



La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME

Hélène BERGERON*

Professeure en sciences comptables

Université du Québec à Trois-Rivières
C.P. 500, Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Téléphone : 819-375-5011 poste 3175
Télécopieur : 819-376-5180
Courriel : helene_bergeron@uqtr.ca

Résumé

Les nouvelles réalités du monde des affaires telles la globalisation, l'économie du savoir et l'innovation affectent la performance des PME. La littérature remet de plus en plus en cause la pertinence des mesures financières comme étant représentatives de la réussite des entreprises. On prône de plus en plus l'utilisation de systèmes de mesure de la performance non financière pour suivre et anticiper cette performance qui est devenue multicritères. Les PME disposent-elles de systèmes multidimensionnels de mesure de la performance? C'est la première question de recherche à laquelle s'intéresse cette étude. Par ailleurs, un des objectifs d'un système de mesure de la performance est de permettre d'améliorer la prise de décision et de favoriser l'atteinte des buts et objectifs poursuivis. Une des conditions essentielles concernant l'efficacité du système de mesure est qu'il soit en cohérence avec les objectifs et les stratégies. S'il existe des mesures de la performance non financière dans les PME, peut-on dire qu'elles répondent à ce critère de cohérence? Les résultats de l'étude qui s'intéressait à ces questions permettent de constater que les indicateurs de la performance non financière sont bien présents dans les pratiques des PME et qu'ils sont, pour la plupart, en adéquation avec des questions d'ordre stratégique. Cependant, il apparaît difficile de suivre et d'anticiper la performance en ce qui concerne la gestion du capital intellectuel et du savoir, la capacité d'innover et la gestion environnementale. Selon notre étude, ces facteurs stratégiques sont importants. Le rôle de ces facteurs dans le contexte économique actuel des PME oblige à une réflexion plus approfondie pour améliorer la pertinence des outils de gestion de la performance. Cette étude adaptée reprend pour l'essentiel celle de Waterhouse et Svensen (1998) qui a été réalisée dans la grande entreprise. Les résultats des deux études se rejoignent sur plusieurs points.

* L'auteur remercie les lecteurs pour leurs judicieuses remarques et suggestions.

1. Introduction

Alors que l'économie actuelle est notamment caractérisée par la concurrence mondiale, la libéralisation des marchés, le commerce électronique et l'importance du savoir-faire, la comptabilité maintient encore souvent des outils qui s'appuient sur un postulat de stabilité. Par exemple, dans l'économie traditionnelle moins turbulente, des outils de gestion tels les budgets et les standards comparés aux résultats réels fournissaient des moyens de suivre la performance financière et de mesurer l'atteinte des objectifs des organisations. Par ailleurs, les résultats passés et présentés dans les états financiers étaient utilisés pour prédire l'avenir et évaluer la performance en supposant que ce passé était relativement garant du futur.

Depuis les dix dernières années, les écrits sur les mesures de la performance remettent en cause l'utilisation de mesures financières comme seul système permettant d'apprécier l'atteinte des objectifs et la réussite des entreprises. Si les mesures financières tels le bénéfice, le rendement sur capital investi ou la croissance des ventes sont de bons indicateurs du rendement d'une entreprise. Ces indicateurs demeurent axés sur le passé et n'indiquent pas aux gestionnaires comment améliorer leur performance. Ils n'indiquent pas davantage si cette performance est en cohérence avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Dans un contexte de globalisation, d'économie du savoir et d'entreprises innovantes, il devient impératif de devoir faire un suivi des déterminants de la performance financière. Ainsi, plusieurs auteurs suggèrent la mise en place et l'utilisation de systèmes multidimensionnels de mesure de la performance comme outils de gestion complémentaires aux outils traditionnels (Otley 1999, Ittner et Larcker 1998, Kaplan et Norton 1996; Biggs 1996). Une condition *sine qua non* à l'efficacité de ces outils de mesure serait la cohérence entre les objectifs et les stratégies de l'entreprise et les indicateurs de performance.

Dans l'économie traditionnelle, bien que certaines PME semblent dirigées efficacement de façon intuitive, sans recours aux outils de gestion, l'absence fréquente de ces derniers expliqueraient un certain nombre de faillites (Holmes et Nicholls, 1988; McMahon et Holmes, 1991). À l'heure actuelle, avec la complexification du monde des affaires, un minimum d'analyse paraît nécessaire dans le processus de prise de décisions (Chapellier, 1994). Pour créer et maintenir un avantage concurrentiel, il s'avère d'autant plus important de doter ces entreprises d'outils de gestion appropriés. L'intérêt des chercheurs pour les questions reliées aux systèmes de mesure de la performance financière et non financière est encore assez récent. Les études portent surtout sur la grande entreprise alors que la petite et moyenne entreprise a été négligée. C'est un domaine où tout est encore à construire et la présente étude vise à documenter les façons de faire des PME québécoises en la matière. Deux objectifs sont poursuivis : le premier consiste à faire état des pratiques en matière de systèmes de mesure de la performance financière et non financière des PME et à établir le degré de satisfaction des chefs d'entreprises à l'égard de ces pratiques et le second examinera la cohérence des liens entre les priorités stratégiques des PME et leurs mesures de la performance non financière.

