

LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : CONTRÔLE DE GESTION

Thème

**Les indicateurs de dysfonctionnements et les coûts
cachés au sein de l'entreprise
- Cas de COGRAL -**

Elaboré par les étudiantes :

- **MOUSSA Assia**
- **GHACI Imane**

Encadré par :

- **Pr. ADMANE Merizek**

Lieu de stage : COGRAL. Alger

Période de stage : du 05/05/2015 au 07/06/2015.

Année universitaire : 2014 / 2015

LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : CONTRÔLE DE GESTION

Thème

**Les indicateurs de dysfonctionnements et les coûts
cachés au sein de l'entreprise**

Cas de COGRAL

Elaboré par les étudiantes :

- **MOUSSA Assia**
- **GHACI Imane**

Encadré par :

- **Pr. ADMANE Merizek**

Lieu de stage : COGRAL. Alger

Période de stage : du 05/05/2015 au 07/06/2015.

Année universitaire : 2014 / 2015

REMERCIEMENT

Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience pour terminer ce travail.

Nous exprimons nos sincères remerciements à notre encadreur Pr. ADMANE Merizek pour sa disponibilité et ses conseils précieux tout au long de la préparation du mémoire.

Nos vifs remerciements s'adressent à Mme BECHEUR Leila, notre promoteur au sein de l'entreprise COGRAL. Ses précieux conseils et sa grande patience nous' ont considérablement aidé dans l'élaboration de ce mémoire.

Nous adressons nos remerciements aux membres du jury qui nous ont fait l'honneur de leur présence.

Nous remercions tous les enseignants de l'ESC et notamment ceux qui ont satisfait nos besoins en matière d'informations.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de Ce travail.



Dédicace

A la mémoire de mon très chère papa que Dieu tout puissant le couvre dans sa miséricorde.

A celle qui m'a donné la vie, ma mère et qui a attendu avec Patience les fruits de sa bonne éducation.

A notre encadreur Pr ADMANE Merizek

A mes frères, Mohamed, Hafid, Boualem, Hakim et Yacine.

A Mes chères cousines Meriem, Nawel et Anissa.

A mes chères amies, avec lesquels on a tout connu durant ces 5 dernières années, Spécialement « Nadjet, Soumia, Meriem, Farida et Assma ».

En fin je le dédie à celle qui a partagé avec moi la souffrance et la joie pendant l'élaboration de ce mémoire mon binôme Imene.

Assia



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Ma chère mère qui a toujours été à mes côtés.

Mon père qui m'a soutenu et aidé.

Notre encadreur Pr ADMANE Merizek

Mes sœurs : Nawal et Hayat.

Mes frères : Abderrahmane, Sidali, Mohamed et Sofiane.

Mon cher et tendre grand-père.

*A tous mes amis, particulièrement Razika, Ibissem, Meriem,
Narimene, Asma, Farida, Faiza et Ferial.*

*A tous les membres de ma famille qui ont participé de près ou de loin
à l'élaboration de ce travail*

Tous ceux que je n'ai pas pu citer.

Imene

Table des matières

Résumé	Erreur ! Signet non défini.
Liste des tableaux	Erreur ! Signet non défini.
Liste des figures.....	Erreur ! Signet non défini.
Liste des abréviations	Erreur ! Signet non défini.
Introduction générale.....	A
Chapitre 01: Analyse socio-économique et coûts cachés.....	1
Introduction	2
Section1 : Vers une analyse socio-économique des organisations.....	3
1. Origine de la théorie socio-économique.....	3
2. Définition de l'approche socio-économique	4
2.1. Les structures.....	4
2.2. Les comportements.....	5
3. L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique.....	6
Section 2 : Les indicateurs de dysfonctionnements.....	7
1. Définition de dysfonctionnement	7
2. Indicateurs de dysfonctionnements.....	8
2.1. L'absentéisme.....	9
2.2. L'accident de travail.....	10
2.3. La rotation du personnel (turn-over).....	11
2.4. La non-qualité des produits (défaut de qualité de produits).....	12
2.5. La sous-productivité directe (les écarts de productivité directe).....	13
Section 3 : présentation générale des coûts cachés	15
1. Concepts de base	15
1.1. L'origine des coûts cachés.....	15
1.2. Définition des coûts cachés.....	15
2. Coût caché et coût visible.....	17
3. Les composants des coûts cachés	18
- 3.1. Les surconsommations:.....	18

- 3.2. Les Surtemps :.....	19
- 3.5. Non-création de potentiel stratégique.....	19
Conclusion.....	21
Chapitre 02: Evaluation et maitrise des coûts cachés	22
Introduction	23
Section 1 : l'évaluation des coûts cachés.....	24
1. Méthode d'évaluation des coûts cachés.....	24
1.1. Les hypothèses de calcul des coûts cachés.....	24
1.2. La méthode SOF.....	26
1.3. Les techniques de recueil et les formes des données.....	27
2. Estimation des coûts cachés liés à chaque indicateur :.....	28
2.1. Les coûts cachés liés à l'absentéisme :.....	28
2.2. Les coûts cachés liées aux accidents de travail.....	29
2.3. Les coûts cachés liés à la rotation du personnel.....	30
2.4. Les coûts cachés liés aux défauts de qualité.....	32
2.5. Les coûts cachés liés aux écarts de productivité directe.....	33
3. Grille d'évaluation des coûts cachés.....	34
Section 2 : Maîtrise des coûts cachés	34
1. Elaboration d'un tableau de bord de pilotage des coûts cachés	34
1.1. Techniques d'élaboration du tableau de bord.....	35
2. Amélioration des performances économiques et sociales	35
2.1. La performance économique.....	36
2.2. La performance sociale.....	36
Section 3 : La réduction des coûts cachés par les actions d'innovation socio-économique	37
1. La conception générale de l'intervention socio-économique dans l'entreprise	37
2. Le processus d'innovation socio-économique.....	37
2.1. Les trois axes de l'intervention socio-économique.....	38
3. L'intérêt de calcul des coûts cachés	40
3.1. L'évaluation a posteriori.....	41
3.2. L'évaluation a priori.....	41
Conclusion.....	42

Chapitre 3: Analyse des coûts cachés au niveau de l'entreprise COGRAL	43
Introduction	44
Section 1 : Présentation de l'entreprise COGRAL.....	45
1. historique	45
2. Situation géographique :.....	46
3. L'organisation structurelle.....	48
3.1 Organigramme de l'historique de L'ENCG.....	48
3.2. Organigramme général.....	49
Section 2 : Les coûts cachés liés à l'absentéisme et à la rotation du personnel	50
1. Analyse des coûts cachés liés à l'absentéisme	50
1.1. L'analyse des motifs d'absence.....	50
1.2. Taux de l'absentéisme.....	51
1.3. Calcul du salaire moyen de COGRAL.....	52
2. Les coûts cachés liés à la rotation du personnel	55
Section 3 : L'enquête par questionnaire	58
1. Présentation du questionnaire.....	58
1.1. Objectifs de l'enquête.....	58
1.2. Présentation de la population de l'étude.....	58
1.3. Administration du questionnaire.....	58
1.4. La taille de l'échantillon.....	58
1.5. Présentation des questions du sondage.....	59
2. Traitement et analyse des résultats	59
2.1 Caractéristiques générales de l'échantillon étudié.....	59
2.2 Analyse des questions.....	62
Conclusion.....	69
Conclusion générale	71
Bibliographie	74
Annexes	78

Résumé

Dans le cadre de son activité, l'entreprise assume plusieurs coûts, parmi ceux-ci, certains ne peuvent être repérés par les systèmes comptables traditionnels, ils sont appelés coûts cachés.

Les coûts cachés sont la conséquence des dysfonctionnements qui sont engendrés par l'interaction entre les structures et les comportements résultants : un taux élevé d'absentéisme, une plus grande rotation du personnel, plus d'accidents de travail, l'augmentation des produits rebutés, une baisse de la productivité du travail.

L'amélioration des performances de l'entreprise est étroitement liée au degré d'utilisation des ressources matérielles et humaines, l'objectif de l'entreprise consiste à assurer une production maximale au moindre coût, mais certains coûts ne sont ni identifiés, ni donc contrôlés par les systèmes comptables. Le problème auquel est confronté l'entreprise serait donc la recherche et l'évaluation de ces coûts ; puis leur réduction.

Henri Savall propose un modèle pour évaluer les coûts cachés. Ce modèle appelé SOF est composé de trois modules concernant les aspects sociaux, organisationnels et financiers des dysfonctionnements.

Mots-clés: coûts cachés, dysfonctionnements, analyse socio-économique, évaluation, performance économique, performance sociale.

ملخص

في إطار نشاطها، تعمل المؤسسة على تحمل عدة تكاليف اغلبها ظاهرة، و لكن البعض منها لم يمسه التطور في نظام المحاسبة التقليدية، مما أدى إلى خروجها عن دائرة المراقبة، هذه التكاليف يطلق عليها بالتكاليف خفية.

التكاليف الخفية هي نتيجة للاختلالات التي تم إنشاؤها بواسطة التفاعل بين الهياكل والسلوكيات و التي ينتج عنها: ارتفاع معدل التغيب عن العمل، وزيادة معدل دوران الموظفين، والحوادث في مكان العمل أكثر، زيادة تأجيل المنتجات ، وانخفاض إنتاجية العمل.

تحسين أداء المؤسسة يرتبط بشكل وثيق بدرجة استخدام الموارد المادية والبشرية، هدف الشركة هو ضمان الحد الأقصى من الإنتاج بأقل تكلفة، ولكن بعض التكاليف لا يمكن تحديدها ولا مراقبتها من قبل النظم المحاسبية. من هنا الرهان الأكبر التي تواجه المؤسسة هو تحديد التكاليف الخفية مفسرة بذلك أدائها و من ثم تحديد الإجراءات للخفض منها.

لقد صمم العالم SAVALL نموذج لتقييم التكاليف الخفية باسم SOF مكون من ثلاث مقاييس اجتماعية، تنظيمية و مالية للاختلال الوظيفي.

الكلمات المفتاحية :

التكاليف الخفية، الإختلال الوظيفي، التحليل الاقتصادي-الاجتماعي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي.

Abstract

Within the framework of its activity, the company assumes several costs, among these, some cannot be spotted by the traditional accounting systems, and they are called hidden costs. The hidden costs are the consequence of the dysfunctions which are engendered by the interaction between the structures and the resultant behavior: a high rate of absenteeism, a bigger personnel turnover, more occupational accidents, the increase of the put off products, the reduction in the productivity of the work.

The improvement of the performances of the company is closely related to the degree of use of the material and human resources, the objective of the company consists in ensuring a maximal production at the lowest cost, but some costs are neither identified, nor therefore controlled by the accounting systems. The problem with which is confronted the company would thus be the search and the evaluation of these costs; then their reduction.

H Savall proposes a model to estimate the hidden costs. This called model SOF consists of three modules concerning the social, organizational and financial aspects of the dysfunctions

Keywords:

Hidden costs, dysfunctions, socio-economic analysis, evaluation, economic performance, social performance

Liste des tableaux

N° du tableau	Titre du tableau	Page
N° 1	Les indicateurs de dysfonctionnements : indicateurs de structures et de comportements	14
N°2	Les deux catégories des coûts cachés	18
N°3	Les objectifs du modèle SOF	26
N°4	Caractéristiques des techniques de recueil des informations	27
N°5	Classification des motifs d'absence	29
N°6	Répartition par motif d'absence	50
N°7	Taux d'absentéisme par motif d'absence	51
N°8	Salaire moyen de COGRAL de l'année 2014	52
N°9	Grille d'évaluation des coûts cachés liés à l'absentéisme de l'année 2014	53
N°10	Répartition des coûts cachés en pourcentage des motifs d'absence	54
N°11	Nombre d'embauches par type de contrat	55
N°12	Nombre de sortie par motif	55
N°13	Répartition globale du personnel de COGRAL	56
N°14	Répartition des employés selon l'âge	60
N°15	Répartition des employés selon sexe	60

N°16	Répartition des employés selon la situation familiale	61
N°17	Répartition des employés selon l'ancienneté	61
N°18	Répartition des employés selon leur niveau de formation	62
N°19	La satisfaction des employés aux conditions de travail et régime horaire	62
N°20	L'ambiance au travail	62
N°21	Travail sur chargé et claire	63
N°22	Relation du salarie avec son supérieur	63
N°23	La satisfaction des employés vise à vis l'entreprise	65
N°24	Causes principale des absences	66
N°25	Les problèmes et les solutions proposés par les répondants	67

Liste des figures

N° de figure	Titre de figure	Page
N°1	L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique	7
N°2	Classification des coûts cachés par composants	20
N°3	Les étapes du processus d'innovation socio-économique	38
N°4	Articulation des trois axes d'une intervention socio-économique	40
N°5	Organigramme de l'historique de « COGRAL »	48
N°6	L'organisation fonctionnelle de « COGRAL »	49
N°7	Répartition des coûts cachés en pourcentage des motifs d'absence	54
N°8	Effectif du personnel 2010/2011	56
N°9	Répartition des employés selon l'âge	60
N°10	Répartition des employés selon sexe	60
N°11	Répartition des employés selon la situation familiale	61
N°12	Répartition des employés selon l'ancienneté	61
N°13	L'ambiance au travail	62
N°14	Les compétences des employés	64
N°15	Niveau de motivation et d'écoute au niveau de COGRAL	65
N°16	Causes principale des absences	66

Liste des abréviations

ANA : Absence Non Autorisé

C : Compétence

CAPN : Les Contrats d'Activité Périodiquement Négociable

CC : Coût Caché

CDD : Contrat Durée Déterminé

CDI : Contrat Durée Indéterminé

CHVACV : Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur coûts Variables

Dy : Dysfonctionnements

GC : Grille de Compétences

GDT : La Gestion du Temps

ISEOR : Institut Socio-Economie des Entreprise et des Organisation

NE : Non Evalué

PAP : Les Plans d'Actions Prioritaires

PAS : Les plans d'actions stratégiques

PE : Performance Economique

S : Structure

SGP : Société de Gestion des Participations

SOF : Social, Organisationnel, Financier

SPA : Société Par Actions

TDBP : Le Tableau de Bord de Pilotage

Introduction

Générale

Introduction générale

Dans un monde globalisé où la création de valeur est une question de survie pour les entreprises, la maîtrise des coûts constitue un enjeu majeur pour les chefs d'entreprise. En effet, les conséquences de l'augmentation des coûts affectent considérablement la performance financière de l'entreprise.

Les récessions et le contexte concurrentiel général ont largement contribué à développer ce souci de maîtriser les coûts dans la quasi-totalité des secteurs d'activité. Ainsi, l'augmentation de la taille des entreprises (conséquence de l'expansion des années soixante) et la nécessité d'une gestion beaucoup plus rigoureuse (résultat de l'inflation et de la crise des années soixante-dix) ont favorisé le développement du contrôle de gestion dans un contexte de rationalisation des méthodes de gestion.

Cela a conduit à la mise en place des systèmes d'information à savoir la comptabilité financière (comptabilité générale) et la comptabilité de gestion (comptabilité analytique) dans le souci de maîtriser les coûts et les performances de l'entreprise.

Dans cette optique de maîtrise des coûts, l'entreprise sera plus tard confrontée à des coûts non maîtrisables « cachés », car ils n'apparaissent pas dans le système comptable. En effet, il y a autant d'événements qui ne sont pas maîtrisés par le système d'information et qui constituent des pertes d'opportunités énormes pour l'entreprise. Comme on peut le soupçonner, une hausse des charges de personnel a souvent de multiples causes conjointes, que le système d'information comptable et financier ne met pas toujours en évidence.

L'approche socio-économique est une théorie qui prend en compte la dynamique des interactions permanentes entre les structures de l'organisation et les comportements des acteurs. L'interaction de ces structures et de ces comportements au sein de l'entreprise créent des dysfonctionnements non maîtrisables par les systèmes d'information.

Au regard de ces dysfonctionnements, il devient essentiel et même primordial pour bon nombre d'entreprises d'accroître la finesse et la précision de leurs systèmes d'évaluation et de calcul des coûts. En effet, ces dysfonctionnements engendrent des coûts pour l'entreprise, qui sont en général des coûts cachés.

Progressivement, les problèmes de coûts cachés sont devenus prépondérants dans la prise de décision des entreprises. Il y a encore quelques années, les coûts cachés n'étaient

donc ni quantifiés, ni surveillés lors du fonctionnement courant de l'entreprise. Il a fallu l'arrivée au niveau de la direction des entreprises d'une "nouvelle génération" de gestionnaires pluridisciplinaires qui prenaient goût dans le calcul économique.

Parmi ces chercheurs se trouve Henri SAVALL l'un des précurseurs de cette théorie des coûts cachés. Selon l'étude menée par son équipe de recherche au sein de l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), l'entreprise ou l'organisation accumule des dysfonctionnements et des coûts cachés qui affectent leur performance globale.

De là, à travers une étude menée à l'entreprise COGRAL, essayons d'étudier les dysfonctionnements et les coûts cachés au sein de cette entreprise afin de déterminer les incidences des dysfonctionnements et coûts cachés sur sa performance.

Pour ce faire, notre raisonnement s'achemine à travers la réponse à la question centrale suivante :

Quelle est l'impact des coûts cachés sur la performance de l'entreprise COGRAL ?

De cette problématique centrale découle plusieurs questions secondaires illustrées comme suit :

- Comment évaluer les coûts cachés liés à l'absentéisme et à la rotation des employés au niveau de l'entreprise COGRAL ?
- Qu'elles sont les causes principales des dysfonctionnements liés à l'absentéisme et à la rotation de personnel ?
- Quelles sont les solutions permettant de réduire ces dysfonctionnements ?

Dans une tentative de répondre à ces différentes questions présentées ci-dessus, on a proposé l'ensemble des hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : il y a une négligence considérable des coûts cachés au niveau de l'entreprise COGRAL.

Hypothèse 2 : les coûts cachés liés à l'absentéisme et à la rotation de personnel constituent une véritable perte pour COGRAL

Hypothèse 3 : Une mesure régulière de la satisfaction au travail des employés fait diminuer l'impact des dysfonctionnements

Pour mieux diriger notre travail de recherche, nous avons opté pour une méthodologie descriptive et analytique, descriptive basée sur la recherche documentaire telle que les ouvrages, les mémoires de fin d'étude et règlements. Analytique basée sur l'analyse des tableaux.

À travers cette recherche, on va se baser sur l'opinion des employés de l'entreprise COGRAL afin d'envisager les principales causes d'absentéisme et de rotation de personnel au niveau de l'entreprise. C'est pourquoi, on a l'intention de recourir à l'utilisation du questionnaire. Les informations collectées depuis ce questionnaire subissent une analyse quantitative recourant au traitement informatique qui se fait grâce au logiciel Microsoft Office Excel 2007.

Cette méthodologie vise à fournir des éléments de réponses à notre problématique et aux questions secondaires.

Le sujet de cette recherche tire toute son importance de la nécessité de donner une grande importance aux coûts cachés. Ces derniers une fois détectés, vont permettre au COGRAL d'engager un processus de recherche de solutions pour une plus grande efficacité. A court terme, ces solutions lui permettront d'accroître sa rentabilité et la qualité de son fonctionnement et à long terme, sa survie ou son développement par l'amélioration de sa compétitivité.

Le choix de ce sujet n'est pas un produit du hasard. Tout d'abord, c'est un sujet qui a rapport avec notre spécialité de contrôle de gestion, il s'adresse aux différentes entreprises pour les aider à maîtriser efficacement leurs coûts cachés.

Sur le plan méthodologique, ce travail sera développé en trois chapitres : les deux premiers chapitres constituent le cadre théorique et le troisième chapitre présentera une étude pratique au sein de l'entreprise COGRAL.

Tout d'abord, le premier chapitre nous fera découvrir au cours de ses différentes parties tout ce qui est lié à l'analyse socio-économique et coûts cachés ; en premier lieu la présentation de l'analyse socio-économique puis les différents indicateurs de dysfonctionnement et en fin, présentation générale des coûts cachés.

