



Les interactions entre la performance financière et la performance sociale

Faycel BELAKBIRA¹, Mohammed Achraf Nafzaoui²

1 Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO), ENCG-Kénitra

2 Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO), ENCG-Kénitra

Résumé :

Les effets de la RSE sur la performance financière de l'entreprise fassent l'objet de nombreuses enquêtes, les résultats de ces travaux sont contradictoires et ambigus. D'où l'intérêt, d'étudier le lien entre la RSE et la performance financière de l'entreprise, à travers l'analyse des interactions entre les différentes composantes de la RSE avec la performance financière et non financière. Les mesures non financières fournissent des informations internes plus appropriées pour la prise de décision. Elles aident les entreprises à mettre en œuvre et à gérer de nouvelles initiatives relatives à la RSE.

Mots clé : RSE, Performance Financière ; Performance Non Financière ; Effet de complémentarité ; Effet de Substituabilité.

Introduction

L'émergence des actions accrues pour que l'entreprise devienne citoyenne, par la prise en compte des questions de durabilité et le développement de l'ère de la connaissance et de l'innovation, permet de prendre en considération les actifs incorporels au sein de l'entreprise. Le recentrage sur les actifs incorporels dans le processus de création de valeur de l'entreprise, fait que celle-ci intègre de plus en plus les mesures non financières qui ne sont pas régies par la comptabilité. Le manque de standardisation des mesures non financières pourrait toutefois avoir un effet d'une incapacité de réaliser des comparaisons entre les entreprises de différents secteurs d'activité.

Le lien entre la RSE et la performance financière fait toujours un grand débat entre les chercheurs et aucun consensus ne s'est dégagé jusqu'à présent sur la question de savoir si la RSE conduit à une performance financière supérieure. Par conséquent, de nombreux chercheurs considèrent toujours que beaucoup de recherches doivent être menées avant que cette relation puisse être pleinement établie. Plusieurs arguments ont été développés pour expliquer les résultats contradictoires et cette absence de consensus. Il y a de nombreux problèmes relatifs à la spécification erronée du modèle (endogénéité), variables omises dans les déterminants de la rentabilité de l'entreprise, données limitées (petits échantillons, anciennes périodes), problèmes de mesure de la RSE et les variables qui les affectent. D'où l'intérêt, de présenter un modèle global expliquant la direction et mécanismes de causalité entre la RSE et la performance financière de l'entreprise. La question est de savoir jusqu'à quelle mesure un niveau élevé de performance sociale permet à l'entreprise une bonne performance financière ?

L'importance de l'utilisation d'un système de mesure de performance non financière, découle de la capacité de l'entreprise à dégager de la valeur de son actif incorporel. L'intégrer avec précision est souvent mis en évidence. Les mesures de performance non financières ont la capacité de prédire les performances financières au lieu de simplement résumer le passé, chose qui a été souvent assuré par les mesures financières.

1. L'utilisation des mesures non financières dans la relation RSE et performance financière de l'entreprise

La mesure de la performance a traditionnellement été axée sur l'information financière. Le changement de mesure de la performance pour inclure la mesure non financière vient de la nécessité de trouver un moyen d'incorporer les nouvelles innovations et aider à atténuer les problèmes liés à la mesure de la performance traditionnelle. Vaivio (1999), accepte avec Kaplan et Norton (1996) que l'appel à des mesures non financières est venu pour

compléter l'ancien système lié à la stratégie à long terme d'une entreprise. En passant à une perspective plus orientée vers le client, il s'agit de transformer la stratégie en action réelle.

L'accent mis à l'origine sur l'information financière fait souvent l'objet de critiques, elle prétend une vision conduisant au profit rapide. Ce phénomène est décrit par la myopie financière (Ittner, 2008). Un autre problème récurrent est la façon dont les indicateurs financiers sont vulnérables aux manipulations et peut conduire à une gestion des résultats.

La principale différence entre la performance financière et non financière, réside dans un retard de mesure axée sur la performance historique, alors que cette dernière est l'une des principales mesures permettant aux entreprises de prédire la performance passée, actuelle et future. Malgré cela, de nombreuses entreprises ont encore du mal à savoir comment mesurer et gérer des indicateurs de performance non financière. Il existe une variété de raisons pour utiliser le côté non financier de la mesure de la performance. Il est difficile de trouver un consensus sur une raison unique pour laquelle une entreprise devrait décider d'élargir la mesure de la performance.