2. Les indicateurs de performance comme outil de gestion stratégique

2.1 Les mesures de la performance financière et non financière

Le contrôle de gestion peut être défini comme un système qui permet d'influencer le comportement des individus afin de réaliser les objectifs de l'entreprise (Langfiels-Smith, 1997). En ce sens, les indicateurs de performance constituent un des outils du système de contrôle de gestion. Cet outil permet aux gestionnaires de déterminer si l'entreprise atteint la performance voulue et motive, donc influence, les gens à travailler pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance. Les quelques études empiriques touchant les indicateurs de performance comme outil de contrôle de gestion sont réalisées dans le contexte de grandes organisations ou encore dans le contexte des PME américaines comptant souvent plus de 500 employés. La littérature récente portant sur les PME canadiennes traite sous plusieurs angles des facteurs influençant leur performance financière. Par exemple, des études ont établi des liens entre la vision stratégique et la performance des PME¹. D'autres chercheurs se sont intéressés aux relations entre certaines caractéristiques des PME exportatrices et leur performance financière (St-Pierre et Rinfret, 2000; Julien, Toulouse, Ramangalahy et Morin, 1998). Notre revue de la documentation n'a cependant pas permis de recenser des études portant spécifiquement sur les indicateurs de performance comme outil de contrôle de gestion dans le contexte des PME canadiennes. Nous devons donc nous inspirer des travaux réalisés pour les organisations de plus grandes tailles afin de guider notre réflexion, tout en gardant à l'esprit qu'il faut éviter de transposer intégralement aux PME les travaux réalisés auprès des grandes entreprises. Rappelons que les PME ne constituent pas des modèles réduits des organisations de grandes dimensions (GREPME, 1997). En fait, les PME sont difficiles à définir, car elles constituent des organisations hétérogènes. Le rôle particulier que joue le propriétaire-dirigeant, la structure décisionnelle souvent simple et centralisée, le caractère flexible des activités, les connaissances parfois limitées en matière de système d'information sont des exemples de spécificités qui peuvent contribuer à mieux définir la PME. Cependant, dans la majorité des pays industrialisés, les PME sont définies comme ayant un nombre maximum d'employés variant entre 100 et 500 (GREPME, 1997). Bien que cette mesure² soit réductrice de la réalité des PME et très imparfaite, elle présente l'avantage d'être simple et pratique à utiliser. À l'instar de plusieurs autres études, cette définition de la PME sera retenue dans le cadre du présent travail.

Dans une économie où l'actif incorporel, les relations entre l'organisation et ses clients, ses employés, ses fournisseurs et les autres acteurs qui gravitent autour d'elle contribuent à sa réussite, la performance définie en terme financier ne suffit plus. Des indicateurs non financiers sont donc nécessaires (D'Amboise, Gasse et Garand, 2000; Kaplan et Norton, 1996). La concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs; les risques d'entreprise se multiplient et la réussite ne se traduit plus strictement en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. Il faut des systèmes de mesure de la performance plus perfectionnés, qui aideront les dirigeants de PME de mieux comprendre et prévoir la performance. Par exemple, si le dirigeant d'entreprise estime que la satisfaction de ses clients dans les plus brefs délais lui permettra d'améliorer sa performance financière, il est impératif qu'il puisse disposer d'un système d'information lui permettant de suivre les impacts de ses décisions concernant cette variable et d'anticiper ses résultats.

¹ Cité dans D'Amboise, Gasse et Garand, 2000.

² Tout comme le chiffre d'affaires ou le total des actifs.

S'il existe peu de recherches empiriques sur le contenu des indicateurs de performance ou des systèmes de contrôle et de suivi de la performance, les écrits théoriques sur le sujet abondent. La plupart de ces écrits utilisent comme fondement le modèle de tableau de bord prospectif (TBP) (Kaplan et Norton, 1996). Essentiellement, le TBP ne doit pas être vu comme une collection d'indicateurs de performance, mais comme un outil servant à formuler la stratégie, à la communiquer et à fixer des objectifs. De plus, il servira à mettre en cohérence les initiatives des acteurs pour atteindre un objectif commun et à renforcer le retour d'expérience et le suivi de la stratégie. Il s'agit donc d'un outil de gestion qui ne vise pas seulement à contrôler des activités. Le TBP, dans son contenu, cherche aussi à saisir la réalité complexe de la performance des entreprises qui ne peut pas être strictement financière. Quatre dimensions de la performance sont principalement mesurées dans ce type de système : la dimension financière; la dimension liée à la clientèle, celle liée aux processus internes et une dimension portant sur l'apprentissage et l'innovation. Chacune de ces dimensions peut comprendre une variété d'indicateurs propres à chaque organisation et établis en fonction de ses objectifs et des facteurs clés de succès. D'autres propositions existent. Morin, Guindon et Boulianne (1996) proposent un modèle fondé lui aussi sur quatre dimensions, qui recoupent celles proposées par Kaplan et Norton (1996). Le tableau suivant présente les quatre dimensions et les critères qui définissent davantage les composantes de la performance.

Tableau 1 : Dimensions et critères pour la mesure de la performance selon Morin *et al.*

Pérennité de l'organisation Qualité du produit Rentabilité financière Compétitivité	Effizienz et économie Économie des ressources Productivité
Valeurs des ressources humaines Mobilisation des employés Climat de travail Rendement des employés Développement des employés	Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté

Rappelons que, dans l'étude des indicateurs de performance, on ne pose pas l'existence d'un modèle unique et universel. Comme le constate Jarvis (1996), dans une étude sommaire réalisée auprès d'entreprises du Royaume-Uni, les petites entreprises poursuivent un large éventail de buts. Ainsi, il a constaté sans surprise que les propriétaires-dirigeants utilisent une variété de mesures et d'indicateurs pour évaluer leur performance. L'étude de Jarvis a révélé que les PME disposent d'indicateurs autres que les indicateurs financiers pour faire le suivi de la performance. Le premier objectif de cette étude étant de faire état des pratiques actuelles en matière de mesure de la performance financière et non financière, nous retiendrons les dimensions et critères proposés par Morin *et al.* (1996) comme pouvant être représentatifs du caractère multidimensionnel de la performance. Le principal avantage du modèle retenu par rapport au modèle bien connu de Kaplan et Norton réside dans le fait qu'il intègre explicitement la dimension liée à la légitimité auprès des groupes externes. On reconnaît donc que l'organisation est un système ouvert, en interaction avec les acteurs internes et externes de son environnement. Les groupes externes peuvent influencer la performance et le modèle de Morin *et al.* en tient compte. L'innovation, ne faisant pas clairement partie d'une des dimensions du modèle, complètera le cadre d'analyse.