Ensuite, le deuxième chapitre va mettre en évidence l'évaluation et la maîtrise des coûts cachés, sa méthode d'évaluation, l'estimation et la grille d'évaluation, il s'intéresse ensuite à la maîtrise des coûts cachés. Le dernier point sera consacré à la réduction des coûts cachés par les actions d'innovation socio-économique

Enfin dans le troisième chapitre, après la présentation de l'entreprise COGRAL on va aborder les coûts cachés des dysfonctionnements liés à l'absentéisme et à la rotation de personnel au sein de l'entreprise, puis on va présenter l'étude du questionnaire qui s'adresse directement au concerné, ensuite on évaluera les résultats obtenus

Chapitre 01

Analyse socio- économique et coûts cachés

Introduction

La performance d'une entreprise passe nécessairement par la connaissance de ses coûts. Pour atteindre cette performance, les entreprises ont mis en place des systèmes d'informations tels que la comptabilité analytique, le compte de résultat, le tableau de bord et le budget dans le but de maîtriser tous leurs coûts.

Mais fort est de constater que les systèmes d'informations comptables ne permettent pas de mettre en évidence certains coûts, qui sont les coûts cachés.

Au-delà de ce constat, les chercheurs de l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) à approfondir l'analyse des sources et de l'origine des coûts cachés, cela a abouti à la construction par expérimentation d'une méthode d'analyse socio-économique.

Afin de mieux percevoir toute l'ampleur de coûts cachés, nous vous proposons de prendre connaissance de ce chapitre dont le but est d'apporter une vue plus familière du concept de l'analyse socio-économique, de dysfonctionnement et de coûts cachés.

Section1 : Vers une analyse socio-économique des organisations

Dans cette section on essaye de montrer qu'il existe des possibilités de concilier les objectifs sociaux d'amélioration des conditions de vie et de santé au travail et les objectifs économiques d'amélioration de la compétitivité au moyen d'une méthode de management socio-économique des entreprises et organisations.

1. Origine de la théorie socio-économique

L'approche socio-économique des conditions de vie au travail a été créée en 1973 par Henri SAVALL et expérimentée par l'ISEOR depuis 1976. Elle a pour objectif de définir les conditions de la compatibilité entre performance sociale et performance économique¹. Elle part du constat que les approches existantes relatives à l'amélioration des conditions de vie au travail négligent l'argumentation économique, pourtant décisive lorsque des dirigeants doivent prendre des décisions sous contrainte des ressources disponibles et des exigences des parties prenantes.

C'est ainsi que les approches ergonomiques sont menacées dans leur mise en œuvre si elles ne sont pas accompagnées par une démarche les rendant compatibles avec les Contraintes économiques. Négliger la dimension économique et stratégique risque ainsi de conduire les décideurs à une sorte de schizophrénie où ils voudraient d'un côté améliorer les conditions de vie au travail et de l'autre réduiraient les budgets nécessaires à ces améliorations. L'objectif des premiers travaux de l'ISEOR au cours des années 1970-1980 était ainsi de montrer que les tentatives de prise en compte de la dimension économique proposées notamment étaient trop parcellaires, car elles ne permettaient pas d'éclairer les décideurs lorsqu'ils avaient à investir dans des actions d'amélioration des conditions de travail².

Il fallait donc expérimenter qu'une nouvelle approche qui ne se contente pas de juxtaposer les dimensions sociale et économique, mais qui les intègre dans une méthode globale de management.

C'est ainsi que l'équipe de l'ISEOR est intervenue depuis 1976 dans plus de 1100 entreprises et organisation réparties dans 34 pays afin d'élaborer dans un premier temps

¹www.iseor.com, Page Consulté Le 04/07/2015 à 15 :30

²Henri Savall, « *Reconstruire l'entreprise – Analyse Socio-économique des conditions de travail* », Édition Dunod, 1980, PP 224-225.

une méthode de construction de la compatibilité entre objectifs sociaux et économiques au sein des organisations, puis de tester cette méthode dans des contextes variés selon le principe de « contingence générique ».

2. Définition de l'approche socio-économique

L'approche socio-économique peut être définie comme l'ensemble des procédures, des outils ou des méthodes qui prennent en compte les ressources humaines sur les mêmes bases de traitement et de rationalité que les autres facteurs de production¹.

Le management socio-économique prend en compte la dimension sociale/humaine et économique et comporte une méthode de conversion des coûts cachés en valeur ajoutée en améliorant les pratiques de formation intégrée, d'organisation du travail, de réduction des dysfonctionnements, de conditions de travail, de gestion du temps, d'ambiance au travail et de réduction du stress.²

Donc l'approche socio-économique est fondée sur l'hypothèse de la compatibilité entre la performance économique et la performance sociale pour créer de la performance durable.

La théorie socio-économique considère l'entreprise comme un ensemble complexe comprenant cinq types de structures en interaction avec cinq types de comportements humains. Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activités qui constituent le fonctionnement vivant de l'entreprise³. Voyons dans ce qui va suivre ce que représente chacun de ces deux expressions.

2.1. Les structures

L'ensemble des éléments de l'organisation présentant les deux propriétés de permanence et de prégnance⁴.

Toutefois, l'interaction entre les structures et les comportements n'est pas symétrique. En effet, les structures se caractérisent par leur stabilité et leur prégnance.

¹Bernard Martory, Daniel Crozet, « *Gestion de Ressources Humaines* », 5^eÉdition, Dunod, Paris, 2003, P.170.

²www.iseor.com Consulté Le 05/07/2015 à 16 :30

³<http://www.decitre.fr/livres/MAITRISER-LES-COUTS-ET-LES-PERFORMANCES-CACHES.aspx/9782717828610> , Consulté Le 05/07/2015 à 18:02

⁴Henri Savall, Véronique Zardet, « *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés* », 5^e Editions, Economica, Paris, 2010, P.173.

Nous définissons les structures comme des éléments relativement permanente de l'organisation se caractérisent par :

- La capacité de durée dans le temps de leurs principaux attributs ;
- La capacité d'évolution autonome, lente et progressive de ces derniers ;
- Le haut niveau de dépense d'énergie sociale (individuelle ou collective, plus ou moins consciente), matérielle et financière nécessaire à la réalisation d'une évolution plus rapide.

Les structures ont donc un certain degré d'inertie, non seulement par rapport aux acteurs, mais aussi par rapport au temps.

Les caractéristiques des structures, peuvent être regroupées en Cinq catégories (structures physiques, technologique, organisationnelles, démographiques et mentales)¹.

2.2. Les comportements

Les comportements sont les manifestations de l'homme effectivement observées ayant une incidence sur son environnement physique et social. Les comportements se distinguent des attitudes, qui constituent plutôt un potentiel de comportement ou encore des éléments relativement permanents de la personnalité. Les comportements se caractérisent par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité dans le temps. Un même individu peut obéir à cinq logique de comportements, selon les situations dans lesquelles il est placé et suivant la nature des problèmes auxquels il est confronté, et ce au cours de l'activité:

- Logique individuelle ;
- Logique de groupe d'activité ;
- Logique catégorielle ;
- Logique de groupe d'affinité, voire de groupe de pression ;
- Logique collective.

Le comportement est donc le résultat de facteurs innés et des effets acquis de facteurs liés à son environnement, sans pouvoir distinguer ces facteurs².

¹Idem, P.176.

² Alain Kerjean, « *les nouveaux comportements dans l'entreprise* », Édition Les Echos, Paris, 2000, P.279.

3. L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique

Comment expliquer les dysfonctionnements et les coûts cachés qu'ils engendrent ? Si l'on réfère aux doctrines existantes dans le domaine des sciences sociales, deux courants majeurs dominant alors : les approches structuraliste et comportementaliste ou behavioriste.

- Le structuralisme affirme la prédominance des structures sur les comportements. Dans une telle optique, seule les modifications desdites structures sont susceptibles d'infléchir les résultats des organisations productives.

Structures \implies comportements \implies résultats

- Au contraire, le courant comportementaliste considère les comportements humains comme le facteur principal qui explique le niveau de résultats atteint. Dans cette théorie, le déterminisme se trouve déplacé vers la relation :

Comportements \implies résultats

- L'analyse socio-économique se fonde sur la reconnaissance simultanée de la pertinence (validité et réalité) des deux forces d'impulsion du fonctionnement des organisations, les structures(S) et les comportements(C), placés en interaction : $S \leftrightarrow C$

Le niveau de performance économique (PE) de l'organisation dépend du niveau et de la structure de certains coûts -performances dites « cachés » (CC) parce qu'ils ne sont pas repérés explicitement (et sont partant incontrôlés) par les systèmes d'information économique usuels des organisations.

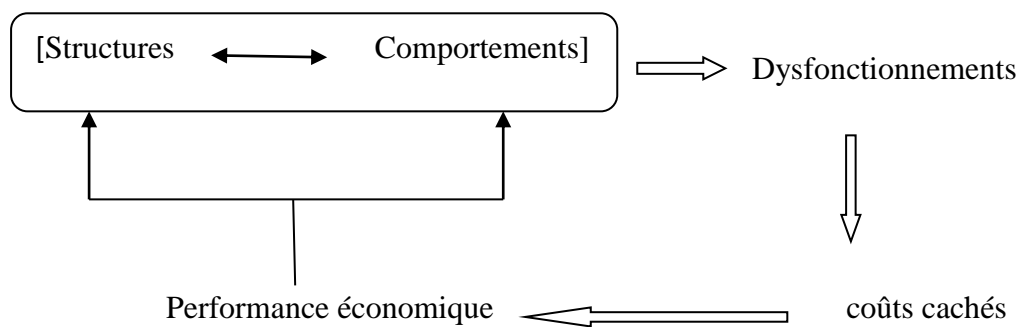
CC \implies PE

Or, les coûts cachés, sous ensemble particulièrement significatif des coûts-performances cachés, sont l'expression financière de certains dysfonctionnements(Dy) subis par l'organisation.

Dy \implies CC

L'analyse socio-économique tend à montrer que les dysfonctionnements comprennent une part incompressible inhérente au fonctionnement, si satisfaisant soit-il, de toute organisation, et une parte compressible dont les expérimentations montrent qu'elle résulte d'un couplage relativement inefficace du système $S \leftrightarrow C^1$.

¹Henri Savall, « *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique* », Édition Economica, Paris, 1989, P.207.

Figure N°1 : L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique

Source : Henri Savall, Véronique Zardet, op.cit, P.171.

Il convient d'observer que $S \leftrightarrow C$ exprime aussi une performance couplée à la performance économique PE, que l'on peut, faute de mieux, qualifier de performance sociale puisqu'elle est constituée d'un ensemble d'indicateurs de qualité du fonctionnement de l'organisation ou, si on préfère, de qualité de vie dans l'organisation.

Une telle théorie, largement validé par de nombreuses expérimentations, fournit une conceptualisation de type structuro-comportemental de l'organisation qui est d'essence socio-économique. En effet, l'évaluation de la performance économique n'a de sens véritable qu'à condition de s'exprimer à la fois au moyen de variables économiques et de variable « sociales » (de nature psychologique, physique, sociologique).

Il s'agit donc d'une analyse formelle transdisciplinaire et multidimensionnelle essayant d'accroître la puissance explicative des résultats économiques observés au sein des organisations¹.

Section 2 : Les indicateurs de dysfonctionnements

Dans ce qui suit, nous donnerons dans cette section la notion de dysfonctionnement et ses indicateurs.

1. Définition de dysfonctionnement

La théorie socio-économique considère l'entreprise comme un ensemble complexe comprenant cinq types de structures en interaction avec cinq types de comportements humains. Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activité qui constituent le fonctionnement des anomalies, des perturbations, des écarts entre le

¹ Idem, P.207.

fonctionnement souhaité (dénommé orthofonctionnement) et le fonctionnement constaté : ce sont les dysfonctionnements¹.

Le dictionnaire Larousse nous fournit quelques définitions de ce concept, le dysfonctionnement est donc : fonctionnement perturbé d'un organe, d'un système...etc. mauvais fonctionnement d'un système socio-économique. (La faillite est un cas de dysfonctionnement d'une entreprise)².

Un dysfonctionnement est un trouble dans un fonctionnement attendu ou un fonctionnement s'écartant de normes définies et produisant un résultat insuffisant ou inadéquat. Ses origines sont des erreurs ou des fautes³.

Autrement dit, un dysfonctionnement est un écart entre le fonctionnement attendu, dénommé orthofonctionnement, et le fonctionnement réel⁴.

Dans une entreprise, les dysfonctionnements sont dus à des phénomènes complexes. Ils peuvent être liés⁵ :

- Aux consommations excessives de matières premières et fournitures ;
- Aux structures et aux choix organisationnels.

Ils engendrent en général un coût supplémentaire inutile qui affecte la performance globale de l'entreprise. Ils accroissent également les risques de toutes natures, eux-mêmes générateurs de coûts, d'accidents, etc.

L'ensemble des dysfonctionnements élémentaires ont été regroupés en cinq indicateurs considérés comme des familles de dysfonctionnements.

2. Indicateurs de dysfonctionnements

Les indicateurs de dysfonctionnements sont à la fois considérés comme des indicateurs de structure et des indicateurs de performances. Ils sont considérés comme des variables socio-économiques qui révèlent un état d'efficacité sociale du système [Structures - Comportements] et susceptibles d'être mesurés financièrement. Ces

¹Bernard Martory, « *Contrôle de gestion sociale* », 2^e Édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P.202.

²<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/dysfonctionnement/27131?q=dysfonctionnement#26992>, consulté le : 06/05/2015 à 21 :00.

³ Alain Hosdey, Jacques Rogister, « *La formation dans l'entreprise : les clés de réussite* », Édition Edipro, Belgique, 2009, P.120.

⁴ Henri Savall, Véronique Zardet, « *Le nouveau contrôle de gestion* », Édition Experts Comptables Malesherbes, 1992, P.41.

⁵ Guy Dumas, Daniel Larue, « *Contrôle de gestion* », Édition Litec, Paris, 2002, P.563.

dysfonctionnements peuvent être exprimés sous cinq indicateurs : l'absentéisme, les accidents de travail, rotation du personnel, la non-qualité ou défaut de qualité de produits, et les écarts de productivité directe ou sous-productivité directe.

2.1. L'absentéisme

L'absentéisme est une situation individuelle ou collective marquée par des absences au travail susceptibles d'entraîner une gêne dans le fonctionnement de l'entreprise¹.

Il est donc un indice de mauvais fonctionnement. Il se rencontre dans tout lieu de travail, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé.

L'absentéisme apparaît modéré dans l'ensemble si on le compare à celui d'entreprise de grande taille appartenant aux mêmes secteurs. Il n'est toutefois pas négligeable².

2.1.1. Types de l'absentéisme

L'absentéisme recouvre plusieurs formes qui peuvent être regroupées en deux types : l'absentéisme volontaire et l'absentéisme involontaire.

2.1.1.1. L'absentéisme volontaire

C'est l'absence d'un travailleur à son lieu de travail sans raison valable. C'est un choix délibéré et ne peut pas être justifié par des raisons valables.

Autrement dit l'absentéisme volontaire comprend toute situation dans laquelle l'employé choisit volontairement de s'absenter du travail³. Voici quelques exemples de ce type d'absentéisme : arriver en retard, quitter le travail plus tôt ou tirer profit de généreuses prestations de maladie ou de prestations liées aux responsabilités familiales parce que l'on croit avoir droit à un certain nombre de jours de congé.

2.1.1.2. L'absentéisme involontaire ou légal

L'absentéisme involontaire comprend toute absence causée par une situation indépendante de la volonté de l'employé⁴, comme les maladies, accidents de travail, maternité, les absences pour la formation.

En peut aussi dire que l'absentéisme involontaire c'est l'incapacité des travailleurs à se rendre sur les lieux de travail au moment où ils doivent y être.

¹Henri Mahe, «*Dictionnaire de Gestion*», Economica, Paris, 1998, P.02.

²Henri Mahe, «*Gestion des Ressources Humaines dans les PME*», 2^e Édition, Economica, Paris, 1998, P.56.

³http://www.cowangroup.ca/site/pdf/ChronicallyAbsentEmployees_fr.pdf, consulté le : 13/05/2015 à 20h30.

⁴http://www.cowangroup.ca/site/pdf/ChronicallyAbsentEmployees_fr.pdf, consulté le : 13/05/2015 à 20h30.

Il peut être de courte ou de longue durée. Il existe aussi d'autres formes de l'absentéisme comme l'absentéisme physique (le salarié n'est pas là physiquement) et mental (le salarié néglige son travail).

2.1.2. Causes de l'absentéisme

Toutes les enquêtes qui ont visé les facteurs générateurs d'absentéisme ont conduit à des résultats très voisins. Ils ont mis en évidence le rôle très net des sept facteurs suivants :

- **Le sexe** : les femmes, peut-être moins engagées dans la vie de travail, ou y ayant moins la possibilité de promotion, conciliant difficilement, en l'état actuel de notre société, leur vie de travail et leur vie familiale, sont davantage absentes que les hommes ;

- **L'âge** : les jeunes (avant 30 ans) sont absents souvent mais pour de courtes périodes. Les salariés âgés s'absentent assez peu souvent mais pour d'assez longues périodes ;

- **Les jours de la semaine** : les absences sont plus fortes le dimanche et le jeudi ;

- **La saison** : les absences sont particulièrement importantes en janvier, février, mars puis décembre ;

- **La taille de l'établissement** : plus l'établissement est important, plus l'absence au travail s'élève ;

- **Le secteur d'activité** : les secteurs où l'absence au travail est la plus importante seraient pour les hommes la production et la première transformation des métaux, l'automobile et les autres matériels de transport, pour les femmes l'automobile, la transformation des métaux et surtout le textile et le caoutchouc ;

- **La qualification des salariés** : le taux d'absence diminue de façon très nette quand la qualification s'élève¹.

2.2. L'accident de travail

Le Code de la Sécurité sociale, dans son article L. 411-1 donne la définition suivante de l'accident du travail : « est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise »².

¹Bernard Martory, Daniel Crozet, Op.cit, P189.

² Sandrine, Ferrand, «*La gestion des accidents du travail*», Édition Gerson, 2008, P.09.

L'accident du travail est défini comme un accident survenu, quelle qu'en soit la cause, par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs¹.

On peut dire que cette définition est incomplète, où l'accident du travail peut se produire durant un déplacement professionnel (accident de mission) ou le trajet entre le domicile du travailleur et le lieu habituel de travail (accident de trajet), et non nécessairement sur le lieu de travail.

2.3. La rotation du personnel (turn-over)

Selon Henri Savall, la rotation de personnel peut être considérée comme un dysfonctionnement dès lors que les mouvements de personnel (entrées et sorties dans le micro-espace : service, atelier, département, agence, comprenant les entrées et sorties de l'entreprise et les mutations internes) provoquent des perturbations pour l'unité étudiée². La rotation du personnel correspond au nombre de départ du personnel vers l'extérieur. Dans les grandes entreprises, on calcul même la rotation interne des collaborateurs d'un poste vers un autre.

2.3.1. Les différents types de départ

Les départs peuvent faire l'objet de différents classements d'après leur cause principale, ils sont généralement classés en trois catégories³.

Catégorie 1 : Départs du fait de l'entreprise

- Sanction ;
- Manque d'aptitude ;
- Licenciement pour des raisons économiques : baisse de production, activités saisonnières ;
- Autres raisons.

Catégorie 2 : Départs du fait des collaborateurs

- Non maîtrisables par l'entreprise : maladie, accidents, mariage, déménagement, retraite, décès ;
- Maîtrisables par l'entreprise : rémunération, horaires de travail, conditions générales de travail, promotion externe.

¹ Jean-Marie, Peretti, « *Dictionnaire des Ressources Humaines* », 2^e Édition, Vuibert, Paris, 2001, P.02.

² Henri Savall, Véronique Zardet, « Le Nouveau contrôle.... », Op.cit, P.152.

³ Bernard Martory, Daniel Crozet, Op.cit, P192.

Catégorie 3 : Départs pour des raisons inconnues

Catégorie fourre-tout rassemblant tous les cas qui n'ont pas été classés précédemment.

2.4. La non-qualité des produits (défaut de qualité de produits)

Le coût de non qualité (ou de la dis qualité) s'applique aux entreprises industrielles qu'aux entreprises de service. La non-qualité est l'écart global entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue.

