

# Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont au cœur du système de contrôle de gestion. **La prévision et le contrôle exigent d'être informé des résultats réalisés** par les divisions de l'organisation. Pour être efficaces, les systèmes de contrôle de gestion doivent également inciter les dirigeants et les salariés à s'efforcer de **réaliser les objectifs de l'organisation**.

## 1. Indicateurs de performance financiers et non financiers

Un grand nombre **d'indicateurs de performance classiques**, comme le résultat d'exploitation, repose sur **l'information financière interne produite par la comptabilité**.

De plus en plus, les entreprises complètent cette information financière interne par de **l'information financière externe** (ex. : le cours des actions), de **l'information non financière interne** (ex. : les délais de production) et externe (ex. : la satisfaction des clients).

En outre, les entreprises font du **benchmarking** en comparant leurs indicateurs financiers ou non, avec ceux des entreprises de référence.

Certaines entreprises présentent **les indicateurs financiers et non financiers de toutes leurs divisions dans un document synthétique appelé le balanced scorecard (tableau de bord équilibré)**.

Le contenu de ce tableau de bord varie suivant les entreprises mais généralement, les indicateurs sont groupés en quatre classes:

- (1) indicateurs de rentabilité,
- (2) indicateurs de satisfaction des clients,
- (3) indicateurs de l'efficacité, de la qualité et de la durée des processus internes et
- (4) indicateurs de la capacité d'innovation (cf. Kaplan et Norton, 1992, 1996).

Le balanced scorecard éclaire les choix des dirigeants.

Par exemple, il montre si l'amélioration des résultats financiers vient du renoncement à investir dans les produits nouveaux ou d'un effort de respect des délais de livraison. Les indicateurs non financiers figurant dans le tableau signalent au personnel les domaines que la direction considère comme déterminants pour le succès de l'entreprise.

**Certains indicateurs**, comme le nombre de dépôts de brevets, **relèvent d'une perspective à long terme**. **D'autres**, comme les écarts sur quantité matières, les écarts sur coût des charges indirectes et la productivité, **concernent le court terme**. Nous nous intéressons particulièrement aux indicateurs les plus utilisés, qui relèvent des préoccupations à moyen terme. Ce sont des indicateurs financiers internes basés sur les données fournies systématiquement par la comptabilité.

## 2. Construction d'un indicateur de performance financier

La construction d'un indicateur de performance financier comprend généralement les étapes suivantes:

Etape 1: **Choix des variables** qui reflètent les objectifs financiers de la direction générale.

Est-ce que c'est le résultat d'exploitation, le résultat net, le taux de rendement des actifs ou le chiffre d'affaires, par exemple, qui est la meilleure expression de la performance financière d'une division?

Étape 2: **Définition des paramètres des variables** de l'étape 1.

Par exemple, les actifs sont-ils représentés par l'actif total ou par l'actif net (actif total moins dettes) ?

Étape 3: **Choix d'une méthode d'évaluation des paramètres des variables** de l'étape 1. Par exemple, les actifs sont-ils évalués au coût historique, à la valeur de marché actuelle ou à la valeur actualisée ?

Étape 4 : **Définition d'un objectif de référence pour la performance.**

Par exemple, toutes les divisions doivent-elles avoir comme référence le même taux de rendement attendu des actifs?

Étape 5: **Choix de la périodicité des retours d'information.** Par exemple, les comptes rendus de la performance des unités de production doivent-ils être transmis à la direction générale, tous les jours, chaque semaine ou chaque mois?

Ces cinq étapes ne sont pas consécutives. Les problèmes qu'elles soulèvent sont liés et un décideur reviendra souvent plusieurs fois sur chacune d'entre elles avant d'arrêter la définition de l'indicateur.

### **3. Différents indicateurs de performance**

Cette section analyse l'étape 1 en décrivant **quatre indicateurs classiques de la performance économique** des divisions d'organisations.

**Un bon indicateur assure la convergence des intérêts individuels avec les objectifs de l'organisation et facilite les comparaisons entre les divisions.**

En fait, la comparaison des résultats d'exploitation ne tient pas compte des différences quant au montant des capitaux investis dans chaque entité. On entend par capitaux investis, les ressources ou actifs employés pour générer des profits. La question n'est donc pas quel est, dans l'absolu, **le montant du résultat** mais quel est ce montant, **compte tenu des ressources employées.**

Trois types d'indicateurs prennent en compte les capitaux investis: le taux de rendement des capitaux investis (ROI), le résultat résiduel et la valeur ajoutée économique (EVA). Il existe un quatrième indicateur, le taux de marge bénéficiaire.

