



4^e Conférence internationale sur le leadership, la technologie, l'innovation et la gestion d'entreprise

Composants sélectionnés affectant la qualité de la gestion des performances

Les systèmes

Lucie Jelinkova ^a, Michaela Striteska ^b

^a Université de Pardubice, Faculté d'économie et d'administration, Institut d'économie et de gestion d'entreprise, Studentska 95, 532 10
Pardubice

Abstrait

Le document traite de deux éléments fondamentaux d'une mesure et d'une gestion réussies du rendement, à savoir l'identification d'un ensemble approprié de mesures et de facteurs de rendement qui ont créé la qualité du système de gestion du rendement. Sur la base de la revue de la littérature, des résultats des recherches antérieures et de l'analyse des études de cas, l'importance des mesures financières et non financières pour la prise de décision est identifiée. En outre, les tendances actuelles de la mesure de la performance financière et les domaines spécifiques de la mesure de la performance à l'aide d'indicateurs non financiers sont examinés. L'essence d'une gestion réussie de la performance réside dans l'identification des facteurs clés qui affectent la qualité du système de gestion de la performance. Par conséquent, l'attention est accordée à ce problème.

Mots clés: Mesure du rendement, Système de gestion du rendement, Facteurs, Mesures financières, Mesures non financières

© 2015 Les auteurs. Publié par Elsevier Ltd. Il s'agit d'un article en libre accès sous la licence CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)
© 2014 Publié par Elsevier Ltd. Sélection et / ou examen par les pairs sous la responsabilité de 4^e Conférence internationale sur le leadership, la

technologie, l'innovation et la gestion d'entreprise internationale sur le leadership, la technologie, l'innovation et la gestion des entreprises

1. introduction

Le développement de l'environnement économique et le développement connexe d'approches diverses de la gestion de la performance des entreprises se reflètent également dans le développement de toutes les composantes des systèmes de mesure du rendement, principalement dans la définition des mesures du rendement et dans la détermination des méthodes de leur mesure (Wagner, 2011). Ce développement est principalement affecté par: le type d'économie technico-économique, les tendances à la mondialisation, le développement des technologies modernes, l'influence des actifs intellectuels, le degré de connaissance des systèmes économiques, etc. (Dluhosova, 2007)

Au cours de la dernière décennie, la pression sur l'utilisation de mesures financières et non financières pour le suivi des performances des entreprises n'a cessé d'augmenter. La raison principale est que les mesures financières traditionnelles ne suffisent plus pour comprendre la performance dans un environnement commercial dynamique car elles favorisent le court-termisme

Auteur correspondant. Tél. + 420-466-036-664

fax. + 420-466-036-010

Adresse e-mail: lucie.jelinkova@student.upce.cz

conduisant à un manque de concentration stratégique et à l'incapacité de fournir des données sur la qualité (Kagioglou et al., 2001, Robinson et al., 2005, Wagner, 2011).

En réponse à ce fait, une grande variété de systèmes de mesure du rendement ont été développés et mis en œuvre - par exemple Performance Measurement Matrix (PMM) (Keegan et al., 1989), le cadre de résultats et de déterminants (Fitzgerald et al., 1991), Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992), la pyramide SMART (Lynch et Cross, 1995, Tangen, 2007), Modèle de macro-processus de Brown (1996) de l'organisation, Performance Prism (Neely et al., 1995, 2001), Kanji Business Excellence Performance Management Systems (Kanji, 2002). Tous les PMS mentionnés sont conçus pour aider une organisation - à leur manière - identifier un ensemble de mesures de performance qui reflètent de manière appropriée ses objectifs stratégiques. Les connaissances des entreprises tchèques sur les PMS se développent. Les entreprises réalisent le rôle important de la mesure et de la gestion du rendement. (Horcicka, Jelinkova, 2014)

Les systèmes de mesure du rendement ne deviennent des instruments efficaces de gestion du rendement des entreprises que si ils sont intégrés convenablement intégrés dans l'environnement d'une entreprise, s'ils fa faciliter la mise en œuvre du stratégie de l'entreprise, sont flexibles - c'est-à-dire capable de répondre aux changements de l'environnement commercial dynamique et en transformation rapide - et ainsi fournir des informations précises et à jour. La gestion des systèmes de mesure du rendement visant à maintenir la dynamique et la pertinence de ces systèmes est possible lorsque ces deux questions clés sont comprises et traitées (Kenerley et Neely, 2003):

1. Quels facteurs affectent (facilitent et entravent) la capacité des systèmes de mesure du rendement à transformer au fil du temps?
2. Comment les entreprises peuvent-elles gérer leurs systèmes de mesure du rendement afin de continuer à remplir leurs objectif?