L'estimation des coûts de la non qualité permet de connaître les gisements à exploiter pour accroître la compétitivité, d'établir des priorités pour les actions correctives et de mesurer globalement les progrès. En effet, Régean Brault et pierre Giguère soulignent que les coûts résultants de non qualité se décomposent en¹ :

- **Coût de prévention** : ce sont les coûts associés aux mesures ou activités préalables visant à éviter les erreurs et à faire en sorte que les soient les moins élevés possibles. Parmi les activités de prévention, on peut citer les examens effectués avant le lancement d'un produit ou d'un service nouveau, la planification de la qualité, les réunions des cercles de qualité, les programmes de formation, la rédaction de procédures écrites, l'analyse des données relatives à la qualité et les projets d'amélioration de la qualité.

- **Coût d'évaluation** : ce sont les coûts supportés par l'entreprise pour évaluer un produit ou un service afin de déterminer sa conformité aux critères de qualité.

- **Coût des défaillances internes** : ce sont les coûts imputables aux défaillances internes pour corriger les défauts de conformité d'un produit ou un service, avant qu'il soit livré au client.

- **Coût des défaillances externes** : ce sont les coûts imputables aux défaillances externes pour corriger les défauts de conformité d'un produit ou un service, après la livraison au client, ou bien pour corriger un produit ou un service que le client juge non conforme aux critères qu'il avait spécifiés².

¹Régean Brault, Pierre Giguère, « *Comptabilité de management* », 5^e Édition, Les presses de l'université Laval, Canada, 2003, P.412.

²Mouna Talbi et Selma Zitouni, « *L'impact de la qualité de service sur la satisfaction/ fidélisation des clients externes* », EHEC, Alger, 2012, p12.

2.5. La sous-productivité directe (les écarts de productivité directe)

La productivité directe peut être considérée comme un indicateur de bouclage, car elle permet de mesurer les résidus de sous-productivité directe qui n'ont pas été affectés aux autres indicateurs¹.

C'est un indicateur qui recense les écarts enregistrés entre une norme lorsqu'elle existe, par exemple un standard technique, et une productivité réelle, rapportés aux heures de présence.

D'après SAVALL (H), les indicateurs de dysfonctionnements étaient simultanément des indicateurs de structures et de comportements. La figure ce qui suit montre cette notion :

¹Henri Savall, Véronique Zardet, « Le nouveau contrôle..... », Op.cit, P.158.

Tableau N°1 : Les indicateurs de dysfonctionnements : indicateurs de structures et de comportements

Indicateurs de dysfonctionnements	Structures	Comportement individuels et collectifs
Absentéisme	Intérêt du travail Relation avec les collègues Horaires de travail	Causes humaines :- perception individuelle de la norme collective «il faut être présent à son travail» ; - besoin individuel de régulation psychologique hors du travail ; - perception de l'équité devant les pratiques abusives d'absentéisme de certains.
Accidents du travail	Causes« techniques » : matériel, système de prévention, d'information et de formation à la sécurité	Causes humaines fortuites, ou tenant aux réflexes différenciés, individuels ou collectifs, en matière de sécurité.
Rotation de personnel	Capacité d'attraction, de mobilisation et de rétention et de formation à la sécurité	Instabilité humaine comportement de fuite ou de refus des conditions de vie professionnelle (limite : aspects positifs de la mobilité)
Non-qualité	Causes« techniques » : organisation des contrôles, mode de rémunération, définition des objectifs de production, système de formation et d'information	Causes humaines : attention, habileté professionnelle, degré de performance
Ecart de productivité directe	- matériel, technologie - mode de rémunération - méthode de travail, procédures - systèmes de formation et d'information opérationnelle	Causes humaines : habileté professionnelle rapidité des actes-réflexes, concentration, capacité d'absorption d'événements aléatoires

Source : Henri Savall, Véronique Zardet, op.cit, p.172.

On dira donc que les dysfonctionnements ont des incidences financières non négligeables, dénommées coûts cachés, car en général ces coûts ne sont pas évalués, ni régulièrement surveillés au sein d'un système d'information permanente.

Section 3 : présentation générale des coûts cachés

Le fonctionnement et l'activité des entreprises et des organisations engendrent non seulement un résultat positif, mais aussi des déperditions d'énergie, de ressources humaines et matérielles qui affectent le résultat. Il s'agit de coûts cachés non ou mal identifiés par la comptabilité classique. Ils sont d'un niveau élevé et leurs causes sont maintenant connues mais complexes. C'est ce qu'on va présenter dans cette section.

1. Concepts de base

Pour bien comprendre qu'est-ce qu'un coût caché, il serait sûrement utile de connaître l'ampleur et l'origine de ce coût, de lui donner une définition et de traiter les autres concepts qui y sont liés.

1.1. L'origine des coûts cachés

Les évaluations de coûts cachés réalisées à partir de 1973 ont montré que les cinq indicateurs de dysfonctionnements étaient simultanément des indicateurs de structures et de comportements¹.

Selon Melyon les coûts cachés trouvent leur origine dans des dysfonctionnements organisationnels qui proviennent des comportements humains¹. Autrement dit, un coût caché est la conséquence économique d'un dysfonctionnement.

1.2. Définition des coûts cachés

La notion de coûts cachés a été particulièrement étudiée par le Professeur Henri SAVALL et son équipe de l'université Lumière de Lyon 2 avec le parrainage du Groupe de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon.

Selon SAVALL les coûts cachés sont ceux qui ne sont pas repérés dans le système d'information dont s'est dotée une entreprise, tel que budget, compte de résultat, comptabilité financière, comptabilité analytique, tableau de bord. Pour lui l'expression

¹Henri Savall, Véronique Zardet, Op.cit, p.171.

coûts cachés doit être considérée comme un raccourci de l'expression coût-performance caché.

En ce sens que la réduction d'un coût constitue une performance et la réduction d'une performance un coût.¹

Un coût caché correspond à un coût non visible. À ce titre, il s'agit d'un ensemble de charges qui n'a pas été appréhendé par le système comptable au terme d'une période².

Un coût caché est un coût réel qui n'apparaît pas explicitement dans les informations produites par l'entreprise. Il est fréquemment diffus, involontaire, ou résulte d'actions inconscientes. Il peut être également perçu mais toléré pour des raisons diverses. Il est le résultat de dysfonctionnement³.

L'approche socio-économique de l'entreprise définit le concept de coûts-performances cachés de la façon suivante : si l'on convient d'appeler coûts-performances visibles les informations mises en évidence par le système d'information comptable (au sens large : générale, analytique, budget) de l'entreprise, les coûts-performances cachés désignent les éléments de coûts et de produits qui ne sont pas mise en évidence par ce même système d'information. Ils ne sont pas donc repérés avec précision bien que leur existence soit plus ou moins connue ou subodorée⁴.

Les coûts cachés sont la conséquence économique des dysfonctionnements, car ils entraînent la consommation de ressources ou la perte d'opportunités économiques pour l'entreprise. Les coûts cachés, ainsi dénommés parce qu'ils ne sont pas repérés dans les systèmes d'information existants, sont mesurés grâce à cinq indicateurs complémentaires : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité et les écarts de productivité directe. Le niveau des coûts cachés est un indicateur de la forte élasticité des coûts d'activités⁵.

Plus simplement On peut définir les coûts cachés comme étant des coûts qui n'apparaissent pas dans le système comptable. Ce sont des coûts réels supportés par

¹Idem, P.123.

²GerardMelyon, « *Comptabilité analytique* », 3^e Edition, Bréal, 2004, P.278.

³ Guy Dumas, Daniel Larue, Op.cit, p.565.

⁴Henri Savall, Véronique Zardet, « Le nouveau contrôle... », Op.cit. P.39.

⁵ Henri Savall, Véronique Zardet, « *Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises* », 22^{ème} Congrès de L'AFC, May 2001, France.

l'entreprise car ils sont fréquemment diffus, involontaires ou résultent d'actions inconscients, Ils sont très souvent fondus dans le coût des produits et des activités.

Même s'ils n'ont pas d'existence dans le système d'information de l'entreprise, ils peuvent mettre à mal sa performance et même son existence.

2. Coût caché et coût visible

Un coût visible désigne toutes les rubriques des coûts qui apparaissent dans les systèmes d'information. Un coût visible se caractérise par trois propriétés :

- Il a un nom précis, normalisé, répandu (par exemple charge de personnel)
- Il est mesuré selon des règles précises et connues (par exemple montant des salaires et des charges sociales)
- Il fait l'objet d'une surveillance régulière périodique afin de vérifier son évolution ou son écart par rapport à un objectif préalablement fixé (par exemple on examine tous les mois l'évolution de la masse salariale, on fixe des objectifs de limitation).

Un coût est caché lors qu'il ne possède pas l'une des trois propriétés d'un coût visible. Les coûts cachés bien qu'invisibles pour la comptabilité analytique traditionnelle, peuvent être incorporés ou non dans les coûts visibles¹.

Les coûts cachés incorporés dans les coûts visibles regroupent les coûts dilués dans les différentes lignes de coûts des systèmes comptables existants. C'est par ce que ces coûts sont dilués et non pas identifiés sur des lignes spécifiques qu'ils sont dit cachés. Ainsi le coût de l'absentéisme comprend la rémunération des intérimaires embauchés pour occuper les postes des absents, dépense qui se trouve en « personnel extérieur à l'entreprise » dans le compte de résultat. Les coûts cachés compris dans les coûts visibles sont donc des coûts historiques, correspondant à des débours réel pour l'entreprise et s'inscrivant au débit du compte de résultat.²

¹Gerard Melyon, Op.cit, P.278

²Henri Savall, Op.cit, PP. 215-216.

Tableau N°2 : Les deux catégories des coûts cachés

Catégories de coûts cachés	Affectation	Exemples
coûts cachés incorporés dans les coûts visibles	Il s'agit de coûts historiques supplémentaires dilués dans les différents coûts de l'entreprise	Temps a passé à réguler les dysfonctionnements
coûts cachés non incorporés dans les coûts visibles	Il s'agit de coûts d'opportunités	- qualité défectueuse d'un produit entraînant la perte de clientèle - détérioration de l'image de marque

Source : Gérard Melyon, Op.cit, p.279.

3. Les composants des coûts cachés

Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation :

Dysfonctionnements → régulation → coûts cachés

Cette liaison a été modélisée selon deux axes :

- L'ensemble des dysfonctionnements élémentaires, c'est-à-dire les perturbations concrètes ou anomalies de fonctionnement, ont été regroupé en cinq indicateurs considérés comme des familles de dysfonctionnements (l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la non qualité ou défaut de qualité, les écarts de productivité directe ou sous productivité directe).

- Les régulations des dysfonctionnements sont regroupé selon deux types d'activité : activité humaines et consommations de produits (biens ou services)¹.

Cette classification des régulations est ensuite été valorisée économiquement à l'aide de six composants :

- **3.1. Les surconsommations:** La surconsommation désigne un niveau de consommation situé au-dessus de celui des besoins normaux ou d'une consommation

¹Henri Savall, Véronique Zardet, Op.cit, P.125.

moyenne¹. Aussi on peut les définir comme les Quantités de produits consommés en plus pour réguler les dysfonctionnements.

- **3.2. Les Surtemps** : désigne les temps passés à la régulation des dysfonctionnements, techniques, relationnels ou organisationnels.

- **3.3. Les non-productions** : générées par les arrêts machines ou la sous-activité d'un remplaçant moins expérimenté². Les non-productions qui surviennent en cas d'absence d'activité ou d'un arrêt de travail

- **3.4. Les Sursalaire** : un sursalaire est une somme d'argent payée par une entreprise à son salarié en plus du salaire indiqué sur le contrat de travail. Il peut s'agir d'une prime exceptionnelle ou du paiement des heures supplémentaires. C'est aussi l'utilisation inappropriée du temps professionnel en rapport avec le coût salarial.³

- **3.5. Non-crédation de potentiel stratégique** : performance latente retardée en raison d'un dysfonctionnement. C'est aussi l'immatériel non réalisé.

- **3.6. Risques** : non-prévision ou prise en compte de risques actuels ou futurs, se sont des risques provoqués par des dysfonctionnements.

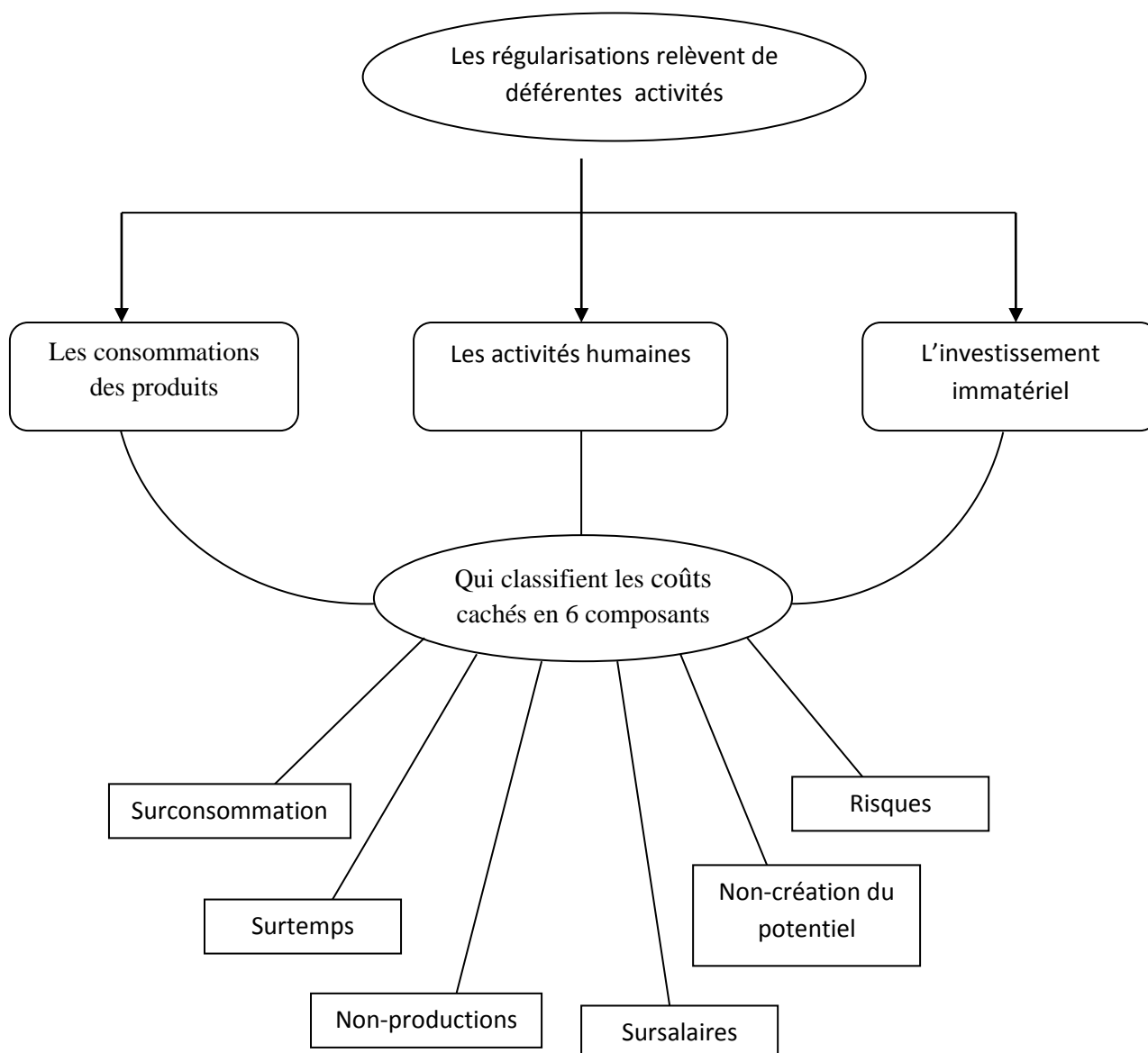
La figure n°01 résume les différents composants de coûts cachés :

¹ Office Québécois de la langue française, « *Le Grand dictionnaire terminologique* », 2009.

² Claude Alzard, Sabine Sépari, « *contrôle de gestion manuel et application* », 2^eÉdition, Dunod, Paris, 2010, P.508.

³ Nicolas Berland et François-Xavier Simon, « *Le contrôle de gestion en mouvement* », Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2010, Paris ; P.68.

Figure N° 02 : classification des coûts cachés par composants



Source : Henri Savall, Véronique Zardet « *Le nouveau contrôle* », Op.cit, P.47.

Notons cependant que certains de ces coûts sont incorporés dans les différentes lignes des systèmes d'information existants comme par exemple les frais payés pour cause de retard de livraison et que d'autres ne sont pas compris dans les coûts visibles. Les coûts cachés constituent alors un manque à gagner sur les chiffres d'affaires et une réduction de la performance financière attendue en regard des prévisions des ventes. La mise en lumière du calcul de certains de ces coûts permet de créer une stimulation chez les acteurs de l'entreprise pour entreprendre des actions d'amélioration.

Conclusion

De ce premier chapitre, on peut retenir que les coûts cachés représentent l'ensemble des éléments de coûts et de produits qui ne sont pas mis en évidence par le système d'informations dont s'est dotée l'entreprise. Il nous a permis également de relever les principaux indicateurs de mesures des coûts cachés pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Pour assurer l'atteinte de ses objectifs, il faut intégrer une méthode d'évaluation rigoureuse.

Chapitre 02

Evaluation et maitrise des coûts cachés

Introduction

L'enjeu du calcul des coûts cachés est important, car il permet d'affiner les choix stratégiques des managers dans la survie, le développement et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Pour mieux faire percevoir cet impératif, ce deuxième chapitre est consacré à l'évaluation et la maîtrise des coûts cachés.

La première section mettra en exergue le concept de l'évaluation des coûts cachés. La deuxième section est consacrée à la démarche de la maîtrise des coûts cachés. Quant à la troisième section ça sera la réduction des coûts cachés par les actions d'innovation socio-économique.

Section 1 : l'évaluation des coûts cachés

Dans cette section qui présente l'évaluation des coûts cachés on va traiter les différentes méthodes d'évaluation des coûts cachés on prend en considération les hypothèses d'évaluation de ces derniers.

1. Méthode d'évaluation des coûts cachés

Les coûts cachés sont évalués à partir d'une analyse des dysfonctionnements et de leurs conséquences économiques¹.

La méthode d'évaluation proposée par l'ISEOR repose sur cinq hypothèses dont les deux premières portent sur le recensement des quantités économiques et les trois autres sur le calcul des prix unitaires.

1.1. Les hypothèses de calcul des coûts cachés

Les cinq hypothèses de calcul des coûts cachés sont : l'isoproductivité du temps de travail, productivité de la main-d'œuvre indirecte, l'imputation rationnelle des ressources, la valeur économique du temps de travail humain et l'imputation de la main-d'œuvre directe aux charges fixes.

1.1.1. Isoproductivité du temps de travail

L'isoproductivité du temps de travail consiste à admettre, pour permettre l'additivité des temps, que chaque unité de temps de travail (chaque minute, chaque heure) apporte la même quantité moyenne de production, quel que soit le moment de la journée ou de la semaine ou quel que soit la personne ou la pression d'activité liée au carnet de commandes².

Cette hypothèse est utilisée à différents stade de calcul des coûts cachés.

1.1.2. Productivité de la main-d'œuvre indirecte

La seconde hypothèse méthodologique consiste à admettre que le recensement des temps de régulation porte sur toutes les catégories d'acteurs, qu'il s'agisse de la main-d'œuvre directe ou indirecte.

L'analyse socio-économique rejette donc la dichotomie classique entre main-d'œuvre directe et indirecte, cette segmentation étant inadmissible et irréaliste lorsque l'on

¹ Henri Savall, Op.cit, P221.

² Henri Savall, Véronique Zardet, « *Le nouveau* », Op.cit, P.76.

considère la solidarité opérationnelle et fonctionnelle des deux catégories de main-d'œuvre.

1.1.3. L'imputation rationnelle des ressources

Cette option suppose que le niveau d'équipement et d'effectif d'une entreprise a été rationnellement déterminé en fonction d'un niveau attendu de production et d'activité, pour une période donnée. Les charges fixes pour cette période, relatives à cet équipement et à cet effectif, sont donc déterminées pour réaliser un niveau «standard» de production ou d'activité.

