

# CHAPITRE 3

## Indicateurs de performance et priorités stratégiques des dirigeants de PME

**Fabienne ORIOT**

*Professeur de contrôle de gestion  
Université de Toulouse, Toulouse Business School*

**Hélène BERGERON**

*Professeure en sciences comptables  
Université du Québec à Trois-Rivières*

### Résumé

Aujourd'hui, la survie et la croissance des PME est de plus en plus dépendante de leur capacité à se doter d'outils de gestion et plus particulièrement de systèmes de mesure de leur performance stratégique. Ces systèmes, composés d'indicateurs financiers et non financiers sélectionnés en adéquation avec les objectifs stratégiques, ont surtout été étudiés du point de vue des grandes entreprises, mais les pratiques des PME en la matière sont encore peu documentées. Notre recherche, à visée exploratoire, propose donc d'étudier ici les systèmes de mesure de la performance d'un échantillon de PME canadiennes. Deux questions de recherche sont posées : les dirigeants de ces PME disposent-ils de systèmes d'indicateurs financiers et non financiers ? Et s'ils disposent d'indicateurs non financiers, ces derniers sont-ils en adéquation avec leurs priorités stratégiques ? En effet, les indicateurs non financiers ont

d'autant plus de sens en PME, que les dirigeants sont très impliqués dans l'opérationnel et poursuivent un large éventail d'objectifs, également interreliés aux intérêts de leurs parties prenantes.

Nos résultats remettent d'abord en cause l'idée selon laquelle les dirigeants de PME n'auraient pas de stratégie. Ils démontrent au contraire que les dirigeants des PME étudiés ont bel et bien des priorités stratégiques, qu'ils différencient en fonction de leur degré d'importance. Nos résultats remettent ensuite en cause l'idée selon laquelle les PME auraient essentiellement des indicateurs financiers. S'il est vrai que les dirigeants des PME étudiés disposent d'informations financières qui les satisfont, ils utilisent également, de manière complémentaire, des indicateurs non financiers qui reflètent plus spécifiquement leurs avantages compétitifs distinctifs et leurs risques spécifiques. Ces indicateurs s'avèrent être bel et bien en adéquation avec les priorités stratégiques des équipes dirigeantes.

## Introduction

Les PME sont difficiles à définir car elles constituent des organisations hétérogènes qui ne peuvent être assimilées à de simples modèles réduits des grandes entreprises (Julien, 2005). Dans la majorité des pays industrialisés, elles ont un nombre d'employés qui varie entre 100 et 500. Bien que réductrice, cette mesure présente l'avantage d'être un dénominateur commun simple à utiliser, que nous retiendrons ici. Quelle que soit la définition adoptée, l'important est surtout de prendre conscience que les PME représentent une force vitale de l'économie et de l'emploi dans la plupart des pays industrialisés (KPMG, 2009). Or, la survie et la croissance des PME est très largement dépendante de la capacité de ces dernières à se doter d'outils de gestion et en particulier à mettre en place, au-delà des outils traditionnels de calcul de coûts et de budgétisation, des systèmes de mesure de leur performance stratégique (Perera et Baker, 2007 ; Oriot *et al.*, 2010). L'intérêt des chercheurs pour les questions liées aux systèmes de mesure de la performance dans le champ des PME étant encore limité, il est essentiel de développer les recherches dans ce domaine et de documenter les pratiques actuelles des PME.

Fortes de ce constat, nous explorerons donc ici les systèmes de mesure de la performance d'un échantillon de PME canadiennes, à travers deux ques-

tions de recherche : les dirigeants de ces PME disposent-ils de systèmes d'indicateurs financiers et non financiers de mesure de la performance ? Et s'ils disposent d'indicateurs non financiers, ces derniers sont-ils en adéquation avec leurs priorités stratégiques ? Nous exposerons, tout d'abord, la problématique théorique qui fonde ces deux questions. Nous présenterons, ensuite, notre méthode de recherche. Nous détaillerons, enfin, nos résultats, en montrant ce que nous apprennent les pratiques des PME étudiées.

## **1. Les systèmes de mesure de la performance stratégique : un besoin croissant en PME**

Confrontées à une concurrence vive au niveau mondial et à la nécessité d'une prise de décision rapide en environnement incertain, de plus en plus de PME ont besoin, pour accroître et préserver leur compétitivité, de suivre les facteurs amont qui déterminent leur performance à long terme et sur lesquels il faut agir le plus tôt possible (St-Pierre et Delisle, 2006). La satisfaction de ce besoin s'avère d'autant plus cruciale, que la performance des PME est vulnérable si elle n'est pas maîtrisée (St-Pierre, 2008).

### **1.1 Des indicateurs de performance multidimensionnels : un atout pour les PME ?**

Pour satisfaire ce besoin, les PME peuvent mettre en place des systèmes de mesure de leur performance stratégique (Hudson *et al.*, 2001 ; Garengo *et al.*, 2005 ; Oriot et Misiaszek, 2012). Ces derniers sont définis comme une combinaison d'indicateurs financiers et non financiers, ayant pour objectif d'aider les dirigeants à maîtriser leurs priorités stratégiques et leurs avantages compétitifs (Chenhall, 2005).

Pièce maîtresse des systèmes de pilotage stratégique, les indicateurs de performance ont beaucoup évolué ces dernières années. Les mesures issues des états financiers ne sont plus considérées comme suffisantes : elles donnent peu d'indications sur la performance future, ne prennent pas en compte les éléments intangibles de la valeur et ne sont pas assez directement liées à la mise en œuvre de la stratégie (Kaplan et Norton, 2001 ; Ittner et Larcker, 2009). En complément, des indicateurs non financiers sont donc nécessaires pour remonter aux causes de la performance, pas

toujours facilement observables et qui peuvent être distantes des indicateurs financiers (St-Pierre, 2008). La littérature consacrée aux systèmes de mesure de la performance stratégique ne distingue guère de conclusions spécifiques aux PME (Garengo *et al.*, 2005), mais elle peut utilement guider notre réflexion pour explorer les pratiques de ces dernières, tout en gardant à l'esprit qu'il faut éviter de transposer intégralement aux PME les outils développés pour les grandes entreprises (Oriot et Misiaszek, 2012).

Le premier objectif que nous allons poursuivre dans cette recherche consiste donc à explorer les pratiques des PME en matière de systèmes multidimensionnels de mesure de la performance. Notre première question de recherche sera la suivante : les dirigeants de PME disposent-ils de systèmes d'indicateurs financiers et non financiers et si oui, en sont-ils satisfaits ?

