle de gestion est mise en cause par plusieurs chercheurs vu leur discordance et leur antagonisme avec les particularités de l'environnement , afin d'innover et pérenniser sur le marché , les entreprises doivent faire preuve de créativité de dynamisme de flexibilité pour satisfaire les besoins des clients d'aujourd'hui et en même temps penser à répondre aux besoins futurs par des nouvelles offres, une adaptation du contrôle de gestion aux caractéristiques de l'environnement en constant évolution est donc essentielle , d'après les travaux de Chenhall cité par (Dangereux, 2017) , les outils de contrôle de gestion traditionnel s'intéressent aux projets qui ont des processus de production répétitifs et que sauf dans un contexte stable, hiérarchisé et cloisonnée qu'on peut les utiliser, d'autre part le processus de l'innovation est une activité individualiste et autonome mais leurs réussite ne peut se passer qu'en groupe de ce fait l'individualisme et le collectivisme est un dilemme dont l'entreprise doit résoudre c'est-à-dire, elle doit faire un équilibre entre l'autonomie de l'individu innovateur et le groupe de travail pour éviter au maximum le problème d'imputabilité, (Damanpour, 1991) estime qu'il n'y a pas une compatibilité entre l'innovation et la formalisation qui est la caractéristique principale du contrôle de gestion, (Alter, 2016) l'innovation exige une organisation qui se caractérise par un espace libéré qui lui permet d'élaborer de nouvelles combinaisons pour réagir de nouvelles opportunités ou bien faire face à de nouvelles contraintes et non pas une organisation traditionnelle de type taylorienne qui se caractérise par la stabilité, la rigidité et par des processus standardisés et formalisés, l'entreprise se trouve à la fois devant deux logique contradictoires : une logique d'organisation et de stabilité et une autre logique d'innovation et de mobilité , son fonctionnement devra harmoniser entre des exigences antinomiques on peut dire que l'entreprise est face à un paradoxe organisationnel, qui était définie par (Vas & Guilmot, 2017) comme la situation au cœur de laquelle une entreprise cherche à gérer des besoins contradictoires qui se pérennisent dans le temps et qui avèrent illogique lorsqu'on les associés mais en même temps rationnelle quand on les pris isolément, néanmoins la réalité et le besoin nous obligent de les associés pour l'atteinte des objectifs, pour faire face à cette situation (Mothe & Brion, 2008) trouvent que les entreprises doivent adopter un modèle d'ambidextrie, elles doivent exploiter leurs compétences disponibles et essayer de les optimiser et d'être performant en se basant sur l'analyse rationnelle des données des produits précédents, et en même temps s'orienter vers l'exploration de nouvelles connaissances et de nouvelles

compétences pour qu'elles puissent élargir, transformer ou modifier les particularités de travail, créer de nouvelles opportunités et savoir s'adapter avec les changements et les fluctuations de marché, cependant ,(Errami, 2007) a montré dans l'un de ces travaux que dans un contexte de R&D et d'innovation où les résultats définitifs ne sont pas disponible, le contrôle par le clan qui se base essentiellement sur les coutumes et les rites peut remplacer le processus formel du contrôle de gestion .

2.2. Contexte empirique :

Afin d'approfondir et comprendre l'interaction entre l'innovation et le contrôle de gestion et d'élargir la portée des recherches existantes, le tableau ci-dessous présente un résumé des approches de recherche et des résultats de différentes études sur le contrôle de gestion et l'innovation, les études ont été menées par divers auteurs et utilisent des méthodes qualitatives et quantitatives, notamment des entretiens, des revues de littérature, des études de cas et des questionnaires.