Au-delà des pratiques et de la satisfaction des dirigeants à leur égard, nous nous intéresserons également à la question de l'efficacité du système de mesure de la performance. Pour être efficace, le système devrait entretenir des liens étroits avec les objectifs et les stratégies de l'organisation.

2.2 L'articulation de la stratégie et des mesures de la performance

Les écrits en contrôle de gestion reconnaissent la nécessaire interaction entre contrôle de gestion et stratégie. Bouquin (1986) note que parmi les nombreux facteurs susceptibles d'influencer le contrôle de gestion, la stratégie devrait tenir une place importante. Par ailleurs, on suggère que le système de contrôle de gestion doit être conçu spécifiquement pour appuyer la stratégie de l'entreprise ou des unités stratégiques, sur la base des avantages compétitifs afin de conduire à une performance supérieure (Dent, 1990 ; Simon, 1987). Un certain nombre d'études permettent de juger de l'intérêt des chercheurs pour l'influence de la stratégie sur le système de contrôle de gestion. Langfiels-Smith K. (1997) fait, pour la période comprise entre 1972 et 1992, une recension des recherches étudiant les relations entre différents types de stratégies et différents types de systèmes de contrôle. Il conclut que ces études démontrent clairement que les caractéristiques des systèmes de contrôle utilisés par les entreprises diffèrent selon qu'elles suivent une stratégie de différenciation (ou de type prospecteur) ou une stratégie de leadership des coûts (ou de type défenseur). Abernethy et Lillis (1995) montrent que les entreprises suivant une stratégie plus flexible, se rapprochant de la différenciation, utilisent moins d'indicateurs financiers traditionnels et plus d'indicateurs de performance qualitatifs. Perera et Poole (1997) observent, quant à eux, qu'une stratégie de différenciation se traduira généralement par une insistance plus grande sur l'utilisation de pratiques de management avancées (qui comprend des mesures sur la qualité, sur la dépendance face aux fournisseurs, etc.). L'étude de Chenhall et Langfiels-Smith (1998) rejoint les précédentes parce qu'elle examine les relations entre le type de stratégies et les pratiques de management et de comptabilité. Plusieurs techniques de gestion et pratiques comptables sont examinées. En particulier, l'étude démontre que les entreprises de haute performance qui mettent l'accent sur la différenciation des produits gagneront de grands bénéfices en suivant certaines techniques de gestion et pratiques de comptabilité de management incluant des mesures de la performance financière et non financière. Par ailleurs les entreprises de haute performance privilégiant le leadership des coûts gagneront de grands bénéfices en appliquant certaines techniques de gestion et pratiques de comptabilité qui incluent des techniques de comptabilité de management traditionnelles.

Ces études et les écrits théoriques sur la performance, en particulier ceux de Kaplan et Norton (1996), mettent en évidence la nécessaire relation qu'il doit y avoir entre les objectifs et la stratégie de l'entreprise et la construction de systèmes de mesure de la performance efficaces. Les systèmes de mesure de la performance ne doivent pas être une simple collection d'indicateurs, mais plutôt définis dans le cadre d'une réflexion fondée sur la mission et la stratégie de l'entreprise ou de chaque unité. En suggérant que les acteurs comptables conçoivent des systèmes de contrôle de gestion qui appuieront les stratégies, Bruggeman et Van der Stede (1993) reconnaissent les nécessaires liens entre les deux éléments. Waterhouse et Svendsen (1998), dans une étude portant sur les liens entre certaines priorités stratégiques et la communication d'informations sur ces priorités au conseil d'administration de grandes

entreprises, établissent une adéquation entre certaines priorités stratégiques, mais pas toutes, et ce qui est communiqué au conseil.

L'étude des relations entre les objectifs, ou la stratégie, et le système d'indicateurs de performance aidera à mieux comprendre le degré d'efficacité de ces systèmes pour faire le suivi et anticiper la performance des PME. En effet, on doit s'attendre à ce que les petites et moyennes organisations disposent déjà de systèmes de mesure de performance comprenant des indicateurs financiers et non financiers. Mais, un système d'indicateurs de performance non relié aux objectifs ou stratégies de l'entreprise pourrait signifier que celle-ci n'utilise pas le système de façon globale pour atteindre ses objectifs et stratégies, mais plutôt pour suivre à posteriori les effets d'une tactique et piloter les activités à court terme. Cela pourrait aussi vouloir dire que les ressources (financières, matérielles et humaines) consacrées à la gestion de la performance sont utilisées de manière inefficace et inefficente. Dans le pire des cas, cela peut mener à une moins bonne performance financière.

On s'entend donc pour affirmer que les liens entre les objectifs, la stratégie et les indicateurs de performance devrait exister. Certaines études montrent ces liens alors que d'autres concluent à l'absence de relations entre certains objectifs stratégiques et les mesures de la performance produites (Ittner et Larcker 1998, Waterhouse et Svendsen 1998).

