

L'importance de la vision partagée des acteurs dans la mise en place d'un SMEP au sein d'un groupe de PME

The importance of the shared vision of the actors in setting up a SMEP within a group of SMEs

Mourad REHIOUI

Enseignant – chercheur

Ecole supérieure de technologie

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Fès, Maroc

Rachid EZ ZOUAQ

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociale

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Fès, Maroc

Jawad KIBOU

Professeur agrégé et docteur en économie - gestion,

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociale

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Fès, Maroc

Résumé :

Cette recherche met en lumière l'importance de la vision partagée des acteurs dans la conception et la mise en place d'un système de mesure de la performance grâce à une recherche-action menée au sein d'un groupe d'entreprises. En effet, lors de notre participation à l'accompagnement d'un groupe d'entreprises dans la conception et la mise en place d'un système de mesure de la performance, nous avons constaté que l'identification des acteurs stratégiques et le partage d'une vision commune constituent les préalables indispensables à la réussite de cette mise en place.

Mots clés :

Performance, évaluation, SMEP, vision partagée, PME

Abstract:

This research highlights the importance of the shared vision of stakeholders in the design and implementation of a performance measurement system through action research conducted within a group of companies. In fact, when we participated in supporting a group of companies in the design and implementation of a performance measurement system, we found that the identification of strategic players and the sharing of a common vision are the prerequisites for the success of this implementation.

Keywords:

Performance, evaluation, SMEP, shared vision, SME

Introduction

Depuis quelques décennies, le système de contrôle de gestion s'est imposé comme une discipline à part entière. Ce système permet de générer une information pertinente permettant une optimisation de l'organisation à travers la sophistication des méthodes et des outils développés. En effet, les turbulences de l'environnement mariées avec la rareté des ressources ont conduit les économistes et les gestionnaires à élaborer des modèles d'analyses pour guider les choix et orienter les actions. Ces modèles constituent des approches permettant de dégager des critères « objectifs » de décision face à un problème de survivre. L'objectif sous-jacent de ces modèles est de pouvoir mesurer et évaluer la performance à travers des benchmarks de situations afin de faciliter la réactivité des systèmes.

La recherche de la performance peut parfois désorienter l'action des acteurs. Le système de mesure et d'évaluation de la performance permet de concilier les visions et favorise le partage d'une vision commune autour du système. Cette vision partagée constitue un préalable indispensable à la conception et à la mise en place du système de mesure et d'évaluation de la performance. Néanmoins, la mise en place de tel système est conditionnée par un certain nombre de préalables, dont la vision partagée constitue la pierre angulaire conditionnant la réussite ou l'échec de cette mise place.

Notre recherche-action s'inscrit dans les efforts de recherche visant à documenter les problématique liées aux systèmes de mesure de la performance dans les PME marocaines et contribuer à la clarification du rôle de la vision partagée nécessaire à la conception et la mise en place d'un système de mesure dans cette catégorie d'entreprise.

Problématique de recherche : L'appréciation de la performance globale d'un système organisé d'action exige la participation et l'implication de toutes les parties prenantes concernées par l'évaluation de la performance comme un facteur clé du succès. Le rapprochement et la fédération des comportements des acteurs autour d'une vision partagée constituent un préalable indispensable à la conception et à la mise en place d'un SMEP dans le cadre de la PME. Cela revient à répondre à la question centrale suivante :

Dans quelle mesure la vision partagée des acteurs constitue un préalable indispensable à la conception et à la mise en place d'un SMEP dans le cadre de la PME

L'objet de cette recherche est de réfléchir aux conditions de la conception et de la mise en place d'un SMEP. L'hypothèse centrale de notre travail de recherche est que la conception et la mise en place d'un SMEP ne peut être recherchée que dans une vision partagée des différents acteurs stratégiques.

1- REVUE DE LA LITTÉRATURE :

1.1 Les systèmes de mesure de la performance comme objet de recherche ?

Les recherches effectuées sur les systèmes de mesure de la performance ont exposé un manque de connaissances empiriques sur les systèmes de mesure de la performance surtout dans un contexte de PME (Hudson et al., 2001) ; Garengo et al., 2005). Aussi à travers nos expériences et les contacts que nous avons noué avec certaines PME, nous avons constaté qu'à partir d'une certaine taille la mise en place d'un système de mesure de performance performant devient plus une nécessité qu'un luxe.

