

13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DURABLE : QUELS OUTILS DE MESURE ET MOYENS DE COMMUNICATION POUR LES PME ?



Résumé

Plusieurs défis attendent les PME qui désirent adopter des pratiques de développement durable. Toutefois, peu d'études ont été consacrées aux moyens et outils de pilotage susceptibles de contribuer au succès de ces pratiques dans ce type d'entreprises. Après un état de situation de la littérature empirique sur le sujet, nous présentons les premiers résultats d'une enquête auprès de 87 PME québécoises visant à décrire, en termes de moyen de communication et d'outils de mesure, les pratiques de pilotage de la performance durable qu'on y rencontre. Nos résultats montrent que les PME communiquent avec leurs parties prenantes et qu'elles mesurent leur performance durable au-delà de la dimension économique.

Marie MARCHAND, professeure

Université du Québec à Trois-Rivières
marie.marchand@uqtr.ca

Hélène BERGERON, professeure

Université du Québec à Trois-Rivières
helene.bergeron@uqtr.ca

Chantale ROY, professeure

Université de Sherbrooke
chantale.roy@usherbrooke.ca

François LABELLE, professeur

Université du Québec à Trois-Rivières
francois.labelle@uqtr.ca

Mots-clés : performance, communication, outils, mesure, DD, RSE

PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DURABLE : QUELS OUTILS DE MESURE ET MOYENS DE COMMUNICATION POUR LES PME ?

Introduction

Les PME, dont les propriétaires-dirigeants conscientisés par la responsabilité sociétale adoptent des pratiques de développement durable, doivent faire face à plusieurs défis. En effet, le pilotage de ces pratiques une fois implantées peut représenter des difficultés insoupçonnées. Avec quels moyens doit-on communiquer avec ses parties prenantes? Avec quels outils doit-on mesurer la progression vers ses objectifs?

Peu d'études sur les activités de communication et de mesure des pratiques de développement durable des PME ont été réalisées, contribuant difficilement à la production d'une vue d'ensemble du phénomène. En ce qui concerne la communication, les lacunes observées quant à la pratique à cet égard ne peuvent être interprétées comme un manque d'implication des PME mais plutôt comme une nécessité de disposer d'une approche de communication particulière adaptée à la nature informelle des PME ainsi qu'à son caractère entrepreneurial (Fassin, 2008). Quant aux études portant sur la mesure, elles portent principalement sur des aspects très spécifiques tels que le développement et l'utilisation de tableaux de bord (par exemple Figge *et al.*, 2002).

Rappelons que la performance d'une entreprise, qu'elle soit de grande taille ou non, est la résultante de ses pratiques économiques, sociales et environnementales envers l'ensemble de ses parties prenantes. C'est pourquoi l'on parle de performance durable et même globale (Achim *et al.* 2010). Il semble cependant que les stratégies d'implantation de pratiques durables par les PME soient variées et moins formalisées que celles des grandes entreprises (Russo et Tencati, 2009). De plus, le manque d'études empiriques est régulièrement souligné dans la littérature en ce qui a trait à la mesure de la performance en général des PME (Bitici *et al.*, 2012).

L'exercice d'un pilotage adéquat de la performance durable pour les PME nécessite des activités de communication et de mesure des pratiques durables tenant compte de leurs caractéristiques propres. Mais quelles sont les pratiques de pilotage de la performance durable dans les PME? Pour répondre à cette question et pour contribuer à l'avancement des connaissances sur le sujet, l'étude empirique de ce que font les PME est souhaitable.

Ainsi notre étude a pour objectif de proposer une description des moyens et outils de pilotage de la performance durable utilisés dans les PME. Nous présentons dans les lignes qui suivent une recension de la littérature faisant état des connaissances empiriques acquises et de considérations théoriques portant sur les concepts de performance, de performance durable et de pilotage de la performance durable. Suivent la méthodologie employée et les résultats obtenus. Nous concluons avec les contributions de notre étude, ses limites, et les pistes futures pour la recherche.

1. Recension de la littérature

Le concept même de performance ne fait pas consensus : sa portée, ses dimensions, ses niveaux d'analyse et les principes de son évaluation font l'objet de discussions. Il en est de même pour sa définition (p. ex., Ford et Schellenberg, 1982 ; Franco-Santos *et al.*, 2007; Garcia-Morales *et al.*, 2007 ; Hubbard, 2009). On a pu observer un élargissement de la notion de performance qui, en quelques décennies est passée d'une conception financière à une conception axée sur l'atteinte d'objectifs stratégiques de diverses natures, prenant en compte les intérêts de diverses parties prenantes (Marchand et Raymond, 2008) et pouvant correspondre à une notion de « responsabilité globale » avancée par plusieurs (p. ex., Achim *et al.*, 2010; Elkington, 1997; Gates et Germain, 2010). Désormais, la création de valeur par la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des parties prenantes devient partie intégrante de sa performance.

Le pilotage de cette performance élargie peut toutefois présenter des difficultés : comment en effet mesurer les diverses dimensions de la performance alors impliquées et les communiquer aux parties prenantes intéressées (Achim *et al.*, 2010) ? Ainsi, au-delà des actionnaires, propriétaires et autres bailleurs de fonds intéressés à la rentabilité, d'autres parties prenantes peuvent se soucier d'autres dimensions de la performance, telles la satisfaction, pour les clients, le bien-être en milieu de travail, pour les employés, l'implication sociale et le respect de l'environnement, pour la collectivité locale.

Le sens donné au terme de performance est fonction de valeurs et de préférences qui se définissent en fonction des contextes d'affaires, organisationnel et entrepreneurial de chaque entreprise. Ces valeurs et préférences, traduites en objectifs à atteindre, serviront de cadre à la gestion de la performance (Nicholson *et al.*, 1995). En ce qui a trait aux PME en particulier, il importe de considérer l'influence du propriétaire-dirigeant, ses valeurs, son profil, ses objectifs et les influences sociales auxquelles il est exposé, dans la définition de la performance qui guidera les activités de l'entreprise (Raymond *et al.*, 2013). S'il adhère à des valeurs durables, elles en seront fortement teintées (Paradas, 2006; Roy *et al.*, 2014; Scagnelli *et al.*, 2013), intégrant dans le processus de création de valeur les dimensions économique, sociétale et environnementale (Ciasullo et Troisi, 2013).