Le contrôle de gestion est souvent caractérisé par la mise en place des budgets et des mesures détaillés (Abdel-Maksoud, Dugdale et Luther, 2005). Comparer les performances prévues aux performances réelles, fait référence au retour à la fonction de fixation des objectifs par des indicateurs de performance. Otley (1999) décrit dans son cadre de mesure de la performance que la comptabilité de gestion s'est limitée à la performance financière et les théories tirées de la discipline de l'économie. L'idée est que si les entreprises utilisent seulement des mesures de la performance financière, leur objectif sera uniquement financier et ignorent toute autre valeurs ou indicateurs (Ittner & Larcker, 2001).

À propos de la mesure de la performance non financière, Ittner (2008) indique deux manières d'évaluer l'importance des mesures d'actifs incorporels. La première approche vise à évaluer la diversité des types de mesures de performance utilisées par l'entreprise, estimant qu'une plus grande diversité de mesures garantit que les informations d'une grande variété ne disparaissent pas inaperçues. La deuxième idée est d'examiner le poids ou le recours à des mesures financières par rapport à des mesures non financières. L'hypothèse de cette approche est la conviction que trop compter sur des mesures financières traditionnelles pourraient potentiellement rendre les entreprises myopes et ignorant le développement d'actifs incorporels.

Les systèmes de contrôle traditionnels ont été critiqués pour leur vision et son effet décourageant la création de nouvelles idées. La mesure financière est ouverte à la manipulation de données et à d'autres formes de jeu. Les effets secondaires négatifs des contrôles financiers ont été examinés lors d'une enquête menée auprès d'entreprises importantes. Les contrôles financiers

exerçaient une pression importante sur les employés pour atteindre les objectifs. Donc, les mesures et le contrôle financiers pourraient causer la myopie et la pression pour atteindre les objectifs.

Les contrôles financiers classiques sont susceptibles de pression sur les cibles. Ce qui affectent les décisions prises dans les centres de profit en tirant les revenus et les dépenses des années à venir pour atteindre le bénéfice prévu. Une implication de ces résultats serait que la mesure financière conduit indirectement à la gestion des résultats par le biais de la myopie financière. Ibrahim & Lloyd (2011) soulignent les dangers de la gestion des résultats dans l'utilisation des mesures de performance. Les auteurs ont constaté que les entreprises qui utilisent des mesures de performance non financière ont des cumuls discrétionnaires inférieurs à ceux des entreprises qui ne le font pas. Cela implique que ces mesures réduit la gestion des résultats. Cependant, ils n'ont pas trouvé de différences significatives dans le degré de lissage des résultats par rapport au choix des mesures de performance. En outre, ils n'ont pas constaté que l'utilisation des mesures non financières augmente la qualité et la précision des prévisions. Les implications de cette étude, c'est qu'il est possible de réduire la gestion des bénéfices en combinant des stratégies financières et non financières pour la mesure de la performance.

Said, Hassab Elnaby & Wier (2003) soutiennent l'idée selon laquelle les entreprises devraient utiliser les deux types de mesures de performance. L'utilisation des mesures de la performance purement financières pourrait constituer une menace potentielle pour l'entreprise. Les contrôles financiers induisent une vision à court terme et obligent les gestionnaires à atteindre leurs objectifs. Cela pourrait conduire à la manipulation de données et gestion des résultats. Cependant, s'éloigner complètement de ces contrôles pourrait être préjudiciable.

2. Combinaison des mesures financières et non financières

La comptabilité de gestion a évolué pour inclure une approche plus stratégique, l'approche visant à inclure l'identification des inducteurs de valeur relatives aux parties prenantes (Ittner, Larcker & Randall, 2003). Otley (1999) décrit dans son analyse la nécessité de relier les systèmes de contrôle à la stratégie. La mesure de la performance doit refléter les objectifs d'une entreprise et les actions pour les atteindre. Il souligne qu'au lieu de construire de nouvelles techniques et méthodes, le système de contrôle global nécessite une nouvelle conception. L'idée générale est que la mesure de la performance doit correspondre à la stratégie pour améliorer les performances est appelée la théorie de l'alignement des performances.