Cette question est encore peu abordée dans la littérature. En effet, on a longtemps considéré que les PME se caractérisaient par des systèmes d'information interne et externe simples et informels (Julien, 2005) : pas ou peu de mesures, l'information circule autrement, par le dialogue et le contact direct au personnel, au client ou au fournisseur. Et en effet, l'analyse de la littérature montre que les systèmes de mesure multidimensionnels sont encore peu nombreux dans les PME (Hudson *et al.*, 2001 ; Garengo *et al.*, 2005 ; Germain, 2005), principalement en raison d'un manque de ressources (humaines, financières, systèmes d'information, etc.). Traditionnellement, les PME privilégient d'abord les indicateurs financiers (Neely *et al.*, 1995 ; Hudson *et al.*, 2001 ; Germain, 2005 ; Tennant et Tanoren, 2005 ; Perera et Baker, 2007), peut-être sous l'influence de leurs bailleurs de fonds (McMahon et Holmes, 1991). Et l'arrivée des indicateurs non financiers correspond, selon certains auteurs, à une étape dans le cycle de croissance de la PME, conduisant à une plus grande maturité de gestion (Nobre, 2001 ; Germain, 2005 ; Perera et Baker, 2007). En outre, lorsque les PME se dotent d'indicateurs non financiers, ce n'est pas de manière exhaustive et certaines dimensions telles que l'innovation, les ressources humaines, le climat social, l'apprentissage, etc. sont rarement mesurées (Hudson *et al.*, 2001 ; Garengo *et al.*, 2005 ; Tennant et Tanoren, 2005). Au contraire, les indicateurs dédiés aux relations clients sont souvent présents (satisfaction, réclamations, qualité, nouveaux clients et nouveaux services, etc.) (St-Pierre *et al.*, 2005 ; Germain, 2005). En PME, la performance est, en fait, un construit particulièrement complexe. Les dirigeants, souvent aussi propriétaires, poursuivent un large éventail d'objectifs qui

ne sont pas que financiers et qui correspondent à des motivations tant personnelles que familiales, également influencées par les intérêts de certaines parties prenantes (Jarvis *et al.*, 2000 ; St-Pierre, 2008) : la stabilité, la survie, la réputation, la participation à la vie communautaire, la fierté, la reconnaissance sociale, la sécurité d'emploi pour la famille, etc. Les indicateurs financiers seuls ne peuvent suffire à « capturer » la variété de ces objectifs interreliés. En ce sens, les PME, plus encore que les grandes entreprises, ont donc besoin d'indicateurs non financiers pour piloter une performance multidimensionnelle et en maîtriser les déterminants.

## **1.2 Les indicateurs de performance des dirigeants de PME sont-ils alignés sur leurs stratégies ?**

Un système de mesure de la performance stratégique ne doit pas être considéré uniquement comme une collection d'indicateurs mais comme un système de mise en œuvre de la stratégie et de mise en cohérence des initiatives des acteurs. Une des conditions essentielles à l'efficacité d'un tel système est que les indicateurs soient choisis en lien avec les objectifs, les stratégies et les facteurs clés de succès de l'entreprise : les auteurs parlent d'« alignement » (*alignment*) des mesures de la performance et de la stratégie (Atkinson *et al.*, 1997 ; Kaplan et Norton, 2001). En effet, l'efficacité étant le fait de réaliser les objectifs et les finalités poursuivis (Bouquin, 1998), il est possible de dire que des mesures de performance qui ne sont pas en cohérence avec la stratégie ne sont pas efficaces. La notion d'alignement utilisée en management stratégique est issue de la théorie de la contingence structurelle, qui considère que la performance d'une organisation est une conséquence du « *fit* » (adaptation, cohérence, alignement)<sup>1</sup> entre certains facteurs, comme ici par exemple la stratégie et les indicateurs de performance, lesquels sont un élément des systèmes de contrôle de gestion et donc de la structure organisationnelle (Raymond et Bergeron, 2008). Dans la pratique, ce lien entre stratégie et mesures de la performance est loin d'être systématique et doit être démontré (Ittner et Larcker, 2009). Il en va bien évidemment de même pour les pratiques des PME.

---

1. Par souci de simplification, nous considérons ici ces termes comme synonymes. Pour plus de précision sur ces différents concepts, se référer à Bourguignon, Norreklit et Jenkins (2003).

De nombreuses recherches ont été consacrées aux relations entre les différents types de stratégies génériques et les différents systèmes de contrôle (Langfield-Smith, 1997 ; Chenhall et Langfield-Smith, 1998). Les indicateurs de performance non financiers semblent être plus particulièrement présents quand les entreprises poursuivent une stratégie flexible ou de différenciation (Perera *et al.*, 1997), dans un environnement particulièrement incertain et compétitif, où les sources d'avantages concurrentiels et les facteurs déterminants de la performance sont complexes (Chenhall et Langfield-Smith, 1998). Aussi, dans le cadre de notre recherche, nous focaliserons-nous, plus particulièrement, sur l'alignement des mesures non financières. Notre second objectif exploratoire consistera donc à explorer l'alignement entre ces indicateurs non financiers et la stratégie des PME étudiées.

Cependant, les construits de stratégies génériques proposés par les chercheurs sont rarement connus des praticiens (Langfield-Smith, 1997), et particulièrement en PME, où la stratégie est davantage intuitive et flexible. Dans ce contexte, nous préférons donc raisonner à partir du concept de « priorités stratégiques » (Chenhall et Langfield-Smith, 1998 ; Chenhall, 2005), qui correspond à une sélection d'avantages compétitifs, facteurs de réussite incontournables sur lesquels le dirigeant doit jouer pour générer de la performance à long terme. Afin d'opérationnaliser cette variable, nous allons utiliser le modèle de Waterhouse et Svendsen (1998), qui définit les priorités stratégiques comme un ensemble d'objectifs découlant de la stratégie, fondée elle-même sur les avantages compétitifs de l'entreprise. Ces deux auteurs définissent neuf priorités stratégiques, présentées dans le tableau 1 ci-dessous, que nous retiendrons dans notre étude.

**Tableau 1**  
**Les priorités stratégiques de Waterhouse et Svendsen (1998)**

|  |  |
|--|--|
| • Efficacité dans le fonctionnement interne                            | • Relations avec la clientèle                        |
| • Capital intellectuel<br>et acquisition du savoir par l'entreprise    | • Relations avec les investisseurs                   |
| • Capacité de l'entreprise à innover et à répondre<br>à la demande     | • Relations avec les associés et autres intervenants |
|  | • Relations avec le milieu et le public              |
| • Qualité des produits ou des services et acceptation<br>par le marché | • Environnement, santé et sécurité                   |

À défaut d'être exhaustives, ces priorités présentent l'intérêt d'être d'une part, aisément mesurables en mobilisant le questionnaire déjà validé par Waterhouse et Svendsen (1998), et d'autre part, signifiantes pour des dirigeants de PME. En effet, l'innovation, la qualité des produits et la qualité du service au client, la rapidité d'exécution, les ressources humaines, etc. sont des avantages déterminants pour les PME (St-Pierre *et al.*, 2005). De même, ces dernières sont particulièrement attentives à la maîtrise des relations qui les lient à leurs parties prenantes : clients, investisseurs, associés et autres intervenants, milieu et public, environnement-santé-sécurité, etc. Leur engagement dans la communauté, la confiance de leur environnement, leur souci de motiver et de garder leurs employés, etc. sont des enjeux importants pour les dirigeants de PME (Jenkins, 2006).