Comme le propose Lorino (2003), piloter la performance, c'est accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : d'une part le déploiement de la stratégie, et d'autre part le retour d'expérience, pour bénéficier des enseignements de l'action et permettre la capitalisation des résultats. Le processus de déploiement de la stratégie repose sur la diffusion de l'information pertinente aux parties prenantes tant internes qu'externes. Son but est d'orienter et de diffuser la mission, la vision et les plans d'action de l'entreprise. Le processus de retour d'expérience repose sur une mesure et une surveillance régulières permettant de rendre compte de la conformité des actions au regard des objectifs fixés, d'identifier et entreprendre les corrections requises, et d'enrichir la réflexion stratégique, voire la modifier. Son but est de savoir et comprendre ce qui se passe.

Piloter la performance durable, c'est aussi communiquer et mesurer. Pour une gestion organisée des pratiques de développement durable, l'entreprise devrait recourir à des outils permettant une communication et une mesure efficaces (Johnson et Schaltegger, 2016). Toutefois, piloter la performance durable entraîne des défis particuliers pour les PME. Compte tenu de leurs ressources limitées, ces entreprises ont besoin d'outils de pilotage simples et conviviaux (Cocca et Alberti, 2010).

De fait, les études antérieures semblent montrer une très faible implantation des outils du management durable dans les PME (Hörisch *et al.*, 2015; Johnson, 2015; Johnson et Schaltegger, 2016).

Il existe différents outils de pilotage de la performance durable : publications et bulletins imprimés ou numériques, affiches, boîtes de suggestions, réunions, budgets, indicateurs et tableaux de bord. Ils seront consacrés au respect de normes, à l'analyse et à l'évaluation, et à la communication (Johnson et Schaltegger, 2016). Sans les qualifier d'outils, des éléments informels de contrôle, fondés sur les relations interpersonnelles entre les dirigeants de PME et leurs employés, pourront aussi faciliter le pilotage de la performance durable (Russo et Tencati, 2009), favorisant la participation des employés et l'engagement des dirigeants (Pondeville *et al.*, 2013). Plutôt que par l'application de politiques explicites, les PME auraient tendance à s'acquitter de leurs responsabilités sociales en oeuvrant à l'intérieur de réseaux plus ou moins formels dont ils partagent les valeurs (Matten et Moon, 2008).

À cause de leurs ressources limitées et de la flexibilité stratégique qui leur est propre (Russo et Tencati, 2009), les outils formels sont souvent considérés comme inappropriés pour les PME (Graafland et Smid (2015).

1.1 Communication

Les rapports annuels en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) sont largement utilisés comme outils de diffusion aux parties prenantes externes (Sutantoputra, 2009). Ils sont toutefois davantage utilisés par les grandes entreprises.

La communication d'information sur les activités durables peut en pratique se présenter sous une variété de formats et de supports: Web, imprimés, information intégrée ou non au rapport annuel (Kuhndt, 2004, cité par Johnson et Schaltegger, 2016). Les PME tardent à publier ce type d'information et ce, pour divers obstacles et contraintes et parce qu'elles ne sont généralement pas soumises à l'obligation de communication externe, qu'il soit question de contenus à caractère financier ou non (Borga *et al.*, 2006; Scagnelli *et al.*, 2013).

Elles pourraient toutefois bénéficier des avantages de la communication interne de ce type d'information, qui peuvent par exemple se concrétiser par une amélioration de la diffusion des politiques et enjeux, une meilleure précision dans l'exécution des tâches, et le développement d'un esprit communautaire (De Ridder, 2004). De plus, ainsi informés, les employés pourront contribuer à faire connaître à l'extérieur de l'entreprise ses projets durables (Ackerman, 2000), et ils les soutiendront d'autant plus volontiers qu'ils en comprendront les objectifs (Zyman, 2002).

L'étude empirique de Nielsen et Thomsen (2009) auprès de 1 071 PME danoises a révélé qu'une minorité d'entreprises divulgue ses activités de responsabilité sociétale aux parties prenantes externes, et que très peu le font systématiquement : la raison en serait que les parties prenantes importantes, clients et partenaires d'affaires, sauraient déjà ce que fait l'entreprise. Les activités de développement durable (DD) tendent à être implantées suivant des actions ou projets isolés plutôt que suite à des politiques documentées, et dans une forte proportion pour des raisons éthiques et

morales, en cela fortement influencées par les valeurs de leur chef. La communication d'informations durables serait une affaire « personnelle et ad hoc » (*Ibid.*).

Le peu de communication externe en développement durable par les PME rend difficile la recherche sur le sujet (Nielsen et Thomsen, 2009; Parsa et Kouhy, 2008; Scagnelli *et al.*, 2013). Le besoin d'études sur le contenu divulgué est souligné (Scagnelli *et al.*, 2013). Quelques études empiriques se sont intéressées au contenu des rapports externes des PME. L'examen par Parsa et Kouhy (2008) de rapports annuels de 90 PME britanniques appartenant à six différents secteurs industriels inscrites à un marché des capitaux alternatif montre la présence d'informations de nature sociale et environnementale. Les auteurs expliquent la présence de ces informations par le désir d'établir ou de préserver la réputation de l'entreprise. Les raisons de réputation pour la diffusion externe d'informations durables par les PME sont aussi évoquées par d'autres chercheurs (p.ex., Nielsen et Thomsen, 2009).

Lorsqu'elles divulguent leur information durable à l'extérieur de l'entreprise, les PME tendent à adapter les outils développés pour la grande entreprise (Nielsen et Thomsen, 2009; Parsa et Kouhy, 2008; Scagnelli *et al.*, 2013). On constate ainsi un manque généralisé d'outils spécifiquement dédiés à ces entreprises pour la divulgation des aspects sociaux et environnementaux (Scagnelli *et al.*, 2013).

1.2 Mesure

L'autre volet du pilotage, le suivi, devra reposer sur des outils de mesure permettant de vérifier la conformité des actions et l'atteinte des objectifs de performance.

Parmi ces outils, le tableau de bord occupe une place particulière en raison de sa polyvalence et de sa flexibilité. Cet outil permettrait en effet d'agencer et de présenter l'information relative à la performance de façon à fournir une vision globale tout en offrant la possibilité d'examen d'un aspect spécifique le cas échéant.