C'est dans ce même contexte que l'objectif principal de cette communication a été défini; c'est-à-dire identifier les facteurs clés affectant la qualité de la gestion de la performance et la pertinence des mesures de performance individuelles pour la prise de décision et la gestion. Premièrement, une attention a été accordée aux mesures financières, à savoir l'utilisation des indicateurs modernes d'analyse financière dans certaines entreprises. Avec des mesures non financières, des domaines et des méthodes de mesure ont été observés car, comme indiqué par Stivers et al. (1998), entre autres, malgré un grand nombre d'études universitaires sur les mesures non financières, on ne sait que peu de choses sur la pratique actuelle.

2. Système de gestion de la performance: mesures de performance et facteurs affectant la qualité

Le succès de la mesure et de la gestion de la performance dépend avant tout du choix de mesures de performance correctes et d'un instrument pour mesurer le degré de leur réalisation et de leur utilisation éventuelle dans la gestion d'entreprise. (Dluhosova, 2007) La performance de l'entreprise peut être évaluée au moyen de plusieurs indicateurs différents. Cependant, la question demeure laquelle de ces indicateurs est optimale pour mesurer la performance à long terme de l'entreprise? La plupart des dirigeants conviennent qu'il n'y a pas de formule magique ou une bonne mesure pour évaluer la performance des entreprises. (Stivers et al., 1998)

Ces dernières années, les indicateurs dits traditionnels de mesure de la performance financière ont été abandonnés. L'évolution actuelle de la gestion financière résulte de l'orientation vers la gestion des valeurs de l'entreprise et de la transition de la comptabilité, à travers les mesures économiques vers les mesures de marché. La transition vers une gestion basée sur la valeur (EVA, MVA), vers une efficacité croissante de l'information des marchés financiers et vers la préférence de la valeur de marché des entreprises est d'une importance majeure. Le nouveau concept repose sur des indicateurs financiers modifiés qui permettent une meilleure identification des processus susceptibles d'améliorer la valeur pour les actionnaires et la valeur globale de l'entreprise à long terme. Ce concept connu sous le nom de valeur actionariale est considéré comme une mesure de la performance et simultanément l'objectif d'entreprise le plus élevé. (Dluhosova, 2007)

Ne résultant de la critique de la gestion de la performance qu'en termes d'indicateurs financiers, les entreprises ont également commencé à recourir à des mesures non financières. La raison de l'utilisation de mesures non financières est que ces mesures sont de meilleurs indicateurs des performances financières futures que les mesures financières traditionnelles et qu'elles sont précieuses pour évaluer et motiver les performances managériales (Kaplan, Norton, 1992, Hemmer, 1996). Cette affirmation est également confirmée par d'autres chercheurs, par exemple Ittner et al. (1997, 1998) ont constaté que les mesures de satisfaction de la clientèle sont des indicateurs de paramètres comptables et que des mesures telles que les données de part de marché sont fréquemment utilisées pour évaluer la performance managériale. Banker et al. (2000) ont étudié que les attitudes des clients sont de bons prédicteurs des performances financières futures.

Avec l'utilisation croissante des mesures non financières, il est important de reconnaître qu'elles ne sont pas exemptes de limitations. Fisher (1992) présente un exemple: si une entreprise surveille le pourcentage des livraisons livrées à temps, il peut y avoir

être une incitation à sacrifier un envoi tardif mais important pour assurer la livraison à temps de nombreux envois plus petits. De plus, selon Chow et Van der Stede (2006), au moins certaines mesures de performance non financières peuvent être difficiles à mesurer avec précision, efficacité ou en temps opportun. Ils ont également déclaré que dans une étude sur les dirigeants d'entreprise par Wm. Schiemann & Associates, les dirigeants ont largement reconnu la limitation des mesures financières traditionnelles. Néanmoins, ils les ont toujours favorisés par rapport aux mesures non financières, car ils les considéraient comme généralement moins ambiguës.