Par ailleurs, Waterhouse et Svendsen (1998) proposent une mesure opérationnelle de l'alignement entre indicateurs et objectifs stratégiques, qu'ils nomment « adéquation » et que nous définirons plus en détail ultérieurement. C'est cette mesure que nous utiliserons également dans la partie empirique de notre recherche.

Notre seconde question de recherche sera donc libellée ainsi : si les dirigeants de PME disposent d'indicateurs de performance non financiers, ces derniers sont-ils en adéquation avec leurs priorités stratégiques ? La principale hypothèse de recherche qui sera testée concerne donc l'existence d'une adéquation entre les neuf priorités stratégiques retenues et les indicateurs de la performance non financière communiqués aux dirigeants : si une priorité stratégique est jugée très importante, des mesures de la performance non financière devraient être communiquées couramment aux dirigeants et faire l'objet de discussions en réunion ; à l'inverse, pour une priorité stratégique jugée peu importante, des mesures de la performance non financière ne devraient pas être communiquées couramment aux dirigeants.

Cette question a été peu abordée dans la littérature et ce d'autant plus qu'on a longtemps considéré que les dirigeants de PME n'avaient pas de vision stratégique ou n'avaient de stratégie que court-termiste, purement intuitive et informelle (Julien, 2005), auquel cas ils n'avaient pas besoin de systèmes de pilotage. Dans les faits, les dirigeants de PME doivent surtout faire preuve de flexibilité et réactivité, ce qui est peu compatible avec une formalisation excessive des prévisions (Raymond et St-Pierre, 2005). Ils

peuvent donc suivre une stratégie mais ne l'avoir pas formalisée. De façon générale, les auteurs concluent que l'alignement des mesures sur la stratégie en PME demeure largement améliorable parce que les mesures sont plutôt choisies de manière *ad hoc*, par exemple sous l'influence d'une démarche qualité (Neely *et al.*, 1995 ; Hudson *et al.*, 2001 ; Garengo, 2005). Nous allons donc à présent approfondir l'analyse des pratiques.

## 2. Méthode de recherche

Notre échantillon est composé de PME canadiennes, de différents secteurs d'activités. Il a été construit à partir de la banque de données du Réseau des entreprises canadiennes<sup>2</sup>, mais il n'est en rien représentatif de l'ensemble des PME canadiennes existantes puisque tel n'était pas notre objectif. L'envoi postal de 500 questionnaires a permis de recueillir des données auprès de 89 PME, soit un taux de réponse de près de 18 %. Ce taux de réponse, bien que faible, est relativement satisfaisant puisqu'il se rapproche des taux moyens pour ce genre d'enquête. Il est probable qu'un questionnaire détaillé ait constitué un frein au recueil d'information, vis-à-vis de praticiens pour qui le temps est compté. Au total, ce sont les données de 77 PME qui ont été utilisées pour le traitement, certains questionnaires ayant été éliminés en raison de données manquantes. Les PME analysées avaient toutes moins de 300 employés. En moyenne, elles comptaient 155 employés (médiane : 100) et le nombre moyen d'années d'expérience des répondants était de 12 ans (médiane : 10). Les principaux secteurs représentés étaient la fabrication, les produits chimiques et l'équipement (45,9 %), la construction, le bâtiment et l'habitation (13,5 %), l'agriculture, la forêt et les pêcheries (9,4 %), la haute technologie et le secteur pharmaceutique (8,10 %), etc.

Le questionnaire utilisé a été repris de l'étude de Waterhouse et Svendsen (1998) et deux grandes catégories de variables ont été mesurées : les priorités stratégiques d'une part ; la disponibilité des indicateurs de performance pour les dirigeants d'autre part. Ce questionnaire a été adressé aux dirigeants d'entreprise ou à l'un de leurs cadres supérieurs. Plus de la moitié des répondants occupaient des fonctions de président ou vice-

---

2. INDUSTRIE CANADA, Réseau des entreprises canadiennes (REC) : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/ccr-rec.nsf/fra/accueil>



président, alors que plus du tiers étaient directeur général ou contrôleur de gestion. En résumé, pour chaque PME étudiée, le répondant était systématiquement membre de l'équipe dirigeante.

Dans un premier temps, le répondant devait coter l'importance de chacune des 9 priorités stratégiques énoncées dans le tableau 1, en relation avec la création de valeur pour son entreprise, sur une échelle à 5 points de type Likert. L'échelle allait d'une importance inférieure à la moyenne (1) à une importance extrême (5). Dans un second temps, le répondant devait indiquer si des mesures de performance, d'une part financières, et d'autre part non financières, étaient communiquées aux membres de l'équipe de direction et faisaient l'objet d'un suivi et de discussions en réunions. Un ensemble de 13 questions avec des échelles à 4 points allant de « mesures non communiquées » à « mesures régulièrement communiquées et activement discutées en réunions » ont été utilisées. La fidélité des mesures a été démontrée avec des coefficients alpha de Cronbach supérieur à 0,75. Un ensemble de données de nature plus descriptive a également été recueilli, permettant de préciser les pratiques en matière de communication des indicateurs de performance financière et non financière.

### **3. Présentation et analyse des résultats : que nous apprennent les pratiques des PME ?**

La première partie de cette section décrit d'abord les priorités stratégiques des PME échantillonnées. Elle analyse ensuite les informations financières et non financières dont les dirigeants de ces PME disposent, ainsi que le degré de satisfaction de leurs besoins vis-à-vis de ces deux catégories d'information. La seconde partie présente, enfin, les analyses qui évaluent l'adéquation entre ces priorités stratégiques et les indicateurs de performance non financière.

#### **3.1 Les dirigeants de PME connaissent bien leurs priorités stratégiques**

Nous avons tout d'abord mesuré le degré d'importance accordé par les dirigeants des PME étudiées à chacune des priorités stratégiques définies de manière théorique par Waterhouse et Svendsen (1998) dans le tableau 1. Le tableau 2, rend compte, à partir des données empiriques, de l'importance que les répondants accordent à l'influence de chacune de ces priorités sur la valeur de leur entreprise.