Même si l'idée de « tableau de bord » ou d'ensemble d'indicateurs (Neely *et al.*, 1995) existe depuis plusieurs décennies et s'est déclinée en plusieurs versions, le tableau de bord « équilibré » (TBÉ)¹ de Kaplan et Norton (1992) est le plus connu (Epstein et Manzoni, 1998). Kaplan et Norton (1992) ont proposé un outil intégré regroupant des indicateurs en quatre dimensions fondamentales : financière, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Une caractéristique importante du TBÉ est de permettre la coexistence d'indicateurs financiers et non-financiers et d'inclure des liens de cause à effet entre les dimensions. Cette intégration exige de l'organisation qu'elle identifie ses objectifs stratégiques et les facteurs de succès liés à chaque dimension. En principe, le TBÉ présente de façon synoptique l'information d'une manière qui facilite son interprétation et son utilisation dans l'action (Kaplan et Norton, 1992 ; Lorino, 2003).

Malgré les discussions sur les limites du TBÉ (Choffel et Meyssonier, 2005), on lui reconnaît des avantages certains pour la gestion de la RSE (Meyssonier et Rasolofo-Distler, 2011) ou pour la

¹ Nous utilisons pour les fins de cet article l'expression « tableau de bord équilibré » pour désigner l'outil développé par Kaplan et Norton (1992), le *Balanced Scorecard*.

gestion environnementale (Länsiluoto et Järvenpää, 2010). En effet, par sa capacité d'incorporer des indicateurs de natures variées et sa structure permettant de relativiser l'importance de la dimension financière par rapport à d'autres dimensions de l'entreprise, il serait beaucoup plus compatible avec les préoccupations de développement durable que ne le serait, par exemple, un système budgétaire à logique purement financière (Meyssonnier et Rasolofo-Distler, 2011).

De plus en plus d'études sont ainsi consacrées aux modifications à apporter au TBÉ pour le convertir en outil de pilotage du développement durable (p. ex., Epstein, 1996 ; Figge *et al.*, 2002; Länsiluoto et Järvenpää, 2010; Woerd et Brinck, 2004).

Les caractéristiques des PME doivent être prises en compte lorsqu'il s'agit de concevoir les outils du suivi de la performance durable. En particulier, les coûts importants d'implantation d'un système de mesure, joint au manque de ressources financières et de compétences en RSE, et leur capacité limitée de collecte et d'analyse doivent être pris en compte (Chan, 2011; Graafland et Smid, 2015; Kechiche et Soparnot, 2012; Tapinos *et al.*, 2011).

La population des PME étant très hétérogène, elles auront besoin d'outils de mesure qui leur sont, à chacune, spécifiques et déterminés en fonction, entre autres, de leur taille, de leur secteur industriel, et de leur stratégie propres (Johnson et Schaltegger, 2016). On peut penser ici à des objectifs et à des indicateurs de performance durable qui seront appropriés à la « réalité » durable de l'entreprise.

On ne peut présumer de l'absence de mesure de la performance durable dans les PME, car la mesure peut se faire à l'intérieur de l'entreprise sans qu'il y ait divulgation externe (Scagnelli *et al.*, 2013). Des études révèlent la présence de tableaux de bord dans les PME (Figge *et al.*, 2002; Meyssonnier et Rasolofo-Distler, 2011; Woerd et Brink, 2004), pour décliner la stratégie en indicateurs de performance (Gumbus et Lussier, 2006) et pour aligner vision et valeurs organisationnelles (Crawford et Scaletta, 2005). Toutefois, Graafland et Smid (2015) suite à leur enquête auprès de 5 205 PME européennes de 12 pays différents sur les impacts environnementaux de leurs activités, constatent que seulement 25% des PME utiliseraient des cibles, et que lorsqu'elles le font, ces cibles sont isolées et ne font pas partie d'un système de gestion structuré.

Les aspects sociaux de la performance, comme par exemple la satisfaction des parties prenantes, sont difficiles à définir et mesurer (Micheli et Mari, 2014), et sans doute pour contourner cette difficulté, les PME préféreraient utiliser des cadres de référence simples, tels ceux qu'imposent les programmes de certification (Scagnelli *et al.*, 2013)². Elles le font toutefois dans une faible proportion (Graafland et Smid, 2015).

Elles peuvent aussi intégrer les dimensions durables dans les outils conventionnels de contrôle de gestion qu'elles utilisent déjà (p. ex., systèmes de gestion de la qualité, formation des employés, analyse de risque, etc.) (Johnson, 2015)³. Trébucq (2009) a remarqué, dans les PME qu'il a étudiées, la difficulté de concevoir un tableau de bord équilibré qui prenne en compte à la fois les spécificités sectorielles et l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. L'auteur observe de plus le peu d'information produite sur les dimensions sociales de la performance.⁴

² Étude réalisée auprès de 231 PME italiennes.

³ Enquête réalisée auprès de 176 dirigeants de PME.

⁴ Études de cas de 5 PME.

La littérature ne fournit pas un portrait clair des moyens et outils de communication et de mesure de la performance durable en PME. Cela nous conduit à formuler et à décliner ainsi notre question générale de recherche: Quelles sont les pratiques de pilotage de la performance durable dans les PME québécoises, et plus précisément quels moyens de communication et outils de mesure les PME utilisent-elles pour communiquer avec leurs parties prenantes et mesurer leur performance durable?

2. Méthodologie

La présente étude fait partie intégrante d'une enquête portant sur les pratiques de développement durable dans les PME québécoises. Un courriel d'invitation à répondre à un questionnaire en ligne fut envoyé au début de l'année 2014 à un peu plus de 22 000 propriétaires-dirigeants de PME du répertoire "Scott" des entreprises du Québec de toutes les régions, de tous les secteurs d'activités, de toutes les tailles (entre 0 et 500 employés). Le questionnaire comportait, en plus des questions sur les pratiques, deux modules optionnels. L'invitation à répondre au questionnaire a été faite auprès de deux groupes représentant chacun la moitié des entreprises identifiées, formés en fonction de l'ordre alphabétique du nom de l'entreprise, comprenant 11 076 et 11 075 envois. Chaque entreprise était invitée, à la fin du questionnaire, à compléter le module optionnel préalablement attribué à son groupe. Ainsi, pour le module portant sur les moyens et outils de pilotage de la performance durable, ce sont un peu plus de 11 000 entreprises qui ont été sollicitées.

Près de 1 000 répondants (5%) ont complété en tout ou en partie le questionnaire. De ce nombre, seules les PME privées à but lucratif ont été retenues⁵, et 87 d'entre elles ont répondu aux questions du module optionnel sur les moyens et outils de pilotage de la performance durable. Le tableau 1 décrit les entreprises qui ont répondu à ce module.