L'étude des rapports entre les objectifs et stratégies des PME et les indicateurs de performance requiert que l'on définisse ces objectifs et stratégies. Les buts et objectifs des PME peuvent à la fois rejoindre ceux de la grande entreprise et en être très différents. Par exemple, le propriétaire-dirigeant effectue à la fois un placement financier et crée son propre emploi. Ses objectifs se confondent avec ceux de l'organisation. La maximisation de la richesse des actionnaires ou la croissance ne sont pas nécessairement les principaux objectifs. La présence d'un nombre limité d'actionnaires, la concentration du pouvoir décisionnel, la simplicité des opérations sont aussi des caractéristiques propres qui distinguent les PME des grandes entreprises. Ces caractéristiques influencent les propriétaires-dirigeants qui poursuivront un large éventail de buts et d'objectifs, tels la pérennité, la survie, l'indépendance et l'autonomie, la croissance et le pouvoir (Marchesnay, 1986). Ces buts et objectifs vont, entre autres, se traduire par des objectifs et stratégies plus tangibles exprimés en termes financiers ou autres. Il s'agit donc d'identifier des priorités stratégiques générales essentielles à l'atteinte des buts de niveau supérieur des propriétaires-dirigeants.

Plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la performance des PME se traduit de façon bien spécifique. L'innovation, la qualité des produits et la qualité du service au client sont des facteurs déterminants des PME performantes (Chaston et Mangles, 1997; Kotey et Meredith, 1997). Biggs (1996) mentionne, compte tenu du contexte concurrentiel dans lequel vivent les PME, que le coût, la qualité, la rapidité d'exécution et l'innovation constitueront des facteurs cruciaux de succès pour ces entreprises. Selon cet auteur, le coût, la qualité et la rapidité d'exécution seront considérés comme des conditions de base pour atteindre les objectifs de pérennité, de survie, etc. Bruggeman et Van der Stede (1993) retiennent les avantages compétitifs tels la qualité, la rapidité d'exécution, l'innovation, les coûts bas, etc., qui sont des facteurs de réussite incontournables, comme variables pouvant influencer le système d'indicateurs de performance, plutôt que de retenir la stratégie qui apparaît comme un terme générique plus large et plus difficile à mesurer. L'étude de Waterhouse et Svendsen (1998)

inclut, elle aussi, ces éléments dans les priorités stratégiques retenues dans leur modèle. Ces priorités stratégiques, plus précises, peuvent être vues comme un ensemble d'objectifs découlant de la stratégie fondée, elle-même, sur les avantages compétitifs de l'entreprise. Ainsi, à l'instar de Waterhouse et Svendsen et afin de mieux cibler cette variable à l'étude, les sept priorités stratégiques présentées au tableau 2 sont retenues dans le modèle, pour représenter les objectifs.

Tableau 2 : Les priorités stratégiques

• Efficacité dans le fonctionnement interne	• Relations avec la clientèle
• Processus relatifs au capital intellectuel et à l'acquisition du savoir par l'entreprise	• Relations avec les investisseurs, associés, milieu (parties intéressées)
• Capacité de l'entreprise d'innover et de répondre à la demande	• Environnement et usage en matière de santé et sécurité
• Qualité des produits ou des services et acceptation par le marché	

La principale hypothèse de recherche qui sera testée concerne l'existence d'une adéquation entre les sept priorités stratégiques retenues et les indicateurs de la performance non financière communiqués aux dirigeants. On s'attend à ce que si une priorité stratégique est jugée très importante, des mesures de la performance non financière seront communiquées couramment au dirigeant qui les utilisera. À l'inverse, pour une priorité stratégique jugée peu importante, des mesures de la performance non financière ne seront pas communiquées couramment au dirigeant d'entreprise.

3. Méthodologie de la recherche

Notre échantillon est composé d'entreprises canadiennes de différents secteurs d'activités comptant moins de 300 employés³. L'envoi postal de 500 questionnaires a permis de recueillir des données auprès de 89 entreprises⁴, soit un taux de réponse de près de 18 %. Ce taux de réponse, bien que faible, est relativement satisfaisant puisque d'une part, il se rapproche des taux moyens pour ce genre d'enquête et que, d'autre part, la longueur du questionnaire était un irritant important. Au total, les données de 77 PME ont pu être utilisées pour le traitement, car des questionnaires ont dû être retirés soit en raison de données manquantes ou parce que le nombre d'employés était supérieur à 300. En moyenne ces firmes possèdent 155 employés (médiane : 100) et le nombre moyen d'années d'expérience du répondant est de 12 ans (médiane : 10). Le questionnaire était adressé au chef d'entreprise ou à un cadre supérieur. Plus de la moitié des répondants occupent les fonctions de président ou de vice-président (55,3%) alors que plus du tiers sont directeur général ou contrôleur (36,8%). Les principaux secteurs représentés sont 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 comptent ensemble pour 8,10 %.

³ L'échantillon a été construit à partir de la banque de données du Réseau des entreprises canadiennes. Cet échantillon n'est donc pas représentatif de l'ensemble des PME canadiennes existantes.

⁴ L'enquête a été réalisée à l'été 2001.

Nous avons repris les éléments pertinents à notre étude du questionnaire de Waterhouse et Svendsen (1998), que nous avons adaptés au contexte des PME. Principalement, deux grandes catégories de variables ont été mesurées : les priorités stratégiques et les mesures de la performance financière et non financière. Dans un premier temps, le répondant devrait coter l'importance des priorités stratégiques 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 extrême importance (5). Par la suite, le répondant devrait indiquer si des mesures de la performance financière et non financière étaient communiquées au chef d'entreprise ou aux cadres supérieurs, et utilisées par ceux-ci. Un ensemble de 13 questions avec des échelles à 4 points allant de « mesures non communiquées et non utilisées » à « mesures couramment communiquées et activement suivies » ont été utilisées pour mesurer les dimensions de la performance et les critères retenus dans notre modèle (pérennité, efficacité et économie, valeurs des ressources humaines, légitimité de l'organisation auprès des groupes externes, apprentissage et innovation). La fidélité des mesures a été démontrée avec des coefficients alpha de Cronbach supérieur à 0,75. De plus, un ensemble de données de nature plus descriptive a été recueilli, ce qui permettra de faire un portrait plus détaillé des pratiques en matière de production d'indicateurs de la performance financière et non financière.