#### **3.1. Taux de rendement des capitaux investis**

Le taux de rendement des capitaux investis (ou rendement de l'investissement (RDI), ou return on investment, ROI) est le rapport entre une évaluation comptable du résultat et une évaluation comptable des capitaux investis.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Résultat}}{\text{Capitaux investis}}$$

**Ce taux de rendement constitue la méthode la plus répandue** pour incorporer les capitaux investis dans un indicateur de performance. Il est conceptuellement séduisant car **on y trouve, synthétisés en une seule valeur numérique, les principaux ingrédients de la rentabilité** (chiffre d'affaires, coûts et capitaux investis).

Il peut être comparé aux taux de rendement des autres possibilités d'investissement, dans l'entreprise ou à l'extérieur. Comme tout autre indicateur, le taux de rendement des capitaux investis doit cependant être utilisé avec précaution et associé à d'autres indicateurs.

Le taux de rendement des capitaux investis est également connu sous le nom de taux de rendement comptable (cf. chapitre 7). Les dirigeants sacrifient souvent à l'américanisme **en parlant de « retour sur investissement » ou de ROI** quand ils évaluent la performance d'une division; ils emploient l'expression plus traditionnelle de taux de rendement comptable quand ils évaluent la rentabilité d'un projet. Les entreprises ne définissent pas toutes de manière identique, le numérateur et le dénominateur du taux de rendement. Certaines placent le résultat d'exploitation au numérateur. D'autres se réfèrent au résultat net. Certaines entreprises mettent l'actif total au dénominateur, d'autres considèrent l'actif net.

**Le taux de rendement des capitaux investis explique mieux la performance quand on le décompose en un produit de deux rapports :**

$$\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Capitaux investis}} \times \frac{\text{Résultat}}{\text{Chiffre d'affaires}} = \frac{\text{Résultat}}{\text{Capitaux investis}}$$

Cette décomposition montre qu'il existe **deux facteurs fondamentaux de la rentabilité : l'emploi des actifs pour générer du chiffre d'affaires et le résultat généré par ce chiffre d'affaires.**

Une amélioration de l'une des composantes, l'autre restant inchangée, entraîne une amélioration de la rentabilité des capitaux investis.

**Le taux de rendement des capitaux investis montre les avantages obtenus en réduisant les actifs immobilisés ou circulants.**

Certains dirigeants sont conscients de la nécessité d'augmenter le chiffre d'affaires et de maîtriser les coûts mais ils accordent moins d'attention à la **compression des actifs**. Pour comprimer les actifs, il faut **réduire le BFR**, c'est à dire la trésorerie disponible, gérer au mieux les créances, déterminer le niveau convenable des stocks et **n'investir qu'à bon escient**.

### **3.2. Résultat résiduel**

Le résultat résiduel est le résultat diminué du rendement minimal exigé des capitaux

**Résultat résiduel = Résultat – (Taux de rendement exigé x Capitaux investis)**

Le produit arithmétique du taux de rendement exigé par le montant des capitaux est parfois qualifié de charge implicite ou de **charge supplétive**. Les charges supplétives sont des charges dont on tient compte en comptabilité de gestion alors qu'elles ne sont pas enregistrées par la comptabilité financière.

Certaines entreprises utilisent la méthode du résultat résiduel car leurs dirigeants préfèrent **œuvrer à la maximisation d'un montant en valeur absolue** (un résultat

résiduel exprimé en euros) **plutôt que de travailler sur un pourcentage** (le taux de rendement).

**L'objectif de maximisation du résultat résiduel repose sur l'hypothèse qu'une division peut se développer, aussi longtemps qu'elle gagne davantage que le rendement exigé de ses capitaux.**

L'objectif de **maximisation du taux de rendement des capitaux investis** peut conduire les dirigeants des divisions les plus rentables à **rejeter des projets qui auraient dû être acceptés du point de vue de l'organisation dans son ensemble.**

Il y a plus de chances que la convergence des intérêts soit réalisée par le résultat résiduel plutôt que par le taux de rendement des capitaux investis dans une division.