**Tableau 2**  
**Importance des priorités stratégiques**

|   | Moyenne | Écart type |
|---|---------|------------|
| Efficacité du fonctionnement interne                                      | 4,27    | 0,84       |
| Capital intellectuel et acquisition du savoir par l'entreprise            | 3,50    | 0,95       |
| Capacité à innover et à répondre à la demande                             | 3,73    | 1,02       |
| Qualité des produits ou services et acceptation par le marché             | 4,07    | 0,96       |
| Relations avec la clientèle   | 4,19    | 0,81       |
| Relations avec les investisseurs  | 2,85    | 1,02       |
| Relations avec les associés et les autres intervenants                    | 2,96    | 0,98       |
| Relations avec le milieu et le public                                     | 2,60    | 0,96       |
| Environnement, santé et sécurité  | 3,12    | 1,07       |
| <i>1 : importance inférieure à la moyenne ; 5 : extrêmement important</i> |         |            |

Nous constatons que les dirigeants des PME étudiées ont bel et bien des priorités stratégiques et qu'ils les différencient en fonction de leur degré d'importance. Notons qu'aucune de ces priorités n'a de moyenne inférieure à 2,6, ce qui démontre que les dirigeants des PME étudiées reconnaissent l'importance de ces différents déterminants dans la mise en œuvre de leur stratégie.

L'efficacité du fonctionnement interne figure en tête de liste de ces priorités et la majorité des répondants lui accordent une très grande importance. Cette priorité correspond à l'aptitude de l'organisation à utiliser adéquatement sa capacité de production, à optimiser l'utilisation de sa main-d'œuvre ou de ses matériaux, à piloter ses processus, etc., de manière à maintenir sa position concurrentielle. Viennent ensuite les relations avec les clients (satisfaction des clients, etc.) ainsi que la qualité des produits ou services (gestion de la marque, gestion de la ponctualité des livraisons, etc.), deux priorités stratégiques que les répondants jugent également très importantes pour la création de valeur. Enfin, la capacité à innover et à répondre à la demande (gestion du changement, souplesse des structures organisationnelles, incubateurs de nouveaux produits, recherche et développement, utilisation de la technologie, etc.) apparaît comme une priorité

importante. À l’opposé, les relations avec le milieu et le public (services publics, normes éthiques, conditions de travail, etc.), les relations avec les investisseurs (actionnaires, banques, autres fournisseurs de capitaux, etc.), et les relations avec les associés ou autres intervenants (fournisseurs, collaborateurs, organismes de réglementation, autres entreprises, etc.) ne sont considérées que d’une importance stratégique moyenne par les dirigeants des PME échantillonnées.

Ce premier résultat témoigne donc de la capacité des dirigeants des PME étudiées à identifier les déterminants clés ou critiques de leur performance et à formuler des priorités stratégiques. Mais ils n’accordent pas le même degré d’importance à leurs priorités et à la gestion des relations à leurs parties prenantes. Cette gestion différenciée pourrait favoriser une allocation également différenciée des ressources. Ce résultat remet en cause l’idée reçue selon laquelle les dirigeants de PME n’auraient pas de vision stratégique ou n’auraient de stratégie que court-termiste et intuitive (Julien, 2005). Le fait que les dirigeants de PME n’éprouvent pas le besoin de systématiquement formaliser leur vision par écrit, ou à travers des outils de planification, ne signifie pas pour autant qu’ils n’ont pas de vision précise de leurs compétences distinctives, ou de leurs risques, et de la nécessité de les maîtriser. Notre recherche démontre, au contraire, qu’ils les connaissent bien, et qu’ils savent les différencier par ordre de priorité. Il est possible toutefois qu’ils préfèrent ne pas trop formaliser leur stratégie, de manière à préserver la flexibilité et la réactivité qui leur permet de s’adapter aux évolutions rapides de leur environnement. Absence de plan en PME n’est pas absence de stratégie (Marchesnay, 1993) ! Ce résultat, en tous les cas, invite les dirigeants de PME à s’affranchir de logiques d’action qui ne seraient que court-termistes et à se projeter sur un horizon temporel plus large (Schmitt et al., 2002).

### ***3.2 Les dirigeants de PME disposent d’informations financières qui satisfont leurs besoins***

Nous avons ensuite évalué dans quelle mesure les dirigeants des PME étudiées disposent d’information de nature financière et dans quelle mesure cette information répond à leurs besoins. Comme le montre le tableau 3, les répondants déclarent, dans des proportions supérieures à 80 %, utiliser de façon occasionnelle à intensive des informations de nature financière

re (informations issues des budgets, résultats et autres états financiers). Seuls les ratios financiers semblent moins utilisés dans les discussions des dirigeants interrogés en tant qu'outil de pilotage. En moyenne, l'information de nature financière est donc plutôt largement diffusée et utilisée dans les PME échantillonnées, ce qui confirme les résultats des recherches antérieures montrant que les indicateurs financiers sont bien représentés en PME.

**Tableau 3**  
**Fréquence de communication aux dirigeants des mesures de performance financière et fréquence du suivi en réunions**

| Communication                   | Aucune  | Régulière | Régulière     | Intense | Total |
|---------------------------------|---------|-----------|---------------|---------|-------|
| Suivi et discussion en réunions | Aucun % | Rare %    | Occasionnel % | Actif % | %     |
| États des résultats             | 1,30    | 15,58     | 37,66         | 45,45   | 100   |
| Autres états financiers         | 8,00    | 22,67     | 30,67         | 38,67   | 100   |
| Ratios financiers               | 14,29   | 27,27     | 32,47         | 25,97   | 100   |
| Analyse d'écart budget-réel     | 5,19    | 12,99     | 44,16         | 37,66   | 100   |

Ensuite, comme le montre le tableau 4, les dirigeants des PME étudiées déclarent massivement que l'information de nature financière dont ils disposent satisfait leurs besoins. Ainsi, malgré les critiques soulevées dans la littérature de contrôle de gestion, à l'égard des mesures de la performance financière, celles-ci demeurent très présentes dans les PME étudiées. Il pourrait être utile dans une recherche ultérieure d'approfondir les raisons qui poussent les dirigeants de PME à mobiliser ces mesures : par exemple, est-ce leur propre choix ou bien faut-il y voir l'influence de leurs banquiers, de leurs actionnaires, de leurs experts comptables, etc. ?

**Tableau 4**  
**Les mesures de la performance financière satisfont les besoins des dirigeants de PME**

|                             | Correspond aux besoins % | Correspond en partie aux besoins % | Ne correspond pas aux besoins % | Total % |
|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------|---------------------------------|---------|
| États des résultats         | 93,51                    | 6,49                               | 0,00                            | 100     |
| Autres états financiers     | 88,31                    | 11,69                              | 0,00                            | 100     |
| Ratios financiers           | 73,68                    | 21,05                              | 5,26                            | 100     |
| Analyse d'écart budget-réel | 73,03                    | 18,18                              | 7,79                            | 100     |

Notre résultat confirme, en tous les cas, que les outils comptables et financiers traditionnels demeurent une base de référence stable et satisfaisante pour les dirigeants de PME. Nous pouvons ici faire l'hypothèse que ces mesures de performance financière, parce qu'elles sont relativement universelles et génériques, sont tout aussi pertinentes dans le contexte des PME que dans celui des grandes entreprises. Il n'en va probablement pas de même en ce qui concerne les mesures de performance non financière, lesquelles devraient plus spécifiquement refléter les caractéristiques organisationnelles et les choix stratégiques propres à chaque entreprise considérée. En ce sens, une réflexion plus approfondie serait sans doute nécessaire afin de disposer d'indicateurs de performance non financière mieux adaptés aux PME.