Dès lors, lorsque le niveau réel de production ou d'activité est inférieur au standard, cette sous-activité est source d'un coût correspondant à une fraction des charges fixes. Pour cette raison, les temps de la non-production, notamment pour cause d'absentéisme, sont évalués à un prix unitaire qui inclut les charges fixes¹.

1.1.4. La valeur économique du temps de travail humain

Cette hypothèse fait face à deux méthodes possibles :

- Soit on incorpore au coût du temps de travail humain une contribution aux charges fixes, dites aussi charges de structure, comprenant notamment les frais généraux, selon le raisonnement exposé précédemment. Les charges de structure étant engagées pour atteindre un niveau standard de production, tout temps non affecté à la production contribue donc à une sous-utilisation ou à un gaspillage des charges de structure ;

- Soit on considère que le personnel, par son activité au travail, a pour objectif de participer à la réalisation des résultats économiques et financiers de l'entreprise et notamment du bénéfice d'exploitation. Le temps de travail est donc évalué à sa contribution à la réalisation de la marge brute sur coûts variables de l'entreprise.

La deuxième méthode paraît indispensable dans tous les cas où l'entreprise a des possibilités de croissance².

1.1.5. L'imputation de la main-d'œuvre directe aux charges fixes

Cette hypothèse considère que les frais de la main-d'œuvre directe doit être comprise dans les coûts fixes. Excepté quelques catégories de personnel particulières (salaries à contrat à durée déterminée de courte durée).

¹Henri Savall, Véronique Zardet, Op.cit, P.136-137.

²Henri Savall, Op.cit, P.221.

1.2. La méthode SOF

La méthode SOF (Social, Organisationnel, Financier) est une technique d'évaluation des coûts cachés. Cette méthode, appliquée par l'ISEOR, socio-économique consiste donc à découvrir le gisement de ressources financières affectées à la régulation des dysfonctionnements et des anomalies et dont une partie peut être mobilisée pour des activités de création de valeur économique.

les coûts cachés liés à un indicateur de dysfonctionnement ne sont pas proportionnels à la fréquence du phénomène observé, le calcul des coûts cachés fondé sur des standards paraît difficilement applicable.

La méthode pratique se décompose en trois étapes, ou modules¹ :

- Le module social (S) ;
- Le module organisationnel (O) ;
- Le module financier (F).

Leurs objectifs sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 3 : Les objectifs du modèle SOF

Module	Objectif
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Détecter les dysfonctionnements élémentaires (inventaire des dysfonctionnements). - Mettre en évidence les causes multiples des dysfonctionnements au moyen de la liaison. [Structures ↔ Comportements] → Dysfonctionnements.
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en évidence les modes de régulation des dysfonctionnements : étude des effets. - Dresser l'inventaire des incidences économiques des régulations : quantités de temps, de consommations, de «pertes» de production.
Financier	<ul style="list-style-type: none"> - Rechercher prix et coûts unitaires des composants des régulations. - évaluer en unités monétaires les incidences économiques de régulations.

Source : Henri Savall, Véronique Zardet, Op.cit, p.130.

¹ Idem, P.130.

Pour atteindre ces objectifs, il faut utiliser des différentes formes et techniques de recueil des données.

1.3. Les techniques de recueil et les formes des données

Pour chacun des trois modules, diverses techniques complémentaires de recueil des données sont utilisées, pour aboutir à des informations à formes qualitatives, quantitatives ou financières¹. L'utilisation de ces techniques de recueil a pour objectif d'accroître la qualité de l'information recueillie, sa fiabilité et sa précision.

Le tableau ci-dessous synthétise ces différentes techniques et formes des données pour chaque module.

Tableau N°4 : Caractéristiques des techniques de recueil des informations

	Techniques de recueil des données		Forme des informations obtenues		
	Majeure	Mineure	Qualitatives	Quantitatives	Financières
Social	-Entretiens -documents	Observation Directe	Oui	Oui	Non
Organisationnel	-Observation Directe -Entretiens	Document	Oui	Oui	Non
Financier	-Document	-Entretiens	Oui	Oui	Oui

Source : Henri Savall, Op.cit, P.132.

- Les informations qualitatives : elles permettent de repérer des phénomènes relatifs à des perceptions d'acteurs ou qui n'ont pu être mesurés quantitativement.
- Les informations quantitatives : elles permettent de mesurer des quantités de phénomènes tels qu'un taux d'absentéisme, un nombre d'accident de travail, un nombre d'heures consacrées à corriger des défauts.....etc.
- Les informations financières : elles représentent la traduction en unités monétaires des régulations des dysfonctionnements par exemple : les coûts liés à l'absentéisme s'élèvent à 1900 € par personne par an.

¹Ibid, P. 219.

2. Estimation des coûts cachés liés à chaque indicateur :

Dans ce qui va suit, nous allons étudier plus précisément la composition des coûts cachés, en analysant successivement les cinq indicateurs de dysfonctionnement.

2.1. Les coûts cachés liés à l'absentéisme :

L'importance des coûts cachés liés à l'absentéisme dépend de trois facteurs principaux :

- Le taux d'absentéisme, c'est-à-dire la fréquence des absences par rapport aux heures attendues ;
- Les motifs d'absence, en liaison avec les indemnités prévues dans le cadre des accords internes à l'entreprise, ou la branche d'activité dont elle relève ;
- Le coût des modes de régulation mis en œuvre pour pallier les absences au poste de travail : sureffectif, intérimaires.....¹.

2.1.1. Le taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme est calculé de façon suivante :

$$\frac{\text{nombre d'heures ou jours d'absence}}{\text{nombre d'heures ou jours attendus}}$$

Ce taux peut être calculé sur une courte période de 15 jours à un mois, mais il faut alors s'assurer que le taux obtenu est voisin du taux annuel. Il est important de noter que sur une période considérée. Le nombre de jours attendus exclut les jours fériés et les congés payés.

Le taux d'absentéisme peut être cependant classé en motifs d'absence, qui représentent les raisons invoqués par les personnes absentes.

Le tableau 1 présente cette classification des motifs d'absence.

¹Henri Savall, Véronique Zardet, Op.cit, P.145.

Tableau N°5 : Classification des motifs d'absence

Absentéisme en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique	Absentéisme représentatif d'une vie sociale interne à l'entreprise	Absentéisme d'origine externe à l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> - maladie - accident de travail - bons de sortie (absence autorisé) - absence sans motif - blessures - grèves internes - retards - repos compensateurs - récupérations d'heures supplémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> - formation professionnelles continue - délégation (comité d'entreprise, délégués du personnel, délégués syndicaux) - congé-formation - congé sabbatique 	<ul style="list-style-type: none"> - congés sans solde - événements familiaux (maternité, décès, mariage, enfants malades) - grèves a logiques externes (nationale, de solidarité)

Source : Henri Savall, Véronique Zardet, Op.cit p147

2.1.2. Les indemnités d'absence :

L'absentéisme donne souvent lieu à des salaires versés aux absents sans contreparties de d'activité, ou à des heures supplémentaires destinées à absorber l'activité non réalisée par les absents. Sa régulation provoque aussi des surtemps des réorganisations de l'activité qui se traduisent par des surcoûts de main-d'œuvre¹.

Pour mieux apprécier les coûts cachés à la charge de l'entreprise, les charges sociales seront déduites du coût des indemnités d'absence.

2.1.3 Composition du coût global lié à l'absentéisme

Le coût lié à l'absentéisme est donc la somme :

- Des indemnités versées aux absents ;
- Des coûts des régulations mises en œuvre pour réorganiser l'unité (atelier, bureau, service...).

2.2. Les coûts cachés liées aux accidents de travail

Les accidents de travail entraînent quant eux, surtout s'ils sont grave, de forte perturbation dans les ateliers entraînant une baisse de production, et partant des surcoûts de

¹Henri Savall, Véronique Zardet, « *le nouveau contrôle* », Op.cit, P.51

main-d'œuvre par unité produite ainsi des surconsommations de cotisation d'accidents de travail qui s'alourdissent au fil des années lorsque le taux d'accidents ne diminue pas¹.

L'indicateur accident du travail est assez proche de l'absentéisme du point de vue de l'évaluation des coûts cachés. Dans le cas d'une évaluation des coûts cachés globaux d'une unité, il ya deux méthodes possibles.

2.2.1. Évaluation spécifique des coûts liés aux accidents du travail

Cette méthode est pertinente dans des entreprises où les accidents de travail sont considérés comme un dysfonctionnement important : essentiellement le secteur industriel (en fabrication) et, le cas échéant, certaines activités tertiaires soumises à des risques non négligeables, telle que l'hôpital².

2.2.2. Évaluation des coûts liés aux accidents du travail incorporée dans celle de l'absentéisme

Cette méthode d'évaluation est semblable à celle de l'absentéisme en incluant dans les motifs d'absence les accidents de travail.

Il faut dans ce cas s'assurer qu'il n'y a pas double comptabilisation d'élément de coûts.

Les coûts liés aux accidents du travail se décomposent en :

- Indemnisation versées aux absents, sous déduction de la prise en charge par la sécurité sociale ;
- Coûts des régulations des accidents du travail, en dissociant les régulations sur le lieu de travail de l'accidenté et les opérations administratives telles que déclaration des accidents de travail ;
- Cotisation de l'entreprise à la sécurité sociale au titre des accidents du travail.

2.3. Les coûts cachés liés à la rotation du personnel

La rotation du personnel est analysée sur le plan interne (affectations, mutations, promotions) et sur le plan externe (les entrées et les sorties) on peut pour les besoins statistiques ou du bilan social calculé le taux de rotation de personnel³.

¹Idem, P51.

²Henri Savall, Véronique Zardet, Op.cit P.151.

³ Pascal Lele, « *le nouveau partenariat social* », édition scientifiques internationales, Berne, 2010, P.376.

2.3.1. Les mouvements de personnel : taux de rotation et d'instabilité

Deux indicateurs sont calculés pour apprécier l'importance des mouvements de personnel, après avoir établi le tableau des entrées et sorties du personnel.

Le taux de turnover signifie le taux de rotation du personnel et se définit comme « le rapport entre le nombre de salariés ayant quitté l'entreprise pour des raisons variées (retraite, démission, licenciement, fin de contrat..), et l'effectif moyen de l'entreprise pour la période »¹.

Il est calculé ainsi :

$$\frac{\text{nombre de personnes titulaires sorties de l'unité}}{\text{effectif moyen de titulaires}}$$

Le taux d'instabilité du personnel permet quant à lui de prendre en compte tous mouvements de personnel, qu'il s'agisse de titulaires, de personnels sous contrat à durée déterminée, de stagiaires, d'intérimaires.....

Il est calculé ainsi :

$$\frac{\begin{aligned} &\text{nombre de personnes entrées dans l'unité} \\ &+ \text{nombre de personnes sorties de l'unité} \\ &+ \text{nombre de personnes entrées et sorties de l'unité} \end{aligned}}{\text{effectif moyen de l'unité}}$$

Une fois que sont calculés les taux de rotation et d'instabilité, il s'agit d'identifier les coûts liés à ces mouvements de personnel. Ces coûts concernent trois phénomènes :

- La sortie d'une personne hors de l'unité ;
- L'entrée de son remplaçant dans l'unité ;
- Enfin, le cas échéant, l'intervalle de temps entre le départ d'une personne et l'arrivée de son successeur, qui génère lui aussi des dysfonctionnements et donc des coûts cachés².

2.3.2. Coûts cachés liés à l'entrée d'une personne

On identifie trois composants :

- Les coûts liés au recrutement de la personne, qui nécessite des temps de la part du service du personnel, et de l'encadrement de l'unité ;
- Les coûts de formation de la personne recrutée, lorsqu'un stage de formation est suivi préalablement à la prise de l'emploi ;

¹ Christophe Guérard, « *La fidélisation du personnel en hôtellerie-restauration commerciale* », 2007-2008, P.19.

²Henri Savall, Véronique Zardet, Op.cit, P.153.

- Les coûts de l'apprentissage de la personne recrutée, liés à la prise de connaissance de la fonction, de l'unité, voire de l'entreprise. L'apprentissage se traduit essentiellement par une sous-activité, entraînant des coûts cachés de non production, qui existe quelle que soit la complexité de l'emploi¹.

La rotation du personnel alourdit les coûts de main-d'œuvre par le fait qu'un nouvel arrivant est en phase d'apprentissage pendant plusieurs semaines, voire plusieurs mois, et qu'il est donc moins rapide qu'une personne maîtrisant bien son poste. Ce poste d'apprentissage intègre des coûts de main-d'œuvre du nouvel arrivant, et des personnes chargées de l'accueillir, de l'informer, de le former, de l'évaluer².

2.4. Les coûts cachés liés aux défauts de qualité

L'analyse des défauts de qualité (la non-qualité) dans les entreprises fait apparaître des coûts cachés très élevés. L'évaluation de ces coûts peut se faire selon que l'entreprise définit une norme de qualité ou pas.

2.4.1. Cas de définition d'une norme de qualité

La méthode d'évaluation des coûts cachés de non qualité se décompose alors de la façon suivante :

-Mise en évidence des principaux types de défauts de qualité et analyse statistique de fréquence de ces défauts ;

-Etude des régulations des défauts de qualité, les principales régulations utilisées par les entreprises étant : retouches, réparations, rebuts, déclassés et retours.

Ainsi, le coût de non-qualité est égal à la somme des coûts de régulation et les coûts du système de contrôle de qualité.

2.4.2. Cas de non certification d'une norme de qualité

Dans le cas où l'entreprise n'a pas défini des normes de qualité, la méthode consiste donc à recenser tous les dysfonctionnements et les temps passés à les réguler. Ces temps additionnés correspondent ainsi à l'activité nécessaire pour produire les services à un certain niveau de qualité.

Les défauts de qualité engendrent à la fois des temps de reprise, de retouches, de réparations, sur les produits récupérables et des temps englobés dans des produits

¹Idem, P.153-154.

²Henri Savall, Véronique Zardet, « *le nouveau...* », Op.cit, P.52.

défectueux qui seront finalement jetés. La non-qualité comporte des surcoûts considérables de main-d'œuvre¹.

2.5. Les coûts cachés liés aux écarts de productivité directe

Le coût global des coûts cachés liés aux écarts de productivité directe est égal à la somme des coûts des différentes composantes que sont les sursalaires, les surtemps, les surconsommations, la non-production et la non-crédation de potentiel stratégique.

2.5.1. Les sursalaires

Les sursalaires sont évalués en fonction de la différence entre les taux catégoriels respectifs (charges sociales comprises) de la personne remplaçante et de la personne remplacée.

2.5.2. Les surtemps

La valorisation des coûts à l'aide de la CHVACV (Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur coûts Variables). C'est la valeur moyenne d'une heure d'activité humaine au sein de l'entreprise, quel que soit l'emploi, fonctionnel ou opérationnel, de la personne, obtenue en divisant la Valeur Ajoutée sur coûts Variables par le nombre d'heures annuelles attendues de l'ensemble des salariés de l'entreprise².

$$\text{CHMV} = \frac{\text{Marge annuelle sur coût variable}}{\text{Nombre d'heures d'activité prévisionnelle de l'année}}$$

2.5.3. Les surconsommations

Les surconsommations sont des consommations de biens et services évaluées au prix hors taxes récupérables payées par l'entreprise.

2.5.4. La non-production

Les temps d'inactivité correspondant aux non-productions sont eux aussi évalués à la CHMCV.

On peut cependant utiliser cette formule³ :

$$\frac{\text{Production ramenée en euros}}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

¹Idem, P.52.

²Pierre-Michel Riccio et Daniel Bonnet, « *TIC et innovation organisationnelle* », Édition Presses des Mines, Paris, 2012, P.17.

³ Henri Savall, Véronique Zardet, Op.cit, P.158.

2.5.5. La non-création de potentiel stratégique

La non-création de potentiel stratégique correspondant également au temps perdu est évaluée à la contribution horaire à la marge sur coût variable (CHMVCV).

3. Grille d'évaluation des coûts cachés

Les calculs des coûts cachés sont effectués sur des grilles d'évaluation (voir annexe N 1) en fonction de chaque indicateur. Ces calculs portent sur les coûts annuels. Les coûts évalués sur les grilles sont ensuite regroupés dans un tableau de synthèse (voir annexe N 2).

Après la mise en évidence des différentes méthodes d'évaluation des coûts cachés, nous nous proposons d'élaborer des outils et des stratégies pour une réduction durable de ceux-ci. La compétitivité de l'entreprise dépendra donc de la maîtrise de ses coûts et surtout des coûts et performances cachés.

Section 2 : Maîtrise des coûts cachés

L'entreprise pourra atteindre ses objectifs en termes de résultats et de compétitivité si elle réussit à élaborer des stratégies pour réduire et maîtriser ses coûts cachés. Il s'agit pour elle de définir des outils pertinents, des indicateurs de suivi et des plans stratégiques pour une gestion durable de ses coûts cachés.

1. Elaboration d'un tableau de bord de pilotage des coûts cachés

Le tableau de bord est un outil de mesure, de contrôle et de communication. Il se présente sous la forme d'un support visualisant des informations essentielles, sélectionnées en fonction d'objectifs préalablement définis concernant une organisation ou une partie de celle-ci¹.

Selon VOYER, un tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de «coup d' il» accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de d tail².

¹Amiel, Bonnet.F, Jacobs.J, « Management de l'administration», 2 Edition, De Boeck Université, Paris, P.177.

²Pierre Voyer, «Le tableau de bord de gestion et indicateurs de performance», 2 Edition, Presses de l'université du Québec, Canada, 2006, P.39.

Le principe de tableau de bord de pilotage est de refléter la stratégie et le budget décidés par l'entreprise sous une forme suffisamment détaillée mais simple et pédagogique pour permettre un pilotage concret de tous les instants¹.

Le tableau de bord de pilotage est donc un instrument d'aide à l'encadrement pour mieux assumer sa fonction de gestion et de pilotage, à la fois courant. Il repose sur la notion d'indicateur plus que sur celle d'information.

Pour bien piloter les coûts cachés, il faut construire un tableau de bord de pilotage qui va permettre de les suivre. Le tableau de bord contiendra des indicateurs et des ratios de suivi de ces coûts ainsi qu'un certain nombre d'action pour les diminuer. Il va permettre également de faciliter la lecture de tous les dysfonctionnements en termes de coûts, actions/solutions et indicateurs de suivi.

1.1. Techniques d'élaboration du tableau de bord

L'élaboration du tableau de bord de pilotage stratégique des coûts cachés repose sur certain nombre de principes (Voire l'annexe N°3).

Selon SAVALL, trois principes guident la construction d'un tableau de bord de pilotage stratégique² :

- Insérer des objectifs stratégiques au sien même du tableau de bord ;
- Articuler des indicateurs de résultats immédiats et de création de potentiel ;
- Choisir des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers.

Ainsi, le respect de ces principes nous permet de suivre les étapes suivantes pour construire les indicateurs :

- Définir les objectifs ;
- Lister les points clés qui traduisent chaque objectif ;
- Définir les paramètres qui expriment les points clés ;
- Construire les indicateurs.

2. Amélioration des performances économiques et sociales

La réussite d'une entreprise se résume dans la majorité des cas, aux résultats économiques et à la hausse du capital. Le capital humain est un facteur essentiel de la croissance et joue un rôle crucial. En effet, la réussite de l'entreprise passe par une amélioration conjointe des performances économiques et sociales.

¹Henri Savall, Véronique Zardet, Op.cit, P.87.

²Idem, P.92.

Il faut donc une méthode rigoureuse pour réduire les coûts cachés incluant la participation des dirigeants et des salariés.

2.1. La performance économique

La performance économique est perçue à la fois par les résultats immédiats de la période (productivité, rentabilité, ...) et par la création de potentiel (croissance, potentialité...)¹.

Lorsqu'on allie la bonne marche de l'entreprise d'un point de vue de performance économique avec le capital social, il s'en dégage des résultats extraordinaires. En d'autres termes, lorsqu'une entreprise conduit des actions d'amélioration des conditions de travail, ou développement de la formation intégrée, elle accroît sa création de potentiel.

2.2. La performance sociale

La notion de performance sociale en termes d'efficacité peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque salarié adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation².

On peut définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. Le terme fait ainsi référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises.