Stede et al. (2011) ont constaté dans leur analyse que les entreprises industrielles qui emploient plus les systèmes de mesure de performance étendus ont une performance supérieure. Ils soutiennent la vision de l'alignement à la stratégie, le choix des mesures de performance et leur intégration à la stratégie

ont une incidence positive sur les performances. On constate que cet effet est présent uniquement avec utilisation extensive de mesures subjectives dérivées opposées aux objectifs non financiers. L'effet d'un ajustement stratégique peut ne pas être purement reflétant dans les informations financières.

Perera, Harrison & Poole (1997) ont examiné si les entreprises industrielles avaient une stratégie centrée sur le client, ils ont constaté que les entreprises axées sur les clients alignent la stratégie choisie sur les mesures de performance, mais avoir un effet positif sur la performance n'est pas prouvé. Plusieurs raisons sont évoquées pour l'absence de cet effet. Ils soulignent qu'un changement de mesure de la performance basé sur les opérations peut être reflété dans les résultats affectifs du manager tels que la motivation, l'augmentation de la satisfaction et la réduction du stress plutôt qu'une augmentation de la performance directe.

Verbeeten & Boons (2009) ont découvert, dans une enquête auprès d'entreprises néerlandaises, que les entreprises visant des priorités stratégiques ont tendance à utiliser des mesures de performance non financières. De plus, ce lien est lié à d'autres facteurs tels que la taille de l'entreprise et la culture organisationnelle. La mesure d'un indicateur de performance spécifique pourrait voir une augmentation de sa performance, mais pas pour objectif la performance comptable, la croissance des ventes ou la rentabilité des capitaux employés.

Une autre préoccupation soulignée, les mesures non financières de la performance sont souvent subjective, leur utilisation pourrait conduire au favoritisme et aux préjugés. Cela serait en contradiction avec les travaux de Stede et al. (2011), dans lequel il exprime que les mesures de performance subjectives améliorent la performance. Cependant Burney et al. (2009) indique qu'un système de rémunération juste des employés, peut atténuer les problèmes susmentionnés. À son tour, les entreprises peuvent améliorer leurs performances en liant les contrats d'intéressement aux performances non financières.

En résumé, la théorie de l'adéquation stratégique et de l'alignement est un aspect important dans l'utilisation des mesures non financières. Il existe un consensus général selon lequel les entreprises qui mettent l'accent sur les objectifs stratégiques concilient cette vision avec des mesures de performance non financières. Cependant, l'effet positif supposé sur les performances est controversé.

- ***Meilleure prévision de la performance***

Pour étudier l'effet des mesures de performance non financières sur les indicateurs de performance financière future. Banker et al. (2000) utilisent une analyse chronologique qui indique que la satisfaction du client est associée à la performance à long terme au lieu des résultats immédiats. Une association

positive entre la performance non financière actuelle et future a été trouvée. Ils affirment que cet effet est principalement dû à un effet de volume plutôt qu'à un effet prix. Certaines mesures de la performance peuvent également permettre de mieux prédire certains types de risques financiers.

Behn & Riley (1999) testent la proposition selon laquelle les indicateurs de performances non financières en temps voulu, sont utiles pour prédire la performance financière du secteur du transport aérien. Des mesures telles que les services durant le vol et les bagages mal acheminés ont été utilisés comme substitut des mesures non financières qui reflètent la satisfaction du client.

Davila et Venkatachalam (2004) ont examiné la relation entre la performance non financière et la rémunération des dirigeants. En regardant une mesure importante, la charge de passagers dans le secteur du transport aérien, ils constatent que la mesure non financière est positivement associée avec la rémunération en espèces du directeur lors du contrôle des rendements des actions et du rendement des actifs. Ittner & Larcker (1998) ont également posé la question de savoir si les mesures non financières sont un indicateur avancé de la performance financière. Après analyse des données sur les clients et les unités commerciales, ils ont trouvé que le soutien aux mesures de la satisfaction de la clientèle est déterminant pour la performance comptable. Cependant, il est indiqué que le comportement des clients et les résultats financiers sont constants sur tous les niveaux de la satisfaction du client et ne change qu'après certains seuils de la satisfaction du client.

