

3.9 Coûts implicites

3.9.1 Coûts cachés humains

3.9.2 Coût de la qualité

DCG 11*
§ 21 p. 511-536

3.9 Coûts implicites

3.9.1 Coûts cachés humains

- **Leur origine**

- L'entreprise complexe possède cinq types de structures :
 1. physiques ;
 2. technologiques ;
 3. organisationnelles ;
 4. démographiques ;
 5. mentales.
- Elles sont en interaction avec cinq types de comportements humains :
 1. individuels ;
 2. de groupes d'activité ;
 3. catégoriels ;
 4. de groupes d'affinités ;
 5. collectifs.
- On discerne des anomalies, des écarts, des dysfonctionnements, que l'on peut classer en six familles :
 1. les conditions de travail ;
 2. l'organisation du travail ;
 3. la gestion du temps ;
 4. la communication-coordination-concertation qui désigne la nature et la qualité des échanges d'informations au sein des unités et entre les différents niveaux hiérarchiques
 5. la formation intégrée ;
 6. la mise en œuvre stratégique.

Les dysfonctionnements dénommés coûts cachés, ne sont ni évalués, ni surveillés régulièrement au sein d'un système d'information permanente.

- **Origine des dysfonctionnements**

Les dysfonctionnements sont provoqués par l'interaction entre les structures et les comportements, ce qui produit des déperditions d'énergie.

Les individus sont confrontés à des structures de travail différentes sont susceptibles de se comporter de façon très inégale, d'où la nécessité d'accorder de l'importance aux structures.

- Les propriétés des structures
 - l'interaction entre les structures et les comportements n'est pas symétrique.

- Certains éléments (structurels) exercent un certain conditionnement sur les comportements humains. Par exemple, un mode de rémunération.

Les deux propriétés de permanence et de prégnance peuvent être regroupés en cinq catégories.

– Principaux éléments des structures d'une organisation

Les croisements interactifs entre les différents éléments de ces catégories de structures et de comportements sont très nombreux et expliquent la complexité des causes de dysfonctionnements.

Si on veut agir sur le niveau de performance, il est nécessaire de conduire des actions synchronisées sur les structures et les comportements.

L'analyse a permis de mettre en évidence la double responsabilité individuelle et collective des individus dans la création des coûts cachés.

Il y a bien une responsabilité de l'individu : comportement de fuite au travail, "freinage", mais cela est plus rare que la responsabilité collective.

- **La notion de comportement**

Les comportements se caractérisent par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité dans le temps. Un même individu peut obéir à des logiques de comportements :

- Logique individuelle :
- Logique catégorielle
- Ingénieur/non ingénieur.
- Logique de groupe d'affinité,
- Logique collective

Différents comportements peuvent être en interaction.

- **L'adéquation formation-emploi et la grille de compétences**

La formation comprend l'ensemble des compétences acquises dans le cadre de la formation initiale professionnelle continue, et par l'expérience professionnelle.

On demande à un individu de mettre en œuvre des compétences qui n'ont été apportées ni par sa formation initiale, ni par sa formation continue, ni par son expérience professionnelle.

Pour mesurer l'adéquation formation-emploi, il s'agit d'évaluer le niveau de compétences de chaque personne sur chacune des opérations, on dit qu'une compétence sur une opération est disponible à la double condition que la personne ait une connaissance théorique et une pratique suffisante de l'opération.

- **L'évaluation des coûts cachés**

- La méthode d'évaluation

Les coûts cachés sont évalués à partir d'une analyse des dysfonctionnements et de leurs conséquences économiques (composants).

L'évaluation des coûts cachés a pour objet d'évaluer les coûts des régulations des dysfonctionnements.

- **Les composants des coûts cachés**

- les surconsommation.
- Les sur-temps et la non-production.

- **Les coûts cachés et la comptabilité**

Les coûts cachés sont scindés en deux catégories :

- les coûts cachés incorporés dans les coûts visibles
- les coûts cachés non compris dans les coûts visibles.

Le coût de l'absentéisme comprend la rémunération des intérimaires embauchés pour occuper les postes des absents, "personnel extérieur à l'entreprise".

Les coûts cachés non compris dans les coûts visibles sont, les temps rémunérés qui ne se traduisent pas par un produit ou un semi-produit.

Exercice 1 Analyse des coûts des accidents du travail dus aux mal-être dans l'activité professionnelle

1 - Conséquences opérationnelles

a) arrêts d'activité de production

- 25 arrêts au total
- ¼ d'heure nécessaire en moyenne par arrêt
- 10 personnes par phase de production

b) chaque accident fait l'objet d'une enquête nécessitant une visite des lieux par 5 personnes

- 5 personnes impliquées directement ou indirectement
- 1 contre maître
- 1 témoin le plus proche de l'accident
- 1 membre de la direction
- 1 membre du comité d'hygiène et sécurité
- 1 responsable des méthodes de production
- 1 heure d'enquête terrain nécessaire en moyenne
- 1 heure en moyenne, pour que le responsable établisse le rapport circonstancié

c) les destructions fortuites de matériel dues aux accidents 30 250 €

2 - Conséquences administratives

a) établissement de la déclaration par le contre-maître

- 1 heure nécessaire en moyenne

b) gestion administrative du dossier

- 1 heure nécessaire au règlement du dossier en moyenne

c) accidents par rapport à la masse salariale

- 4,00% de taux d'accident pour l'entreprise
- 2,50% de taux d'accident pour le secteur
- 2 370 000 € de coût des ressources humaines annuel

3 - logistique d'accident

¼ d'heure en moyenne pour évacuation du blessé vers l'infirmierie ou le SAMU avec le témoin et retour au travail

4 - analyse de gestion

100 € de l'heure d'apport à la marge sur coût spécifique

5 - Bilan An dernier

a) accidents graves

- 12 accidents graves
- 500 heures d'arrêts de travail
- 400 heures d'intérimaires de remplacement
- 95% seulement de taux de productivité pour ces interimaire
- 30 € de l'heure de rémunération des interimaire
- 100% de prise en charge des salaires
- 50% de remboursement par la sécurité sociale
- 20 € de taux horaire moyen
- 1,5 de taux de charges salariales

b) accidents bénins

- 10 000 € de coût de réorganisation des équipes
- 40% de baisse de productivité
- 447 heures travaillées

Q1 : présenter le tableau de bord à faire parvenir aux responsables d'équipes pour qu'il soit diffusé, avec en colonne

1.1 les causes élémentaires des coûts cachés classées, selon qu'elles : relèvent de l'activité principale de production, de l'activité de support, sont hors

activité.

1.2 le calcul du coût de la non qualité par élément et au total en faisant figurer les pourcentages

Q 2 : proposer un graphique adapté à ce tableau de bord et en donner les raisons

Q 3 : présenter à partir du dossier les astreintes psychosociologiques et les préconisations

Solution

Coût total à trouver 136055 €

3.9.2 Coût de la qualité

Non traité