L'enquête de Stivers et al. (1998), menée dans des entreprises du Fortune 500 des États-Unis et dans 300 entreprises du Canadian Post, ont examiné dans quelle mesure les dirigeants identifient des mesures de performance non financières particulières comme importantes et si les entreprises les mesurent. Ils ont révélé trois inconvénients qui peuvent encore être considérés comme un défi pour la mesure du rendement. Premièrement, les mesures de l'innovation et de la participation des employés n'étaient pas perçues comme étant aussi importantes que le service à la clientèle et la position sur le marché. Deuxièmement, bien que les cadres supérieurs pensent que certains facteurs non financiers sont très importants, un grand nombre d'entreprises ne saisissent pas de données sur ces mesures. Troisièmement, un grand nombre d'entreprises collectent des données qui ne sont pas utilisées par les gestionnaires dans le processus de planification.

L'écart entre ce que l'on veut mesurer et ce qui peut être mesuré est la principale raison pour laquelle la mesure du rendement est toujours aussi difficile (Meyer, 2002). Cependant, l'identification d'un ensemble approprié de mesures par rapport auxquelles évaluer et gérer la performance n'est qu'une dimension du système de gestion de la performance. Il s'agit d'un aspect important du PMS, mais en substance, le système doit être considéré comme un outil d'alignement, d'amélioration et d'apprentissage. (Atkinson, 2012). Il est donc nécessaire de se concentrer sur les facteurs clés qui ont créé la qualité du système de gestion des performances.

Ces facteurs qui facilitent mais peuvent simultanément entraver le développement de systèmes de mesure de la performance des entreprises sont traités dans une étude menée par Kenerley et Neely (2003). L'étude comportait sept études de cas **d'entreprises ayant au moins un an d'expérience dans l'utilisation de systèmes de mesure du rendement. Entretien s mené avec des cadres a permis d'identifier les principaux facteurs essentiels au développement des systèmes de mesure de la performance dans le temps:**

Processus - l'existence d'un processus, ses paramètres, la révision et l'introduction d'actions - la disponibilité des connaissances et des compétences requises, leur utilisation, leur capacité à répondre aux exigences des employés, respect des exigences et introduction d'actions

Systèmes - disponibilité de systèmes flexibles qui permettront la collecte, l'analyse et la communication des données requises Culture - l'existence d'une culture qui empêchera la perception négative des mesures de performance. Les mêmes quatre facteurs clés de succès pour le développement et la mise en œuvre du système de gestion de la performance (PMS): la culture, les systèmes, les personnes et les processus sont également identifiés par Atkinson (2012). Chaque groupe contient des suggestions pour développer ou améliorer le système de gestion des performances. Pour résumer, les points clés sont la direction qui promeut de manière proactive le déploiement du PMF, une culture axée sur la performance, l'amélioration et l'apprentissage et le PMF qui est régulièrement revu et mis à jour afin de rester dynamique, flexible et crédible.

Kozena et Jelinkova (2014) ont identifié trois mêmes facteurs: processus, personnes, systèmes et complètent les facteurs pour l'entreprise manufacturière: les clients, la communication, la technologie et l'innovation.

3. Méthodologie

Pour atteindre l'objectif fixé, la méthode d'analyse des études de cas basée sur des entretiens en semi-structure a été choisie. **la notion d 'étude de cas» peut être exprimée comme l'étude d'un ou plusieurs cas. Avec cette méthode, il est possible de capturer la complexité, les détails, les relations et les processus se déroulant dans un micro-environnement donné. Un examen détaillé d'un cas devrait contribuer à une meilleure compréhension d'autres études similaires. Cette méthode examine les caractéristiques d'un cas préoccupant ou d'un groupe de cas comparés. Contrairement aux examens statistiques qui collectent une quantité relativement limitée de données auprès de nombreux individus ou cas, cette méthode tente de sécuriser une grande quantité de données auprès d'un ou d'un nombre limité d'individus. Son objectif est de saisir la nature complexe d'un cas à l'examen et de décrire les relations. Les études de cas individuelles peuvent différer, alors que les différences majeures sont perçues dans le sujet d'investigation choisi, dans un plan, dans les méthodes et outils sélectionnés. Les études de cas peuvent se concentrer sur l'enquête de personnes individuelles, de petits groupes, de groupes sociaux, d'organisations, d'institutions ou de relations. (Kabinet of Information and Library Studies, 2014)**

Les entretiens ont été menés dans vingt moyennes et grandes entreprises car ces entreprises devraient appliquer le PMS en raison de leur taille. Un autre critère non moins pertinent était l'expérience antérieure en matière de performance

mesure et gestion. Simultanément, les chercheurs ont étudié les documents pertinents de l'entreprise traitant des problèmes de gestion de la performance. Les entretiens ont couvert les cinq domaines suivants:

1. **Quels indicateurs sont les plus importants pour vos décisions: financiers ou non financiers? Pourquoi?**
2. Dans quels domaines spécifiques et de quelle manière mesurez-vous la performance de l'entreprise au moyen d'indicateurs non financiers (qualitatifs)?
3. **Quels indicateurs standards d'analyse financière vous concernent?**
4. **Utilisez-vous des indicateurs de l'analyse financière moderne?**

5. **Quels sont les facteurs les plus importants affectant la qualité de la gestion de la performance dans votre entreprise? La cohorte analysée** comprenait vingt sociétés de production. Six d'entre eux sont actifs dans l'industrie métallurgique et cinq dans l'industrie de transformation (trois d'entre eux sont spécialisés dans la transformation des plastiques et deux dans la fabrication d'emballages). Trois entreprises sont actives dans l'industrie agroalimentaire. Les six sociétés restantes sont actives respectivement dans l'industrie technologique, l'électrotechnique, l'énergie, la pétrochimie, l'industrie du tabac et l'industrie textile.

Selon le nombre de employés critère, les entreprises peuvent être divisées en onze entreprises de taille moyenne (50 à 250 employés) et neuf grandes (plus de 250 employés). Par analogie, selon leurs chiffres d'affaires, les sociétés faisant l'objet de l'enquête peuvent être divisées en deux groupes de cinq sociétés avec un chiffre d'affaires de 30 à 100 millions CZK et en quinze sociétés dont le chiffre d'affaires dépasse 100 millions CZK.

La cohorte analysée de vingt entreprises comprend quatorze sociétés mères et six filles. Les sociétés sœurs appartiennent à des exploitations dont trois sont basées en République tchèque; une société est membre d'une holding créée par la fusion de sociétés allemande et autrichienne, une société est membre d'une holding suédoise et une appartient à un groupe basé aux États-Unis.

L'analyse du contenu a été utilisée pour traiter les données obtenues.

4. Conclusions et discussion

Les mesures du rendement sont des éléments fondamentaux de tous les systèmes de mesure du rendement. Par conséquent, l'enquête s'est concentrée sur eux dès le début. Il est toujours courant dans les entreprises tchèques que les dirigeants fondent leurs décisions uniquement sur des mesures financières traditionnelles. Comme il a été dit dans l'introduction de cet article, de telles mesures traditionnelles ne suffisent plus pour comprendre la performance dans un environnement économique dynamique. Les chercheurs ont donc cherché à savoir si les dirigeants des entreprises sélectionnées préféreraient toujours les indicateurs financiers pour la prise de décision et la gestion de la performance. **Onze managers - soit plus de la moitié -**

considéré que les indicateurs financiers étaient plus pertinents. Ils ont justifié cette opinion en affirmant que les indicateurs financiers les aident à atteindre **la stabilité financière et que les chiffres sont le meilleur moyen de présenter aux salariés l'impact de leurs actions. Sept gestionnaires n'ont pas mentionné indicateurs financiers, un gestionnaire a déclaré que la « société manque la mesure de la compétence des compétences générales » et prévoit d'introduire de tels indicateurs.**

Sept gestionnaires considèrent que les indicateurs financiers et non financiers ont la même importance. Ces gestionnaires ont déclaré que les résultats financiers sont déterminés par des mesures non financières et que les indicateurs financiers ne reflètent que des chiffres mais ne peuvent pas indiquer les domaines dans lesquels une entreprise commet des erreurs et ce qu'elle devrait améliorer. On peut affirmer que ces gestionnaires comprennent la signification des mesures non-financières dans le système moderne de gestion de la performance telle qu'elle est décrite dans les prémisses théoriques. Dans deux cas, les gestionnaires ont même jugé les indicateurs non financiers plus pertinents. Cela s'explique principalement par l'accent mis sur la qualité et également par le fait que la valeur cible des mesures financières est fixée par une holding et ne **peut pas être influencée. - contrairement aux mesures non financières - par une branche spécifique. Étant donné que ces gestionnaires ont étayé leur opinion par des exemples concrets de mesures non financières qu'ils ont utilisées pour leur prise de décision, on peut supposer que les mesures non financières sont pleinement intégrées dans les systèmes de mesure du rendement appliqués dans leurs entreprises respectives.**