Le taux de rendement, comme le résultat résiduel, reflètent les résultats d'une seule période de temps (ex. : un exercice comptable). Les responsables pourraient favoriser l'accroissement à court terme des résultats aux dépens des intérêts à long terme de l'organisation. Par exemple, ils peuvent rogner sur les dépenses de recherche et d'entretien du dernier trimestre de l'exercice, afin d'atteindre l'objectif de résultat annuel. C'est pourquoi on rencontre des entreprises qui **évaluent leurs divisions sur la base d'un taux de rendement ou d'un résultat résiduel, calculés sur plusieurs exercices.**

### **3.3. Valeur ajoutée économique (EVA)**

La valeur ajoutée économique (economic value added, EVA) est un **cas particulier de résultat résiduel** qui a récemment retenu l'attention. L'EVA a été développée et commercialisée par le cabinet américain de consultants Stern Stewart.

La Commission générale de terminologie et de néologie a décidé (mai 2005) que la traduction officielle d'EVA était « **création de valeur de l'exercice (CVE)** ».

L'EVA est égale au résultat d'exploitation après impôts moins le coût moyen pondéré (après impôts) du capital multiplié par l'actif total diminué des dettes circulantes :

**Valeur ajoutée économique (EVA)**

=

**Résultat d'exploitation après impôts**

**- (coût moyen du capital pondéré x (actif total – dettes circulantes))**

La notion d'EVA repose sur l'idée **qu'il y a création de valeur lorsque le résultat opérationnel couvre la rémunération des capitaux engagés** : intérêts des emprunts et coût d'opportunité, du point de vue des associés, des capitaux propres. Ce coût d'opportunité correspondant à la **rémunération que les associés auraient pu attendre des capitaux investis dans la société s'ils les avaient placés sur les marchés financiers à risque comparable.**

L'EVA donne une définition plus précise des paramètres du résultat résiduel :

<b>Résultat résiduel</b>	<b>Résultat d'exploitation après impôts</b>
Résultat	Résultat d'exploitation après impôts
Taux de rendement exigé des capitaux propres	Coût moyen pondéré du capital
Capitaux investis	Actif total –dettes circulantes

### **3.4. Taux de marge bénéficiaire**

Le taux de marge bénéficiaire est un indicateur financier très utilisé.

**Il est l'une des deux composantes du taux de rendement des capitaux investis.**

Il se détermine par le rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires

$$\text{Taux de marge} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{CA}}$$

### **3.5 Choix de l'indicateur**

Y a-t-il une méthode meilleure que les autres?

Non, **chacune mesure un aspect de la performance légèrement différent.**

Par exemple, sur les marchés où la croissance du chiffre d'affaires est limitée, le taux de marge bénéficiaire est l'indicateur le plus significatif de la performance d'une division.

Pour réaliser une évaluation exhaustive, le taux de rendement des capitaux ou le résultat résiduel, sont plus appropriés car ils tiennent compte aussi bien des profits que des capitaux employés.

Le résultat résiduel, et son avatar l'EVA, évitent certains problèmes de convergence d'intérêts induits par le taux de rendement des capitaux. Certains dirigeants apprécient l'EVA parce qu'il traduit explicitement les effets de la fiscalité. D'autres préfèrent se référer à un résultat résiduel avant impôts car il est plus simple à calculer et ses conclusions convergent généralement avec celles de l'EVA.

## **4. Différentes définitions des capitaux investis**

Les capitaux investis sont un des paramètres intervenant dans la formule de calcul de la plupart des indicateurs de performance financiers. Il convient de préciser la définition de ce paramètre (cf. étape 2 de la construction d'un indicateur de performance financier). Il n'y a **pas de définition unique des capitaux investis**. Les définitions les plus fréquentes sont :

#### **a) Total des actifs.**

Il comprend tous les actifs de l'entreprise, quel que soit leur objet.

**b) Total des actifs d'exploitation.**

Il est égal au total des actifs, diminué des actifs inutilisés et des actifs acquis en vue d'une extension future. Par exemple, si un hôtel possède un terrain inutilisé, réservé à un agrandissement éventuel; les actifs d'exploitation de cet hôtel ne comprennent pas le coût de ce terrain.

**c) Actif immobilisé plus besoin en fonds de roulement.** Cette définition exclut la fraction de l'actif circulant financée par les dettes circulantes (c'est -à -dire les dettes d'exploitation et les dettes diverses).

**d) Capitaux propres.** L'emploi de cette définition, pour chacun des hôtels du tableau 2.1, suppose que les dettes financières de la société soient réparties entre les hôtels (comme le sont déjà les dettes circulantes) afin d'être retranchées du passif du bilan de chaque hôtel.