La performance sociale vise donc à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Selon SAVALL, La performance sociale dénommée aussi condition de vie au travail se décompose en six éléments ou de domaines ³:

- Les conditions de travail : conditions physiques et relations de travail ;
- L'organisation au travail : répartition des grandes fonctions de l'entreprise, division des tâches au sein des unités, interdépendances dans les emplois et les activités ;

¹Ibid, P.195

²Bernard Martory, Christine Delay, Fabien Siguier, «*Piloter les performances RH: la création de valeur par les ressources humaines*», Édition Liaisons, P.21.

³Henri Savall, Véronique Zardet, «Maitriser...»,Op.cit, PP.194-195.

- La [communication- coordination- concertation] : articulation opérationnelle et fonctionnelle entre les individus pour la réalisation de leurs activités, échanges d'information

- La gestion du temps : méthodes d'organisations du temps de travail individuel et collectif, répartition du temps de l'individu entre ses grandes activités (préparation, exécution-contrôle...)

- La formation intégrée : pratiques de formation professionnelles, adéquation des formations aux emplois ;

- La mise en œuvre stratégique : techniques, méthodes et pratiques de transformation, de déclinaison et de traduction des objectifs stratégiques de l'entreprise en actions, concrètes visant à les atteindre.

Section 3 : La réduction des coûts cachés par les actions d'innovation socio-économique

Après avoir mis au point la méthode d'analyse et d'évaluation des coûts cachés, l'ISEOR à engager un vaste programme de recherche d'expérimentation dont l'objectif principal était de montrer que l'on pouvait réduire durablement les coûts cachés, on conduisant des actions de transformation.

1. La conception générale de l'intervention socio-économique dans l'entreprise

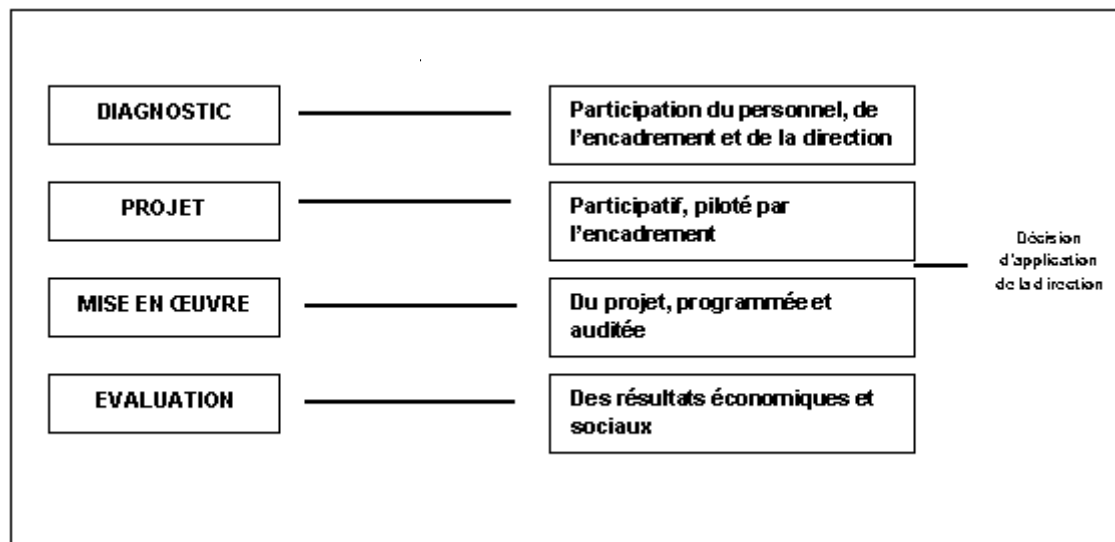
La méthode d'intervention socio-économique a trois caractéristiques fondamentales : c'est une méthode progressive qui permet d'une part à l'intervenant de mieux se faire accepter par les acteurs de l'entreprise et, d'autre part, de créer « une perturbation » stimulante mais non déstabilisante ; c'est une méthode structurée autour d'outils et concepts clés indissociables, dans le sens où le cahier des charges ne sera pas accepté par l'équipe de recherche si l'un de ces outils ou concepts est refusé par l'entreprise ; c'est enfin une méthode qui évalue avec les acteurs de l'organisation à la fois la qualité et la pertinence des informations collectées mais aussi la qualité et la pertinence des changements opérés.

2. Le processus d'innovation socio-économique

Le processus d'innovation socio-économique se décompose en quatre phases représentant la méthodologie de résolutions de problèmes : le diagnostic des dysfonctionnements et l'évaluation des coûts cachés, le projet d'amélioration du fonctionnement visant à réduire

les dysfonctionnements et leurs effets économiques, la mise en œuvre du projet d'amélioration socio-économique et l'évaluation des performances.

Figure N°3 : Les étapes du processus d'innovation socio-économique



Source : Henri Savall, Véronique Zardet, Op.cit, P.224.

L'efficacité d'une intervention de changement repose sur la bonne articulation de trois facteurs : l'instauration d'une dynamique de changement au travers d'un processus d'innovation sociale et organisationnelle, la mise en place d'outils de pilotage du changement afin d'instrumenter et de consolider le rôle des acteurs du changement, et enfin l'apport d'une stratégie et d'une énergie de changement au travers d'un axe politique.

2.1. Les trois axes de l'intervention socio-économique

L'efficacité d'une intervention de changement repose sur la bonne articulation de trois facteurs qui sont l'axe processus, l'axe des outils et l'axe des décisions politiques.

2.1.1. L'axe processus :

L'axe processus a pour objet d'instaurer une nouvelle vision dans l'entreprise à travers un processus d'innovation sociale et organisationnelle. Il consiste à faire comprendre la nécessité du changement au moyen de l'évaluation des dysfonctionnements avant de bâtir un projet participatif d'amélioration, puis à mettre en œuvre ce projet de manière planifiée et à évaluer les apports et les limites des actions d'amélioration¹.

¹Idem, P.224.

2.1.2. L'axe des outils :

Il s'agit de développer des outils ou des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise. Ces outils ont pour rôle d'animer et de piloter le changement ou l'innovation socio-économique.

Les six principaux outils socio-économiques développés par SAVALL sont :

- Les Plans d'Actions Prioritaires (PAP) et les plans d'actions stratégiques (PAS) internes externes qui ont pour but d'aider les membres de l'encadrement à mieux articuler leur action à la stratégie de l'entreprise, et à rendre celle-ci concrète, compréhensible et planifiable au niveau des équipes qu'ils encadrent ;

- Les Grilles de Compétences (GC) apportent une vision synoptique du potentiel humain de chaque équipe de travail. Elles aident les cadres à mieux anticiper les évolutions de compétences grâce à une analyse des vulnérabilités de l'équipe sur les opérations actuelles ou futures, ainsi que par la négociation de l'évolution de chaque personne en termes d'acquisition de compétences nouvelles et de développement de la polyvalence ;

- La Gestion du Temps (GDT) amène les cadres et dirigeants à mieux planifier leurs actions et à réduire leurs glissements de fonctions, de manière à accroître la proportion de temps consacré à la gestion du changement (acquisition de compétences nouvelles, mise en œuvre de procédés nouveaux et de méthodes nouvelles, etc.) ;

- Le Tableau de Bord de Pilotage (TDBP) aide les membres de l'encadrement à sélectionner les indicateurs pertinents pour guider leur action et en rendre compte ;

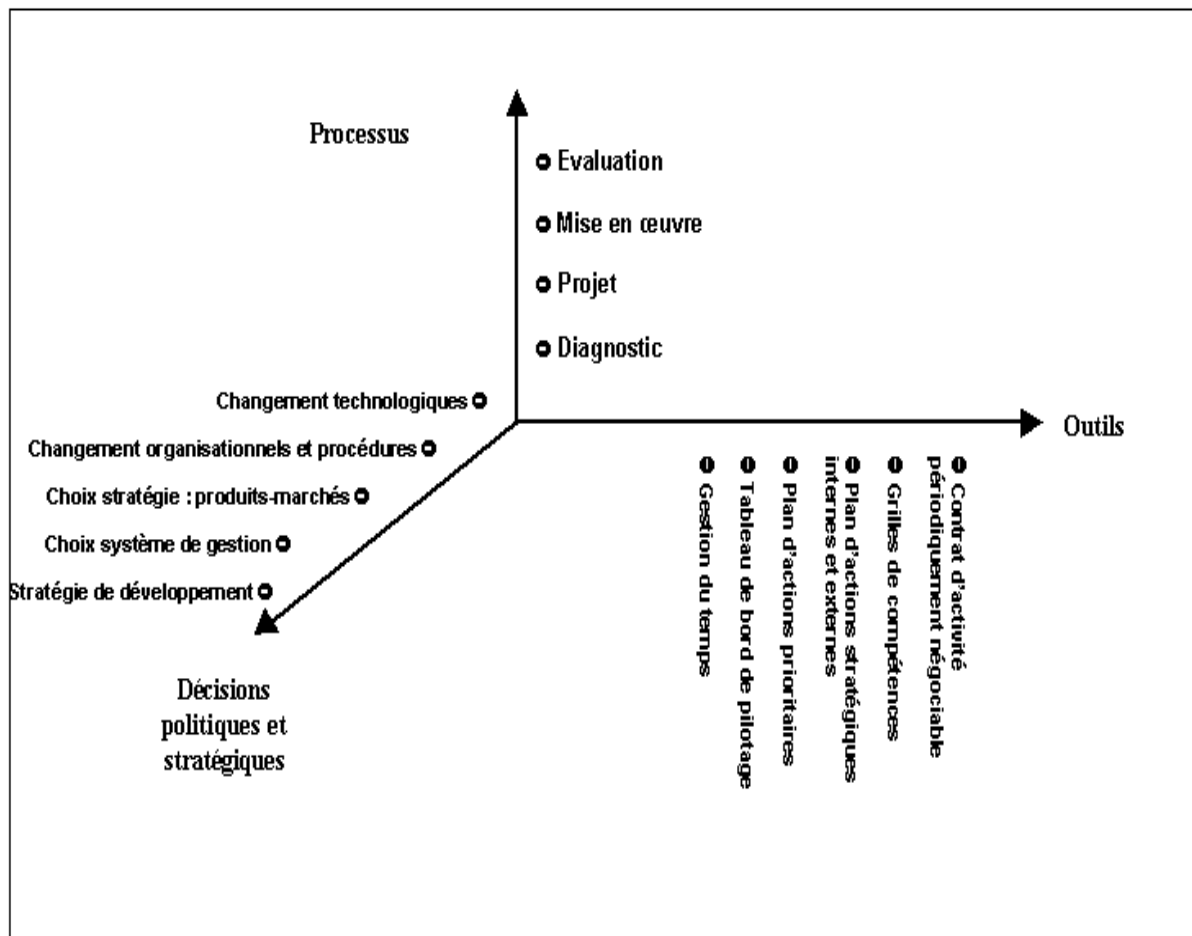
- Les Contrats d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) permettent aux membres de l'encadrement de négocier les objectifs auprès de leurs subordonnés en s'assurant de la faisabilité des objectifs d'équipe et des objectifs personnalisés.

2.1.3. L'axe des décisions politiques :

Cet axe relève de la compétence de la direction de l'entreprise qui doit prendre des options et des décisions. Il consiste donc à définir les orientations du changement (stratégies, règles du jeu, politique sociale, choix des hommes...).

La réussite du processus de changement résulte d'une bonne articulation et d'un bon dosage entre les trois axes présentés en figure suivante :

Figure N°4 : Articulation des trois axes d'une intervention socio-économique



Source : Henri Savall, Véronique Zardet, Op.cit, P.226.

3. L'intérêt de calcul des coûts cachés

L'intérêt du calcul des coûts cachés revêt plusieurs enjeux économiques pour l'entreprise.

En effet, les coûts cachés, une fois détectés, vont permettre d'engager un processus de recherche de solutions pour une plus grande efficacité de l'entreprise. A cours terme, l'objectif est d'accroître la rentabilité de l'entreprise en lui procurant les moyens de mieux respecter et d'équilibrer son budget. A long terme, l'enjeu économique est la survie de l'entreprise ou de son développement par l'amélioration de sa compétitivité.

Schématiquement, l'évaluation des coûts cachés a deux voies d'application : l'évaluation a posteriori et l'évaluation a priori¹.

¹Ibid, P.121.

3.1. L'évaluation a posteriori

Cette évaluation se fonde sur les actions déjà réalisées par l'entreprise. Elle a pour but d'inciter les acteurs de l'entreprise à poursuivre un processus de perfectionnement qui a fait ses preuves.

3.2. L'évaluation a priori

L'évaluation a priori est quant à elle, un outil d'aide à la décision dans le management d'entreprise. Il s'agit d'évaluer le niveau actuel des coûts cachés, afin d'en tirer un pronostic quant à leur degré de compression.

Cette évaluation permet d'estimer si l'enveloppe financière ainsi dégagée pourrait financer, partiellement ou totalement, le surcoût d'investissement envisagé.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous pouvons retenir que la compétitivité de l'entreprise en termes de maîtrise des coûts cachés sera possible grâce à une combinaison des actions de la direction et des salariés. La synergie des actions entre la direction et les salariés à travers les contrats de gestion permettra à l'entreprise de réduire durablement ses coûts cachés.

En outre, la performance économique et sociale doit être le pilier d'une gestion durable des coûts cachés.

Chapitre 03

Analyse des coûts cachés au niveau de l'entreprise COGRAL

Introduction :

Les chapitres précédents nous ont permis de mettre en lumière les coûts et les performances cachés qui peuvent exister dans l'entreprise. Elle nous a permis de savoir que les coûts cachés dans l'entreprise ne sont pas cachés par hasard et que leur mise en évidence et leur calcul présentent un intérêt important pour les chefs d'entreprise.

Le présent chapitre sera consacré essentiellement à notre étude cas sur le terrain de l'entreprise COGRAL, ce chapitre sera composé de trois sections, nous allons d'abord essayer, à travers la première section, de présenter l'entreprise COGRAL quant à son historique, ses missions, et son organisation. Ensuite, suivra une deuxième section qui abordera la présentation et l'analyse des coûts cachés liés à l'absentéisme et à la rotation du personnel. Enfin, la section trois traitera l'enquête par questionnaire.

Section 1 : Présentation de l'entreprise COGRAL

On va présenter une fiche technique de l'entreprise COGRAL comme suit :

1. historique

La société des Corps Gras /spa COGRAL, gérée financièrement par SGP société de gestion des participations, ex-holding des corps gras.

- **En 1942** : les travaux de production des corps gras ont été lancés, par le groupement LESIEUR-AFRIQUE. Ces derniers ont été interrompus en 1945 lors de la deuxième guerre mondiale, pour être enfin achevés en 1948.

- **En 1949** : Mr Tamzali créait une société privée pour le raffinage des huiles

- **En 1968** : elle fut nationalisée le 14 juin 1968 → la Société Nationale des Corps Gras (SNCG) vit le jour.

- **En 1973** : elle fut associée à deux autres sociétés nationales (la première restructuration) :

- la Société de Gestion des Industries du Sucre (SOGEDIS).

- la Société Algérienne des Conserveries (SOALCO).

Cette fusion donnera naissance à la Société de Gestion des Industries Alimentaires (SOGEDIA), qui 10 ans après par décret N° 82.453 du 1er décembre 1982, fut éclatée en trois entreprises :

- Entreprise Nationale de Sucre (ENASUCRE).

- Entreprise Nationale des Jus et Conserves (ENAJUC).

- Entreprise Nationale des Corps Gras (ENCG).

- **En 1982** : séparation des entreprises => l'autonomie des entreprises (la deuxième restructuration), l'ENCG devient ainsi une entreprise publique économique société par actions (ENCG/SPA).

- **En 1989** : l'E.N.C.G a accédé au statut d'autonome avec partenariat donc gérée par d'autres domaines pharmaceutiques, agricoles... (ENCG/SPA /partenariat).

- **En 1997** : économie du marché.

- **En 2000** : l'ENCG/SPA a été érigée en groupe industriel ENCG, regroupant cinq filiales autonomes :

- Filiale ANNABA : CGS.

- Filiale BEJAIA : COGB.

- Filiale ORAN : COGO.

- Filiale MAGHNIA : CGM.

- Filiale d'Alger : **COGRAL** Organisme de notre étude.

-**En 2006** : La société COGRAL (Corps Gras Alger) a été privatisée et rachetée par un grand groupe Algérien, internationale. Après une profonde structuration à partir de mai 2006, COGRAL se positionne aujourd'hui comme un des principaux acteurs Algériens à travers COGRAL FOODS et COGRAL SOAP.

- La division FOOD de COGRAL, concentre ses activités dans le raffinage et la production des huiles végétales comme le soja et le tournesol sous la marque SAFIA, ainsi que dans d'autres produits dérivés comme la margarine et le Smen.

- La division SOAP concentre ses activités dans la saponification et la production de savons de ménage et de toilette sous les marques LE COQ, MAYA et L'O ainsi que dans la glycérine.

2. Situation géographique :

La société des corps gras d'Alger « **COGRAL** » occupe une place géographique stratégique sise au 1 rue de GAO, nouveau port d'Alger. Cette unité s'étend sur une surface de 29526m² au titre de location simple à proximité du port d'Alger quai N°03.

COGRAL, située idéalement sur le port d'Alger bénéficie donc d'un emplacement privilégié qui lui permet de s'approvisionner en matières premières aussi bien pour le raffinage de ses huiles végétales que pour la saponification de ses savons. Pour cela la société est très active sur les marchés boursiers de matières premières aux Etats-Unis et en Malaisie pour l'achat des huiles de soja, tournesol et palmes en provenance de l'Argentine, les USA et la Malaisie.

Grâce à des pipes de déchargement qui relient nos unités des quais les bateaux déchargent directement l'huile brute dans nos cuves.

Pour mieux connaître L'entreprise COGRAL, voici la fiche représentative suivante :

Fiche d'identité :

Dénomination	COGRAL (Corps Gras Alger)
Siège social	Alger ,01 rue de Gao, nouveau port d'Alger
Secteur juridique	privé
Forme juridique	SPA (société par action)
Directeur général	Patrick Algani
Chiffre d'affaire (10 ³)	2681219430 DA
Capital social (10 ³)	805003500,00 DA
Effectifs	Total : 372 Femme : 15 / Homme : 357
Registre de commerce	983000545016/00
Matricule fiscale	099816000545031
Date de création	22 / 04/ 2006
Date d'entrée en activité	28 / 05/ 2006
Activité principal	Raffinage des huiles, conditionnement des huiles et l'emballage.
La norme ISO (2011)	9001 Edition 2000 certifié en 2005 par AFAC
Téléphone	+213(0) 21 42 34 64
Fax	+213(0) 21 42 34 66
Site web	www.Safia.dz
e-mail	contacte@safia.dz

Source : Documents d'entreprise.