L'application de mesures non financières est étroitement liée même aux catégories dans lesquelles elles sont utilisées par les entreprises pour surveiller la performance. L'une des catégories les plus fréquemment rapportées est la qualité dans le contexte **point de vue des clients (six répondants), en particulier les mesures e en ce qui concerne la satisfaction client, le nombre de réclamations, le défaut de livraison d'un bien à un client et les délais moyens de retard exprimés en jours ou en nombre de contrats en cours.** Trois répondants ont signalé la qualité dans les catégories de production; par exemple la quantité interne et externe de détérioration, l'influence des technologies utilisées sur les volumes de production ou sur les indicateurs d'utilisation des machines. Les entreprises dotées d'un modèle BSC intégré ont répondu, en accord, qu'elles surveillent les écarts par rapport à la **norme d'évaluation. Leurs réponses n'ont pas été données plus en détail. Seuls trois répondants ont mentionné l'employé e's catégorie, à savoir les indicateurs de productivité, de fluctuation, de taux de maladie en% et de satisfaction.** Quatre répondants n'ont fourni aucun

réponse. Les résultats de Stivers et al. (1998), les recherches indiquent que les facteurs de service à la clientèle sont perçus comme les mesures les plus importantes. D'un autre côté, les facteurs dans les catégories d'innovation et d'implication des employés étaient perçus comme moins importants dans la définition des objectifs. Cette étude est parvenue aux mêmes conclusions sur la base d'une analyse plus approfondie des mesures non financières fournies.

Ces conclusions peuvent être liées à la catégorie qui concerne l'importance des mesures financières et non financières présentées ci-dessus pour la prise de décision. Par conséquent, on peut affirmer que les répondants qui considèrent que les mesures financières et non financières sont de la même importance peuvent également identifier les domaines dans lesquels ils appliquent les mesures non financières pour mesurer la performance. En revanche, les répondants qui considèrent les indicateurs financiers comme plus pertinents pour la prise de décision n'ont pas répondu à cette question ou ont donné des réponses très brèves. Par conséquent, les résultats des deux analyses partielles correspondent les uns aux autres.

Si nous nous concentrons sur les indicateurs financiers en détail, nous pouvons voir que ce sont les indicateurs de ratio qui sont perçus par les entreprises comme les plus significatifs de tous les indicateurs traditionnels d'analyse financière. Ce fait a été rapporté par quatorze managers qui fondent le plus souvent leurs analyses sur des indicateurs de rentabilité, de liquidité et d'endettement. Six gestionnaires ont également mentionné un indicateur absolu. Trois répondants ont accordé la plus haute importance aux indicateurs différentiels, principalement le fonds de roulement net. Le Altman Z-score n'est utilisé que par une seule entreprise. Deux gestionnaires n'ont pas répondu à cette question. Les réponses données impliquent, à l'exception d'une exception, que les sociétés respectives n'utilisent pas d'indicateurs de performance résumés; c'est-à-dire des modèles de prévision de faillite, y compris par exemple le modèle de Tamari, l'indice de solvabilité, la fonction discriminatoire de Beermanov, Modèle de faillite de Tafer ou indice global de performance de l'entreprise. Leur principal avantage est la fourniture rapide d'une enquête sur la santé financière ou la détresse d'une entreprise, et sur la manière dont les contraintes, par exemple. Kubenka (2013), résout le problème des preuves contradictoires qui présentent différents indicateurs de ratios dans l'entreprise. Ils peuvent être considérés comme des systèmes d'alerte précoce.

Les indicateurs de valeur les plus fréquemment appliqués dans la pratique sont la valeur ajoutée économique (EVA), la valeur ajoutée de marché (MVA) et l'indicateur CFROI (cash flow return on investment). Seules les entreprises interrogées exécutent une analyse financière avec création de valeur pour le client, en utilisant EVA. Quatorze répondants ont répondu qu'ils n'utilisaient aucun des indicateurs susmentionnés. Un tiers d'entre eux n'envisagent même pas leur introduction car les indicateurs financiers traditionnels sont suffisants pour leur prise de décision. Un répondant a signalé l'utilisation de modèles dynamiques et statiques pour l'évaluation de l'efficacité et du retour sur investissement. Les deux autres gestionnaires ont répondu à la même question en termes généraux, signalant que les méthodes Balanced Scorecard et Benchmarking sont introduites dans les entreprises pour lesquelles ils travaillent.