Tableau 1 : Résumé des approches de recherche et des résultats de différentes études sur le contrôle de gestion et l'innovation

Auteurs	Approche de la recherche	Résultats
(Zawadzki, 2014)	Le matériel empirique a été collecté via des entretiens directifs et semi directifs avec les dirigeants des PME	-le contrôle de gestion est une solution aux problèmes de financements de PME innovantes - il rassure les investisseurs sur l'activité de l'entreprise à travers le transfert des informations fiables. -l'absence de paradoxe organisationnel au niveau des PME innovantes -le contrôle de gestion participe au développements des entreprises via sa gestion.
(Haustein et al., 2014)	Une étude basée sur une revue de littérature systémique	-Le contrôle indirect est beaucoup plus convenable aux problèmes

	<p>(identification des facteurs de contingence du contrôle de gestion).</p> <p>Une étude qualitative via des entretiens avec cinq DG des entreprises innovantes (Identification des facteurs de contingence supplémentaires).</p>	<p>spécifiques des entreprises innovantes.</p> <p>-Les contrôles indirects visent à stimuler le contrôle de soi et de groupe au sein de l'entreprise innovante.</p> <p>- Pour les employés, tous les types de contrôle sont considéré comme un frein et ils bloquent la créativité et l'innovation.</p>
(Dangereux, 2017)	<p>L'approche s'est basée sur dix-neuf start up et deux études de cas de PME, la méthode utilisée est de nature exploratoire, qualitative et adductive</p>	<p>-l'innovation et le contrôle de gestion ne sont pas antagoniste.</p> <p>-le contrôle de gestion est favorable à l'innovation.</p> <p>-l'innovation pousse les entreprises à adopter des systèmes de contrôle de gestion adéquat à leurs organisations.</p> <p>-le contrôle de gestion est un support d'ambidextrie contextuelle.</p>
(Raedersdorf & Martinez-Diaz, 2018)	<p>L'étude empirique s'est basée sur une approche quantitative (Questionnaire) auprès de 169 entreprises</p>	<p>-les mécanismes de contrôle de gestion sont souhaités par les entreprises pour le pilotage.</p> <p>-ils ont contribué à la réconciliation entre le contrôle de gestion et les activités d'innovation.</p>
(Luther, Haustein, et Webber, 2018)	<p>Une revue systématique et une étude qualitative basé sur des entretiens avec 15 responsables dans 10 entreprises innovantes du royaume uni</p>	<p>-les systèmes de contrôle de gestion ont une valeur considérable au niveau des entreprises innovantes.</p>

		-Le contrôle de gestion doit être ajusté et adapté aux spécificités de chaque entreprise.
(Bollinger 2020)	Une étude basée sur 16 entretiens semi directifs dans 11 organisations.	-les outils de contrôle de gestion sont souvent utilisés car il « faut » les utiliser -les outils de contrôle de gestion sont vus comme un moyen de communication - les pratiques informelles sont aussi utilisés.
(Nani & Safitri, 2021)	Cette étude utilise un questionnaire d'enquête et des données collectées auprès d'unités commerciales d'entreprises indonésiennes de fabrication et de services.	-un contrôle de gestion formel bien conçu peut améliorer la performance organisationnelle et l'innovation.

Source : Auteurs

En général, ces résultats suggèrent que le contrôle de gestion peut jouer un rôle important dans la gestion de l'innovation au sein des entreprises, cependant, la plupart des études sont basées sur des petits échantillons ou sur des données collectées auprès d'un seul pays, ce qui peut limiter la généralisation des résultats, de plus, il est important de noter que les résultats des études ne sont pas tous convergents, certaines études ont montré que les employés considèrent les mécanismes de contrôle de gestion comme des freins à la créativité et à l'innovation, tandis que d'autres ont montré que le contrôle de gestion est favorable à l'innovation, il est donc important de poursuivre les recherches pour mieux comprendre l'interaction entre l'innovation et le contrôle de gestion, en prenant en compte les facteurs de contingence et les spécificités de chaque entreprise, en outre, il serait intéressant d'approfondir la question de l'impact du contrôle de gestion sur la performance organisationnelle et sur la durabilité de l'innovation dans le temps, cela nécessite des approches de recherche plus approfondies, telles que des études

longitudinales à grande échelle, qui pourraient fournir des résultats plus robustes et des recommandations pratiques pour les entreprises.