Dans leur recension de la littérature sur les recherches liées au système de mesure de la performance au sein des PME, Garengo et al., (2005) énoncent des questions qui renvoient au même besoin de connaissances pour la recherche future : « *quelles sont les principales caractéristiques des modèles de mesure de la performance appropriés aux PME ? (...) comment reconnaître la présence d'un système de mesure de la performance dans les PME et s'il existe, comment savoir s'il est adéquat ou non ? (...) qu'ils sont les facteurs qui influencent la conception, l'implantation et l'utilisation des systèmes de mesure de la performance dans les PME ? (...)* ».

1.2 PME comme terrain de recherche ?

Pourquoi alors nous avons choisi la PME comme un terrain de recherche et les systèmes de mesure de la performance comme objet de notre recherche ?

Selon Torres (2007), il est possible de repérer trois types de justifications concernant la recherche en PME :

- **Justification empirique** : D'abord parce que les PME couvrent la majeure partie du tissu économique national : La PME constitue donc un enjeu économique et justifie de ce fait les recherches qui lui sont consacrées.
- **Justification méthodologique** : Par sa petite dimension, la PME est souvent présentée comme une unité productive dont les phénomènes sont plus facilement identifiables et lisibles du fait que la PME est un lieu de recherche favorable à l'exhaustivité des informations.
- **Justification théorique** : A partir des années 1980, les PME ont acquis un véritable statut en tant qu'objet de recherche scientifique avec notamment les multiples études sur l'entrepreneuriat.

La PME constitue donc un enjeu économique et justifie de ce fait les recherches qui lui sont consacrées.

1.3 Intérêts de la recherche

Dans leur livre pionnier intitulé « pertinence perdue » (Relevance Lost), Johnson et Kaplan (1987) ont critiqué l'exclusivité des indicateurs financiers dans les systèmes de mesure de la performance : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise ». En effet, les indicateurs financiers ne disent que peu de choses sur la façon dont la performance se décline dans l'entreprise jusqu'à ses échelons les plus bas. S'ils sont généralement facile à comprendre pour les membres de la direction générale qui l'habitude d'utiliser ces concepts, ce n'est pas le cas pour les responsables opérationnels de l'entreprise, pour qui l'élaboration des indicateurs non financiers est nécessaire pour suivre la performance opérationnelle de l'entreprise (Neely, 1999). A ce niveau, Neely (1999) a inventé l'expression « la révolution de la mesure de la performance » quand il a identifié entre 1994 et 1996 plus de 3600 articles publiés sur la mesure de performance. La mesure de performance a acquis alors une popularité croissante dans la pratique et dans la recherche.

Ainsi, l'intérêt de notre recherche est double : théorique et managérial.

- **Les intérêts théoriques** : Notre recherche aborde deux intérêts théoriques fondamentaux très complémentaires : *Le premier intérêt théorique* de notre recherche est lié à l'importance des systèmes de mesure de la performance pour la PME marocaine. Notre défi de recherche consiste à identifier les facteurs clés de succès pour la conception et la mise en place d'un système de mesure de la performance dans un contexte de PME. Il s'agit d'un sujet qui est toujours d'actualité en contrôle de gestion et se propose d'enrichir les travaux théoriques et empiriques antérieurs. *Le second intérêt théorique* de notre article est relatif à nos questions de recherche. Certes il existe de nombreux travaux qui se sont intéressés à l'étude des facteurs qui influencent l'échec ou le succès des systèmes de mesure de la performance (Chenhall 2003 ; Franco et Bourne, 2003 ; Garengo et Bititci, 2007 ; Hoque et James, 2000; Langfield-Smith, 1997; Otley 1999 ; Reid et Smith, 2000 ; Simons, 1995b). Toutefois, à notre connaissance, très peu de recherches ont été menées pour identifier les déterminants de la mise en place d'un

système de mesure de la performance dans le cadre de la PME marocaine (en l'occurrence la vision partagée des acteurs).