⁵ Organismes à but non lucratif, filiales de grandes entreprises et entreprises de travailleurs autonomes ont été retirés de la liste.

Tableau 1. Description de l'échantillon

Caractéristiques	Fréquence	Pourcentage
Taille en nombre d'employés		
1 à 4	18	20,7
5 à 49	56	64,4
50 à 99	8	9,2
100 et plus	5	5,7
Total	87	100,0
Secteur		
Primaire	2	2,3
Fabrication	35	40,2
Commerce	9	10,4
Services	41	47,1
Total	87	100,0
Chiffre d'affaires		
1\$ à 100 000 \$	4	4,8
100 001\$ à 1 000 000\$	33	39,8
1 000 001 à 10 000 000\$	37	44,6
10 000 001 et plus	9	10,8
Total	83	100,0
Manquant	4	
Membre d'un réseau DD		
Oui	25	29,1
Non	61	70,9
Total	86	100,0
Manquant	1	

Les deux questions que comportait ce module se présentaient sous un format matriciel. La première demandait aux répondants de sélectionner les moyens de communication (ligne) pour informer les parties prenantes (colonne) au sujet des pratiques de DD. La deuxième leur demandait d'identifier les outils de mesure (ligne) utilisés pour évaluer l'atteinte de quatre catégories objectifs DD (colonne).

3. Résultats et interprétation

3.1 Moyens de communication

Rappelons que le pilotage de la performance durable, qui trouve sa raison d'être dans l'atteinte des objectifs fixés, implique un processus en deux volets. Le premier volet concerne le déploiement de la stratégie, incluant les activités de DD. Il repose sur des moyens de communication assurant la diffusion de l'information pertinente aux parties prenantes tant internes qu'externes. Afin d'évaluer dans quelle mesure les PME communiquent avec leurs diverses parties prenantes, nous leur avons demandé d'identifier les moyens de communication qu'elles utilisent pour informer les parties prenantes de leurs pratiques de DD.

Le tableau 2 présente les moyens de communication utilisés par les PME pour informer leurs diverses parties prenantes de leurs pratiques de DD. Les fréquences sont exprimées en pourcentage et indiquent la proportion des entreprises de l'échantillon concernées.

Le premier constat que l'on peut faire à la lecture du tableau 2 est que les réunions et le Web sont les moyens de communication les plus utilisés. Les rapports de DD sont le moyen le moins utilisé et dans ce dernier cas, quelle que soit la partie prenante. Conçus pour les grandes organisations, les rapports de DD sont jugés inaccessibles pour les PME par plusieurs auteurs à cause de leur complexité et des ressources qu'exige leur préparation (Borga *et al.*, 2006; Johnson, 2015).

Tableau 2. Utilisation des moyens de communication en fonction des parties prenantes

Moyens de communication	Parties prenantes					
	Salariés	Clients	Fournisseurs	Actionnaires	Bailleurs de fonds	Autres
Réunions	67%	15%	6%	29%	13%	1%
Web	21%	45%	34%	10%	9%	2%
Documents commerciaux	10%	28%	17%	7%	10%	2%
Rapports DD	6%	5%	2%	6%	5%	0%
Autres	17%	13%	13%	8%	6%	3%

Les salariés sont plus fréquemment informés des pratiques de DD dans le cadre de réunions (67%) tout comme les actionnaires (29%). Les PME choisissent davantage le Web pour informer leurs clients (45%) et fournisseurs (34%). Les documents commerciaux permettent aussi d'informer les parties prenantes des pratiques de DD de l'entreprise (2% à 28%), les clients étant la partie prenante la plus visée par ce moyen de communication après le Web (45%-28%). Contrairement à Nielsen et Thomsen (2009), qui suggèrent que les PME communiquent peu aux parties prenantes externes, nos résultats montrent qu'elles divulguent leurs pratiques de DD à leurs clients et fournisseurs. Bien qu'il soit possible que d'autres moyens de communication soient utilisés pour informer les parties prenantes, nos résultats montrent que le Web, les réunions et les documents commerciaux sont préférés pour communiquer les pratiques de DD. Ces moyens de communication sont à la fois simples et courants dans les entreprises et on peut penser qu'ils sont utilisés à différentes fins dont les activités de promotion et d'informations dans le cas du Web et des documents commerciaux ou pour la gestion opérationnelle ou l'évaluation du personnel dans le cas des réunions. Les gestionnaires de PME connaissent ces moyens de communication et cette connaissance augmente l'usage d'outils de pilotage de la performance durable (Johnson, 2015).

Le Web, les documents commerciaux et les rapports de DD sont des outils directs, formels et externes alors que les réunions sont des moyens indirects, plus informels caractérisés par des échanges de personne à personne (Nielsen et Thomsen, 2009). Cela pourrait expliquer que ce dernier moyen est privilégié pour communiquer avec les parties prenantes internes (employés et actionnaires) alors que les parties prenantes externes sont rejointes par des moyens plus formels et directs. On peut percevoir ici une volonté d'adapter des outils développés pour la grande entreprise aux besoins des PME (Nielsen et Thomsen, 2009; Parsa et Kouhy, 2008; Scagnelli *et al.*, 2013).

D'autres moyens de communications sont employés dans des proportions allant de 3% à 17%. Il serait intéressant, dans les recherches futures, d'explorer davantage en quoi consistent les autres moyens de communication utilisés par les PME. On peut penser par exemple que des babillards, des affiches dans des salles communes ou un journal interne se révèlent être des moyens de communication intéressants pour rejoindre les employés. Dans le cas des clients, on pourrait penser aux étiquettes de produits ou aux logos liés à une quelconque certification.

Ainsi, bien que d'autres moyens semblent être utilisés, nos résultats montrent bel et bien que les PME communiquent avec leurs principales parties prenantes tant internes qu'externes davantage au moyen de réunions dans le cas des salariés et des actionnaires et du Web dans le cas des clients et des fournisseurs. Une étude de Parker *et al.* (2015) indique que les PME ont des sites Web dans des proportions variant de 66% à 88%. Cet outil de communication est donc présent dans les PME et semble être, selon nos résultats, parmi les moyens privilégiés pour communiquer avec les parties prenantes externes.

