

| | |
|---|---|
| 1. Les coûts cachés dans l'entreprise et l'organisation..... | 1 |
| 1.1 L'origine des coût cachés | 1 |
| 1.2. L'origine des dysfonctionnements..... | 1 |
| 1.2.2. Les propriétés des structures | 2 |
| 1.2.3. La notion de comportement..... | 2 |
| 1.3. L'évaluation des coûts cachés..... | 3 |
| 1.3.1. La méthode d'évaluation..... | 3 |
| 1.3.2. Les composants des coûts cachés..... | 3 |
| 1.3.3. Les coûts cachés et les systèmes d'information de comptabilités..... | 3 |

1. Les coûts cachés dans l'entreprise et l'organisation

1.1 L'origine des coût cachés

L'entreprise complexe comporte cinq types de structures :

- physiques,
- technologiques
- organisationnelles
- démographiques
- mentales

qui sont en interaction avec cinq types de comportements humains :

- individuels
- de groupes d'activité
- catégoriels
- de groupes d'affinités
- collectifs.

Les anomalies, les écarts, les dysfonctionnements, peuvent être classés en six familles :

- les conditions optimales de travail
- l'organisation pertinente
- la gestion efficace du temps
- la communication efficiente qui comprend la coordination et la concertation et qui désigne la nature et la qualité des échanges d'informations horizontaux entre les unités homogènes de décisions et verticaux entre les différents niveaux hiérarchiques.
- la formation intégrée tout au long de l'activité
- la mise en œuvre de la stratégie.

Les dysfonctionnements à l'origine des coûts cachés ne sont ni évalués ni régulièrement ni surveillés au sein d'un système d'information permanente. Par exemple le coût de l'absentéisme, de la non-qualité, de la sous-productivité directe atteindrait 50% du coût de la masse salariale, 20% du chiffre d'affaires.

Ces coûts cachés ont cinq composants. Les trois premiers constituent des charges évitables si le niveau de dysfonctionnement était moins élevé. :

1. **sur-salaires**
2. **sur-temps**
3. **surconsommations**
4. **non-production**
5. **non-crédation** de potentiel

1.2. L'origine des dysfonctionnements

Les dysfonctionnements sont provoqués par l'interaction de la structure et des comportements qui produit des déperditions de valeur. L'une des causes permanentes de dysfonctionnements est l'inadéquation entre la formation des personnes et le contenu de leur activité.

1.2.2. Les propriétés des structures

L'interaction entre les structures et les comportements n'est pas symétrique. Les structures se caractérisent par leur stabilité et leur prégnance

L'effet structurant de certains éléments structurels exerce un conditionnement des comportements

Principaux éléments des structures d'une organisation

| Physiques | Technologiques | Organisationnelles | Démographiques | Mentales |
|--|--|--|--|--|
| 1. Espace physique 2. Configuration des lieux 3. Nuisances : bruit, chaleur, toxicité, éclairage | 1. Degré de vétusté, d'ancienneté des équipements 2. sophistication, complexité, degré d'automatisation 3. Adaptabilité des équipements aux besoins de l'activité 4. Incidences sur l'adéquation formation-emploi 5. Nuisances liées aux matériels | 1. Organigramme 2. Sociogramme 3. Division du travail 4. Méthodes opératoires 5. Horaires et rythmes de travail 6. Procédures 7. Système de communication-coordination | 1. Ajustement des effectifs 2. Pyramide des âges et structures de la population 3. Instances de représentation et de concertation 4. Bassin d'emploi 5. Structures des formations 6. Formation continue 7. Structures des qualif. 8. Filières profes. et promotionnelles 9. Politique de recrutement | 1. Style de gestion de la direction 2. culture de l'organisation 3. Microclimats 4. Conceptions socioculturel. dominantes (idéologies professionnelles) |

1.2.3. La notion de comportement

Les comportements se distinguent des attitudes :

- les attitudes constituent plutôt un potentiel de comportement ou des éléments relativement permanents de la personnalité

- les comportements se caractérisent par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité dans le temps. Ces différents comportements peuvent être en interaction.

On demande souvent aux individus de prendre des initiatives qui se transforment en la mise en œuvre des compétences qui n'ont été apportées ni par sa formation initiale ni par sa formation continue ni par son expérience professionnelle.

1.3. L'évaluation des coûts cachés

1.3.1. La méthode d'évaluation

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

L'analyse dysfonctionnelle a un triple objectif :

- dresser un inventaire des dysfonctionnements,
- étudier les principaux modes de régulation
- analyser les causes des dysfonctionnements.

L'évaluation des coûts cachés a pour objet :

- d'évaluer les coûts des régulations des dysfonctionnements
- permettre la création d'informations nouvelles
- produire un impact sur les acteurs de l'entreprise.

1.3.2. Les composants des coûts cachés

- Les perturbations ont été regroupées :
 - Absentéisme
 - accidents du travail
 - rotation du personnel
 - non qualité ou défauts de qualité
 - écarts de productivité directe.
- les régulations sont regroupées selon deux types d'activité :
 - les activités humaines,
 - la consommations de produits.
- Les coûts cachés ont comme composants :
 - les quantités de consommations dénommées surconsommation.
 - les sur-temps qui correspondent à des activités de régulation (téléphoner, former, etc.)
 - la non-production. qui est une absence d'activité engendrée par un dysfonctionnement (panne de machine, rupture de stock, accident...)
 - les sur salaires, qui sont valorisés par les temps humains en écarts de salaires lorsqu'une activité est réalisée par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui aurait dû l'assumer : sursalaires.

1.3.3. Les coûts cachés et les systèmes d'information de comptabilités

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.

Les premiers regroupent les coûts dilués dans les différentes lignes de coûts.