- **Les intérêts pratiques :** Sur le plan pratique, notre recherche peut permettre aux responsables d'entreprises d'identifier les facteurs qui influencent la réussite de la conception et de la mise en œuvre d'un système de mesure de la performance pertinent. A cet effet, notre recherche se propose d'examiner la vision partagée comme préalable à la conception et l'implantation d'un système de mesure de la performance. Cela va permettre aux responsables de la PME de concentrer leurs efforts et cibler leurs actions en fonction des aspects les plus déterminants.

2- METHODOLOGIE : ETUDE QUALITATIVE A L'AIDE DU LOGICIEL NVIVO 11

Pour répondre à notre problématique de recherche et atteindre les objectifs de cette recherche, nous avons opté pour une méthode qualitative. En effet, notre implication auprès des acteurs du projet relève d'une observation participante qui nous a permis de vivre la réalité des sujets et de pouvoir comprendre des mécanismes difficilement assimilable si nous nous demeurons en situation d'extériorité (Allard-Poesi & Marechal, 2003).

2.1 Recueil des données qualitatives auprès des entités du groupe

Pour recueillir et collecter les données qualitatives, nous nous sommes basé pour l'essentiel sur les techniques de l'entretien semi-directif, mais aussi sur les observations et les analyses documentaires dans le but d'enrichir la compréhension des cas étudiés.

Notre méthodologie de recherche se base essentiellement sur l'étude de la réalité de terrain. Elle tire ses données des entretiens que nous avons réalisés, ainsi que des documents internes.

Tableau 1 : les personnes interrogées et leurs positions dans le groupe

Cadres interrogés	Sté mère	Sté A	Sté B	Sté C	Sté D	Sté E	Sté F	Sté G	Sté H
PDG	X								
Directeurs de filiales		X	X	X	X	X	X	X	X
DAF	X								
Responsable RH	X								
Chef de projets	X								
Contrôleurs de gestions	X								
Responsable technique		X	X	X	X	X	X	X	X
Responsable commercial		X	X	X	X	X	X	X	X
Responsable approvisionnement		X	X	X	X	X	X	X	X
Nombre total	37 entretiens								

Source : élaboré par les auteurs

2.2 Traitement des données : analyse du contenu

Pour l'analyse et le traitement de nos données qualitatives, nous avons choisi la démarche de traitement des données préconisée par Miles et Huberman grâce à l'ensemble de leurs travaux. La recommandation principale de ces deux auteurs stipule que toute recherche qualitative doit partir de la formulation d'un cadre conceptuel et des propositions qui servent à structurer les objectifs de la recherche et s'inscrivent dans une démarche d'explication, de description, de prédiction ou d'action.

Nous avons également opté pour une analyse des données thématiques dont le principe a été décrit par Tesch (1990) comme étant une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus.

Pour la codification des données empiriques de notre recherche, nous avons fait appel au logiciel de traitement de données qualitatives N'VIVO édité en anglais par QSR international (version 11). Ce logiciel nous a été d'une aide certaine, puisqu'il permet de faciliter énormément le travail de décontextualisation – recontextualisation grâce au processus de codage qu'il offre. Mais il faut signaler que le logiciel permet seulement la catégorisation des thématiques étudiées et la création de relations entre elles, et ne permet pas de faire une interprétation des résultats.

3. RESULTATS ET DISCUSSIONS DE NOTRE RECHERCHE

3.1 Identification des acteurs stratégiques pour la mise en place du système de mesure de la performance :

Il est incontestablement admis que les acteurs sont au cœur de toute démarche de changement. En effet, grâce à l'importance de leurs perceptions et de leurs comportements, les acteurs peuvent faciliter la démarche de changement ou au contraire la compromettre. C'est le cas pour la plupart des acteurs de l'entreprise, quelque soit leur place dans l'organisation. Cependant, il est très important d'identifier les acteurs stratégiques puisque leurs rôles seront prépondérants dans le processus de changement. Ces acteurs, par leur importance dans la structure organisationnelle, exercent une influence sur l'appropriation de la démarche par l'ensemble de l'organisation.