En examinant le nombre de parties prenantes visées par chaque moyen de communication (tableau 3), on peut remarquer que plus de la moitié des répondants ont recours aux réunions (69%) et au Web (53%) pour desservir au moins une partie prenante, et respectivement 22% et 19% pour l'atteinte de deux parties prenantes distinctes. Les documents commerciaux sont aussi utilisés en assez bonne proportion (34%) pour au moins une partie prenante. Les résultats confirment le peu d'utilisation des rapports de DD (14%). À remarquer les nombres relativement importants de répondants indiquant utiliser d'autres moyens de communication lorsque vient le temps de desservir au moins une partie prenante (29%). Si certaines études ont démontré que les PME ont tendance à ne pas communiquer leurs activités de RSE à l'externe (Nielsen et Thomsen, 2009) ou ne sont pas intéressés à le faire (Borga *et al.*, 2006), nos résultats ne peuvent renforcer ces conclusions.

Tableau 3. Nombre de parties prenantes desservies par moyen de communication

Moyens de communication	Nombre de parties prenantes desservies						
	Aucune partie prenante	1 partie prenante et plus	1	2	3	4	5
Réunions	31%	69%	31%	22%	12%	2%	2%
Web	47%	53%	15%	19%	10%	7%	2%
Documents commerciaux	66%	34%	15%	8%	5%	4%	2%
Rapports DD	86%	14%	9%	2%	2%	1%	0%
Autres	71%	29%	14%	7%	5%	0%	3%

Sous un angle différent mais complémentaire aux résultats présentés au tableau 2, le tableau 4 nous renseigne sur le nombre de moyens de communication utilisés pour chaque partie prenante. Comme semblait l'indiquer le tableau 2, ce sont les salariés et les clients qui bénéficient du plus grand nombre de moyens de communication (77% et 64%). On observe de plus ici que ces parties prenantes sont, davantage que les autres, visées par plus d'un moyen. Par exemple, les salariés et les clients sont visés par deux des moyens de communication étudiés dans respectivement 10% et 15% des cas (et on peut penser que ces outils sont, compte tenu des résultats du tableau 2, le Web et les documents commerciaux pour les clients, et les réunions et le Web pour les salariés). Viennent ensuite les fournisseurs (48%), les actionnaires (38%) et les bailleurs de fonds (25%).

Tableau 4. Nombre de moyens de communication utilisés par partie prenante

Parties prenantes	Nombre de moyens de communication utilisés						
	Aucun moyen	1 moyen et plus	1	2	3	4	5
Salariés	23%	77%	53%	10%	9%	4%	1%
Clients	36%	64%	39%	15%	5%	5%	0%
Fournisseurs	52%	48%	32%	9%	6%	1%	0%
Actionnaires	62%	38%	27%	5%	3%	3%	0%
Bailleurs de fonds	75%	25%	17%	1%	5%	2%	0%
Autres	93%	7%	5%	2%	0%	0%	0%

Le tableau 4 montre que les PME de notre échantillon se contentent majoritairement d'utiliser un seul moyen de communication avec leurs parties prenantes (5% à 53% colonne 1) et parfois de deux moyens de communication (colonne 2). Un faible pourcentage de nos répondants a recours à plus de 2 moyens.

En résumé, les salariés et les clients sont les parties prenantes avec lesquelles les répondants communiquent le plus et nos résultats indiquent qu'elles sont rejointes principalement, dans le cas des salariés, lors de réunions, alors que les clients sont rejoints surtout par le Web et les documents commerciaux. Nos résultats révèlent aussi que nos répondants communiquent leurs pratiques de DD avec au moins une partie prenante dans la majorité des cas en particulier au moyen de réunions (69%), le Web (53%), et de documents commerciaux (34%). La simplicité de ces moyens de communication et le peu de temps requis pour les utiliser, puisqu'ils servent sans doute déjà à d'autres fins, pourraient expliquer leur popularité (Pirnea *et al.*, 2012). Les outils adaptés aux PME doivent être simples, peu coûteux et intégrés dans les pratiques de gestion existantes (Russo et Tencati, 2009). Finalement, les salariés et les clients sont les parties prenantes qui sont le plus visées par au moins un moyen de communication et ce, dans des proportions importantes (77% et 64%). Selon Borga *et al.* (2006), les deux principales raisons qui conduisent les petites entreprises à utiliser des rapports de DD concernent les employés et les clients, ce qui traduit une importance particulière accordée à ces deux parties prenantes. Ainsi, leur étude montre que l'utilisation de rapports de DD pourrait augmenter l'attraction et la rétention de personnel qualifié et être une source de motivation pour les employés. En regard des clients, les rapports de DD, parce qu'ils permettent d'accroître les interactions entre les clients et l'entreprise, devraient établir et maintenir l'image de marque de l'entreprise (Parsa et Kouhi, 2008; Parker *et al.*, 2015). Notre étude indique que d'autres moyens de communication pourraient également assumer ces fonctions de rétention, de motivation et de maintien de la réputation.

Ainsi, malgré le manque de ressources financières et d'expertise technique, le manque de temps et l'absence de structures appropriées pour soutenir le DD (Shields et Shelleman, 2015), nos résultats montrent que les PME communiquent malgré tout avec leurs parties prenantes à ce sujet tout comme l'ont conclu Parsa et Kouhy (2008).

3.2 Outils de mesure

La performance durable se concrétisera par l'atteinte d'objectifs fixés. Il faut donc mesurer l'atteinte des objectifs de performance afin de permettre de capter l'expérience et la retourner pour enrichir la réflexion stratégique. Le tableau 5 présente des outils auxquels ont recours les entreprises de l'échantillon pour mesurer l'atteinte de quatre objectifs de performance durable, soit des objectifs de nature économique, de gestion des ressources humaines, de nature environnementale et relatifs à l'engagement local et communautaire. Les fréquences sont exprimées en pourcentage et indiquent la proportion des entreprises de l'échantillon concernées. On peut observer que plus ou moins le tiers des répondants déclarent utiliser pour des fins de suivi de performance économique les outils étudiés. L'importante proportion des répondants indiquant utiliser d'autres outils pour mesurer cette dimension (41%) soulève des questions. Quels sont ces autres outils de mesure de la performance économique? Sont-ils nombreux et très différents des quatre outils identifiés dans notre étude? Nos travaux futurs devront s'intéresser à ces questions. Par ailleurs, même si la notion de performance s'est élargie en quelques décennies, la performance économique demeure un objectif classique pour les entreprises peu importe leur taille et en général, le système comptable fournit le type des données susceptibles de permettre le suivi des objectifs de cette nature. Si les PME priorisent les aspects financiers de la performance et utilisent plus de mesures financières que de mesures non financières (Perera et Baker, 2007), ce n'est pas le seul aspect qui les intéresse. Nos résultats montrent que la dimension gestion des ressources humaines se compare assez bien à la dimension économique pour ce qui est du recours aux cibles et aux indicateurs de performance (respectivement 37% et 34%). Ces résultats sont à mettre en perspective avec ceux de Garengo *et al.* (2005), qui n'ont observé que peu de mesure pour les aspects relatifs à la gestion des ressources humaines dans les petites entreprises.