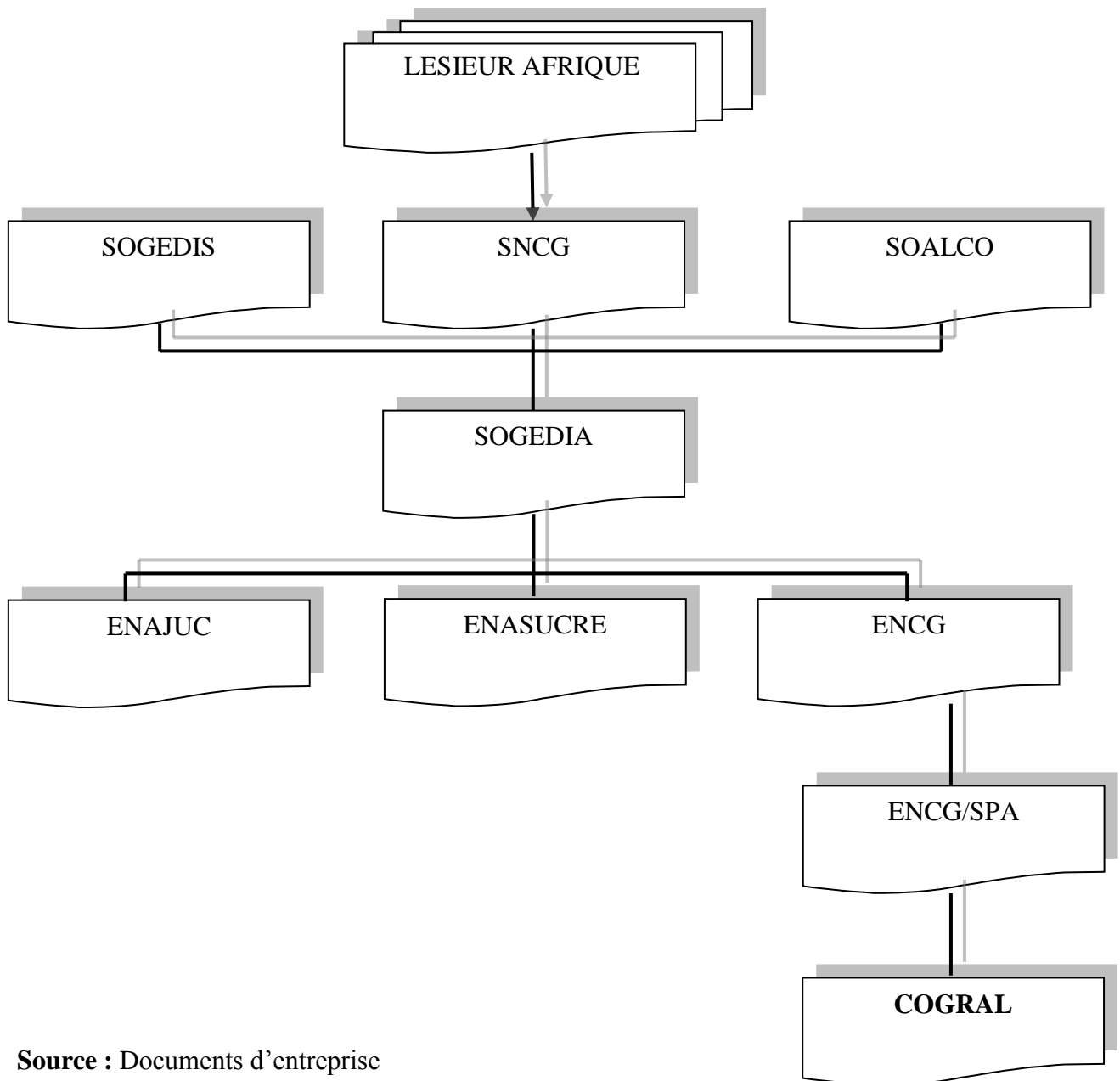
3. L'organisation structurelle

Chaque entreprise a une organisation structurelle qui permet d'expliquer et de classer les missions et les responsabilités de chacun de ses employés. Par conséquent, on va voir ici l'organigramme de l'historique de l'ENCG puis l'Organigramme générale actuelle de l'entreprise COGRAL.

3.1 Organigramme de l'historique de L'ENCG

La figure ci-dessous, nous montre l'évolution de la société « COGRAL » dans le temps.

Figure N°5: Organigramme de l'historique de « COGRAL »

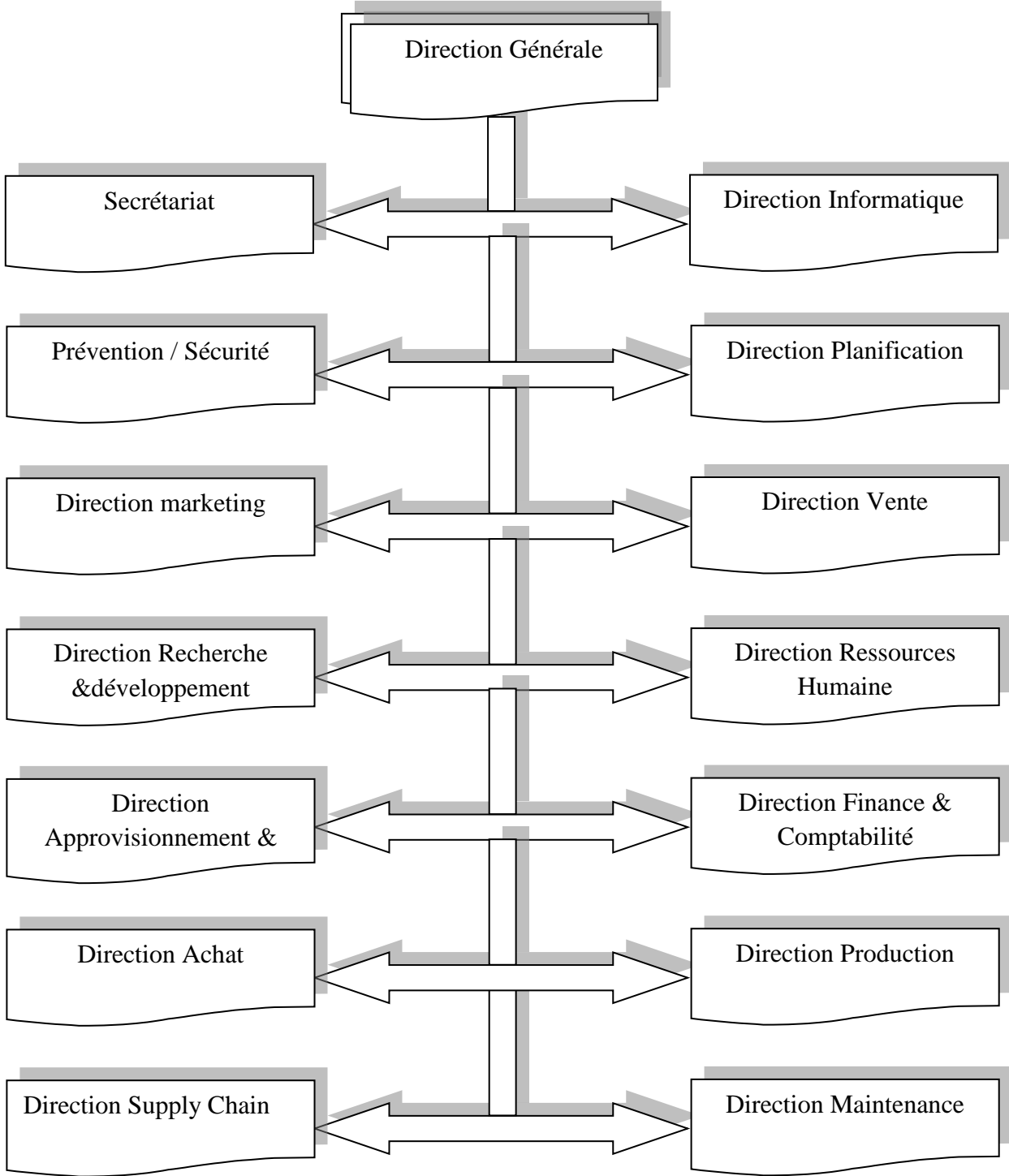


Source : Documents d'entreprise

3.2. Organigramme général

La figure ci-après, nous donne l'organisation des différentes directions de COGRAL.

Figure N°6:L'organisation fonctionnelle de « COGRAL »



Source : Documents d'entreprise

Section 2 : Les coûts cachés liés à l'absentéisme et à la rotation du personnel

Dans cette section nous a étudié les coûts cachés liées à l'absentéisme et à la rotation de personnel au niveau de l'entreprise COGRAL

1. Analyse des coûts cachés liés à l'absentéisme

Un des signaux avant le départ d'un employé ou un révélateur de problème dans l'organisation, se reflète bien généralement par un fort taux d'absentéisme, qui se traduit par une non-présence au travail mais aussi par une diminution plus ou moins volontaire dans le temps de travail.

Pour appréhender le comportement d'absentéisme, trois critères sont utilisés : des indicateurs de mesure (taux d'absentéisme), l'analyse des motifs, et enfin le chiffrage des coûts¹.

Dans ce qui va suite on va essayer d'évaluer les coûts cachés liées à l'absentéisme suivant ces trois critères

1.1. L'analyse des motifs d'absence

Tableau N°6 : Répartition par motif d'absence

Année 2014	Retard et A.N.A	Maladie	Accident de travail	M.A.P	Total
Heurs	10683	7154	2413	2430	22680
Jours	222.56	149.04	50.27	50.63	472.5

Source : Nos soins sur la base des Documents de l'entreprise

L'état comparatif des absences ci-dessus nous montre clairement que les absences non autorisées sont élevées (1068 h) cela peut désorganiser le fonctionnement d'un service surtout si elles sont répétitives. Dans ce cas il est très courant qu'un employeur adresse un avertissement au salarié concernant cette absence ou retard et lorsqu'un salarié multiplie les retards ou les absences injustifiées, il s'expose dans ce cas également à un licenciement pour faute grave.

¹ Jean-Marie Peretti, « *Ressources humaines* », Édition Vuibert, Paris, 2003, PP.174-176.

Aussi il faut enregistrer que les absences pour maladies prendre une partie considérable de l'ensemble des absences (7154h)

1.2. Taux de l'absentéisme

Tableau N°7: Taux d'absentéisme par motif d'absence

Motif d'absence	Nombre de jours d'absence (1)	Nombre de jours attendus (2)	Taux d'absentéisme (1)/(2)
Retard et A.N.A	222.56	231	0.96
Maladie	199.31	231	0.86
M.A.P	50.63	231	0.22
Total	472.5	231	1.95

Source : Nos soins.

Le taux d'absentéisme a été évalué sur une période d'une année c'est-à-dire du 1^{er} Janvier au 31 décembre 2014. Aussi, les congés payés et les jours fériés ont été exclus du nombre de jours attendus de travail.

Le congé annuel rémunéré est calculé à raison de deux (2) jours et demi par mois de travail, sans que la durée globale n'excède trente (30) jours calendaires par année de travail¹.

Les jours fériés en Algérie sont les fêtes religieuses (5 fêtes), les fêtes nationales et internationales (4 fêtes). Chaque jour férié dure un jour sauf aide el adha et aide el fitr durent quatre jours (deux jours pour chacun). On ajoute à ces jours fériés les weekends (8 jours par mois).

Donc le nombre de jours attendus est calculé comme suit : 22 jours (30 jours – 8 jours de weekends) multiplie par 11 mois (12 mois – 1 mois de congé) puis en diminué de cette résultat les 11 jours fériés.

Nombre de jours attendus pour chaque salarié = $[(22 \times 11) - 11]$

¹ Art. 106 de l'Arrêté n°37 du 09 juin 2010 portant durée légal de travail-repos légaux.

En effet, les jours d'absences des accidents du travail ont été incorporés dans les jours d'absences pour maladie.

1.3. Calcul du salaire moyen de COGRAL

Tableau N°8 : Salaire moyen de COGRAL de l'année 2014

Salaire versé premier semestre	74289225.24
Salaire versé deuxième semestre	79140902.25
Total salaire versé (1)	153430127.5
Effectif moyen (2)	372
Salaire moyen (3) (3) = (1)/(2)	412446.58
Salaire moyen par jour (4) (4) = (3)/365	1130

Source : Nos soins

Ce tableau nous a aidé au calcul des coûts cachés liés à l'absentéisme.

Tableau n°9 : grille d'évaluation des coûts cachés liés à l'absentéisme de l'année 2014

Grille d'évaluation des coûts cachés				indicateur : absentéisme					
Dysfonctionnements élémentaires	Causes évoquées	Fréq. Indic.	Détail calcul	Effet économique					total
				Sursalaires	Sur- temps	Sur- consommations	Non- productions	Non-crédation de potentiel	
Retard et A.N.A		12 mois	222.56j x 8h x 1130 (salaire moyen par jour)	2011942.4					2011942.4
Maladie		12 mois	199.31j x 8h x 1130	1801762.4					1801762.4
M.A.P		12 mois	50.63j x 8h x 1130	457695.2					457695.2
Total				4271400					4271400

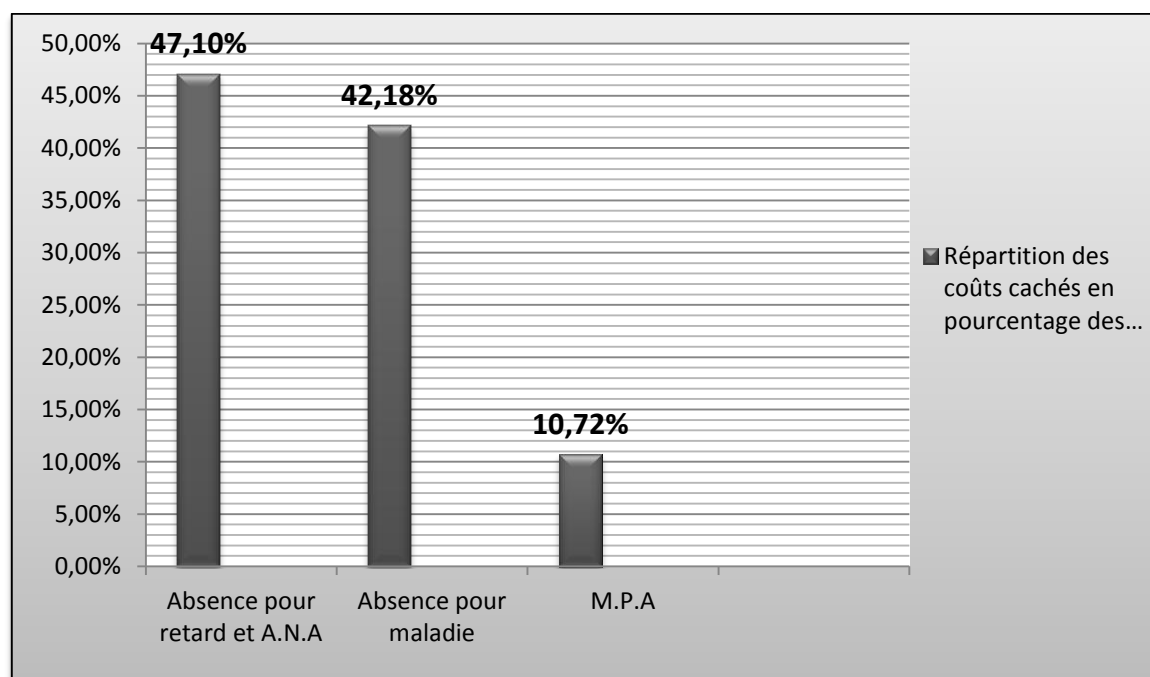
Source : Nos soins

Tableau n°10: Répartition des coûts cachés en pourcentage des motifs d'absence

Motifs	Pourcentage en fonction du coût caché d'absentéisme
Absence pour retard et A.N.A	47.10 %
Absence pour maladie	42.18 %
M.P.A	10.72 %

Source : Nos soins

Figure N°7 : Répartition des coûts cachés en pourcentage des motifs d'absence



D'après ces tableaux et le graphe ci-dessus, on voit que les absences pour retard et absences non autorisées sont les plus élevées avec 47.10 % de coûts cachés. En suit, suivant les absences pour maladie avec 42.18 % de coûts cachés. En fin, les absences M.P.A en troisième position avec 10.72 % de coûts cachés. Ces absences constituent une véritable perte pour COGRAL dans la mesure où elles ne sont pas déduites des congés annuels des agents.

Notons que ce coût est sous-évalué dans la mesure où il ne prend pas en compte certains effets.

De tout ce qui précède, nous pouvons dire que le coût total des coûts cachés liés à l'absentéisme qui s'élève à 4271400 DA représente une perte considérable sur l'économie de COGRAL.

2. Les coûts cachés liés à la rotation du personnel

Tableau N°11 : nombre d'embauches par type de contrat

		Exécution	Maîtrise	Cadre Moy	Cadre Sup	Total	Taux d'Evolution
2010	CDI		1	5	9	15	-34%
	CDD	14	20	19	8	61	
	Total	14	21	24	17	76	
2011	CDI			1	2	3	-63%
	CDD	8	10	5	2	25	
	Total	8	10	6	4	28	

Source : Document d'entreprise

On remarque que le nombre d'embauches en 2011 est 28 contre 76 en 2010 on déduit donc qu'il y a une diminution remarquable pendant une année, concernant les embauches par contrat nous remarquons que celle de durée déterminée de 25 personnes sont plus élevées que les embauches par contrat de durée indéterminée de 3 personnes.

Tableau N°12 : nombre de sorties par motif

Désignation	Année 2010					Année 2011				
	Execu	Maîtr	Cadre Moy	Cadre Sup	Total	Execu	Maîtr	Cadre Moy	Cadre Sup	Total
Retraites					35	23	23	5	2	53
Départ volontaire					11	1	1	1		3
Décès					1		1			1
Fin CDD	17	4	2	3	26	45	10	4	1	60
Démission					47	2	10	10	10	32
Fin P E					14		1	1	1	3
Total	67	40	17	10	134	71	46	21	14	152

Source : Document d'entreprise

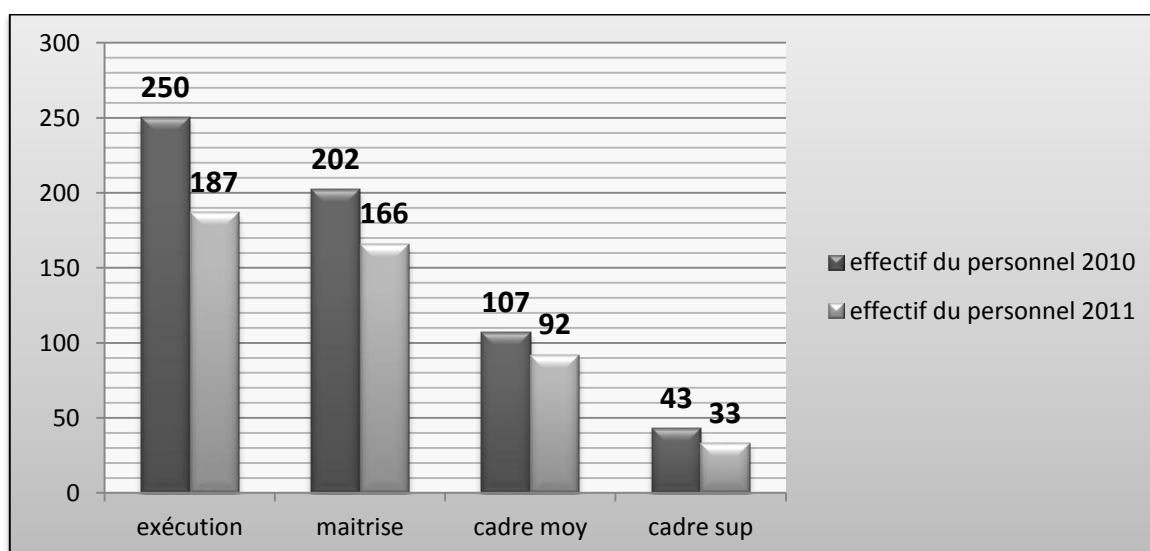
Au titre de nombre de personnes sortis de l'entreprise, le personnel de contrat de durée déterminé occupe la première place avec 60 personnes, ce qui représente la majorité, et les retraites en deuxième place avec 53 personnes.

Tableau n°13 : Répartition globale du personnel de COGRAL

Catégories	Effectif au 31/12/2010	Effectif au 31/12/2011	Variation
Fonctionnaires	444	396	-48
Exécution	197	178	-19
Maitrise	163	140	-23
Cadre moy	69	65	-4
Cadre sup	15	13	-2
Non fonctionnaires	158	82	-76
Exécution	53	9	-44
Maitrise	39	26	-13
Cadre moy	38	27	-11
Cadre sup	28	20	-8
Totale	602	478	-124

Source : Nos soins

Figure N°8 : Effectif du personnel 2010/2011



Source : Nos soins

D'après le tableau et la figure ci-dessus on remarquant que l'effectif en 2011 est diminué de façon remarquable, En définitive, au cours de l'année 2011, nous constatons que la variation globale du personnel est en baisse de (124). Cette baisse est liée au départ et de la réduction du personnel de l'entreprise.