Pour notre cas de la mise en place d'un système de mesure de la performance au sein du groupe d'entreprise, le président directeur général, les directeurs de filiales, le directeur de ressources humaines, les directeurs administratifs et financiers, les directeurs fonctionnels

sont les acteurs stratégiques. En effet, lors de la mise en œuvre du projet, il serait chimérique de supposer que tous les acteurs concernés partagent les mêmes aspirations de succès : l'entreprise est constituée de différents individus et personnalités (chaque personne, touchée directement ou indirectement par le projet aura une réaction différente). Dans le cadre du projet de conception et de mise en place d'un système de mesure de la performance, quatre principaux variables influencent la réaction vis-à-vis du projet : la compréhension des enjeux du projet, les aspirations personnelles des acteurs, les traits personnels de l'acteur, la communication.

En effet, avertir tous les acteurs concernés du but du projet semble être une évidence. Pourtant, ce n'est pas parce que les acteurs sont parfaitement avertis sur les enjeux du projet qu'ils vont s'impliquer pour autant. Chaque acteur sera plus ou moins retenu par la réussite du projet suivant qu'il participe ou non à réaliser ses aspirations personnelles (chacun évalue les enjeux en cours et leurs impacts sur sa situation personnelle).

La personnalité de chaque acteur joue également un rôle important dans la réussite du projet : certains acteurs seront opposés rien qu'à l'évocation du changement que va subir l'entreprise. Bien qu'ils soient personnellement captivés par les enjeux du projet, ils préféreront maintenir leur statut actuel afin d'éviter de bousculer les usages.

La communication et plus généralement le partage des données sont une des clés de la réussite du projet. La communication doit s'exercer dans le plan horizontal, de pairs à pairs et dans le plan vertical et hiérarchique. Mais à elle seule, la communication n'est pas suffisante pour favoriser un climat propice au changement.

La réussite du projet de mise en place du système de mesure de la performance au sein du groupe repose également sur l'engagement actif de la direction. En effet, pour tous les acteurs de l'entreprise, il doit être clair qu'il s'agit d'un projet de la direction et que les responsables disposent de la légitimité nécessaire pour mettre en place le nouveau système. Seule la direction générale est en mesure de gérer les conflits de pouvoir, garantir la qualité des échanges au sein des équipes et de faire avancer les mentalités des acteurs.

Tableau 2 : Les acteurs stratégiques pour la mise en place du système de mesure de la performance

Acteurs	Objectifs	Ressources	Contraintes	Stratégies adoptées
PDG	- Prouver sa réussite professionnelle et personnelle par le développement de son entreprise	- Connaissance du marché - Compétences dans les domaines clés de l'entreprise	- Relations affectives avec quelques membres du personnel (liens familiale). - Conserver son pouvoir de décision et sa façon d'administrer son entreprise	- Conserver sa distance face à un fonctionnement gestionnaire de l'entreprise - Ne pas modifier ses façons réelles de décider et d'agir - Développer son entreprise en se basant sur ses compétences de commerçants.
DRH	Satisfaire les attentes des dirigeants	Les membres de son service	Se conformer aux décisions de la direction	Eviter d'avoir des conflits à gérer
Directeurs de filiales	Relever un défi personnel et professionnel	Assurer toute la logistique nécessaire pour réussir la mise en œuvre du système de mesure de la performance	Revenir souvent au PDG pour la prise de quelques décisions	Présence ponctuelle dans l'entreprise
RAF	Relever un défi personnel et professionnel	Compétence et expérience dans l'utilisation de l'ERP et la gestion des tâches administratives	Pouvoir limiter	Présence ponctuelle dans l'entreprise
Directeurs fonctionnels	Satisfaire les attentes des dirigeants	Expériences et compétences dans leurs domaines de compétence	Manque de coordination entre les départements	Modification du fonctionnement de l'entreprise pour répondre aux attentes de la direction.
Architecte du système	Conserver ses missions de consultant	Vision externe de ce qui se passe dans l'entreprise	Présence ponctuelle au sein de l'entreprise	Prouver que la mise en place de l'ERP facilitera l'exploitation du SMP

La lecture de ce tableau permet de surgir le rôle important que peut jouer les acteurs stratégique au cours de la démarche de la mise en place d'un système de mesure de la performance au sein du groupe. L'architecte du système est un acteur clé dans la vie de l'entreprise. Malgré les ressources mises à disposition, la direction du groupe accorde une importance particulière à son consultant externe. La place du consultant dans la gestion du projet est intéressante à analyser car elle peut expliquer en partie la réussite ou l'échec de la mise en place d'un système de mesure de la performance. Le consultant externe a par ailleurs été beaucoup plus présent et disponible lorsque les dirigeants ont songé à mettre en place un ERP. L'avis du consultant a d'ailleurs fortement pesé dans le choix du logiciel.