Tableau 5. Utilisation des outils de mesure en fonction des catégories d'objectifs

Outils de mesure	Catégories d'objectifs			
	Écono- mie	Gestion des ressources humaines	Environnement	Engagement local et communautaire
Cibles de performance bien définies	36%	37%	20%	3%
Budgets qui prennent en compte les pratiques DD	32%	17%	22%	14%
Tableaux de bord qui intègrent les indicateurs de performance	40%	25%	13%	5%
Indicateurs de performance pour mesurer l'atteinte des cibles	34%	34%	9%	3%
Autres outils de mesure de la performance	41%	20%	13%	9%

Les objectifs relatifs à l'environnement ne semblent pas faire l'objet d'attention autant qu'on aurait pu s'y attendre puisque cette dimension semblerait perçue comme une importante priorité de

gestion (Revell *et al.*, 2010). À l'inverse, cela n'est peut-être pas si étonnant si on considère que malgré le fait que les gestionnaires de PME estiment les questions environnementales comme hautement prioritaires, elles communiquent très peu leurs efforts en matière environnementale à leurs parties prenantes (Bianchi et Noci, 1998, cités par Revell *et al.* 2010).

Si les entreprises intègrent dans leurs budgets et dans leurs cibles de performance des éléments environnementaux en assez bonnes proportions (22% et 20%), les indicateurs et les tableaux de bord sont moins utilisés pour suivre l'atteinte de ces objectifs. Le secteur industriel auquel appartiennent nos répondants pourrait expliquer cette attention moins grande apportée aux objectifs de la performance environnementale tel que le suggèrent Rao *et al.* (2009).

L'engagement local et communautaire apparaît moins mesuré, et il semble qu'alors les budgets soient davantage utilisés (14%) que les autres outils (5% et moins). Pourtant, les PME sont impliquées dans la société en général et dans leur communauté (Parker *et al.*, 2015). Ces faibles pourcentages peuvent-ils être expliqués par une importance moins grande qu'accorderaient les PME à cette dimension du DD? Trébucq (2009) avait déjà relevé le peu d'informations produites au sujet des dimensions sociales de la performance mais on ne peut conclure sur l'importance de cette dimension compte tenu de la difficulté d'identifier et de mesurer les aspects sociaux de la performance (Micheli et Mari, 2014). Est-il possible que des outils plus informels soient utilisés pour mesurer la performance de cette dimension comme par exemple des échanges face à face avec les divers intervenants de leur milieu?

En examinant le nombre d'objectifs de performance visés par chaque outil de mesure (tableau 6), on peut remarquer que plus de la moitié des répondants ont recours aux cibles (54%). Ce pourcentage est beaucoup plus élevé que celui obtenu par Graafland et Smid (2015) qui ont observé l'usage de cibles dans 25% des PME. Le recours aux indicateurs de performance est aussi présent dans une bonne proportion (51 %) pour mesurer l'atteinte d'objectifs appartenant à au moins une catégorie. On retrouve des proportions de 23% pour les cibles et de 20% pour les indicateurs de performance lorsque l'atteinte de deux catégories distinctes d'objectifs est considérée. Tableaux de bord et budget sont aussi utilisés en assez bonnes proportions (48 % et 45% respectivement), pour au moins une catégorie d'objectifs. À remarquer les nombres relativement importants de répondants indiquant utiliser d'autres outils lorsque vient le temps de viser au moins un objectif (46%). Il pourrait ici s'agir de cadres normatifs proposés à différents usages ou, à l'opposé, de moyens informels basés sur des relations interpersonnelles (Nielsen et Thomsen, 2009), ce que nos projets futurs pourront préciser.

Tableau 6. Nombre de catégories d'objectifs de performance visés par outil de mesure

Outils de mesure	Nombre de catégories d'objectifs de performance visés					
	Aucune catégorie	1 catégorie et plus	1	2	3	4
Cibles de performance bien définies	46%	54%	23%	23%	6%	2%
Indicateurs de performance pour mesurer l'atteinte des cibles	49%	51%	26%	20%	3%	2%
Tableaux de bord qui intègrent les indicateurs de performance	52%	48%	27%	11%	5%	5%
Budgets qui prennent en compte les pratiques DD	55%	45%	23%	10%	5%	7%
Autres outils de mesure de la performance	54%	46%	24%	11%	6%	5%

Sous un angle différent mais complémentaire aux résultats présentés au tableau 5, le tableau 7 nous renseigne sur le nombre d'outils de mesure utilisés pour chaque catégorie d'objectifs. Comme l'indiquait le tableau 5, ce sont les objectifs de nature économique et de gestion des ressources humaines qui sont les plus mesurés (60% et 53%). On observe de plus ici que ces objectifs sont, davantage que les deux autres, mesurés par plus d'un outil. Par exemple, les objectifs de nature économique sont, dans 13% des cas, mesurés par les cinq outils étudiés, et les objectifs relatifs à la gestion des ressources humaines sont, dans 11% des cas, mesurés par trois des outils étudiés. Ces résultats tendent à confirmer les conclusions auxquelles en arrivent Pedersen et Sudzina (2012) qui, dans leur étude sur les outils de mesure de la performance de PME danoises, ont mis en évidence la prédominance d'indicateurs financiers ainsi que ceux axés sur les employés.

Tableau 7. Nombre d'outils de mesure utilisés par catégorie d'objectifs

Catégorie d'objectifs	Nombre d'outils de mesure utilisés						
	Aucun outil	1 outil et plus	1	2	3	4	5
Économie	40%	60%	13%	9%	11%	14%	13%
Gestion des ressources humaines	47%	53%	14%	15%	11%	8%	5%
Environnement	67%	33%	14%	8%	2%	7%	2%
Engagement local et communautaire	78%	22%	17%	0%	3%	1%	1%

En résumé, les résultats de notre enquête en ce qui a trait à la mesure tendent à montrer la prédominance des objectifs économique et de gestion des ressources humaines. Parmi les outils de mesure utilisés, les cibles de performance et les indicateurs sont davantage utilisés. Globalement, rares sont les répondants qui disent utiliser chacun des outils pour faire le suivi des quatre types d'objectifs de la performance. Les objectifs relatifs à l'environnement et à l'engagement social et communautaire seraient les moins mesurés.