Ils ont mentionné un problème selon lequel les mesures non financières sont souvent considérées comme des variables exogènes. Par conséquent, si toutes les entreprises choisissent les niveaux de satisfaction de la clientèle en fonction des facteurs exogènes, il n'existe pas de relation statistique entre la satisfaction client et la performance que si les déterminants exogènes sont contrôlés. Cela pose la question de la validité des résultats. En plus de cela, ils ont mentionné que l'analyse est limitée à un seul indicateur, les mesures non financières couvrent un large éventail de sujets et un indicateur n'est pas responsable de la perspective non financière globale.

Lambert (1998) indique que la satisfaction de la clientèle est un indicateur avancé de la performance financière. Cette relation est non linéaire. Ceci s'explique en faisant remarquer que si la satisfaction du client atteint un certain point bas, le client s'enfouie vers d'autres destinations. La conclusion est conforme à la recherche de Ittner & Larcker (1998) selon laquelle la performance non financière a un effet sur la performance sous certains seuils.

Enfin, les mesures non financières peuvent influencer indirectement sur la performance en interagissant avec d'autres mesures. Wiersma (2008) a testé le contenu en information et la prévisibilité de deux stratégies non financières, à savoir la fréquence des absences et le respect des délais de livraison. L'auteur constate que ces deux mesures ont un contenu d'information important qui va

au-delà des mesures financières pour prédire les coûts et les revenus futurs. Cependant, il est également indiqué que ces deux mesures ont des effets différents ; des retards de coûts et de produits et la valeur des mesures non financières pourrait également dépendre de l'interaction entre les différentes mesures. Cela impliquerait qu'un examen attentif est nécessaire lorsque nous décidons de mettre en œuvre un ensemble diversifié de mesures de la performance.

Les mesures non financières semblent être utiles pour prédire la performance financière future bien que la cause de ce phénomène semble controversée. Banker et al. (2000) affirment qu'une hausse des performances non financières incite à vendre davantage. Behn & Riley (1999) déclarent que différents facteurs non financiers affectent différents aspects de la performance financière tels que les dépenses et les revenus.

- **Système de mesure de la performance « Balanced Scorecard »**

Kaplan & Norton ont publié de nombreux articles concernant le succès de leur système de mesure de la performance Balanced Scorecard (BSC). Le BSC comprend quatre perspectives, l'une financière et les trois autres relatives aux aspects non financiers. Ce modèle de contrôle de gestion a l'intention explicite de lier les mesures de performances à la stratégie avec une orientation vers l'extérieur et même vers l'avenir.

Kaplan & Norton (2001) explique cette nuance stratégique dans un document en deux parties. Expliquant que le BSC était fait pour contrecarrer les inconvénients d'un système de performance purement financier, en promouvant une approche de la valeur à long terme. Kaplan & Norton trouvent plusieurs entreprises réalisant une avancée en matière de performance dans les deux ou trois ans suivant la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie. Ce retard s'explique par la complexité et les ajustements nécessaires du BSC.

De Geuser, Mooraj & Oyon (2009) posent la question de savoir si l'approche BSC ajoute de la valeur et contribue à la performance organisationnelle. En utilisant l'analyse de l'enquête, ils ont constaté que le BSC est associé positivement à la performance. Ceci est principalement expliqué dans la façon dont le BSC traduit la stratégie en termes opérationnels, cette stratégie devient à son tour un processus continu et elle aligne divers processus, services, compétences et unités d'une entreprise. Cet élément stratégique peut être interprété de différentes manières. Banker et al. (2000) ont mené une enquête expérimentale pour évaluer la mesure dans laquelle l'évaluation individuelle de la performance du manager dépend du lien stratégique des mesures BSC. Ils constatent que les gestionnaires s'appuieront davantage sur des mesures lorsqu'ils disposent d'informations détaillées sur la stratégie. En plus, les gestionnaires doivent comprendre ce lien entre la stratégie et les mesures de performance, afin de bénéficier des avantages BSC.

Davis et Albright (2004) étudient l'effet de la mise en œuvre de la BSC sur la performance financière. Ceci a été fait en comparant les banques qui utilisent ou non un système BSC. Ils trouvent un soutien que la mise en œuvre BSC améliore la performance financière commune. Ces conclusions corroborent l'affirmation selon laquelle les mesures non financières sont associées à des mesures améliorées. Contrairement à cela, Ittner et al. (2003) trouvent une association négative, avec la mise en œuvre BSC et le retour sur les actifs.