L'interaction entre le contrôle de gestion et l'innovation présente des défis majeurs, mais également des opportunités significatives pour les entreprises modernes, si le contrôle de gestion a historiquement été perçu comme un frein à l'innovation en raison de sa nature rigide et normative, les recherches montrent qu'il peut, sous certaines conditions, jouer un rôle facilitateur, en adaptant les outils de contrôle aux spécificités de l'innovation, notamment en intégrant davantage de flexibilité et de dynamisme, les entreprises peuvent mieux piloter leurs processus d'innovation tout en maintenant une gestion efficace de leurs ressources, il est essentiel pour les organisations d'adopter une approche équilibrée, alliant exploitation des compétences existantes et exploration de nouvelles opportunités, afin de naviguer dans un environnement en constante évolution, ainsi, le contrôle de gestion ne doit pas être perçu comme un antagoniste de l'innovation, mais plutôt comme un levier potentiel pour encourager la créativité et la performance durable, des études supplémentaires, notamment empiriques et longitudinales, sont néanmoins nécessaires pour affiner notre compréhension des mécanismes sous-jacents à cette relation complexe.

CONCLUSION :

Après avoir exploré les évolutions conceptuelles de l'innovation et du contrôle de gestion, il apparaît clairement qu'une interaction complexe existe entre ces deux notions, les perspectives théoriques révèlent que l'intégration d'un système de contrôle de gestion dans un contexte d'innovation peut, dans certains cas, freiner ou entraver ce processus, ce phénomène s'explique par la rigidité inhérente aux systèmes de contrôle, qui visent souvent à encadrer les activités et à limiter les écarts par rapport aux prévisions établies, dans un environnement d'innovation, où l'incertitude est omniprésente, cette rigidité peut aller à l'encontre de la flexibilité nécessaire à l'exploration de nouvelles opportunités et à la créativité des équipes.

Cependant, les résultats empiriques apportent une nuance importante à cette vision, montrant que l'adoption d'un système de contrôle de gestion, lorsqu'il est adapté aux particularités de l'entreprise et à son environnement, peut constituer une réponse aux défis posés par l'innovation, en effet, ces systèmes peuvent offrir une structure nécessaire à la gestion des ressources et au suivi des performances tout en rassurant les investisseurs sur la viabilité des

projets. Ils peuvent également aider à gérer l'incertitude inhérente à l'innovation, en imposant un cadre flexible qui facilite la prise de décisions stratégiques éclairées.

Ainsi, il est essentiel de ne pas adopter un système de contrôle de gestion par simple mimétisme ou sous l'influence des tendances actuelles, une telle approche, sans une réflexion approfondie sur les spécificités de l'entreprise, peut conduire à des situations désastreuses, l'adoption de ces systèmes doit reposer sur une conviction forte et sur une stratégie claire des responsables, qui doivent eux-mêmes faire preuve de souplesse, d'agilité et de rapidité dans leur manière de gérer l'innovation, la prise de décision, l'évaluation continue des progrès et l'ajustement des actions en temps réel sont des éléments clés dans ce processus.

Ce contexte offre également une opportunité pour les responsables et les contrôleurs de gestion d'élargir leur champ d'intervention et de développer de nouvelles compétences, contrairement aux environnements plus stables, où les activités peuvent devenir routinières, un contexte d'innovation oblige ces acteurs à faire face à des défis nouveaux et à résoudre des problèmes inattendus, c'est dans ce cadre que les compétences managériales se révèlent les plus cruciales, notamment la capacité à réagir de manière rapide et pertinente face aux risques, et à trouver des solutions innovantes à des situations complexes, l'innovation managériale ne se limite donc pas à la création de nouveaux produits ou services, mais elle concerne également l'aptitude à apporter des solutions stratégiques à des problèmes organisationnels.