Conclusion

Après avoir exposé un état des connaissances empiriques sur les moyens et outils de pilotage de la performance durable dans les PME, et présenté les considérations théoriques sous-jacentes à notre étude, nous produisons les résultats d'une enquête effectuée auprès de 87 PME. Nos résultats montrent que les PME communiquent avec leurs parties prenantes et elles le font principalement avec leurs employés lors de réunions, et avec leurs clients au moyen du Web et de documents commerciaux. Concernant la mesure, on observe la prédominance des objectifs économiques et de gestion des ressources humaines et, en ce qui a trait aux outils, un recours plus important aux cibles et aux indicateurs de performance.

Retombées

Les retombées de cette étude sont multiples et variées. Tout d'abord, dans un contexte où l'on reconnaît dans le champ de recherche un manque de connaissances et un besoin d'études sur les moyens et outils que développent les PME pour gérer leur performance durable, nous produisons une identification empirique des formes que peuvent prendre les outils de pilotage de la performance durable utilisés dans ces entreprises. Plus spécifiquement, les moyens développés pour la communication et les outils de mesure des activités durables de l'entreprise y sont précisés.

Ensuite, nos résultats aident à mieux comprendre l'utilisation de ces outils en produisant de l'information sur leurs contextes d'utilisation, par l'identification d'une part, des parties prenantes desservies par la divulgation des activités durables et d'autre part, des objectifs visés par leur mesure.

Bien que l'on reconnaît que les outils du management durable sont développés pour la grande entreprise, cette recherche apporte des résultats qui montrent que les PME trouvent des moyens et des outils qui leurs sont adaptés. Ainsi, elles identifient d'une part avec qui et comment elles communiquent l'information sur les activités durables et, d'autre part, quels sont leurs objectifs et comment elles mesurent leur atteinte.

Nous pensons, de plus, que nos travaux pourront contribuer aux efforts de structuration théorique désirée du champ de recherche (p. ex., Aykol et Leonidou, 2015; Hahn et Kühnen, 2013; Labelle et Aka, 2010) en présentant des variables utiles à la caractérisation nécessaire de l'objet d'étude et de son utilisation.

D'un point de vue managérial, cette recherche fournit aussi des informations utiles. Une meilleure compréhension de l'utilisation de ces moyens et outils peut aider à identifier les façons de favoriser l'implantation du pilotage de la performance durable dans les PME. Ainsi, pour les milieux de pratique, les résultats de cette recherche fournissent une base empirique pour la conception et l'implantation de moyens et d'outils de pilotage appropriés aux besoins spécifiques de la PME. Plus précisément, cette étude apporte aux dirigeants de PME des idées concrètes pour la mesure et la communication des pratiques DD. Outre les rapports DD, le Web et ses réseaux sociaux offrent beaucoup de potentiel de communication. Les dirigeants peuvent comparer leurs façons de faire actuelles à celles d'autres gestionnaires de PME. Les tableaux de bord n'étant pas à prime abord essentiels, ils pourront en premier lieu travailler sur les cibles et indicateurs de performance.

Limites et recherche future

Malgré les mesures prises, des limites demeurent et elles sont intrinsèques aux choix méthodologiques et à la nature même du terrain étudié. La taille de l'échantillon et les caractéristiques de la région étudiée, le Québec, peuvent avoir influencé la nature des résultats. Les études futures pourront être réalisées sur une plus large échelle et porter sur les pratiques de pilotage de la performance durable ayant cours dans d'autres régions du monde.

De plus, notre description des moyens et outils repose sur les perceptions du répondant et non sur leur observation directe par le chercheur. Chacune de nos catégories de moyens et d'outils peut comporter une variété que nos instruments de collecte peuvent ne pas avoir relevée. L'hétérogénéité des outils du management durable étant justement reconnue et préconisée pour les PME, les études futures pourront en préciser la nature.

Enfin, l'intérêt croissant pour les pratiques de développement durable, que ce soit de la part des entreprises ou de la collectivité en général, fait en sorte que l'objet de recherche et son contexte sont constamment changeants et que les conclusions d'aujourd'hui représentent une situation donnée dans un contexte et un moment donné. Ajoutons à cela qu'il en est de même pour les outils de pilotage, qui sont de plus en plus supportés par des technologies qui évoluent rapidement.

Ainsi, plusieurs avenues de recherche sont dès lors souhaitables. En effet, rappelons, tel que déjà mentionné, l'intérêt de connaître les moyens « autres » de communication et les outils « autres » de mesure utilisés par les PME et non spécifiquement investigués par notre enquête. Des études pourraient aussi se pencher sur les catégories d'objectifs ou thèmes de communication propres aux PME. De plus, dans un contexte où s'accroît l'importance accordée à la dimension sociale de leurs responsabilités, il serait utile de connaître les outils de mesure et moyens de communication concernant les différents apports des PME à la communauté. Enfin, compte tenu de l'intérêt pour les questions environnementales que manifestent les gouvernements, et de leur rôle incontournable relativement à l'établissement et à l'application des lois et règlements en ces matières, les études futures pourraient explorer ce type particulier de partie prenante et ses besoins spécifiques d'information sur les pratiques durables des PME.

Références

- Achim, M.V., Mara, E.R. et Pintea, L.O. (2010). Modern approaches regarding the assessment of the company's overall performances. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 295-301.
- Ackerman, L. D. (2000). *Identity is Destiny: Leadership and the Roots of Value Creation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Aykol, B. et Leonidou, L.C. (2015). Researching the green practices of smaller service firms: A theoretical, methodological, and empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1264-1288.
- Borga, F., Citterio, A., Noci, G., et Pizzurno, E. (2006). Sustainability report in small enterprises: case studies in Italian furniture companies. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 162-176.
- Chan, E.S.W. (2011). Implementing environmental management systems in small-and medium-sized hotels: Obstacles. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(3), 3-23.
- Choffel, D. et Meyssonier, F. (2005). Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2(Tome 11), 61-81.