En outre, l'effet positif du BSC pourrait être dû à certaines caractéristiques de l'entreprise. Hoque et James (2000) examinent la relation entre l'utilisation du BSC, la taille de l'entreprise, la durée de vie du produit, la part du marché et la performance organisationnelle. Leurs résultats indiquent que les grandes entreprises trouvent une plus grande augmentation de la performance en utilisant BSC que les petites entreprises. Cela implique que les grandes entreprises intègrent des mesures plus larges pour accompagner leur taille croissante. En outre, une association positive entre le recours à la BSC et les produits en début de cycle de vie. Le BSC pourrait donc aider les entreprises à mesurer le succès d'un nouveau produit. Ces auteurs ne trouvent aucune relation entre la part de marché et l'utilisation du BSC. Cela pourrait être dû au fait que les entreprises ayant une faible part de marché cherchent à améliorer leurs entreprises par l'utilisation du BSC.

Enfin, une relation positive entre l'utilisation du BSC n'est pas implicitement liée à la taille de l'entreprise, cycle de vie du produit ou part de marché. Dans l'ensemble, l'utilisation du tableau de bord prospectif semble être positivement associée aux performances organisationnelles. Elle aide les entreprises à voir au-delà de l'information financière et se concentrent sur la création de valeur à long terme. Cet effet peut être retardé en raison de difficultés de mise en œuvre, ou les mesures non financières ont un effet retardé sur la performance. L'effet positif ne dépend pas de la taille de l'entreprise, ni de l'état du cycle de vie du produit ou de la part de marché. Il est nécessaire de comprendre le lien entre la stratégie et la mesure de la performance pour en tirer profit. Cet ajustement stratégique semble fonctionner différemment pour le tableau de bord équilibré plutôt que la mesure de la performance dans son ensemble.

3. Les interactions entre les composantes de la RSE et la performance de l'entreprise

- ***Effet isolé et agrégé des dimensions de la RSE sur la performance***

En réalité, différents coûts et avantages caractérisent les pratiques de gestion, affectant la performance des entreprises différemment. Ainsi, la première étape pour mieux comprendre la relation entre la RSE et la performance des entreprises est d'examiner comment les dimensions de la RSE pris isolément et en agrégation influence les performances des entreprises. Bien que la littérature affirme que la relation entre les différentes dimensions de la RSE et la performance des entreprises n'est pas simple. Les recherches menées au cours des dernières années vont dans le sens des études qui tendent à montrer un effet positif entre les dimensions de la RSE et les aspects financiers de la performance (Margolis et Walsh, 2003).

Parfois Les résultats apparaissent mixtes et portent sur une dimension isolée de la RSE, pour la dimension client et fournisseur, de nombreux chercheurs notent son importance pour les entreprises et un nombre croissant d'études récentes examinent si l'investissement dans les politiques des clients et des fournisseurs a un sens commercial. Yeung (2008) conclut que la gestion stratégique de l'offre conduit à l'amélioration des délais de livraisons, réduction des coûts, satisfaction du client et amélioration des performances commerciales. D'autre part, l'investissement dans les relations avec les fournisseurs peuvent créer pour une entreprise des coûts d'opportunité du non-apprentissage, ce qui pourrait affecter ses performances. Les mêmes types de résultats peuvent être trouvés pour les mesures sociales. L'amélioration les pratiques des ressources humaines peut affecter la performance de manière positive ou négativement.

Les effets différentiels des dimensions de la RSE sur la performance des entreprises dépendent de la dimension prise en considération. En outre, la question de savoir si chacune des trois dimensions de RSE est liée à la performance de l'entreprise est loin d'être résolue. Même si la création d'une mesure agrégée de la RSE masque les effets individuels de chaque dimension de la RSE, l'utilisation d'une construction agrégée peut faciliter la comparaison entre les entreprises.

- ***L'effet de complémentarité ou de substituabilité des dimensions de la RSE***

Les résultats contradictoires ou l'absence de consensus concernant la relation entre la RSE et la performance des entreprises peuvent s'expliquer par le rôle des interactions entre les différents composants de la RSE. La prise en compte de l'interaction entre les différentes dimensions de la RSE révèle que des mécanismes complexes sont à l'œuvre en termes de pratiques de gestion

responsables, avec des combinaisons présentant à la fois une complémentarité et une substituabilité (Cavaco et Crifo, 2013).