Malgré ces avancées, il reste encore beaucoup à explorer en ce qui concerne l'utilisation du contrôle de gestion dans des environnements d'innovation, il est crucial de mieux comprendre comment les responsables perçoivent ces systèmes et de déterminer les indicateurs sur lesquels ils se basent pour évaluer leur efficacité, des études plus approfondies sont nécessaires pour identifier les systèmes de contrôle les plus adaptés à ces contextes, et les méthodes de recherche comme les questionnaires et les entretiens peuvent jouer un rôle clé dans l'approfondissement de cette compréhension. Les perspectives de recherche futures devraient également s'attacher à examiner les meilleures pratiques dans l'adaptation des systèmes de contrôle de gestion aux spécificités des environnements innovants, les recherches permettront de définir des cadres plus souples et mieux adaptés à la gestion de l'incertitude, tout en renforçant la capacité des entreprises à innover de manière durable, l'élargissement de ces études permettra de construire une vision plus complète des systèmes de contrôle de gestion les plus performants dans les contextes d'innovation et d'en identifier les caractéristiques déterminantes.

Enfin, cette étude apporte des contributions importantes à la compréhension de la relation entre contrôle de gestion et innovation, en soulignant l'importance d'un contrôle de gestion souple et adaptable, elle éclaire la manière dont ces systèmes peuvent être utilisés non seulement pour encadrer, mais aussi pour faciliter l'innovation, en outre, cette recherche met en évidence le rôle central des managers dans la mise en place de systèmes de contrôle flexibles qui permettent à l'organisation de rester agile, tout en assurant une efficacité opérationnelle, les apports de cette recherche ne se limitent pas à une meilleure compréhension théorique, mais offrent également des recommandations pratiques pour les décideurs, les responsables peuvent ainsi s'appuyer sur ces résultats pour concevoir des systèmes de contrôle qui soutiennent l'innovation, tout en assurant la viabilité des projets et la confiance des investisseurs, à long terme, une gestion équilibrée entre contrôle et innovation peut renforcer la compétitivité des entreprises, en leur permettant d'innover tout en conservant une rigueur stratégique indispensable dans un environnement de plus en plus incertain.

BIBLIOGRAPHIE :

Alter, N. (2016). *Organisation et innovation: Une rencontre conflictuelle*. Éditions Sciences Humaines.

Amabile, T. (2006). How to kill creativity. In *Creative management and development* (pp. 18-24). SAGE Publications Ltd.

Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Anthony, R. N. (1988). *Management control function*. Harvard Business Review Press.

Atamer, T., Durand, R., & Reynaud, E. (2005). Développer l'innovation. *Revue française de gestion*, 31(155), 13-21.

Boer, H., & During, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. *International Journal of Innovation Management*, 22, 25.

Boisselier, P. (2013). *Contrôle de gestion*. Vuibert.

Bollinger, S. (2020). La place des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation. *ACCRA*, 7(1), 63-83.

Bouquin, H., & Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 5(3), 93-120.

Carlos, K. M., Hamza, E. K., Yassine, H. I. L. M. I., & Driss, H. E. L. M. I. The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation.

Cook, N. B. (2014). H. G. Barnett's book, *Innovation: The basis of cultural change* (McGraw-Hill, 1953). *Journal of American Culture*, 15.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

Dangereux, K. (2017). *Contrôle de gestion et innovation produit: Observation et interprétation des influences réciproques*. HAL.

Del Carmen Álvarez-Castañón, L., & Kolie, J.-B. (2015). Innovation, R&D et compétitivité: Alternative pour migrer de la régionalisation à la mondialisation? Étude de cas d'une entreprise locale de fabrication à Guanajuato. In *Proceedings of International Business Conference*.