- Ciasullo, M.V. et Troisi, O. (2013). Sustainable value creation in SMEs: A case study. *TQM Journal* 25(1), 44-61.
- Cocca, P., et Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs.. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186-200.
- Crane, A. et Glozer, S. (2016). Researching CSR communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies*, DOI: 10.1111/joms.12196.
- Crawford, D. et Scaletta, T. (2005). The balanced scorecard and corporate social responsibility: Aligning values for profit. *CMA Management*, 79(6), 20-27.
- De Ridder, J. (2004). Organizational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20-30.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: New Society Publishers.
- Epstein, M.J. (1996). *Measuring Corporate Environmental Performance: Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy*. Chicago: Irwin.
- Epstein, M. et Manzoni, J-F. (1998). Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR, *Business Ethics*, 17(4), 364-378.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. et Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard: Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy & the Environment*, 11(5), 269-284.
- Ford, J. et Schellenberg, D. (1982). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *Academy of Management Review*, 7(1), 49-58.
- Franco-Santos, M., Kennerley M., Micheli, P., Martinez, V., Masson, S., Marr, B., Gray, D. et Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Garcia-Morales, V., Llorens-Montes, J. et Verdu-Jover, A.J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27, 547-568.
- 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.
- Gates, S., et Germain, C. (2010). Integrating sustainability measures into strategic performance measurement systems: An empirical study. *Management Accounting Quarterly*, 11(3), 1-7.
- Graafland, J. et Smid, H. (2015). Environmental impacts of SMEs and the effects of formal management tools: Evidence from EU's largest survey. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. DOI: 10.1002/csr.1376.
- Gumbus, A. et Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 407-425.
- Hahn, R. et Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59(15), 5-21
- Hörisch, J., Johnson, M.P., et Schaltegger, S. (2015). Implementation of sustainability management and company size: A knowledge-based view. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 765-779.
- Hubbard, G., (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191.
- Johnson, M. P. (2015). Sustainability management and small and medium-sized enterprises: Managers' awareness and implementation of innovative tools. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 271-285.
- Johnson, M.P. et Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.
- Kaplan, R. et Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, janvier-février, 71-79.
- Kechiche, A. et Soparnot, R. (2012). CSR within SMEs: Literature review. *International Business Research*, 5(7), 97-104.
- Labelle F. et Aka K.G. (2010), Le *business case* pour la responsabilité sociale des entreprises adapté aux PME 5 cas québécois, *Entrepreneurial Practice Review*, 1(3), 69-85
- Lämsiluoto, A. et Järvenpää, M. (2010). Greening the balanced scorecard. *Business Horizons*, 53(4), 385-395.

- Larbi, S. B., Lacroux, A., et Luu, P. (2013). Analyse typologique des déterminants de l'engagement des sociétés non cotées en matière de développement durable : Premiers résultats d'une enquête exploratoire. *Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (Écully, Rhône). Recherches en Sciences de Gestion*(96), 153-177.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Marchand, M., et Raymond, L. (2008). Researching performance measurement systems: An information systems perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), 663-686.
- Matten, D., et Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Meyssonier, F., et Rasolofo-Distler, F. (2011). Balanced scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise: Retour d'expérience. *Revue française de gestion*, 211, 81-92.
- Micheli, P. et Mari, L., (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25, 147-156.
- Neely, A., Gregory, M. et Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80-116. Republié en 2005 dans la même revue, 25(12), 1228-1263.
- Nicholson, N., Schuler, R.S., et Van de Ven, A.H. (1995). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Nielsen, A. E., et Thomsen, C. (2009). Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 83-93.
- Paradas, A. (2006). Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : Résultats d'enquêtes. *Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Fribourg, octobre, 1-16.
- Parker, C. M., Bellucci, E., Zutshi, A., Torlina, L., et Fraunholz, B. (2015). SME stakeholder relationship descriptions in website CSR communications. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 364-386.
- Parsa, S., et Kouhy, R. (2008). Social reporting by companies listed on the alternative investment market. *Journal of Business Ethics*, 79, 345-360.
- Pedersen, E. R. G., et Sudzina, F. (2012). Which firms use measures? *International Journal of Operations & Production Management*, 32(1), 4-27.
- Perera, S., et Baker, P. (2007). Performance measurement practices in SME manufacturing enterprises in Australia. *Small Enterprise Research*, 15(2), 10-30.
- Pirnea, I. C., Olaru, M., et Angheluta, T. (2012). Study on the impact on promoting social responsibility in business performance for SMEs. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 15(1), 203-212.
- Pondeville, S., Swaen, V. et DeRongé, Y. (2013). Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors. *Management Accounting Research*, 24(4), 317-332.
- Rao, P., Singh, A. K., la O'Castillo, O., Intal Jr, P. S., et Sajid, A. (2009). A metric for corporate environmental indicators ... for small and medium enterprises in the Philippines. *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 18(1), 14-31.
- Raymond, L., Marchand, M., St-Pierre, J., Cadieux, L. et Labelle, F. (2013). Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective: A re-conceptualization and empirical validation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(5-6), 468-499.
- Revell, A., Stokes, D. et Chen, H. (2010). Small businesses and the environment: turning over a new leaf? *Business Strategy and the Environment* 19, 273-288
- Roy, C., Bergeron, H. et Marchand, M. (2014). Managing sustainable development performance in SMEs: A structured approach. *ICSB 2014 World Conference*, Dublin.
- Russo, A., et Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85, 339-353.
- Scagnelli, S.D., Laura Corazza, L. et Cisi, M. (2013). How SMEs disclose their sustainability performance. Which variables influence the choice of reporting guidelines?, in Lucrezia Songini, Anna Pistoni, Christian Herzig (éd.) *Accounting and Control for Sustainability* (Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 26) Emerald Group Publishing Limited, 77 - 114.
- Shields, J., et Shelleman, J. M. (2015). Integrating sustainability into SME strategy. *Journal of Small Business Strategy*, 25(2), 59-75.

- Sutantoputra A. W. (2009). Social disclosure rating system for assessing firms' CSR reports. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(1), 34-48.
- Tapinos, E., Dyson, R.G. et Meadows, M. (2011). Does the balanced scorecard make a difference to the strategy development process? *The Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 888-899.
- Trébucq, S. (2009). Cartographie stratégique des actions de développement durable : Le cas des PME françaises. *Congrès de l'Association francophone de comptabilité*, Strasbourg, mai, 1-29.
- Woerd, F. D., et Brink, T.D. (2004). Feasibility of a responsive business scorecard: A pilot study. *Journal of Business Ethics*, 55, 173-186.
- Zyman, S. (2002). *The End of Advertising As We Know It*. New Jersey: John Wiley.