Par ailleurs, si on analyse plus particulièrement le rôle des dirigeants dans le processus d'implantation du système de mesure de la performance de leur groupe, on peut voir que leur volonté peut se heurtée aux résistances de leurs salariés. Le système de mesure de la performance interagit dans l'organisation avec les membres et le problème majeur auquel il peut être confronté, c'est qu'il peut ne pas être soutenu en interne par les acteurs. En plus, une entreprise qui a réussi à se développer grâce à une culture entrepreneuriale, comme c'est le cas des filiales du groupe, et qui passe par un moment clé dans son processus de croissance, celui où, avec les acteurs, elle doit parvenir à se professionnaliser, peut éprouver des difficultés à gérer le passage. Cependant, on ne voit pas, qui aurait un intérêt à mettre en place un système de mesure de la performance qui remettrait en cause les marges de manœuvre de ses collègues, voire lui-même. Les acteurs se sont définis eux-mêmes leurs postes de travail, au fil de leur ancienneté dans l'entreprise et on voit difficilement comment les remettre en question.

3.2 Discussions des résultats

Grâce à son processus participatif et créatif, la vision partagée des acteurs contribue à la création d'un espace de dialogue et de communication privilégié à travers l'invitation des différents acteurs à exprimer et à expliquer leurs points de vues personnels, à les mettre en confrontation avec ceux des autres acteurs dans le but de trouver un terrain d'entente assurant une gestion constante de la cohésion organisationnelle.

Il résulte de l'analyse des données et de l'interprétation qualitative des résultats que les acteurs de groupe manquent de vision partagée autour de la mesure et l'évaluation de la performance. C'est l'absence de vision partagée des acteurs de groupe qui paralyse la conception et la mise en place du système de mesure et d'évaluation de la performance.

Chacune des parties prenantes dispose d'une représentation distincte de la performance selon l'angle de sa vision et de sa position au sein du groupe. Par conséquent, chaque partie prenante a sa propre vision concernant l'évaluation de la performance, ce qui rend difficile la conception et la mise en place du système de mesure et d'évaluation de la performance.

Par ailleurs, lorsque les responsables hiérarchiques s'enferment dans leurs bureaux et ne cherchent pas à établir des liens avec les opérationnels, il ne faut pas être étonné si ces derniers résistent au changement en rejetant un système qui ne correspond pas à leurs défis. En effet, lorsque les dirigeants agissent en véritables patrons et se contentent de donner des consignes et ordres et n'attendent en retour que des résultats, il ne faut pas être étonné si la mise en place du projet échoue. La communication et le dialogue autour d'une vision commune sont les meilleurs outils pour prévenir les risques et réussir le projet de mise en place du système de mesure de la performance.

CONCLUSION

A l'issue de ce travail, on peut dire que la réussite de la conception et de la mise en place d'un système de mesure de la performance nécessite au préalable une vision partagée des acteurs. En effet, l'implémentation du système de mesure peut s'essouffler si l'activité engagée n'est pas menée de concert par la direction (Kennerley et Neely, 2003).

L'acceptation de l'utilité du système de mesure et d'évaluation de la performance au sein d'une PME est considérée comme un facteur clés de succès pour qu'il soit utilisé à son plein potentiel. A cet effet, Il est nécessaire de dévoiler et de préciser lors de la phase de lancement du projet de mise en place que le but principal derrière la mise en place du système de mesure de la performance n'est pas de surveiller et de sanctionner les gestionnaires, mais plutôt de leur procurer des informations pertinentes leur permettant de faciliter la prise de décision appropriées pour améliorer leurs travaux.