Ce deuxième résultat confirme donc l'intérêt des dirigeants de PME pour les indicateurs de performance financière et nous invite à penser les indicateurs de performance non financière plutôt comme un outil de pilotage complémentaire, ne visant en aucune manière à se substituer aux indicateurs financiers (St-Pierre *et al.*, 2005). En effet, les indicateurs non financiers répondent à d'autres besoins et s'inscrivent dans un autre horizon temporel de décision, plus anticipatif.

### ***3.3 Les dirigeants de PME disposent d'indicateurs de performance non financière qui satisfont partiellement leurs besoins***

Enfin, nous constatons que les PME étudiées disposent d'indicateurs multidimensionnels. En effet, comme le montre le tableau 5, les dirigeants de ces PME reçoivent et utilisent aussi des indicateurs de pilotage de la performance non financière.

**Tableau 5**  
**Fréquence de communication aux dirigeants des mesures performance non financière et fréquence du suivi en réunions**

| Communication   | Aucune  | Régulière | Régulière     | Intense   | Total |
|---|---------|-----------|---------------|-----------|-------|
| Suivi et discussion en réunions                               | Aucun % | Rare %    | Occasionnel % | Courant % | %     |
| Efficacité du fonctionnement interne                          | 3,9     | 7,79      | 41,56         | 46,75     | 100   |
| Capital intellectuel et acquisition du savoir                 | 19,48   | 14,29     | 41,56         | 24,68     | 100   |
| Capacité à innover et à répondre à la demande                 | 16,88   | 10,39     | 42,86         | 29,87     | 100   |
| Qualité des produits ou services et acceptation par le marché | 7,79    | 9,09      | 44,16         | 38,96     | 100   |
| Relations avec la clientèle                                   | 9,21    | 11,84     | 46,05         | 32,89     | 100   |
| Relations avec les investisseurs                              | 28,57   | 28,57     | 24,68         | 18,18     | 100   |
| Relations avec les associés et les autres intervenants        | 25,68   | 31,08     | 28,38         | 14,86     | 100   |
| Relations avec le milieu et le public                         | 27,63   | 40,79     | 21,05         | 10,53     | 100   |
| Environnement, santé et sécurité                              | 15,79   | 25,00     | 38,16         | 21,05     | 100   |

Parmi ces indicateurs, les mesures de performance relatives à l'efficacité du fonctionnement interne sont celles qui sont le plus intensément reçues et utilisées. Si nous regroupons les répondants qui disent recevoir régulièrement et utiliser occasionnellement ces mesures avec ceux qui déclarent les recevoir de façon intensive et les utiliser de façon courante, c'est plus de 88 % des entreprises de notre échantillon qui disposent de mesures non financières reliées à l'efficacité du fonctionnement interne. À titre d'exemple, ces indicateurs correspondent au suivi de la productivité, à la gestion des capacités, à la gestion des déchets, à la gestion des stocks, à la gestion des cycles de temps etc. Les mesures qui concernent la qualité (plus de 83 %), les relations avec la clientèle (plus de 78 %) et la capacité à innover (plus de 72 %), sont, elles aussi, largement communiquées et discutées en réunions. Il s'agit d'indicateurs comme les parts de marché, la ponctualité des livraisons, l'image de marque ; la satisfaction des clients, les plaintes des clients, le nombre de retours ; le nombre

de nouveaux produits, le cycle de développement des produits, etc. Nos résultats confirment donc l'importance de ces facteurs déterminants de performance en PME, comme déjà identifié dans la littérature (St-Pierre et al., 2005 ; Garengo et al., 2005).

Notons que les mesures qui concernent la gestion du capital intellectuel et le savoir, ainsi que celles liées à la gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail, bien que diffusées et utilisées de façon moins intensive, sont toutefois présentes dans plus d'une entreprise sur deux. Les mesures les moins reçues et les moins utilisées sont celles qui touchent les relations avec les parties intéressées autres que les clients (milieu et public ; investisseurs ; associés ou autres intervenants, etc.), relations précédemment évaluées comme d'une importance stratégique moyenne par nos répondants (tableau 2). Il convient alors de se demander si les mesures disponibles satisfont les attentes des dirigeants.

Le tableau 6 ci-dessous, mesure donc la satisfaction des besoins des dirigeants vis-à-vis des indicateurs de performance non financière disponibles dans les PME étudiées.

**Tableau 6**  
**Les mesures de la performance non financière satisfont partiellement les besoins des dirigeants de PME**

|   | Correspond aux besoins (%) | Correspond en partie aux besoins (%) | Ne correspond pas aux besoins (%) | Total (%) |
|---|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------|
| Efficacité du fonctionnement interne                          | 55,84                      | 36,36                                | 7,79                              | 100       |
| Capital intellectuel et acquisition du savoir                 | 31,58                      | 48,68                                | 19,74                             | 100       |
| Capacité à innover et à répondre à la demande                 | 43,42                      | 42,11                                | 14,47                             | 100       |
| Qualité des produits ou services et acceptation par le marché | 58,44                      | 33,77                                | 7,79                              | 100       |
| Relations avec la clientèle                                   | 55,84                      | 33,77                                | 10,39                             | 100       |
| Relations avec les investisseurs                              | 51,32                      | 30,26                                | 18,42                             | 100       |
| Relations avec les associés et les autres intervenants        | 46,05                      | 36,84                                | 17,11                             | 100       |
| Relations avec le milieu et le public                         | 37,66                      | 38,96                                | 23,38                             | 100       |
| Environnement, santé et sécurité                              | 51,96                      | 41,56                                | 6,49                              | 10        |

Ce tableau confirme que les mesures qui touchent aux relations avec le milieu et le public (23,38 %), aux relations avec les investisseurs (18,42 %) et aux relations avec les associés ou autres intervenants (17,11 %) sont parmi les plus souvent citées comme ne répondant pas aux besoins des dirigeants interrogés. En ce sens, les systèmes de mesure de la performance des PME étudiées nécessitent d'être améliorés afin de gérer plus exhaustivement l'ensemble de ces relations stratégiques avec les acteurs internes et externes.