**La plupart des entreprises** qui évaluent la performance par le taux de rendement des capitaux investis, le résultat résiduel ou l'EVA, se réfèrent au **total de l'actif** ou à **l'actif immobilisé + BFR** pour définir les capitaux investis.

Cependant, quand la direction générale impose aux directeurs de division de détenir des actifs supplémentaires, le total des **actifs d'exploitation** est une référence plus pertinente. Les entreprises se réfèrent souvent à l'actif immobilisé + BFR car les dettes d'exploitation dépendent en partie des décisions des responsables des divisions.

## **5. Différentes évaluations des capitaux investis**

Pour illustrer l'étape 3 de la construction d'un indicateur de performance financier, étudions les différentes manières d'évaluer les actifs intervenant dans les calculs. Doivent-ils être évalués au coût historique ou à la valeur de marché? Doit-on retenir la valeur brute ou la valeur nette comptable pour les actifs amortissables ?

### **5.1. Valeur de marché**

**La valeur de marché (ou valeur vénale)** est le **coût de l'acquisition éventuelle d'un actif qui serait identique à un actif actuellement détenu**. C'est le coût d'achat des services assurés par cet actif, si l'acquisition d'un actif identique n'est pas actuellement possible. Évidemment, **l'évaluation d'un actif à sa valeur de marché donne un taux de rendement différent du taux calculé en fonction du coût historique**.

Il est cependant difficile d'évaluer la valeur de marché de certains actifs. En effet, il faut tenir compte de l'évolution technologique pour déterminer la valeur des actifs qui permettraient de réaliser des profits dans les conditions actuelles.

Par ailleurs, quand les entreprises ne disposent pas d'un **indice** spécifique comme celui du coût de la construction, elles utilisent un indice général, celui des prix de détail par exemple, pour évaluer approximativement la valeur de marché de leurs immobilisations.

## **5.2. Valeur brute contre valeur nette comptable**

Comme en pratique, la référence aux coûts historiques est la plus fréquente, il y a eu des controverses sur les mérites respectifs de la valeur brute (c'est-à-dire le coût d'entrée de l'actif) et de la valeur nette comptable (la valeur brute diminuée des amortissements).

Les partisans de la **valeur nette comptable** objectent qu'elle **est plus simple à comprendre car elle est cohérente avec le total du bilan et avec le calcul du résultat net qui tient compte des dotations aux amortissements.**

Les enquêtes portant sur les pratiques des entreprises montrent que la valeur nette comptable est leur référence la plus fréquente quand elles évaluent leurs performances en interne.

## **6. Choix d'un objectif de référence et périodicité du retour d'information**

### **6.1. Choix d'une référence à laquelle comparer la performance**

Examinons maintenant l'étape 4 où l'on **définit des objectifs auxquels on compare la performance réalisée.**

Rappelons que **les indicateurs calculés en fonction des coûts historiques sont souvent inadaptés à l'évaluation de la rentabilité des nouveaux investissements et risquent de dissuader de développer l'entreprise.** Malgré ces difficultés, le taux de rendement des capitaux investis, basé sur les coûts historiques, peut servir à évaluer la performance à condition d'ajuster, en conséquence, le taux de rendement de référence. Cependant, cette possibilité d'adapter les objectifs à l'ancienneté des immobilisations, est souvent négligée dans les publications des spécialistes. **Les critiques des coûts historiques notent que les taux de rendement élevés des actifs anciens peuvent dissuader, à tort de les renouveler en temps utile.**

### **6.2. Périodicité du retour d'information**

La cinquième et dernière étape de la construction d'un indicateur de performance est la périodicité du retour d'information. Cette périodicité **dépend en grande partie du degré d'importance de l'information** pour le succès de l'organisation, **du niveau hiérarchique de l'autorité qui reçoit la remontée d'information** et **des performances techniques du système d'information** de l'organisation.

## **7. Distinction entre performance des responsables et performance de leurs divisions**

Comme nous l'avons déjà écrit, il ne faut **pas confondre l'évaluation de la performance d'un dirigeant et celle de la division** dont il est responsable dans l'entreprise.

De même, les entreprises placent souvent **les cadres dirigeants les plus compétents à la tête des divisions les plus difficiles**, dans l'espoir d'améliorer leur gestion. Cela peut prendre plusieurs années avant d'avoir un réel effet. Et malgré tous leurs efforts, il est possible que ces responsables hissent seulement leur division à un niveau de rendement

à peine suffisant. Leur division peut rester moins rentable que les autres mais ce serait une erreur que de conclure à la médiocrité des dirigeants.