4. Présentation et analyse des résultats

La première partie de cette section décrit le profil des PME échantillonnées en regard de leurs priorités stratégiques, des informations financières et non financières dont elles disposent pour faire le suivi et anticiper la performance et leur degré de satisfaction face à cette information. La seconde partie présente les analyses visant à vérifier l'adéquation entre les priorités stratégiques et les systèmes de mesure de la performance non financière.

4.1 Les priorités stratégiques et les caractéristiques des systèmes de mesure de la performance financière et non financière

Les priorités stratégiques retenues ont été mesurées à partir de neuf questions visant à connaître le degré d'importance de facteurs stratégiques pour la création de valeur de l'entreprise. L'efficacité du fonctionnement interne figure en tête de liste des facteurs stratégiques (tableau 3) puisque la majorité de nos répondants lui accordent une très grande importance. On entend par efficacité du fonctionnement interne l'aptitude par exemple, à utiliser adéquatement la capacité de production, celle de contrôler les coûts de main d'œuvre ou des matériaux ou celle de contrôler ses processus d'affaires afin de créer de la valeur et maintenir sa position concurrentielle. La qualité des produits et services et les relations avec les clients sont aussi parmi les priorités stratégiques que les répondants jugent très importantes pour la création de valeur. Les dirigeants de PME échantillonnées considèrent les relations avec le milieu et le public, celles avec les investisseurs et celles avec les associées et autres intervenants comme étant d'une importance stratégique moyenne. Dans l'ensemble, le tableau 3 montre que les dirigeants se préoccupent des questions stratégiques retenues et qu'ils les jugent importantes puisque aucune des questions n'a une moyenne inférieure à 2,6. Les priorités stratégiques utilisées pour représenter certains des objectifs poursuivis par les PME dans le contexte concurrentiel d'aujourd'hui montrent donc une bonne pertinence.

Tableau 3
Importance des priorités stratégiques (moyenne)

	Moyenne	Écart type
Efficacité du fonctionnement interne	4,27	0,84
Capital intellectuel et acquisition du savoir	3,50	0,95
Capacité d'innover et de 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>		

En matière d'indicateurs de la performance financière communiqués aux dirigeants d'entreprises, on peut observer que les répondants déclarent, dans des proportions supérieures à 80%, utiliser de façon occasionnelle ou intensive l'état des résultats et les informations budgétaires (tableau 4). Ces outils financiers sont donc largement diffusés et utilisés pour le management de la performance. Les ratios financiers sont, de l'avis des répondants, un des outils le moins souvent communiqué et utilisé par les dirigeants pour suivre et anticiper la performance. Ces données confirment les résultats de travaux antérieurs sur la forte stabilité des outils comptables traditionnels même dans l'environnement dynamique du XXI^e siècle. Ainsi, malgré les critiques soulevées à l'égard des limites des mesures de la performance financière, nous constatons que celles-ci demeurent très présentes et utilisées dans les organisations. De plus, les répondants ont déclaré massivement que les mesures de la performance financière répondent à leurs besoins, particulièrement en ce qui concerne les états financiers (tableau 5). Les propositions concernant la production de mesures de la performance non financière ne doivent donc pas être vues comme des propositions visant le remplacement des données financières. Il s'agit davantage de mettre en place un instrument complémentaire, qui vise à doter les gestionnaires de la performance de moyens pertinents pour accomplir leurs tâches. Par ailleurs, le haut degré de satisfaction des dirigeants de PME à l'égard des états financiers et autres outils comptables traditionnels laisse supposer que ceux-ci, bien que construits sur le principe de l'universalité, sont adaptés au contexte des PME. Des travaux sur les états financiers des PME ont démontré que les dirigeants utilisent ces états pour atteindre divers objectifs dont la gestion interne (Lavigne, 2000). Nos données viennent confirmer la pertinence de ces outils même en l'absence de cadre conceptuel spécifique aux PME⁵.

⁵ L'Institut canadien de l'ICCA a publié récemment le chapitre 1300 du Manuel de l'ICCA qui permet un allègement à certaines normes comptables pour les sociétés fermées, majoritairement des PME. Cela peut être considéré comme une base conceptuelle pour la présentation d'informations financières adaptées aux besoins des PME. Pour l'information non financière, aucun cadre conceptuel n'existe à l'heure actuelle.

Tableau 4
Présentation des mesures de la performance financière

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

Tableau 5
Satisfaction à l'égard des mesures de la performance financière

	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'écarts budget-réel	73,03	18,18	7,79	100

Les résultats de la question où le répondant devait indiquer s'il recevait et utilisait certaines mesures de la performance non financière sont présentés au tableau 6. Celui-ci contient les fréquences des réponses à cette question. Les mesures de la performance⁶ relatives à l'efficacité du fonctionnement interne sont celles qui sont le plus intensément reçues et utilisées. Les indicateurs non financiers reliés à l'efficacité du fonctionnement interne concernent par exemple le suivi des coûts de production, le suivi de la productivité, la gestion de la capacité, des comptes clients, des déchets, etc. Comme les états financiers, ce type de données fait partie des outils traditionnels de gestion fortement ancrés dans les pratiques (Bouquin, 1986). On trouve dans tout bon manuel traitant de la gestion des opérations ou du contrôle de gestion, des exemples de mesures de la productivité et des coûts de production. Si nous regroupons les répondants qui disent recevoir régulièrement et utiliser à l'occasion les mesures avec ceux qui déclarent recevoir de façon intensive et utiliser couramment les mesures, c'est plus de 88 % des entreprises de notre échantillon qui disposent de mesures non financières reliées à l'efficacité du fonctionnement interne.