Il est intéressant d'utiliser ce point de vue et d'étudier les facteurs qui affectent la qualité de la gestion de la performance dans les entreprises examinées. Treize entreprises voient des gens; c'est-à-dire leurs employés et leur direction, en tant que facteur le plus important influençant le système de gestion de la performance. Certaines entreprises précisent ce facteur dans grea détail, se référant le plus souvent à la qualité du travail des employés, perçue comme un indicateur clé par quatre entreprises. Deux entreprises de chaque catégorie ont mentionné la compétence professionnelle des employés, leur dévouement et leur intérêt. Dans leurs réponses, les entreprises ont en outre indiqué la volonté de la direction, un nombre suffisant d'employés et la communication entre elles. Dans ce contexte, le facteur pertinent suivant a été indiqué par les sociétés restantes: les changements de personnel et les chiffres d'affaires qui ne font qu'ajouter aux autres problèmes de l'entreprise. Le deuxième facteur le plus souvent mentionné par six entreprises est le coût du système de gestion de la performance. Dans

en particulier, les entreprises ont mentionné le coût des employés et des matières premières; c'est-à-dire les intrants d'une entreprise. le jour où la direction de l'entreprise comptait sur l'expérience et l'intuition est révolue. Aujourd'hui, la gestion ne peut fonctionner sans information. Un système d'information approprié qui fournit les informations requises est d'une importance cruciale. Par conséquent, il est logique que le troisième facteur le plus pertinent, tel que rapporté par sept entreprises, soit la surveillance des processus, leur mesure et la sécurisation d'un flux d'informations à travers l'entreprise au moyen des technologies de l'information. La pertinence et la qualité des données représentent un autre facteur qui affecte les processus de gestion des performances. Ce facteur a été mentionné par trois entreprises. Les facteurs susmentionnés sont étroitement liés au contrôle, à sa qualité et à sa fréquence, qui ont été indiqués par deux sociétés. Ce facteur affecte principalement les résultats du système de gestion des performances.

Par rapport à la conclusion présentée dans les études de Kenerly et Neely (2003) et d'Atkinson (2012), les répondants ont déclaré, en accord, que les facteurs liés aux personnes, aux processus et aux systèmes sont considérés comme importants et ayant un impact substantiel sur la la qualité de leurs systèmes de mesure du rendement. Contrairement aux études mentionnées dans la phrase précédente, nos répondants n'accordent aucune pertinence à la création et à la sécurisation d'une culture d'entreprise qui soutiendrait la mesure et la gestion de la performance de l'entreprise. Cependant, les répondants ont énuméré

d'autres facteurs qui, à leur avis, influencent la qualité de leurs systèmes de mesure du rendement tels que le coût, la pertinence et la qualité des données, la sécurisation de la correction des erreurs et des outils et indicateurs pertinents.

5. Conclusion

Les résultats de notre enquête font référence au fait que les mesures financières revêtent encore une plus grande importance pour les entreprises, mais les énormes différences du passé n'existent plus dans ce domaine. Les résultats de la recherche de Fibirova (2007) montrent toujours que les mesures de performance non financières n'ont utilisé que 35% des entreprises interrogées. En revanche, les mesures financières absolues ont utilisé 89% des entreprises interrogées et les ratios des mesures financières de 60,2% des entreprises interrogées. UNE

une étude plus récente (Marr, 2004, Střiteská, 2012) montre que les les indicateurs financiers sont de plus en plus intégrés dans les systèmes de mesure du rendement. La raison en est qu'à l'heure actuelle, la valeur durable pour les actionnaires est constituée de facteurs non financiers tels que la fidélité des clients, la satisfaction des employés, les processus internes ou les innovations (Cumby et Conrod, 2001). Cependant, l'analyse menée suggère que jusqu'à présent, seulement 50% des gestionnaires apprécient l'importance de l'indicateur non financier pour la prise de décision et la gestion de la performance. Ces gestionnaires ont pu donner des exemples spécifiques de mesures non financières et on peut donc supposer que les mêmes indicateurs non financiers sont pleinement intégrés dans les systèmes de mesure de la performance utilisés dans les entreprises pour lesquelles ils travaillent.

Les indicateurs de ratio sont considérés comme les mesures financières les plus pertinentes dans la mesure de la performance financière. Les indicateurs de synthèse et les indicateurs de valeur restent pratiquement inutilisés dans le cadre de la gestion de la performance. La question de savoir quels indicateurs financiers spécifiques sont les plus appropriés pour l'évaluation de la performance à long terme des entreprises a été abordée par Siska et Lizalova (2011). Leur recherche a testé des indicateurs sélectionnés sur des ensembles de données comptables sur trois ans publiés par plus de 4 000 entreprises locales employant chacune plus de 20 personnes. À l'aide d'une analyse par grappes, Siska et Lizalova ont identifié les indicateurs de rentabilité et de croissance les plus appropriés, en particulier le rendement des actifs (ROA), la croissance des actifs et le rendement des ventes (ROS) (ajusté en fonction du risque de fluctuation annuelle) et les ventes. croissance.