## **7.1. Intéressement ou rémunération du risque**

La rémunération des cadres dirigeants et des salariés est souvent affectée par l'évaluation de leur performance. Les modalités de rémunération vont du  **salaire fixe sans prime de rendement ou de résultat** (comme pour les fonctionnaires)  **jusqu'à une rémunération basée sur le seul rendement** (comme pour les démarcheurs à domicile payés à la commission). Le plus souvent, la rémunération des cadres dirigeants comprend une  **part fixe et une part variable**. Il faut  **arbitrer** entre les incitatifs et la rémunération du risque supporté par un salarié quand on décide des modalités de sa rémunération.

## **7.2. Intensité de l'intéressement**

**L'intensité des stimulants dépend de l'importance de la part variable dans la rémunération totale.**

La question centrale est de savoir dans quelle mesure l'indicateur de performance reflète l'aptitude du dirigeant à agir sur les résultats souhaités. Dans quelle mesure la rémunération doit-elle être fonction de la performance? Cela dépend des circonstances.

**Les bons indicateurs sont sensibles aux variations de la performance des dirigeants et presque insensibles aux événements hors de leur contrôle.** Par conséquent, les bons indicateurs stimulent les dirigeants mais limitent leur exposition aux risques incontrôlés.

C'est pourquoi ils réduisent le prix à payer pour que les intéressés acceptent un système de rémunération variable.  **Quand les employeurs disposent de bons indicateurs, ils ont davantage recours à l'intéressement.**

L'intérêt d'une relation étroite entre les indicateurs et les efforts d'un dirigeant favorise  **l'utilisation d'indicateurs non financiers.**

**La part fixe de la rémunération est prépondérante en l'absence d'indicateur de performance satisfaisant** (comme dans le cas de fonctionnaires ou de certains personnels du siège social). Cela ne signifie cependant pas qu'il n'y a aucun stimulant. Les promotions, sanctionnées par des augmentations de salaire, dépendent plus ou moins des performances des personnes concernées mais les formes d'intéressement sont, dans ce cas, moins directes.  **Les employeurs forcent sur l'intéressement quand ils disposent d'indicateurs de performance pertinents et quand il leur est difficile de contrôler le travail des salariés** (c'est ainsi que les agences immobilières rémunèrent essentiellement leurs employés par des commissions sur les ventes d'immeubles).

## **7.3. Évaluation comparative des performances (benchmarking)**

**Les employeurs peuvent se référer à des indicateurs de référence pour évaluer la performance.** Ces indicateurs sont représentatifs des meilleures pratiques observées dans ou hors de l'organisation.  **Les performances seraient indépendantes des éléments aléatoires** (même environnement). Ainsi,  **le benchmarking gomme les effets des facteurs incontrôlables.**

Peut-on comparer entre elles les performances de deux responsables d'activités analogues dans une même entreprise? Oui, mais ceci risque de  **réduire leur propension à s'entraider.** L'amélioration de la performance relative d'un des responsables peut



résulter soit de la qualité de son travail, soit des insuffisances de son collègue. Il n'est pas de l'intérêt de l'organisation que ses responsables manquent d'esprit d'équipe. En pareil cas, **le benchmarking est un obstacle à la convergence des intérêts.**

## **8. Indicateurs de performance au niveau des activités multitâches des opérationnels**

Cette section traite des problèmes d'intéressement dans le contexte des activités effectuées par les personnels opérationnels. Les principes énoncés sont cependant applicables à tous les niveaux de l'organisation. .

**La plupart des salariés exécutent plusieurs tâches au cours de leur travail.** Les VRP vendent les produits, assistent les clients et collectent des informations sur le marché. Les ouvriers d'usine sont responsables de la quantité et de la qualité de leur production. **Les employeurs souhaitent que leurs salariés répartissent leur temps intelligemment entre leurs diverses tâches.**

Prenons le cas des mécaniciens des garages automobiles. Leur métier comprend au moins deux aspects distincts. Le premier est la réparation. Plus les mécaniciens font de réparations, plus l'atelier réalise de chiffre d'affaires. Le second est la satisfaction des clients. Meilleure est la qualité du travail, plus les clients ont de chances d'être satisfaits.