De manière générale, la satisfaction des besoins des dirigeants en matière d'indicateurs de performance non financière, n'est pas aussi élevée qu'attendu. Tout d'abord, parmi les indicateurs cités par les dirigeants comme ne répondant qu'en partie à leurs besoins, notons les mesures liées au capital intellectuel et à l'acquisition du savoir, celles liées à la gestion de l'environnement et enfin celles liées à la capacité à innover. Ces mesures sont, parmi les indicateurs non financiers qui ne correspondent qu'en partie aux besoins, celles qui obtiennent les fréquences les plus élevées (plus de 40 %). Ce résultat est en cohérence avec d'autres recherches (Garengo *et al.*, 2005 ; Tennant et Tanoren, 2005) qui témoignent, en PME, d'un même déficit d'indicateurs sur ces déterminants immatériels de la performance. Mais ce résultat n'est probablement pas spécifique aux PME. Il n'est peut-être que le reflet des difficultés rencontrées par toute organisation, quelle que soit sa taille, pour mesurer ces facteurs intangibles que sont le capital intellectuel, l'innovation et la gestion environnementale. Tout au plus peut-on penser, que ce phénomène est amplifié en PME en raison du manque de ressources et en particulier de celles qui peuvent être consacrées à faire évoluer les systèmes d'information. Les dirigeants de PME hésitent probablement davantage à développer des systèmes de mesure complexes et coûteux, qui ne permettront de toute manière de capturer qu'une partie infime et forcément insatisfaisante de ces phénomènes immatériels.

Ensuite et enfin, même les mesures de la performance non financière liées à l'efficacité du fonctionnement interne, à la qualité des produits ou services et aux relations avec la clientèle, ne sont jugées correspondre aux besoins des dirigeants des PME étudiées que dans des proportions se situant entre 55 % et 60 %. Ces proportions ne sont pas aussi élevées que l'on aurait pu s'y attendre, compte tenu de la diffusion très large de ces mesures. C'est donc l'ensemble du système de mesure de la performance non financière des PME étudiées qui nécessite des améliorations.



Pour ce faire, il serait cependant nécessaire de mieux comprendre les raisons de la satisfaction relative des dirigeants interrogés et de savoir comment ces mesures ont été choisies. Une recherche ultérieure à partir d'études de cas pourrait être proposée en ce sens, afin de mieux comprendre comment, pourquoi et par qui ces indicateurs ont été choisis. Quelques analyses complémentaires ont été réalisées afin de repérer une influence possible du secteur industriel sur les divers résultats présentés ci-dessus. Mais ces analyses ne permettent pas de conclure à une quelconque influence du secteur. Nous recommandons donc d'approfondir plutôt l'étude de l'influence du dirigeant et de son équipe sur le choix de ces mesures.

### ***3.4 Des indicateurs de performance non financière en adéquation avec les priorités stratégiques des dirigeants de PME***

Une première comparaison entre le tableau 2 et le tableau 5 nous laisse entrevoir une certaine cohérence entre les priorités stratégiques des dirigeants des PME étudiées et les indicateurs de performance non financière qu'ils communiquent et qu'ils utilisent. En effet, on observe que les priorités stratégiques qui ont des moyennes supérieures à 3 correspondent généralement aux catégories de mesures de la performance non financière les plus communiquées et utilisées. Il convient cependant d'approfondir l'analyse en mesurant l'adéquation à proprement parler entre ces deux catégories de variables. Rappelons en effet qu'une des conditions essentielles à l'efficacité d'un système de mesure de la performance est son adéquation avec les objectifs et stratégies de l'entreprise.

Ayant retenu les neuf priorités stratégiques définies par Waterhouse et Svendsen (1998), nous nous sommes ensuite focalisées sur la mesure de l'adéquation entre ces priorités et les indicateurs de performance non financière des PME étudiées. Pour ce faire, nous avons donc repris la mesure de l'adéquation également proposée par Waterhouse et Svendsen (1998) : une valeur égale à 1 est attribuée si le répondant dit qu'une priorité stratégique présente une importance moyenne, supérieure à la moyenne, ou extrêmement importante, et que les indicateurs correspondant à cette priorité sont communiqués aux dirigeants et discutés par eux en réunion. Une valeur égale à 1 est également attribuée si le répondant dit qu'une question est d'une importance inférieure à la moyenne et que les indicateurs correspondant à cette priorité ne sont pas communiqués. Une

valeur de 0 est attribuée à tous les autres cas. Chacune des neuf priorités reçoit donc une valeur de 0 ou de 1. Ainsi, plus la moyenne de l'adéquation se rapproche de 1, et meilleure est l'adéquation entre la priorité stratégique et les mesures relatives à cette priorité.

Le tableau 7 synthétise nos résultats quant à l'évaluation de l'adéquation entre les priorités stratégiques et les indicateurs de performance non financière. Ces résultats montrent une certaine cohérence avec l'importance des priorités stratégiques (tableau 2).

**Tableau 7**  
**Adéquation entre les priorités stratégiques**  
**et les mesures de la performance non financière**

|   | Moyenne |
|---|---------|
| Efficacité du fonctionnement interne                          | 0,83    |
| Capital intellectuel et acquisition du savoir                 | 0,62    |
| Capacité à innover et à répondre à la demande                 | 0,71    |
| Qualité des produits ou services et acceptation par le marché | 0,78    |
| Relations avec la clientèle                                   | 0,75    |
| Relations avec les investisseurs                              | 0,45    |
| Relations avec les associés et les autres intervenants        | 0,49    |
| Relations avec le milieu et le public                         | 0,52    |
| Environnement, santé et sécurité                              | 0,56    |

C'est sur l'efficacité du fonctionnement interne que l'adéquation est la meilleure. L'adéquation est également bonne sur la qualité des produits-services, sur les relations à la clientèle et sur la capacité à innover. Pour les autres priorités, l'adéquation est moins bonne, sans toutefois être inexistante. Et c'est sur les relations avec les différentes parties intéressées autres que les clients, que l'adéquation est la moins bonne. Cette moindre adéquation peut, encore une fois, être rapprochée de la difficulté qu'il y a à mesurer certains déterminants immatériels de la performance et du peu de ressources que les PME peuvent y consacrer. On peut également avancer l'hypothèse que les dirigeants de PME sont plus encore que d'autres sélectifs dans le choix de leurs indicateurs : ils mesurent en priorité ce sur quoi ils ont une influence directe comme l'efficacité interne, la qualité des produits et la satisfaction des clients. Privilégiant les indicateurs dont ils ont absolument besoin pour piloter, ils négligent, peut-être, volontairement,

par arbitrage de ressources, les indicateurs qui satisferaient surtout leurs parties prenantes, mais qui ne leur sont pas directement utiles à eux. Ces hypothèses mériteraient bien sûr d'être explorées plus avant à l'aide d'études de cas.

En résumé, la principale hypothèse testée dans cette étude, concernant l'existence d'une adéquation entre les priorités stratégiques des PME étudiées et leurs indicateurs de performance non financière, peut donc être considérée comme partiellement validée. En effet, les dirigeants des PME échantillonnées disposent bel et bien des indicateurs qui reflètent les déterminants cruciaux de leur performance et qui traduisent leurs priorités stratégiques. Des améliorations sont encore à envisager mais les difficultés inhérentes à l'alignement des systèmes de mesure sur les objectifs stratégiques n'ont rien de spécifique aux PME. Notre recherche témoigne donc de la capacité des dirigeants de PME à identifier leurs priorités stratégiques et à définir un système multidimensionnel de mesures en adéquation avec ces priorités.