⁶ Les dimensions retenues dans le modèle (pérennité, efficacité et économie, valeurs des ressources humaines, légitimité de l'organisation auprès des groupes externes, apprentissage et innovation) ont été reformulées, dans le cadre du questionnaire, afin de se rapprocher davantage des formulations utilisées pour représenter les priorités stratégiques.

Tableau 6
Présentation des mesures de la performance non financière

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

Les mesures qui concernent la capacité d'innover (plus de 72%), la qualité (plus de 83%) et les relations avec la clientèle (plus de 78%) sont, elles aussi, largement répandues. Ces résultats sont comparables à ceux de Jarvis (1996) et montrent, comme on s'y attendait, que des indicateurs non financiers sont bel et bien présents dans les PME. Nous avons énoncé précédemment que l'innovation, la qualité des produits et la qualité du service, la rapidité d'exécution et les coûts bas sont vus comme des facteurs déterminants des PME performantes (Chaston et Mangles, 1997; Kotey et Meredith, 1997; Biggs, 1996; Bruggeman et Van der Stede, 1993). Selon nos résultats, les mesures largement communiquées et utilisées semblent rejoindre ces facteurs.

Une première comparaison entre les données recueillies sur l'importance des priorités stratégiques (tableau 3) et la communication et l'utilisation des mesures de la performance non financière (tableau 6) nous laisse présager une certaine adéquation. On peut observer 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. Les mesures qui concernent la gestion du capital intellectuel et le savoir ainsi que celles liées à la gestion de l'environnement et la santé et sécurité au travail, bien que diffusées et utilisées de façon moins intensive, sont aussi présentes dans plus d'une entreprise sur deux. Les mesures les moins reçues et utilisées sont celles qui touchent les relations avec différents intéressés autres que les clients (investisseurs, associés, fournisseurs, pouvoirs publics, communauté, etc.). Comme ces intéressés sont d'une importance stratégique moyenne (tableau 3) pour nos répondants, on peut se demander si les mesures de la performance communiquées sont suffisantes et satisfaisantes. Le tableau 7 montre que ce sont ces mesures qui sont les moins satisfaisantes puisqu'elles sont parmi les mesures le plus souvent citées comme ne répondant pas aux besoins (18,42%, 17,11% et 23,38%). Il semble donc qu'il y ait encore beaucoup de travail à faire pour en arriver à produire des informations utiles et pertinentes pour faire le management de ces priorités stratégiques.

Par ailleurs, la satisfaction à l'égard des autres mesures de la performance non financière, bien que supérieure à celles relatives aux parties intéressées autre que les clients, n'est pas aussi élevée que prévu. En particulier, les mesures liées au capital intellectuel et à l'acquisition du savoir, celles liées à la gestion de l'environnement et celles liées à la capacité d'innover sont, parmi les mesures qui ne correspondent qu'en partie aux besoins, celles qui obtiennent les fréquences les plus élevées (plus de 40%). Ces résultats ne sont pas surprenants puisque l'on reconnaît de plus en plus les difficultés rencontrées pour mesurer et rendre compte de ces facteurs intangibles que sont le capital intellectuel, l'innovation et la gestion environnementale (ICCA, 1996⁷). Il semble qu'à l'instar des normalisateurs comptables, les entreprises n'ont pas encore développé, pour leur usage interne, des systèmes de mesure de la performance non financière pleinement satisfaisants pour ces facteurs stratégiques.

Les mesures de la performance non financière traitant de l'efficacité du fonctionnement interne, de la qualité et des relations avec la clientèle sont, dans des proportions se situant entre 55% et 60%, jugées comme répondant aux besoins. Il est intéressant de noter que 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 et de leur utilisation. Il faut croire que là aussi il y a encore du travail à faire pour améliorer la qualité de ces mesures de la performance non financière.

Tableau 7
Satisfaction à l'égard des mesures de la performance non financière

	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 d'innover et de 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	100

Les entreprises de l'échantillon proviennent de plusieurs secteurs industriels. Des analyses sommaires ont été réalisées afin de repérer l'influence possible du secteur industriel sur les divers résultats présentés précédemment. D'une part, ces analyses ne permettent pas de conclure, par exemple, que les répondants des secteurs de la haute technologie ou pharmaceutique sont plus ou moins satisfaits que ceux des autres secteurs. D'autre part, compte tenu de la taille de l'échantillon, le nombre d'entreprises qui se retrouve dans certains secteurs industriels est faible, ce qui rend l'interprétation des données difficile.

⁷ Cité dans D'Amboise, Gasse et Garand, 2000

4.2 L'adéquation entre les mesures et les questions d'importance stratégiques

Rappelons qu'une des conditions essentielles à l'efficacité d'un système de mesure de la performance financière et non financière concerne son adéquation avec les objectifs et stratégies de l'entreprise. Dans le cadre de notre étude, en raison des difficultés appréhendées face à la mesure de la stratégie, nous avons retenu sept priorités stratégiques pouvant être représentatives de divers buts poursuivis par les dirigeants des PME performantes. Le tableau 8 présente la mesure de l'adéquation entre les questions stratégiques et les mesures de la performance non financière. La mesure de l'adéquation utilisée par Waterhouse et Svendsen (1998) a été reprise ici : une valeur égale à 1 était attribuée si le répondant disait qu'une question présentait une importance moyenne ou supérieure à la moyenne ou extrêmement importante et que les mesures correspondant à cette question étaient communiquées et utilisées. Une valeur égale à 1 était aussi attribuée si le répondant disait qu'une question était d'une importance inférieure à la moyenne et que les mesures correspondant à cette question n'étaient pas communiquées. Tous les autres cas ont obtenu une valeur de 0. Chacune des 9 questions et mesures a reçu une valeur de 0 ou de 1. Ainsi, plus la moyenne de l'adéquation se rapproche de 1, plus l'adéquation est bonne entre la question stratégique et les mesures relatives à cette question.