On utilisé ces tableaux pour calculer les taux de rotation :

Domaines	Détail de calcul	Taux
Rotation de l'emploi	$RE = \frac{\text{moyennededenombredesalariéspartisearrivés}}{\text{nombreinitialdesalariésendébutdeperiode}}$ $RE = \frac{(28+152)/2}{602} = 0.1495 = 14.95\%$	14.95%
Rotation du personnel	$RP = \frac{\text{nombre de personnes titulaires sorties}}{\text{effectif moyen des titulaires}}$ $RP = \frac{76}{(158+82)/2} = 0.6333 = 63.33\%$	63.33%
Déperdition	$D = \frac{\text{nombres d'embauche}}{\text{nombres de départs volontaires}}$	NE
Mobilité fonctionnelle	$MB = \frac{\text{nombresdesalariésayantchangédefonction}}{\text{effectifmoyen}}$	NE*

●NE =Non évalué :

Les taux d'instabilité du personnel et de la mobilité fonctionnelle n'ont pas pu être calculés par manque d'information

Le taux de rotation de l'emploi (14.95 %) et le taux de rotation du personnel (63.33 %) sont considérablement élevés et ont beaucoup d'impacts sur le déroulement des activités du COGRAL ce qui rajoute des coûts supplémentaires pour l'entreprise car le départ d'un employé engendre des coûts directs et indirects : les coûts de séparation, de recrutement et de formation du nouveau personnel.

On peut penser qu'en général, un taux de rotation faible est préférable à un taux de rotation élevé pour les organisations. En effet, la rotation des employés est associée à des coûts élevés et la majorité des gestionnaires tentent de réduire leur taux de rotation afin d'augmenter ou maintenir leur performance organisationnelle

Section 3 : L'enquête par questionnaire

Une enquête est une démarche impliquant des recherches d'informations auprès d'un échantillon représentatif de la population visée.

Dans notre cas, pour parvenir à rassembler les informations requises pour cette recherche ; on a eu besoin de définir, au préalable, nos objectifs ainsi que la méthode de collecte d'informations à suivre afin de garantir les exigences de fiabilité et de validité des informations collectées.

1. Présentation du questionnaire

1.1. Objectifs de l'enquête

Le questionnaire est l'instrument de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits. Il permet de :

- faire ressortir les causes principales de l'absentéisme et de rotation de personnel ;
- analyser le rôle de l'entreprise pour faire face à ces deux dysfonctionnements ;
- le questionnaire devient un outil pour confirmer ou infirmer une hypothèse.

1.2. Présentation de la population de l'étude

On appelle population de l'enquête l'ensemble du groupe humain concerné par les objectifs de l'enquête. La population de notre étude constituée par l'ensemble des employés de l'entreprise COGRAL.

1.3. Administration du questionnaire

L'administration d'un questionnaire est la phase d'une enquête durant laquelle le questionnaire est soumis aux individus faisant partie de l'échantillon. L'administration peut se faire : en face à face (domicile, rue, point de vente,..), par téléphone, par voie postale, par Internet, par auto-administration. Le choix du mode d'administration impacte le taux de réponses, les coûts, la qualité des réponses et les risques de biais.

La méthode la plus appropriée, pour répondre à l'objectif de notre étude, est l'enquête par auto-administration, en effet l'employé sondé complète de manière autonome et sans assistance le questionnaire.

1.4. La taille de l'échantillon

A défaut d'étudier toute la population, nous sommes tenus à retenir un échantillon estimé de 30 employés qui représente 8.07 de l'effectif global (372 travailleurs) des deux

sexes dans les différentes variétés et qualités (cadre, maîtrises, exécutions), réparties sur 7 Directions.

1.5. Présentation des questions du sondage

Un questionnaire est l'ensemble de multiples questions et l'accomplissement des objectifs de l'étude¹.

Les questions abordées dans le cadre du mémoire ont été simples, claires et compréhensibles. On a utilisé plusieurs types de questions, elles sont présentées comme suit :

- **Question fermées** : Sont celles où les personnes interrogées doivent choisir entre des réponses déjà formulées à l'avance. Dans notre cas, on distingue quatre types:
- **Questions fermées à réponse unique** : Une question fermée à choix unique est une question au sein de laquelle l'individu interrogé ne peut choisir qu'une réponse parmi l'ensemble des réponses proposées. (Exemple : question N° 4 du présent questionnaire).
- **Questions fermées échelles** : Ce genre de questions est utilisé pour mesurer une satisfaction, une préférence, une fréquence ou toute énumération ordonnée. (Exemple question N°3 du présent questionnaire).
- **Questions ouvertes** : Une question ouverte est une question pour laquelle il n'y a pas de réponses préétablies proposées au répondant, celui-ci est donc entièrement libre dans sa réponse. (Exemple : question N°14 du présent questionnaire).

2. Traitement et analyse des résultats

Les informations issues de l'enquête par sondage, ont été traitées et analysées grâce au Microsoft Office Excel 2007.

2.1 Caractéristiques générales de l'échantillon étudié

Le nombre d'employés qui ont répondu au questionnaire est 30 employés. Les caractéristiques de cet échantillon du point de vue : âge, sexe, situation familiale et niveau d'ancienneté ainsi que le niveau de formation de chacun d'eux sont présentées dans les tableaux et les figures ci-dessous.

Le tableau ci-après indique la répartition des employés (répondants) selon leur âge.

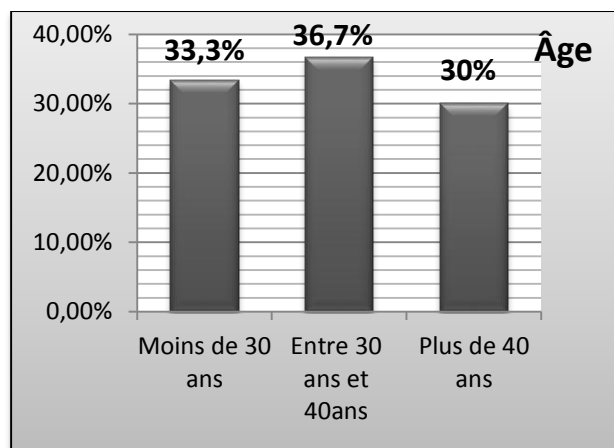
¹ Jean Luc Giarmelloui, Eric Venette « *Etude de marché* », Vuibert, Paris, 1995, P.68.

- Âge

Tableau N°14 : répartition des employés selon l'âge

Tranche d'âge	fréquence	Pourcentage %
Moins de 30 ans	10	33.3
Entre 30 ans et 40ans	11	36.7
Plus de 40 ans	09	30
Total	30	100

Figure N°9 : répartition des employés selon l'âge



On note que la structure d'âge des employés interrogés est presque la même : moins de 30ans (33.3%), entre 30ans et 40ans (36.7) et plus de 40 ans (30%).

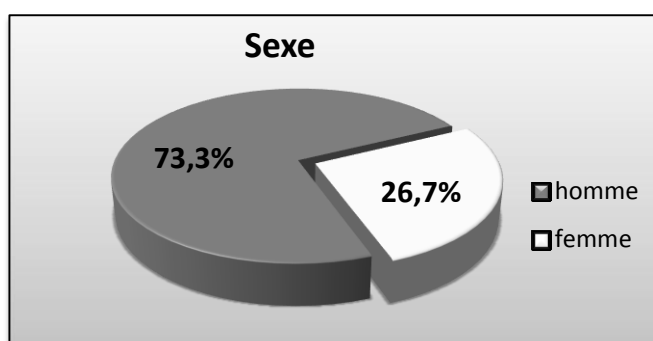
La répartition des employés en fonction de leur sexe est présentée dans le tableau suivant

- Sexe

Tableau N°15 : répartition des employés selon sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage %
Homme	22	73.3
Femme	8	26.7
Total	30	100

Figure N°10 : répartition des employés selon sexe



Concernant la répartition des interrogés en fonction de sexe On note que la population masculine représente un pourcentage plus élevé (73.3%) que celle féminine (26.7%).

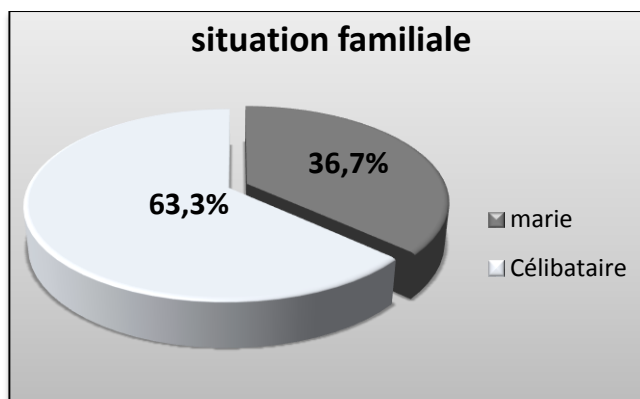
Le tableau ci-après donne un aperçu de la répartition des répondants selon leur situation familiale

- Situation familiale

Tableau N°16 : répartition des employés selon la situation familiale

Situation	Fréquence	Pourcentage %
Marie	11	36.7
Célibataire	19	63.3
Divorcé	0	0
Veuf	0	0
Total	30	100

Figure n°11 : répartition des employés selon la situation familiale



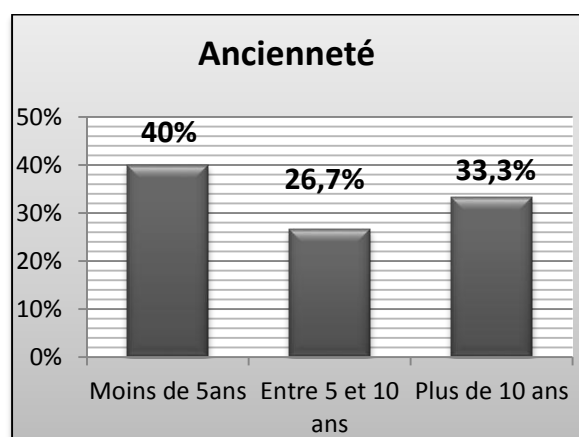
Les résultats montrent que 63.3% des répondants sont célibataires et que 36.7 sont mariées.

- ancienneté

Tableau N° 17:répartition des employés Selon l'ancienneté

Ancienneté	fréquence	Pourcentage %
Moins de 5ans	12	40
Entre 5 et 10 ans	08	26.7
Plus de 10 ans	10	33.3
Total	30	100

Figure n° 12 : répartition des employés selon l'ancienneté



La majorité des répondants, plus exactement 40% des employés, ont une ancienneté moins de 5ans, puis 33.3% ont une expérience plus de 10ans et en fin 26.7 pour les employés qui ont un niveau d'ancienneté compris entre 5 à 10.

- Niveau de formation

Concernant cette question nous l'avons laissé ouverte. Les réponses que nous avons recueillies sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau N°18 : répartition des employés selon leur niveau de formation

Niveau de formation	Fréquence	Pourcentage %
Licence	16	53.33
Licence et plus	8	26.67
Lycée	6	20
Total	30	100

Les résultats montrent que 53.33% des répondants sont licenciés. 26.67% ont une licence et plus. Le reste (20%) ont le niveau secondaire.

2.2 Analyse des questions

Dans cette partie on va essayer d'expliquer les causes de taux élevé de rotation de personnel (63.33%) et les causes d'un taux d'absentéisme de 1.95%.

2.2.1 Environnement du travail

Tableau N°19 : La satisfaction des employés aux conditions de travail et régime horaire.

désignation	Conditions de travail (%)	Régime horaire(%)
Très insatisfait	43.3	3.3
Plutôt insatisfait	43.3	20
Plutôt satisfait	10	56.7
Très satisfait	3.3	20
Total	100	100

Tableau N°20 : L'ambiance au travail

Désignation	Fréquence	Pourcentage %
Très faible	2	6.67
Faible	6	20
Bien	14	46.67
Très bien	8	26.67
Total	30	100

Figure N°13 : L'ambiance au travail

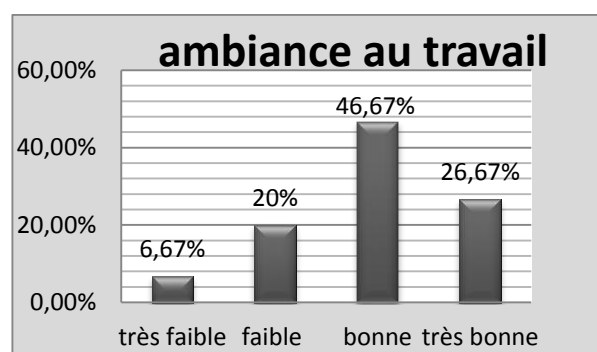


Tableau N°21 : travail surchargé et claire

Désignation	Travail surchargé %	Tâches et responsabilités claires
Oui	73.3	73.3
Non	26.7	26.7
Total	100	100

Les tableaux ci-dessus présentent les avis des sondés en ce qui concerne l'environnement du travail au niveau de COGRAL. En effet, les résultats obtenus montrent que la majorité des répondants (86.6%) sont insatisfaits des conditions de travail au sein de leur société (43.3% sont très insatisfaits et 43.3% sont plutôt insatisfaits. Néanmoins, 76.7% sont satisfaits de leur régime horaire (56.7% sont satisfaits contre 20% qui sont très bien satisfaits). A noter que 73.3% des répondants voient que leur travail est surchargé de tâches claires.

Toujours d'après la figure ci-dessus, on constate que 73.34% des répondants déclarent qu'il règne une bonne ambiance au travail (46.67% la qualifient de bonne versus 26.67% la considérant comme très bonne).

Ces résultats nous amènent à déduire que l'environnement de travail est satisfaisant du point de vue ambiance et régime horaire mais il laisse à désirer pour les autres conditions de travail.

En effet, Si vous faites travailler vos employés jusqu'à épuisement, Cela inciterait inévitablement les salariés à s'absenter ou aller d'emblée chercher du travail ailleurs.

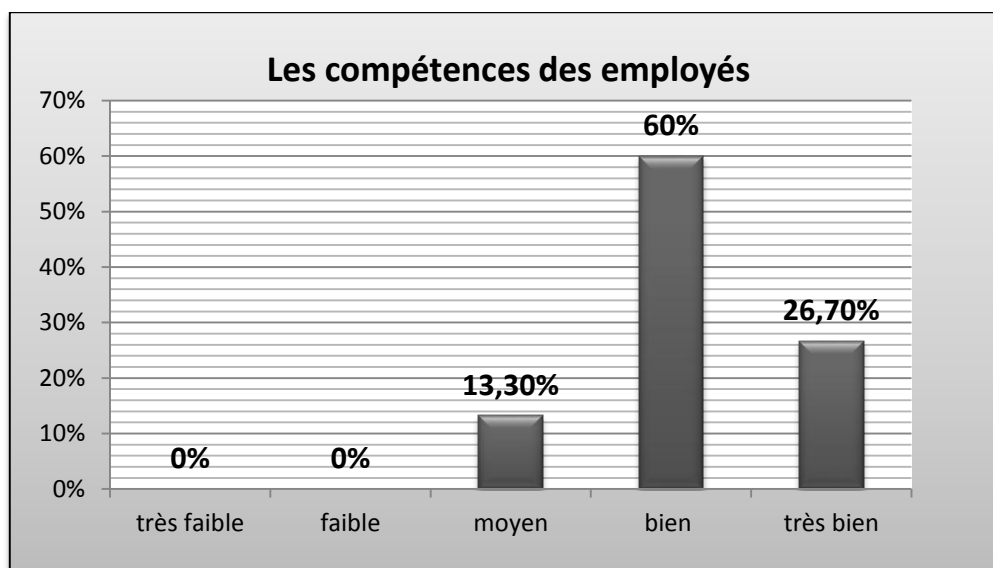
En fait, selon ces résultats, on remarque que les conditions de travail jouent, d'une manière générale, un rôle important dans l'augmentation du taux de rotation du personnel et d'absentéisme au niveau de GOGRAL.

2.2.2. Organisation du travail et compétence

Tableau N°22 : relation du salarié avec son supérieur

désignation	Un seul supérieur %	Le supérieur exerce une pression sur vous %	Autonomie de l'exécution de tâche %
Oui	70	50	76.7
Non	30	50	23.3
Total	100	100	100

Figure N°14 : Les compétences des employés



La figure ci-dessus montre que la majorité des répondants (86.7%) se jugent comme étant compétents (60% de compétences bien et 26.70% de compétences très bien), et le reste se voit moyennement compétent.

La lecture des tableaux ci-dessus montre que 70% des sondés ont un seul supérieur contre 30% ayant plus d'un supérieur. Toutefois, il faut enregistrer que 50% des répondants considèrent que leur supérieur exerce une pression sur eux. Le même pourcentage des répondants voit le contraire.

Concernant l'autonomie de l'exécution des tâches, la majorité des sondés (76.7%) voient qu'ils sont autonomes dans la réalisation de leurs tâches.

A partir de ces résultats, on peut conclure que la plupart des sondés pensent qu'ils sont compétents, ont un seul supérieur et sont libres dans l'exécution de leurs tâches ce qui correspond à une indépendance morale ou intellectuelle dont jouit le travailleur lors de l'accomplissement de sa tâche.

Néanmoins, il ne faut pas négliger les 23.3% qui se disent non autonomes lors de l'exécution de leurs tâches et les 50% qui voient que leurs supérieurs exercent une pression sur eux. En effet, un employé mécontent en parle autour de lui ce qui risquerait d'affecter ses collègues qui n'avaient pourtant aucun problème au départ.

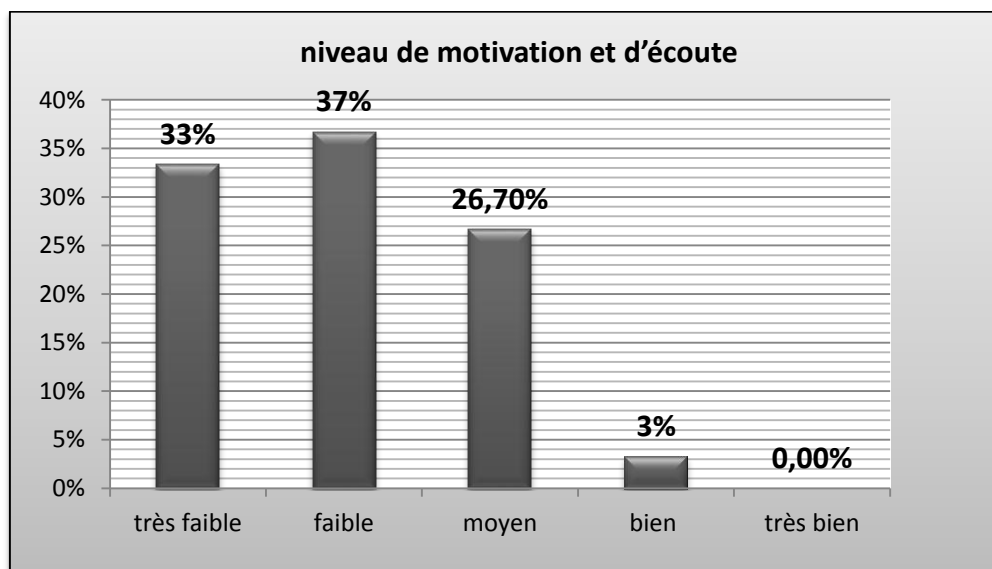
Donc, loin de toute tension au travail, on note une amélioration de l'efficacité de l'employé ; une diminution du taux d'absentéisme et une baisse de la fuite du personnel.

2.2.3. Stratégie de l'entreprise

Tableau N°23 : La satisfaction des employés vis à vis l'entreprise

Désignation	Vous avez peur de votre future au sein de COGRAL %	Vous êtes satisfait de votre salaire %
Oui	60	10.3
Non	40	89.7
Total	100	100

Figure N°15 : Niveau de motivation et d'écoute au niveau de COGRAL



En observant le tableau ci-dessus, on remarque que 89.7% des enquêtés ne sont pas satisfaits de leur salaire et que 60% d'eux ont peur de leur avenir au sein de l'entreprise.

D'après la figure ci-dessus, 70% des sondés déclarent que le niveau de motivation est d'écoute au niveau de l'entreprise est faible (33% très faible et 37% faible) alors que 26.70% voient que ce niveau est moyen et le reste (3%) dit que ce niveau est bien.

Ces résultats montrent que la majorité des employés sondés ne sont pas satisfaits de leur salaire .Donc, si l'employeur ne consent pas à offrir à ses employés un salaire plus élevé que ce qu'ils auraient eu en travaillant pour un concurrent, il est fort probable qu'ils aient souvent envie de s'absenter et que certains pensent à démissionner.