Une limite de notre recherche tient au fait que la relation entre cette adéquation et la performance financière globale des PME n'a pas été étudiée. Nous ne pouvons donc pas affirmer que l'existence d'indicateurs non financiers et leur adéquation avec les objectifs améliorent cette performance globale. Mais, comme l'indiquent Ittner et Larcker (2009), ce type analyse est complexe et nécessite d'intégrer un décalage temporel que seules des études de cas longitudinales permettraient de prendre en compte. Par conséquent, il nous semblerait plus utile, dans des recherches ultérieures, de nous focaliser sur la compréhension de « *l'heuristique, souvent intuitive* » (Ittner et Larcker, 2009) du dirigeant de PME et sur la manière dont il se représente les relations entre ses différents indicateurs et la performance globale de son entreprise. Il serait également utile de poursuivre l'analyse en différenciant d'une part, des types de PME (quelles pratiques, par exemple, pour les « PME managériales » définies par Torres (1997) ?) et d'autre part, des profils de dirigeants (en fonction, par exemple, de leur formation et de leur expérience professionnelle).

## **Conclusion**

Cette étude avait comme objectifs d'une part d'explorer les pratiques des dirigeants de PME en matière de communication et d'utilisation d'indicateurs de la performance et d'autre part d'évaluer l'adéquation entre les indicateurs de performance non financière dont ils disposent et leurs priorités stratégiques. En effet, dans un contexte mondial de compétitivité et d'incertitude croissants, les PME ressentent le besoin de plus en plus urgent de se doter de systèmes de mesure cohérents avec leurs objectifs stratégiques, aptes à suivre les déterminants de leur performance. Pour ce faire, une littérature abondante, nourrie de recherches principalement conduites en grandes entreprises, nous apprend qu'il est nécessaire : d'une part, de doter les organisations de systèmes de mesures multidimensionnels composés d'indicateurs à la fois financiers et non financiers ; et d'autre part, d'aligner ces indicateurs sur la stratégie, condition sine qua non d'efficacité. Toutefois, les traditionnels construits de stratégies génériques étant peu adaptés aux PME, nous avons préféré nous focaliser sur les priorités stratégiques des dirigeants, lesquelles reflètent l'importance de certains avantages compétitifs ou de certaines relations à des parties prenantes.

Préalablement à l'énoncé de tout résultat, rappelons que la taille de notre échantillon et le caractère exploratoire de notre étude limitent toute possibilité de généralisation. En ce qui concerne donc les PME étudiées, nous avons tout d'abord montré que les dirigeants connaissent bien leurs priorités stratégiques et qu'ils savent les différencier en fonction de leur degré d'importance comme déterminants de leur performance future. L'efficacité du fonctionnement interne figure en tête de liste de ces priorités, immédiatement suivie de la gestion des relations clients et de la qualité des produits-services, puis de la capacité à innover et à répondre à la demande. Ce premier résultat remet en cause l'idée selon laquelle les dirigeants de PME n'auraient pas de stratégie ou n'auraient de stratégie que court-termiste et intuitive. Il montre au contraire que les dirigeants connaissent leurs enjeux vitaux et leurs priorités, ce qui peut favoriser une allocation de ressources différenciée.

Nous avons montré ensuite, que les dirigeants des PME étudiées disposent de systèmes multidimensionnels de performance composés d'indicateurs à la fois financiers et non financiers, qu'ils utilisent comme base de

discussion en réunions avec leurs équipes de direction. Ce résultat remet en cause l'idée, très souvent énoncée dans la littérature, selon laquelle les dirigeants de PME ne disposeraient que d'indicateurs financiers. Il nous invite même à penser que les dirigeants de PME sont, plus encore que ceux des grandes entreprises, susceptibles d'utiliser efficacement des indicateurs non financiers. En effet, ils sont plus proches du terrain et des activités opérationnelles, plus au contact de leurs clients et de leurs marchés, plus au fait des processus d'affaires et des savoirs qui les différencient de leurs concurrents. Avec l'aide de leurs équipes, ils sauront donc comment interpréter leurs indicateurs non financiers, ce qui favorisera leur réactivité et la mise en œuvre efficace de leur stratégie.

Nous avons également montré que les dirigeants des PME étudiées ne négligent pas pour autant les informations de nature financière issues des états comptables et financiers traditionnels, qu'ils utilisent abondamment et qu'ils estiment satisfaire leurs besoins. Ces derniers ne souhaitent pas que les indicateurs de performance non financière se substituent aux indicateurs financiers, ils les considèrent plutôt comme d'indispensables compléments. Cependant, ce sont bien les indicateurs non financiers qui sont les plus susceptibles de différencier les PME des grandes entreprises et de traduire leurs choix stratégiques spécifiques ou leurs modèles d'affaires propres. En ce sens, il serait utile que les chercheurs en sciences de gestion proposent un cadre conceptuel spécifique aux PME, ou à un certain type de PME, en matière d'indicateurs de performance non financière.

Les indicateurs de performance non financière les plus utilisés par les PME de notre échantillon sont ceux qui mesurent l'efficacité du fonctionnement interne, la qualité, la satisfaction de la clientèle et l'innovation, facteurs ô combien déterminants de leur performance. Mais la satisfaction des besoins des dirigeants en matière d'indicateurs de performance non financière, n'est pas complète et des pistes d'amélioration sont nettement identifiables. Les dirigeants aimeraient, en particulier, mieux prendre en compte les relations stratégiques avec leurs principaux partenaires internes et externes, leur capital intellectuel et leur acquisition de savoir, ainsi que leur gestion de l'environnement. Toutefois, ces déterminants immatériels de la performance sont délicats à mesurer, quelle que soit la taille de l'organisation, et cette difficulté est encore renforcée en PME, les ressources consacrées aux systèmes d'information étant limitées. Des recherches ultérieures s'avèrent donc indispensables pour mieux comprendre

les besoins des dirigeants de PME en matière de mesures non financières et leurs intentions d'usage, afin de favoriser un arbitrage pertinent de ressources. En tous les cas, des marges de progrès importantes existent pour améliorer la prise en compte de ces facteurs de performance les plus immatériels. Ce sujet constitue un défi à relever pour les chercheurs en sciences de gestion et la place des PME dans notre économie justifie qu'on s'efforce de mieux prendre en compte leurs besoins spécifiques en la matière.