Les auteurs voient le problème majeur dans les domaines spécifiques dans lesquels des mesures non financières sont appliquées. Les entreprises examinées sont orientées principalement sur la qualité dans le contexte de la clientèle et de la production. Cependant, ils ne relient la qualité qu'aux biens et services, et non à la qualité des processus et de la gestion de l'entreprise qui peuvent être la principale raison de produits ou services de mauvaise qualité. La mesure du rendement concernant les employés ou les processus internes était rare dans la cohorte étudiée. Aucune mesure relative aux innovations n'a été mentionnée. Les mesures du rendement devraient

fournir «une image équilibrée des activités d'une entreprise et devrait être multidimensionnelle» (Otley, 1999). Néanmoins, si des mesures de performance ne sont pas disponibles dans certaines catégories, par exemple dans les catégories clients, employés ou innovations, ce qui était le cas pour les entreprises examinées, on ne peut pas prétendre que les systèmes de mesure de performance fournissent une image complète.

Le facteur le plus important qui affecte la qualité de la gestion du rendement est le personnel; c.-à-d. les compétences des employés nécessaires pour revoir et modifier systématiquement le PMS ainsi que l'engagement de la haute direction. Les autres facteurs de pertinence signalés par les entreprises comprenaient la surveillance des processus, leur mesure et la transmission d'informations par les technologies de l'information modernes et les coûts.

Pour conclure, les répondants ont mentionné trois facteurs (personnes, processus et systèmes) à partir de quatre facteurs clés qui ont indiqué Kennerly et Neely (2003), Atkinson (2012). Malheureusement, ils ont absolument omis de mentionner l'importance de la culture d'entreprise pour la gestion de la performance. Une culture propice à la mesure du rendement, une communication cohérente, une utilisation honnête des mesures et l'apprentissage des erreurs sont des hypothèses clés pour une gestion efficace du rendement.

Remerciements

Cet article a été réalisé avec le soutien de SGS2014 EM - Activités de recherche scientifique dans le domaine de " Économie et La gestion".

Références

- Atkinson, M. (2012). Élaboration et utilisation d'un cadre de gestion du rendement: une étude de cas. Mesurer l'excellence en affaires, vol. 16, non. 3, pp. 47-56. Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368-3047 j.