La complémentarité est associée à une corrélation positive et la substituabilité correspond à une corrélation négative. Plus précisément, avoir plus d'une pratique en matière de RSE crée un effet complémentaire si l'ampleur de l'effet des pratiques responsables sur la performance est strictement plus importante que la somme des effets marginaux de l'adoption seulement d'une pratique. En ce sens, la complémentarité indique que les entreprises sont susceptibles de combiner un ensemble de pratiques puisque les avantages d'un tel ensemble de pratiques sont supérieurs à la somme des avantages individuels (Whittington et al., 1999). Nous pouvons donc s'attendre à des complémentarités entre les pratiques de gestion liées à la RSE vers les principales parties prenantes telles que les employés, les clients et les fournisseurs.

Un effet de substituabilité entre les pratiques de RSE signifie exactement le contraire. On peut expliquer la substituabilité par le fait que, que les dimensions de la RSE aient la même finalité et objectif, mais ils agissent individuellement différemment. Par exemple, une entreprise peut avoir de bonnes relations avec ses clients mais a également la réputation de polluer l'environnement. Les bonnes relations avec les clients ne pouvaient pas compenser la dégradation de l'environnement. En ce sens, Berens et al. (2007), examinent l'effet sur les préférences du produit, ils concluent qu'une faible capacité de l'entreprise ne peut être compensée par une bonne RSE. En outre, sur la base de la théorie décisionnelle, il fait valoir qu'en formant une évaluation générale, les attributs négatifs ont tendance à l'emporter sur ceux positifs. Nous pouvons donc soutenir que les dimensions existantes de la RSE au sein de l'entreprise ne peuvent compenser les dimensions RSE manquantes.

En outre, selon la même théorie, lorsque deux dimensions partagent des attributs « substantiels » similaires, l'interaction entre ces deux dimensions mène à la substituabilité. Par exemple, les dimensions environnementales, client et fournisseur partagent des attributs « substantiels » similaires dans le sens où il est difficile de mettre en œuvre une stratégie environnementale au sein d'une entreprise sans implémenter certains attributs du client et du fournisseur. En effet, les pratiques environnementales sont devenues essentielles aux relations d'une entreprise avec différents groupes de parties prenantes tels que les clients et les fournisseurs. En conséquence, lors de la mise en œuvre des deux dimensions, l'effet sur la performance doit être égal à la somme de l'effet de la dimension environnementale et de l'effet des attributs de la dimension client et fournisseur non partagée par la dimension environnementale. Au contraire, si les deux dimensions ne partagent pas des attributs « substantiels » similaires, l'interaction entre ces dimensions mène à la complémentarité.

Enfin, nous pouvons aussi utiliser la théorie des parties prenantes de l'entreprise afin de prédire la complémentarité ou la substituabilité des trois dimensions de la RSE. Selon cette théorie, utiliser les ressources de l'entreprise pour poursuivre les questions qui ne sont pas directement liées à la relation avec les principales parties prenantes peuvent ne pas conduire à maintenir un avantage concurrentiel durable. Il devrait exister des compromis (substituabilité) entre les parties prenantes primaires et secondaire, c'est-à-dire entre les pratiques de RSE envers les employés, les clients et les fournisseurs d'une part et d'autre part vers l'environnement. En réalité, si l'environnement peut être cité comme une partie prenante, il est souvent difficile d'identifier un porte-parole direct et donc de l'intégrer dans la catégorie des principales parties prenantes de l'entreprise.

Conclusion

Malgré les nombreux avantages découlant d'une bonne gestion des actifs immatériels par le biais des mesures non financières, peu d'entreprises parviennent à rendre opérationnels ces avantages. Selon Ittner et Larcker (2003), la principale erreur est que les entreprises n'arrivent pas à identifier, analyser et appliquer les bonnes mesures non financières. Comme pour le reporting financier, les informations relatives aux actifs incorporels doivent être dérivées des mesures appropriées, elles doivent être comparables. Elles doivent être vérifiables et comprises par les parties prenantes.

Les entreprises sont confrontées à des grands défis dans la mesure où les indicateurs ne sont pas régis par des principes comptables, aussi il y a absence des mesures standardisées et manque de comparabilité entre les entreprises. Il est également avancé que l'absence d'une normalisation et d'une gouvernance se traduisent par des mesures non financières susceptibles d'être manipulées par la comptabilité financière. Ainsi, les entreprises courent le risque de définir des mesures erronées pour les actifs non financiers, qui peut alimenter un comportement erroné de la part des employés, conduisant finalement à la divergence des mesures financières et non financières.