Enfin, une contribution majeure de notre recherche est de montrer que les PME étudiées se sont majoritairement dotées de systèmes de mesures qui reflètent leurs préoccupations stratégiques. En effet, l'adéquation entre leurs priorités stratégiques et les indicateurs de performance non financière communiqués aux dirigeants est démontrée et s'avère satisfaisante. Ce résultat remet en cause l'idée selon laquelle les dirigeants de PME, ne seraient absorbés que par des activités de court terme et auraient tendance à privilégier la prise de décision opérationnelle à celle de nature stratégique. Il nous invite à pousser plus loin, à l'aide d'études de cas longitudinales, l'influence des dirigeants (et des équipes dirigeantes) sur la conception et l'utilisation des systèmes de mesure de la performance stratégique en PME et à nous focaliser sur la compréhension de leur « *heuristicque, souvent intuitive* » (Ittner et Larcker, 2009) de construction des relations entre les différentes catégories d'indicateurs.

En résumé, ces résultats invitent les dirigeants de PME à penser leur stratégie en termes de « priorités prioritaires », de manière à favoriser une allocation arbitrée de ressources limitées. Ils les invitent aussi à sélectionner leurs indicateurs en adéquation avec ces priorités et leurs besoins, de manière à garantir la pertinence de leurs systèmes de mesure de performance stratégique. Enfin, ils rappellent que suivre des indicateurs de performance stratégique est un bon moyen de réduire son risque de vulnérabilité.

### **Bibliographie**

ATKINSON (A.), WATERHOUSE (J.), WELLS (R.), "A Stakeholder approach to strategic performance measurement", *Sloan Management Review*, 1997, Vol.38, N° 3, 25-37.

BOUQUIN (H.), « *Le contrôle de gestion* », 4<sup>e</sup> édition, Paris, PUF, 1998, 447 p.

BOURGUIGNON (A), NORREKLIT (H), JENKINS (A), "Management Control and "Coherence": some unresolved questions", Actes du 2<sup>e</sup> Congrès annuel de l'*European Accounting Association*, Séville, avril 2003.

CHENHALL (R.), "Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study", *Accounting, Organizations and Society*, 2005, 30, 395-422.

CHENHALL (R.), LANGFIELD-SMITH (K.), "The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach", *Accounting, Organizations and Society*, 1998, Vol.23, N° 3, 243-264.

GARENGO (P), BIAZZO (S.), BTITITCI (U.), «Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda», *International Journal of Management Review*, 2005, Vol.7, N° 1, 25-47.

GERMAIN (C.), « Une typologie des tableaux de bord implantés dans les PME », *Finance Contrôle Stratégie*, 2005, Vol.8, N° 3, 125-143.

HUDSON (M.), SMART (A.), BOURNE (M.), «Theory and practice in SME performance measurement systems», *International Journal of Operations and Production Management*, 2001, Vol.21, N° 8, 1096-1115.

ITTNER (C.), LARCKER (D.), «Extending the Boundaries : Nonfinancial Performance Measures», In: *Handbook of Management Accounting Research* (Eds. Chapman C., Hopwood A., Shields M.). Vol.3, Elsevier, 2009, 1235-1251.

JARVIS (R.), CURRAN (J.), KITCHING (J.), LIGHFOOT (G.), «The Use of Quantitative and Qualitative Criteria in the Measurement of Performance in Small Firms», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2000, Vol.7, N° 2, 123-134.

JENKINS (H.), «Small business champions for corporate social responsibility», *Journal of Business Ethics*, 2006, 67, 241-256.

JULIEN (PA.), Sous la direction de, GREPME, « *Les PME : Bilan et perspective* », 3<sup>e</sup> édition, Presses Inter Universitaires, Cap Rouge Québec, 2005, 553 p.

KAPLAN (R.), NORTON (D.), «*The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*», Harvard Business School Press, Boston, 2001, 400 p.

KPMG, Sous la direction de LINTIGNAT (J.), « Les PME qui grandissent. Qui sont-elles ? Pourquoi sont-elles si performantes ? », KPMG S.A., 2009.

LANGFIELD-SMITH (K.), «Management controls systems and strategy: A critical review», *Accounting, Organizations and Society*, 1997, Vol.22, N° 2, 207-232.

MARCHESNAY (M.), «PME, stratégie et recherche», *Revue Française de Gestion*, 1993, sept.-oct., N° 95, 70-76.

MCMAHON (G.), HOLMES (S.), «Small business financial management practices in North America: A literature review», *Journal of small Business Management*, 1991, April, 19-29.

NEELY (A.), GREGORY (M.), PLATTS (K.), «Performance measurement system design: a literature review and research agenda», *International Journal of Operations and Production Management*, 1995, Vol.15, N° 4, 80-116.

NOBRE (T.), « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol. 4, N° 2, juin 2001, 19-148.

ORIoT (F.), OTLEY (D.), MISIASZEK (E.), «Strategic Performance Management Systems in SMEs: exploring new research opportunities», Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Nice 2010.

ORIoT (F.), MISIASZEK (E.), « Le Balanced Scorecard au filtre d'une PME française. Ou pourquoi les PME préfèrent le "sur-mesure" », *Revue Française de Gestion*, à paraître, 2012.

PERERA (S.), HARISSON (G.), POOLE (M.), «Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: a research note», *Accounting, Organizations and Society*, 1997, Vol.22, N° 6, 557-572.

PERERA (S.), BAKER (P.), «Performance Measurement Practices in Small and Medium Size Manufacturing Enterprises in Australia», *Small Enterprise Research*, 2007, Vol.15, N° 2, 10-30.

RAYMOND (L.), BERGERON (F.), «Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities. A strategic alignment perspective», *Industrial Management and Data Systems*, 2008, Vol.108, N° 5, 577-595.



RAYMOND (L.), ST-PIERRE (J.), «Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs», *International Journal of Operations & Production Management*, 2005, Vol. 25, N° 6, 514-533.

SCHMITT (C.), JULIEN (P.A.), LACHANCE (R.), «Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentations», *Revue Internationale des PME*, 2002, Vol.15, N° 2, 35-62.

ST-PIERRE (J.), « Un outil d'étalonnage ou de diagnostic comparatif destiné aux entrepreneurs », chapitre 15, 263-279, In : SCHMITT (C.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université de Québec, Québec, 2008, 312 p.

ST-PIERRE (J.), DELISLE (S.), «An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance», *Benchmarking: An International Journal*, 2006, Vol.13, N° 1/2, 106-119.

ST-PIERRE (J.), LAVIGNE (B), BERGERON (H.), «Les Indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières» Actes du 26<sup>e</sup> Congrès annuel Association Francophone de Comptabilité, Lille 2005.

TENNANT (C.), TANOREN (M.), «Performance management in SMEs: a Balanced Scorecard perspective», *International Journal of Business Performance Management*, 2005, Vol.7, N° 2, 123-143.

TORRÈS (O.), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, 1997, Vol.10, N° 2, 9-43.

WATERHOUSE (J.), SVENDSEN (A.), « *Le suivi et la gestion stratégique de la performance : des mesures de performance non financière pour améliorer le gouvernement d'entreprise* », Institut Canadien des Comptables Agréés, Toronto, 1998, 63 p.