- Banker, RD, G. Potter et R. Srivivasan. (2000), Une étude empirique d'un plan d'incitation qui inclut la performance non financière **les mesures**. *The Accounting Review* (janvier), p. 65 - 92.
- Brown, MG (1996), Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance, Produktivty Press, New York, NY. Cumbly, J., Conrod, J. (2000), Mesures de performance non financières dans l'industrie canadienne de la biotechnologie. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, non. 3, p. 261 Dluhosova, D. (2007), **Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku**. URL http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi/cs/rocnik-/prispevky/dokumenty/S154_Dluhosova_Dana.pdf
- Fibirova, J. (2007), **Koncepce a využití hodnotových kritérií řízení výkonnosti**. Sborník konference **Koncepce a praxe řízení výkonnosti**. Praha: **VŠE, Fakulta financí a účetnictví, Katedra manažerského účetnictví**, p. 21 - 41. ISBN 80-245-1222-8.
- Fisher, J. (1992), Use of Nonfinancial Performance Measures. *Journal of Cost Management*, printemps 1992, p. 31-38. Fitzgerald et al. (1991), Performance Measurement in Service Businesses, The Chartered Institute of Management Accountants, Londres. Hemmer, T. (1996), On the Design and Coice of Modern Management Accounting Measures. *Journal of Managerial Accounting Research*, p. 87 - 116.
- Horiccka, A. et Jelinkova, L. (2014), Prise en compte des différences culturelles dans les systèmes de gestion des performances dans les entreprises tchèques. *Journal Procedia Economics and Finance*, 2014, vol. 12, p. 221 - 233. DOI: 10.1016 / S2212-5671 (14) 00339-6.
- Hult, GTM et al. (2008), Une évaluation de la mesure de la performance dans la recherche commerciale internationale. *Journal of International Business Études*. Vol. 39, pp. 1064 - 1080. URL <https://global.broad.msu.edu/hult/publications/jibs08b.pdf>
- Chow, CH.V. et Van der Stede, WA (2006), The Use and Utilité of Nonfinancial Performance Measures. *Comptabilité de gestion Trimestriel*, vol. 7, non. 3, p. 8.
- Iltner, CD, DF Larcker et MV Rajan. (1997), Le choix des mesures de performance dans les contrats de bonus annuels. *The Accounting Review*, vol. 2, p. 231 - 255.
- Iltner, CD et DF Larcker. (1998), Les mesures non financières sont-elles des indicateurs avancés de la performance financière? Une analyse du client **la satisfaction**. *Journal of Accounting Research*, vol. 36 (supplément), p. 1 - 35.
- Kagioglou, M., Cooper, R., Aouad, G. (2001), Performance management in construction: a conceptual framework. *Gestion de la construction et Economics*, vol. 19, p. 85 - 95.
- Kanji, GK (2002), «Performance Management Systems» dans *Total Quality Management*, vol. 13, non. 5, p. 715 - 728. Kaplan, R., Norton, D. (1992), **The Balanced-Scorecard: Measures that Drive Performance**. *Harvard Business Review*, p. 71 - 79. Kozena, M., Jelinkova, L. **Spécificités de l'entreprise de fabrication de mesures de performance et de gestion**. En international multidisciplinaire
- Conférences scientifiques sur les sciences sociales et les arts. Bulgarie, Albena. 2014, vol. 2, 8 p. ISBN: 978-619-7105-26-1. ISSN 2367-5659. EST CE QUE JE: 10.5593 / sgemsocial2014B22.
- Kubena, M. et Kralova, V. (2013), Využití Z-score při hodnocení finančního zdraví odvětví stavebnictví. *E + M Ekonomie a Management*, vol. 16, non. 1, p. 101-112. ISSN 1212-3609
- Keegan, DP et al. (1989), **Vos mesures de performance sont-elles obsolètes? Comptabilité de gestion (États-Unis)**, vol. 70, non. 12, p. 45 - 50. Kenerley, M. et Neely, A. (2003), **Mesurer la performance dans un environnement commercial en mutation**. *Journal international des opérations nad Gestion de la production*. Vol. 23, n ° 2, pp. 213-229. DOI 10.1108 / 0144370310458465. Lynch, RL et Cross, KF (1995), **Measure Up - Comment mesurer la performance de l'entreprise**, Blaskvell, Oxford. Marr, B. (2004), **Business Performance Management: Current State of the Art in Cranfield University**, School of Management. 2014
- URL <<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/1222/1/BPR.pdf>>.
- Meyer, MW (2000), **Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard**, dans Cambridge University Press, p. 81 - 113. Neely, AD, Adams, Ch., Crowe, P. (2001), «**The prism performance in practice**», *Measuring Business Excellence*, vol. 5, non. 2, pp.6 - 13 Neely, AD, Gregory, MJ et Platts, K. (1995), «**Conception d'un système de mesure du rendement: revue de la littérature et programme de recherche**», *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, non. 4, pp. 80-116.
- Otley, DT (1999), Performance management: a framework for management control systems researc, *Management Accounting Research*, vol. dix, non. 4, p. 363-82.
- Případová studie. Kabinet informačních studií a knihovnictví [en ligne]. [cit. 2014- 09-05]. URL** <http://kisk.phil.muni.cz/search/node/p%C5%99%C3%ADpadov%C3%A1%20studie>
- Robinson, HS, Carrillo, PM, Anumba, CJ, Al-Ghassani, AM (2005), Review and implementation of performance management models in organisations d'ingénieurs en construction, *Construction Innovation*, vol. 5, p. 203 - 217.
- Siska, L. et Lizalova, L. (2011), **Výběr ekonomických ukazatelů pro měření dlouhodobé výkonnosti podniku**. *Jour de compétitivité*. Vol. 1. Stivers, BP et al. (1998), **Comment les mesures de performance non financières sont utilisées**. *Comptabilité de gestion*, vol. 79, non. 8, ProQuest, p. 44. Striteska, M. (2012), **Key Features of Strategic Performance Management Systems in Manufacturing Companies**. *Procedia - Social et comportemental Sciences*, vol. 2012, non. 58, pp. 1103-1110. ISSN: 1877-0428.
- Tangen, S. (2004), «**Mesure de la performance: de la philosophie à la pratique**», *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 53, non. 8, p. 726 - 737. ISSN 1741-0401.
- Wagner, J. (2011), **Měření výkonnosti - tendance vývojové**. *Politická ekonomie*, vol. 6, p. 775 - 792