**Si l'employeur souhaite qu'un salarié s'intéresse à ces deux aspects, il doit évaluer et rémunérer les deux types de performances.**

Supposons que l'employeur puisse facilement évaluer le volume des réparations mais non leur qualité. Si l'employeur accorde à ses salariés une prime de rendement fondée sur le nombre de réparations, il est à craindre que les mécaniciens forcent sur ce nombre au dépend de la qualité. On peut **recourir aux moyens suivants pour inciter les ouvriers à instaurer un équilibre entre la quantité et la qualité des réparations :**

1. La direction peut renoncer au système de la prime de rendement et ne rémunérer les mécaniciens que sur la base du temps passé. La rémunération est ainsi déconnectée du volume des réparations. Les promotions et les augmentations de salaires seront attribuées après évaluation par la direction de l'efficacité générale de chacun, concernant tant la quantité que la qualité des réparations.

2. La direction peut évaluer, en partie, les salariés sur la base d'enquêtes de satisfaction des clients, du nombre de clients insatisfaits ou du nombre de réclamations des clients.

3. La direction peut aussi employer des contrôleurs indépendants qui vérifieront par des tests aléatoires la qualité des réparations.

Les indicateurs non financiers (comme l'indicateur de satisfaction des clients) jouent un rôle central dans l'incitation des mécaniciens à soigner la qualité comme la quantité. L'objectif est d'évaluer les deux aspects du métier de mécanicien et d'équilibrer les stimulants entre ces deux aspects.

## Résumé

Les points ci-après se réfèrent aux questions « à découvrir » annoncées au début du chapitre.

1. Des indicateurs financiers comme le taux de rendement des capitaux investis et le résultat résiduel peuvent refléter des aspects importants de la performance des responsables et de la performance des divisions de l'organisation. Les indicateurs financiers sont souvent complétés par des indicateurs non financiers, comme les délais de livraison aux clients, le nombre de rebuts et la productivité.
2. Les étapes de la construction d'un indicateur financier de performance sont (a) la sélection des paramètres de l'indicateur de performance, (b) la définition des paramètres, (c) la définition de l'évaluation des paramètres, (d) le choix d'un objectif de performance et (e) le choix de la périodicité du retour d'information.
3. Le taux de rendement des capitaux investis peut être décomposé en un produit de deux ratios: le chiffre d'affaires rapporté au capital investi et le résultat rapporté au chiffre d'affaires. Le taux de rendement des capitaux investis peut être amélioré de trois façons: accroissement du chiffre d'affaires, diminution des coûts et diminution du capital investi.
4. Le résultat résiduel est égal au résultat diminué du rendement minimal exigé des capitaux investis. Cet indicateur permet de pallier certaines limitations du taux de rendement des capitaux investis. Notamment, le résultat résiduel assure mieux la convergence des intérêts. En effet, les actions qui sont dans l'intérêt de l'organisation maximisent le résultat résiduel. En revanche, le taux de rendement des capitaux investis peut inciter les directeurs des divisions les plus rentables à rejeter des projets qui devraient être acceptés du point de vue de l'organisation tout entière.
5. La valeur ajoutée économique (EVA) est un cas particulier de résultat résiduel. Elle est égale au résultat d'exploitation après impôts, diminué du coût moyen pondéré du capital multiplié par la différence entre l'actif total et les dettes circulantes.
6. La valeur de marché (ou valeur vénale) d'un actif est le coût d'achat actuel d'un actif identique à celui actuellement détenu. L'évaluation des actifs au coût historique prend en compte la valeur d'entrée de l'actif, diminuée des amortissements.
7. Les organisations créent des incitatifs en récompensant les dirigeants en fonction de leur performance. Mais les responsables sont soumis au risque car des éléments aléatoires, hors de leur contrôle, peuvent affecter leur performance. Les employeurs décident d'une combinaison de salaire fixe et d'intéressement variable en arbitrant ainsi entre les avantages des incitatifs et le coût de la rémunération supplémentaire accordée pour compenser le risque.
8. Il est essentiel de disposer de bons indicateurs de performance pour appliquer des incitatifs efficaces. L'un des objectifs de nombreuses pratiques de la comptabilité de gestion, comme la définition des centres de responsabilité et la construction d'indicateurs financiers et non financiers, est de disposer d'une meilleure évaluation de la performance.
9. L'activité de la plupart des salariés comprend de multiples tâches. Dans certains cas, il est parfois facile de mesurer l'un des aspects du travail (ex. : la quantité de travail effectué) alors qu'un autre des aspects est difficilement mesurable (ex. : la qualité du travail effectué). Les incitatifs concernant les aspects du travail facilement mesurables (la quantité) peuvent inciter les ouvriers à négliger l'aspect de leur travail plus difficile à mesurer (la qualité).