Les gestionnaires doivent être informés, dès le début du projet, des avantages tirés de l'utilisation du système de mesure de la performance dans le cadre de leurs activités. A cet effet, il est important d'établir une politique de communication autour du système de mesure de la performance à travers l'organisation de réunions de cadrage et d'informations.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD-POESI F. et MARECHAL C. (2003), « Construction de l'objet de recherche », in Thiétart R.-A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management* », Edition Dunod, Paris, pp.34-56.
- BARNES, M., COULTON, L., DICKINSON, T., DRANSFIELD, S., FIELD, J., FISHER, N., SAUNDERS, I. et SHAW, D. (1998). A new approach to performance measurement for small and medium enterprises. *In Proceedings of the International Conference on Performance Measurement*, Cambridge, 15-17 juillet 1998.
- 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. (2003), "Management of system design within its organizational context : findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, n°3, pp. 27-168.
- CHICHA, P., JULIEN, P.A et M. MARCHESNAY (1990), "Processus et procédures stratégiques en PME", *International Gewerbearchiv*, Vol 38, n°3.
- COHEN, E. (1989), "Epistémologie de la gestion", *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Ed Economica, p. 1055-1074.
- D'AMBOISE, G et M. MALDOWNEY (1988), "Management theory for small business : attempts and requirements", *Academy of Management Review*, Vol 13, n°2, p. 226-240.
- DAVID, A. (2012) : « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? » In : David, A., Hatchuel A. et Laufer R. (Eds). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Presses des MINES.
- FRANCO M. et BOURNE M. (2003). Factors that play a role in managing through measures. *Management Decision*, 41, pp. 698–710.
- FERNANDEZ A. (2013) : « L'essentiel du tableau de bord » 4^{ème} édition Eyrolles.
- GARENGO, P., BIAZZO, S. et BITITCI, U.S. (2005). Performance measurement systems in SMES : a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- GARENGO, P. et BITITCI, U. (2007). Towards a contingency approach to performance measurement : an empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(8), 784-801.
- GELINAS, RENE, A. HALLEY et R. JACOB (1997), "Les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables au Juste-à-Temps", *Le Groupe de Recherche en Économie et Gestion des PME*, 97-03-C.
- GUL, FERDINAND A. (1991), "The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers' performance", *Accounting and business research*, vol.22, no.85, pp. 57-61.
- MCMAHON, R. G. P., HOLMES, S. (1991). Small Business Financial Management Practices in North America: A Literature Review. *Journal of Small Business Management* 29 (2): 19-29.
- HOQUE Z. & JAMES W. (2000), Linking balanced scorecard measures to size and market factors : impact on organizational performance. *Journal of management accounting research* 12, 1.

- HUDSON M., SMART A. et BOURNE M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- JOHNSON H.T. & KAPLAN R.S. (1987), *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School, Boston, Massachusetts.
- JULIEN, P.A. (1993), "Small businesses as a research subject : some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory", *Small Business Economics*, Vol 5, p. 157-166.
- KOTEY, B. et G. MEREDITH (1997), "Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance", *Journal of Small Business Management*, avril, pp. 37-64.
- LANGFIELS-SMITH, KIM (1997), "Management controls systems and strategy : A critical review", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, n° 2, pp. 207-232.
- MEYSSONNIER F. et ZAWADZKI C. (2008), « L'introduction du contrôle de gestion en P.M.E. : Etude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance », *Revue Internationale PME*, Janvier, à paraître.
- MINTZBERG H. (2010) : « Structure et dynamique des organisations » Editions d'Organisations, Paris.
- KENNERLEY M. et NEELY A. (2003) : « Measuring performance in a changing business environment » *International Journal of Operations and Production Management*, 23, pp. 213-229.
- NEELY, A. (1999). The performance measurement revolution : why now et what next?. *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205-228.
- OTLEY, D., 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10, 363–382.
- REID G.C., SMITH J.A. (2000), "What makes a new business start-up successful? ", *Small Business Economics*, vol. 14, pp.165-82.
- SARNIN, P. (1990), "Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes", communication au colloque TETRA "La PME : objet de recherche pertinent ? ", 30-31 mai 1990, Lyon.
- SIMONS R. (1995), *Levers of control : How managers use innovative control systems to drive strategic renewal, Renewal* », *Strategic Management Journal*, vol 15, pp.169-189, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- TESCH R. (1990) : « Qualitative Research : Analysis Types and Software Tools » The Falmer Press, New York, 344 p.
- TORRES. O, (2007), "La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux", Editions La Documentation Française - Oséo, 136p.