Par conséquent, il existe un besoin inhérent à des structures et des processus organisationnels, qui sont capables de capturer et de traiter cette information souvent complexe et multiforme. Afin d'assurer un succès durable sur une longue période, les entreprises doivent employer des mesures non financières. Elles doivent suivre non seulement les performances financières, mais aussi autres variables, telles que la qualité, l'innovation, la satisfaction du client, la flexibilité et l'efficacité des processus.

Bibliographie

- Abdel-Maksoud A., Dugdale, D., Luther, R. (2005), Non-financial performance measurement in manufacturing companies, *The British Accounting Review* 37, 261–297.
- Amal, A. Said, H.R. Hassab Elnaby, Wier, B. (2003), An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Non financial Measures. *Journal of Management Accounting Research*
- Banker, R., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000), An Empirical Investigation of an Incentive Plan Based on Non-Financial Performance Measures. *Accounting Review - ACCOUNT REV.* 75. 65-92
- Behn, B., & Riley Jr, R. (1999), Using Nonfinancial Information to Predict Financial Performance: The Case of the U.S. Airline Industry. *Journal of Accounting, Auditing and Finance.* 14. 29-56.
- Berens, G., Riel, C., & Rekom, J. (2007), The CSR-Quality Trade-Off: When can Corporate Social Responsibility and Corporate Ability Compensate Each Other?. *Journal of Business Ethics.* 74. 233-252.
- Cavaco, & Crifo, P. (2014), CSR and Financial Performance: Complementarity between Environmental, Social and Business Behaviours. *Applied Economics.* 46.
- Davila, A., & Venkatachalam, M. (2004), The Relevance of Non-financial Performance Measures for CEO Compensation: Evidence from the Airline Industry. *Review of Accounting Studies.* 9. 443-464.
- Davis, S., & Albright, T. (2004), An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research.* 15. 135-153.
- De Geuser, Fabien & Mooraj, Stella & Oyon, Daniel. (2009), Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review.* 18. 93-122.
- Ibrahim, Salma & Lloyd, Cynthia. (2011), The association between non-financial performance measures in executive compensation contracts and earnings management. *Journal of Accounting and Public Policy.* 30. 256-274.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F., 1998. Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36, 1–35.
- Ittner, Christopher & Larcker, David. (2001), Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective. *Journal of Accounting and Economics.* 32. 349-410.
- Ittner, Christopher D. & Larcker, David F. & Randall, Taylor, 2003. "Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms," *Accounting, Organizations and Society*, Elsevier, vol. 28(7-8), pages 715-741.
- Ittner, Christopher. (2008), Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and Business Research - ACCOUNT BUS RES.* 38. 261-272.
- James, Wendy & Hoque, Zahirul. (2000), Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research.* 12.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* 74, 75–85.
- Kaplan, Robert & Norton, David. (2001), *The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* HBS Press.

- L. Burney, C.A. Henle, S.K. Widener. (2009), A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organisational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (3-4), pp. 305-321.
- Margolis, Joshua & Walsh, James. (2003), Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly - ADMIN SCI QUART.* 48. 268-305.
- Otley, David. (1999), Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*. 10. 363-382.
- Perera, S. & Harrison, G. & Poole, M., (1997), "Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: A research note," *Accounting, Organizations and Society*, Elsevier, vol. 22(6), pages 557-572.
- Stede, Wim & Chow, Chee & Lin, Thomas. (2011), Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. *Behavioral Research in Accounting*. 18.
- Vaivio, Juhani, (1999), Exploring a 'Non-Financial' Management Accounting Change.
- Verbeeten, F. H. M., & Boons, A. N. A. M. (2009), Strategic Priorities, Performance Measures and Performance: An Empirical Analysis in Dutch Firms. *European Management Journal*, 27, 113-128.
- Whittington, Richard & Pettigrew, Andrew & Peck, Simon & Fenton, Evelyn & Conyon, Martin. (1999), Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992-1996. *Organization Science - ORGAN SCI.* 10. 583-600.
- Yeung, Andy. (2008), Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance. *Journal of Operations Management*. 26. 490-502.