Tableau 8
Adéquation entre les questions stratégiques et les mesures

	Moyenne
Efficacité du fonctionnement interne	0,83
Capital intellectuel et acquisition du savoir	0,62
Capacité d'innover et de 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

Les résultats de cette analyse montrent une certaine régularité avec les statistiques descriptives présentées précédemment. L'efficacité du fonctionnement interne présente la meilleure adéquation alors que les relations avec les parties intéressées autres que les clients montrent l'adéquation la moins bonne. Les dirigeants de PME reçoivent et utilisent des mesures de la performance qui sont plus étroitement reliées aux priorités stratégiques relatives à l'efficacité du fonctionnement interne, à la qualité, aux relations avec la clientèle et à la capacité d'innover. L'adéquation s'avère moins bonne pour les autres questions stratégiques. Sans toutefois être inexistantes pour ces questions, on ne peut dire qu'elle soit parfaite et cela laisse entrevoir des problèmes au plan de la conception de systèmes efficaces. Bien que les petites et moyennes organisations ne soient pas des reproductions des grandes et que leur gestion est dissemblable (D'Amboise *et al.*, 2000), les difficultés relatives à la production de systèmes de mesure de la performance non financière efficaces semblent se retrouver dans les deux types d'entreprises. Les meilleures pratiques en la matière des grandes organisations pourraient sans doute inspirer les chercheurs qui s'intéressent à la PME. En particulier, les PME pourraient

bénéficier des développements récents concernant la mise en application de tableaux de bord équilibrés. On peut tout de même avancer que les PME ont bien interprété l'importance des facteurs stratégiques retenus puisqu'elles semblent avoir mis en place, la plupart du temps, de systèmes d'information permettant de suivre ces facteurs cruciaux pour leur réussite.

La principale hypothèse avancée dans cette étude concerne l'existence d'une adéquation entre les sept priorités stratégiques retenues et les indicateurs de la performance non financière communiqués aux dirigeants. L'analyse de cette adéquation permet de conclure à une validation partielle de l'hypothèse. Des questions sont soulevées à la lumière de ces résultats. L'adéquation moins bonne relative aux questions stratégiques portant sur la gestion du capital intellectuel, la capacité d'innover, la gestion environnementale, la santé et sécurité et les relations avec diverses parties intéressées est peut être due aux difficultés reliées à la mesure de ces éléments ou à d'autres facteurs. Les raisons expliquant ce phénomène devront être explorées davantage. Des analyses à partir de groupes d'entreprises et leurs caractéristiques pourraient aider à mieux comprendre les facteurs qui influencent l'adéquation. Par ailleurs, il serait intéressant de chercher à mieux comprendre les impacts d'une moins bonne adéquation ou d'une très bonne adéquation. Nombre d'auteurs avancent que l'utilisation de mesures de la performance non financière et leur adéquation avec la stratégie devraient permettre aux organisations d'être plus performantes (Hoque et James 2000; Shields 1997, Nanni et al. 1992). En dépit de cette affirmation et de l'engouement que semblent connaître les systèmes de mesure de la performance financière et non financière⁸ dans les pratiques organisationnelles, très peu d'études ont examiné les effets de leur utilisation sur la performance financière globale des entreprises (Ittner et Larcker 1998). Les recherches futures devront s'attarder à cet aspect de la question, car la mise en place et l'utilisation de systèmes de mesure de la performance financière et non financière doivent ultime ment contribuer à favoriser de meilleures décisions et, par conséquent, l'atteinte des buts des dirigeants, dont fait partie la performance financière, garante de la survie de l'entreprise.

Conclusion

Cette étude avait comme objectifs de dresser un portrait des pratiques en matière de présentation et d'utilisation d'indicateurs de la performance financière et non financière par les PME et de mesurer le degré de cohérence entre ces indicateurs et certaines des priorités stratégiques des PME. Notre étude auprès de 77 entreprises montre que les outils comptables utilisés traditionnellement pour faire le suivi de la performance financière sont fortement présents dans les organisations et abondamment utilisés. Ces outils comptables correspondent aux besoins des dirigeants d'entreprise. Les organisations paraissent comprendre que ces outils comptables, bien qu'utiles, ne sont plus suffisants puisque l'on observe des pratiques bien ancrées en matière de présentation et d'utilisation d'indicateurs de la performance non financière. C'est donc une complémentarité qui est recherchée, plutôt que le remplacement des outils financiers. Il faut mentionner cependant que l'étude ne permet pas de savoir si les indicateurs font partie d'un système intégré de suivi de la performance ou s'ils représentent une collection d'indicateurs non reliés entre eux et développés pour répondre à des besoins locaux. Nous suggérons de poursuivre les recherches afin de savoir si l'utilisation de

⁸ Beaucoup de firmes de consultation offrent une expertise en développement et implantation de tableaux de bord.

systèmes de tableaux de bord stratégiques intégrés, s'inspirant des modèles de tableaux de bord équilibrés préconisés par Kaplan et Norton (1996), pourrait contribuer à améliorer la qualité des systèmes de mesure de la performance actuels.

L'adéquation entre les priorités stratégiques et les mesures de la performance non financière est généralement bonne. Ce résultat remet en doute l'idée selon laquelle les entrepreneurs, souvent absorbés par les activités à court terme de l'entreprise, auront tendance à privilégier la prise de décision opérationnelle à celle de nature stratégique. Une contribution importante de l'étude est de montrer que les PME se dotent d'outils reflétant leurs préoccupations stratégiques. Dans l'ensemble, les résultats de cette étude, qui reprend les grandes lignes de celle réalisée Waterhouse et Svendsen (1998) auprès de la grande entreprise, se rapprochent de ceux obtenus par ces derniers.