E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.

el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).[13]

Errami, Y. (2007). Les systèmes de contrôle traditionnels et modernes: Articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises. *Comptabilité et Environnement*.

Forest, J., Micaëlli, J.-P., & Perrin, J. (1997). Innovation et conception: Pourquoi une approche en terme de processus? *Revue française de gestion*, 11.

Garel, G., & Jumel, S. (2005). Les grands groupes et l'innovation: Définitions et enjeux du Corporate Venture. *Revue française de gestion*, 29.

Geoffroy, B. (2015). Quels modèles d'innovation aujourd'hui? *Revue française de gestion*.

Giget, M. (1994). L'innovation dans l'entreprise: Dossier complet. *Techniques de l'ingénieur*.

Gilbert, P., Bobadilla, N., Gastaldi, L., Lelebina, O., & Le Boulaire, M. (2018). Management de la recherche et de l'innovation. Vuibert.

Giraud, F. (2004). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. Gualino.

Haustein, E., Luther, R., & Schuster, P. (2014). Management control systems in innovation companies: A literature based framework. *Journal of Management Control*, 24, 343-382.

Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.

HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).

HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40[8]E.

HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.

HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).

HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*

Bouquin, H. (2011). *Les fondements du contrôle de gestion* (4e éd.). Librairie Eyrolles.

Lepori, E., & Bollecker, M. (2015). Les leviers de contrôle de Simons: Vers une compréhension des freins à l'équilibrage diagnostic / interactif. In *Comptabilité, contrôle et audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible* (pp. 36). 36ème congrès de l'AFC.

Lorino, P. (1995). *Comptes et récits de la performance*. Les Éditions d'organisation.

Luther, R., Haustein, E., & Webber, G. (n.d.). Management control in UK innovation companies. *Journal of Management Control*, 24.

Mohr, L. B. (1969). Determinants of innovation in organizations. *The American Political Science Review*, 63, 16-30.

Mothe, C., & Brion, S. (2008). Innovation: Exploiter ou explorer? *Revue française de gestion*, 187(7), 101-108.

Mounia, A. M. E. R. Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise: cas d'un établissement public. In *Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise: d'une recherche «sur» l'entreprise à une recherche «avec» l'entreprise*. (p. 64).

Nani, D. A., & Safitri, V. A. D. (2021). Exploring the relationship between formal management control systems, organizational performance and innovation: The role of leadership characteristics. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 207-224.

Norbert, A. (2002). *Les logiques de l'innovation*.

OECD Publishing. (2006). *Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* (3e éd.). OECD Publishing.

Pénin, J. (2016). *Joseph Aloïs Schumpeter: Père de l'économie et de la gestion de l'innovation?* EMS Editions.

Potier, J.-P. (2015). Joseph A. Schumpeter et la conjoncture économique des années 1930-1940: Dépression, stagnation ou signes avant-coureurs du déclin du capitalisme? *Revue économique*, 66(5), 993-1011.

Raedersdorf, S., & Martinez-Diaz, C. (2018). Pilotage des processus d'innovation: Étude exploratoire des outils et pratiques. *Management & Avenir*, 45.

Schumpeter, J. A., & Perroux, F. (2002). *Théorie de l'évolution économique: Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. Classiques des sciences sociales.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., & Verecken, J.-P. (2006). *Management de l'innovation: Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*. De Boeck.

Urabe, K. (1988). Innovation and the Japanese management system. In K. Urabe, J. Child, & T. Kagono (Eds.), *Innovation and management* (pp. 3-26). De Gruyter.

Vas, A., & Guilmot, N. (2017). Paradoxes et changement organisationnel: Les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires. *Gestion 2000*, 34(5), 381-410.

Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.

Zawadzki, C. (2009). Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion: Une étude de cas en PME. *Revue française de gestion*.

Zawadzki, C. (2014). Du contrôle de gestion en PME innovantes: Un paradoxe organisationnel? In *Le grand livre de l'économie PME* (pp. 20).