Une autre contribution de la recherche est de constater qu'il y a des possibilités d'améliorations surtout dans les domaines liés à la gestion du capital intellectuel, à la capacité d'innover, à la gestion environnementale, à la santé et sécurité et enfin aux relations avec les intéressés (investisseurs, associées, public, fournisseurs etc.) et que beaucoup de travail reste encore à faire. Des études plus approfondies devront être réalisées pour tenter de mesurer ces éléments et les intégrer dans un système de gestion de la performance. Ce sujet constitue l'un des grands défis des chercheurs en comptabilité tant au plan de la normalisation qu'au plan du développement d'outils de contrôle de gestion. La place importante qu'occupent les PME dans l'économie occidentale justifie que l'on s'attarde à leurs spécificités afin d'améliorer la qualité de leurs systèmes de mesure de la performance, en particulier en ce qui concerne les facteurs précédemment cités.

Finalement, il est important de souligner certaines limites de cette recherche. La relation entre l'adéquation stratégique des mesures de la performance non financière et la performance financière globale des entreprises 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 la performance. Par ailleurs, nous n'avons pas examiné de relations causales ou explicatives entre les variables étudiées. La taille de l'entreprise, son secteur d'activités, les caractéristiques du propriétaire-dirigeant constituent des facteurs qui pourraient affecter le degré d'adéquation et la présence de systèmes de mesure de la performance financière et non financière. Le biais relatif à l'échantillon et l'utilisation d'un questionnaire pour recueillir les données constituent également des limites importantes. Mentionnons pour terminer que la taille de l'échantillon et le fait que ce soit une étude à caractère exploratoire plutôt que confirmative limitent les possibilités de généralisation.

Bibliographie

- Abernethy, M. A. et A. M. Lillis (1995), «The impact of manufacturing flexibility on management control system design», *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, n° 4, pp. 241-258.
- Biggs, G. L. (1996), « Performance Management in Small Business - The Next Decade », *Issued by The International Federation of Accountants*, avril.
- Bouquin, H., (1986), *Le contrôle de gestion*, Presses universitaires de France, 331 p.
- Bruggeman, W. et W. Van der Stede, (1993), «Fitting Management Control Systems to Competitive Advantage», *British Journal of Management*, Vol. 4, pp. 205-218.
- Chapellier, P. (1994), *Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME - Essai d'observation et d'interprétation des pratiques*, Thèse de Sciences de Gestion - Université de Montpellier II.
- Chaston, I et T. Mangles (1997), «Core capabilities as predictors of growth potential in Small Manufacturing Firms», *Journal of Small Business Management*, 35, january, pp. 47-57.
- Chenhall, R. H. et K. Langfield-Smith (1998), «The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a system approach», *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, n° 3, pp. 243-264.
- D'Amboise, G., Y. Gasse et D.J. Garand (2000), « Vision stratégique et performance des PME en nouvelle économie », *Cinquième congrès international francophone sur la PME, Lille, octobre*.
- Dent, J.F. (1990), «Strategy, Organization and Control : Some Possibilities for Accounting Research», *Accounting, Organizations and Society*, pp. 3-24.
- GREPME, (1997), *Les PME : Bilan et perspective*, Les Presses Inter Universitaires et Economica, 2^{ème} édition.
- Holmes, S. et D. Nicholls (1988), « An Analysis of the Use of Accounting Information by Australian Small Business », *Journal of Small Business Management*, pp.57-68.
- Hoque, Z. et W. James (2000), «Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance», *Journal of management accounting research*, vol. 12. pp.1-12.
- Ittner, C. D et D. F. Larcker (1998), « Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications», *Journal of Management Accounting Research*, pp.205-239.
- Jarvis, R. (1996), « Performance Management in Small Firms: Some Evidence from the United Kingdom », *Issued by The International Federation of Accountants*, avril.
- Julien, P.A., J.M. Toulouse, C. Ramangalahy et M. Martin (1998) « Comportements d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices », *Quatrième congrès international francophone sur la PME, Metz, octobre*.
- Kaplan, R. S. et D. P. Norton (1996), *The balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.
- Kotey, B. et G.G. Meredith (1997), «Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance», *Journal of Small Business Management*, avril, pp. 37-64.
- Lavigne, B. (2000), «Objectifs des états financiers des PME et conditions de leur genèse», *Cinquième congrès international francophone sur la PME, Lille, octobre*.
- Langfields-Smith, K. (1997), « Management controls systems and strategy : A critical review », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, n° 2, pp. 207-232.
- Marchesnay, M. (1986), *La stratégie*, Chotard, 1986.

- McMahon, G.P et S. Holmes (1991), « Small business financial management practices in North America : A literature review », *Journal of small Business Management*, avril, pp. 19-29.
- Morin, E.M., M. Guindon et É. Boulianne (1996), *Les indicateurs de performance*, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Guérin.
- Nanni, A. J. jr., J. R. Dixon et T. E. Vollmann (1992), «Integrated Performance Measurement : Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities», *Journal of management accounting research*, Vol. 4, Fall, pp.1 à 19.
- Otley, D. (1999), « Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research », *Management Accounting Research*, pp.363-382.
- Perera, S., G. Harisson, et M. Poole (1997), «Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: a research note», *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, no. 6, pp. 557-572.
- Simon, R. (1987), «Accounting Control Systems and Business Strategy : An Empirical Analysis», *Accounting, Organizations and Society*, pp. 357-374.
- Sheilds, M. D. (1997), «Research in management accounting by North Americans in the 1990s», *Journal of management accounting research*, vol. 9, pp. 3-61.
- St-Pierre, J. et L. Rinfret (2000), « Le degré de développement de marché des PME québécoises et leurs caractéristiques financières », *Cinquième congrès international francophone sur la PME, Lille, octobre*.
- Waterhouse, J. et A. Svendsen (1998), *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.