Ces résultats indiquent aussi que le salarié de COGRAL n'est pas motivé. La démotivation est un processus assez complexe mais le salarié concerné donne souvent des signaux d'alerte avant d'arriver au stade final de désengagement.

Le système de rémunération insatisfaisant et le manque de motivation sont deux facteurs qui affectent les taux d'absentéisme et de rotation du personnel. Ces deux facteurs incitent la plupart des sondés (60%) à avoir peur de leur avenir au sein de l'entreprise COGRAL.

2.2.4. Traitement des questions ouvertes :

2.2.4.1. Les causes principales de l'absentéisme

Dans notre questionnaire on trouve cette question complètement ouverte, elle fait ressortir les principales raisons qui poussent le travailleur à s'absenter. En effet, tous les sondés ont répondu à cette question et la majorité a donné plus d'une réponse

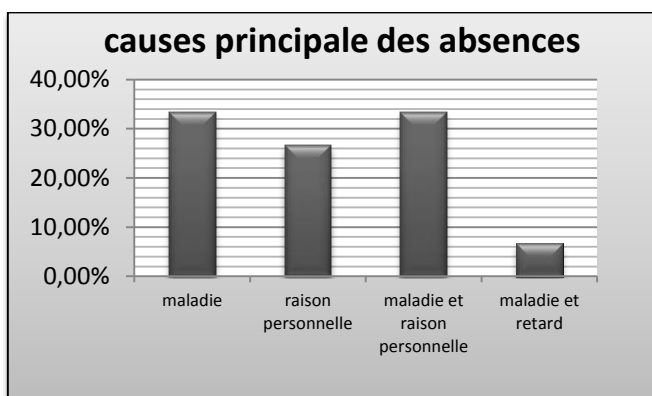
Les réponses étaient comme suit :

Tableau N°24 : causes principale des absences

Raison	Fréquence	%
Maladie	10	33.33
raison personnelle	8	26.67
Maladie et raison personnelle	10	33.33
Maladie et retard	2	6.67
Totale	30	100

figure N°16 : causes principale

Des absences



D'après le tableau et la figure ci-dessus, on voit que les motifs d'absence se divisent en 4 groupes : on enregistre que 33.33% des employés s'absentent pour raison de maladie. 33.33% pour maladie et raisons personnelles ; alors que 26.67% des sondés s'absentent pour des raisons personnelles et en fin 6.67% des répondants s'absentent pour cause de retard

D'après ces résultats on peut conclure que la majorité des répondants s'absentent pour cause de maladie et raisons personnelles. En effet ces résultats sont compatibles avec ceux de l'entreprise (31.54% des absences pour maladie). Ces deux raisons sont des facteurs extérieurs à l'entreprise qui font augmenter le nombre de jours perdus.

2.2.4.2. Les problèmes des employées et les suggestions pour les résoudre

Pour atteindre notre objectif nous avons posé la question suivante :

Quels sont vos problèmes au niveau de l'entreprise COGRAL et comment pensez-vous que votre entreprise pourrait résoudre ces problèmes ? Cette question est complètement ouverte, elle fait ressortir les problèmes et les propositions des répondants en vue d'améliorer leurs situations.

Le tableau suivant résume les différents problèmes et solutions selon les répondants ; sachant que certains sondés n'ont pas répondu à cette question et que d'autres ont proposé plus d'un problème et solution.

Tableau N°25 : les problèmes et les solutions proposés par les répondants

Problème	fréquence	Solution	Fréquence
- salaire faible	8	- augmentation des salaires	16
- environnement de travail insatisfait	6	- améliorer l'environnement de travail	12
- manque de formation durable des employés	4	- être à jours avec les normes et les méthodes de contrôle	2
- l'entreprise n'aspire pas à résoudre aucun problème	5	- revoir le système de motivation	4
		- disposition des moyennes de transport	4
		- faire des formations	4

On remarque clairement qu'en première position, 8 des répondants à cette question voient que le salaire proposé par l'entreprise est faible et 16 d'entre eux suggèrent d'augmenter le salaire cela confirme les résultats qu'on a trouvé ci-dessus dans le tableau N°23.

Ensuite, vient le désir d'améliorer l'environnement de travail suite au problème signalé par 6 répondants sur l'insatisfaction de l'environnement de travail que nous avons citée dans le tableau N°21.

En troisième position, vient le désir d'avoir une formation durable, cela prouve que les employés sont conscients qu'une telle formation est une opportunité pour eux pour acquérir plus de connaissances, susceptibles de leur permettre de développer leur niveau de leur compétence.

Puis vient le besoin de revoir le système de motivation, les employés motivés conservent plus longtemps leurs postes, sont plus productifs et s'absentent moins souvent que leurs collègues moins motivés, et cela affirme les résultats de la figure N°15.

En cinquième position, on trouve les autres suggestions « disposition des moyens de transport » L'employeur a l'obligation de prendre en charge une partie du prix des titres d'abonnement souscrits par ses salariés pour leurs déplacements entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail. Et «être à jours avec les normes et les méthodes de contrôle » pour relever, à intervalles réguliers, les écarts qui pourraient nécessiter l'application de mesures correctives.

En dernières positions, on trouve que 5 des répondant voient que l'entreprise n'aspire pas à résoudre aucun problème.

Conclusion

Ce dernier chapitre nous a permis de relever les principaux dysfonctionnements au sein du COGRAL. Le questionnaire nous ont permis également de comprendre les causes de ces dysfonctionnements. Ensuite, nous avons procédé aux calculs des coûts cachés par indicateurs (absentéisme et rotation de personnel) qui ont été analysés au fur à mesure. Enfin, certaines recommandations qui nous paraissent efficaces et adaptables au fonctionnement de COGRAL.

Conclusion Générale

Conclusion générale

La performance de l'entreprise se mesure principalement par sa capacité à maîtriser ses coûts et à créer d'avantage de la valeur ajoutée. La maîtrise des coûts cachés constituerait aussi un avantage concurrentiel pour les entreprises dans la quête de cette performance.

L'importance qu'occupe cette fonction de maîtrise dans la performance de toute entreprise moderne nécessite une étude approfondie de tous les dysfonctionnements supporte des coûts cachés, c'est pour cela que nous avons opté pour la problématique suivante :

Quelle est l'impact des coûts cachés sur la performance de l'entreprise COGRAL ?

L'étude menée dans notre mémoire et le stage que nous avons effectué au niveau de l'entreprise COGRAL, nous a permis d'analyser les coûts cachés liés à l'absentéisme et à la rotation de personnel. Ainsi, nous avons étudié les causes principales de ces deux indicateurs par l'analyse des résultats de l'enquête par sondage (par questionnaire).

On va maintenant présenter les résultats auxquels on est arrivé à travers l'étude réalisée au sein de l'entreprise COGRAL :

- les coûts cachés liés au retard et absences non autorisés et à l'absence pour maladie constituent une véritable perte pour COGRAL dans la mesure où elles ne sont pas déduites des congés annuels des agents ;

- Le taux de rotation de l'emploi et le taux de rotation du personnel sont considérablement élevés et ont beaucoup d'impact sur le déroulement des activités du COGRAL ce qui rajoute des coûts supplémentaires pour l'entreprise car le départ d'un employé engendre des coûts directs et indirects : les coûts de séparation, de recrutement et de formation du nouveau personnel ;

Ces deux résultats confirment la première et la deuxième hypothèse.

- La plupart des employés de COGRAL sont libres dans l'exécution de leurs tâches ce qui correspond à une indépendance morale ou intellectuelle dont jouit le travailleur lors de l'accomplissement de sa tâche.

- les conditions de travail sont insatisfaites et jouent un rôle important dans l'augmentation du taux de rotation de personnel et d'absentéisme ;

- l'entreprise n'est pas mise à jour avec les normes et les méthodes de contrôle.

- la majorité des salariés de l'entreprise sont insatisfaits du système de rémunération et de motivation ce qui incite les salariés à avoir peur de leur avenir au sein de l'entreprise et plus de quitter l'entreprise ;

Ces derniers résultats confirment la troisième hypothèse.

- l'entreprise n'applique pas le système de formation durable, Alors que les employés sont conscients qu'une telle formation est une opportunité pour eux pour acquérir plus de connaissances, susceptibles de leur permettre de développer leur niveau de leur compétence ;

Pour permettre réduire les coûts cachés de l'entreprise COGRAL, nous avons jugé utile de faire quelques recommandations :

- Pour bien piloter ses coûts cachés, COGRAL devra établir un tableau de bord de pilotage lui permettant de les suivre. Grâce à ce tableau, l'entreprise pourra à travers les indicateurs et les ratios de suivi, voir leur évolution afin de définir un certain nombre d'action pour les diminuer ;

- être à jour avec les normes et les méthodes de contrôle. Pour relever, à intervalles réguliers, les écarts qui pourraient nécessiter l'application de mesures correctives ;

- COGRAL doit améliorer sa performance économique et sociale, par la motivation du personnel. COGRAL a donc intérêt à inclure tout le personnel à la bonne marche de l'entreprise par sa participation aux résultats, à l'information et à la prise de décision stratégique ;

- diminuer le taux de rotation de personnel par l'amélioration des conditions de travail et le système de rémunération ;

- Proposer des formations durables permettre d'améliorer les connaissances des employés pour faire face au développement de l'entreprise.

Pour terminer, les perspectives qu'ouvre ce travail de recherche sont multiples. Tout d'abord, on pense que des études similaires pourraient, par exemple, s'intéresser sur :

- Le contrôle de gestion socio-économique et la performance
- Le facteur humain et coûts cachés liés au non qualité
- le roulement du personnel et la performance organisationnelle.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

I. Livre

- ✓ Alain Hosdey, Jacques Rogister, « La formation dans l'entreprise : les clés de réussite », Édition Edipro, Belgique, 2009.
- ✓ Alain Kerjean, « les nouveaux comportements dans l'entreprise », Édition Les Echos, Paris, 2000.
- ✓ Amiel.M, Bonnet.F, Jacobs.J, « Management de l'administration », 2^eÉdition, De Boeck Université, Paris.
- ✓ Bernard Martory, « Contrôle de gestion sociale », 2^e Édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999.
- ✓ Bernard Martory, Daniel Crozet, « Gestion de Ressources Humaines », 5^eÉdition, Dunod, Paris, 2003.
- ✓ Bernard.M, Christine.D, Fabien.S, « Piloter les performances RH: la création de valeur par les ressources humaines », Édition Liaisons.
- ✓ Claude Alzard, Sabine Sépari, « contrôle de gestion manuel et application », 2^eÉdition, Dunod, Paris, 2010.
- ✓ GerardMelyon, « Comptabilité analytique », 3^e Edition, Bréal, 2004.
- ✓ Guy Dumas, Daniel Larue, « Contrôle de gestion », Édition Litec, Paris, 2002.
- ✓ Henri Mahe, « Dictionnaire de Gestion », Economica, Paris, 1998.
- ✓ Henri Mahe, « Gestion des Ressources Humaines dans les PME », 2^e Édition, Economica, Paris, 1998.
- ✓ Henri Savall, « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique », Édition Economica, Paris, 1989.
- ✓ Henri Savall, « Reconstruire l'entreprise – Analyse Socio-économique des conditions de travail », Édition Dunod, 1980.

- ✓ Henri Savall, Véronique Zardet, « Le nouveau contrôle de gestion », Édition Experts Comptables Malesherbes, 1992.
- ✓ Henri Savall, Véronique Zardet, « Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés », 5^e Editions, Economica, Paris, 2003.
- ✓ Jean-Marie, Peretti, « Dictionnaire des Ressources Humaines », 2^e Édition, Vuibert, Paris, 2001.
- ✓ Nicolas Berland et François-Xavier Simon, « Le contrôle de gestion en mouvement », Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2010.
- ✓ Pascal Lele, « le nouveau partenariat social », édition scientifiques internationales, Berne, 2010.
- ✓ Pierre-Michel Riccio et Daniel Bonnet, « TIC et innovation organisationnelle », Édition Presses des Mines, Paris, 2012.
- ✓ Pierre Voyer, « Le tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^e Édition, Presses de l'université du Québec, Canada, 2006.
- ✓ Régean Brault, Pierre Giguère, « Comptabilité de management », 5^e Édition, Les presses de l'université Laval, Canada, 2003.
- ✓ Sandrine, Ferrand, « La gestion des accidents du travail », Édition Gerson, 2008.

II. Mémoires

- ✓ Guérard, « La fidélisation du personnel en hôtellerie-restauration commerciale », Université de Toulouse, 2007-2008
- ✓ Mouna Talbi et Selma Zitouni, « L'impact de la qualité de service sur la satisfaction/ fidélisation des clients externes », EHEC, Alger, 2012, p12.

III. Articles

- ✓ Henri Savall, Véronique Zardet, « Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises », 22^{EME} Congrès de L'AFC, May 2001, France.

IV. Webographie

- ✓ http://www.cowangroup.ca/site/pdf/ChronicallyAbsentEmployees_fr.pdf
- ✓ <http://www.decite.fr/livres/MAITRISER-LES-COUTS-ET-LES-PERFORMANCESSACHES.aspx/9782717828610>
- ✓ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/dysfonctionnement/27131?q=dysfonctionnement#26992>
- ✓ www.iseor.com

Annexes

Annexe N°2 : Tableau de synthèse d'évaluation des coûts cachés

Composants Indicateurs	Sur-salaires (1)	Sur-temps (2)	Sur-Consommations (3)	Non-Production (4)	Non-création de potentiel (5)	Total des coûts Cachés (1) +(2) +(3) +(4) +(5)	Risques
Absentéisme						Coûts cachés liés à l'absentéisme	
Accident du travail						Coûts cachés liés aux accidents de travail	
Rotation du personnel						Coûts cachés liés à la rotation du personnel	
Qualité des produits						Coûts cachés liés à la qualité des produits	
Ecart de productivité directe						Coûts cachés liés aux écarts de prod. directe	
Total	Sursalaires engendrés par les 5 indicateurs	Surtemps engendrés par les 5 indicateurs	Surconsommations engendrées par les 5 indicateurs	Non-production engendrées par les 5 indicateurs	Non-création de potentiel engendrée par les 5 indicateurs	Coûts cachés totaux	Risques engendrés par les 5 indicateurs
Concepts �conomiques	Coûts historiques			Coûts d'opportunité			
Concepts comptables	Surcharges			Non-produits			

Annexe N° 3 : Tableau de bord de pilotage des coûts cachés

Dysfonctionnements	Objectifs	Variables d'action	Indicateurs / ratios
Absentéisme	Maitriser l'absentéisme	Motivation, salaires Sanction, heures absentes Prime d'assiduité Prime d'objectif individuelle	Heures productives/heures. d'emploi Coût caché absentéisme/ Coût de revient
Accidents du travail	Zéro accident de travail	Formation en sécurité Organiser des tournées inopinées sur le terrain Sensibiliser le personnel	Nombre de formation /an Nombre d'accident/nombre de tournées. Coût caché accident du travail/ Coût de revient
Rotation du personnel	Réduire le départ des salariés	Rémunération au mérite Primes de résultat Plan de carrière individualisé Plan de formation individuelle	Nombre de sorties/ effectif total Nombre d'entrées/ effectif total

Qualité des produits	Fidéliser les clients	Qualité du délai clients export. Respect des commandes. Qualité du service client	Nombre de retard/nombre client Nombre de retours/nombre de livraison Nombre de réclamation/nombre livraison.
Ecart de productivité directe	Réduire le nombre d'arrêts de production.	Maintenance préventive TQM (Total Quality Management)	Nombre d'arrêts/nombre de machines maintenues Coût caché des arrêts / Coût de Revient Quantité. réceptionnée/Quantité facturée Coût caché pertes/ Coût de Revient

Annexe N° 4 : Arrêté du 9 juin 2010

26 Joumada Ethania 1431 9 juin 2010	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 37	11
<p style="text-align: center;">TITRE VI DUREE LEGALE DE TRAVAIL - REPOS LEGAUX</p> <p style="text-align: center;">Chapitre 1er Durée légale de travail</p> <p>Art. 97. — La durée légale de travail applicable au sein de l'Assemblée Populaire Nationale est fixée conformément à la législation en vigueur.</p> <p>Art. 98. — La durée légale de travail peut être réduite pour le fonctionnaire exerçant des activités particulièrement pénibles et/ou dangereuses.</p> <p>Les modalités d'application du présent article sont fixées par une instruction du bureau de l'Assemblée Populaire Nationale.</p> <p>Art. 99. — Le fonctionnaire de l'Assemblée Populaire Nationale peut, compte tenu des besoins de service, être appelé à effectuer son activité en travail de nuit, de 21 heures à 5 heures du matin.</p> <p>Art. 100. — Sous réserve de l'amplitude de travail effectif prévue par la législation en vigueur, le fonctionnaire peut être appelé à effectuer des heures supplémentaires.</p> <p>Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité impérieuse de service et revêtir un caractère exceptionnel.</p> <p>Dans ces cas, le volume horaire des heures supplémentaires ne peut excéder 20% de la durée légale du travail.</p> <p>Art. 101. — Les conditions de travail de nuit, les modalités de recours aux heures supplémentaires ainsi que les droits y afférents sont fixés par l'autorité investie du pouvoir de nomination.</p> <p style="text-align: center;">Chapitre 2 Repos légaux</p> <p>Art. 102. — Le fonctionnaire de l'Assemblée Populaire Nationale a droit à une journée entière de repos hebdomadaire et aux jours fériés chômés et payés, conformément à la législation en vigueur.</p> <p>Art. 103. — Le fonctionnaire qui travaille un jour de repos légal a droit à un repos compensateur d'égale durée.</p>	<p>Art. 105. — Le congé annuel est octroyé sur la base de la période de travail accomplie au cours de la période de référence, qui s'étend du 1er juillet de l'année précédant le congé, au 30 juin de l'année du congé.</p> <p>Pour les fonctionnaires nouvellement recrutés, la durée du congé est calculée au prorata de la période de travail accomplie.</p> <p>Art. 106. — Le congé annuel rémunéré est calculé à raison de deux (2) jours et demi par mois de travail, sans que la durée globale n'excède trente (30) jours calendaires par année de travail.</p> <p>Art. 107. — Toute période de travail égale à vingt-quatre (24) jours ouvrables ou quatre (4) semaines de travail est équivalente à un mois de travail, lorsqu'il s'agit de fixer la durée du congé annuel rémunéré.</p> <p>Toute période dépassant les quinze (15) jours ouvrables de travail, est équivalente à un mois de travail pour le fonctionnaire nouvellement recruté.</p> <p>Art. 108. — Le fonctionnaire en congé peut être appelé à reprendre ses activités pour nécessité impérieuse de service.</p> <p>Art. 109. — Durant le congé annuel, la relation de travail ne peut être ni rompue, ni suspendue.</p> <p>Art. 110. — Le congé annuel est suspendu par la survenance d'une maladie ou d'un accident dûment justifié.</p> <p>Le fonctionnaire bénéficie, dans ce cas, d'un congé de maladie et des droits y afférents prévus par la législation en vigueur.</p> <p>Art. 111. — Le congé de maladie ne peut, en aucun cas et quelle que soit sa durée, ouvrir droit à plus d'un mois de congé annuel.</p> <p>Art. 112. — Pour les congés de maladie, l'administration a la possibilité de faire procéder à un contrôle médical lorsqu'elle le juge nécessaire.</p> <p>Art. 113. — Sont considérées comme périodes de travail, pour la détermination de la durée du congé annuel :</p> <ul style="list-style-type: none">— la période de travail effectif ;— la période de congé annuel ;— les périodes d'absences autorisées par l'administration ;— les périodes de repos légal ;— les périodes de congé de maternité, maladie ou accident de travail ;— les périodes de maintien ou de rappel au service national. <p>Art. 114. — En aucun cas, le congé ne peut être compensé par une rémunération.</p>	

Annexe N°5 : Questionnaire distribué aux employés de COGRAL

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Ecole Supérieure de Commerce « ALGER »

Madame, mademoiselle, monsieur ;

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de master en sciences économiques, de gestion et commerciales , spécialité : « contrôle de gestion », portant sur : « INDICATEURS DE DYSFONCTIONNEMENT ET COÛTS CACHES DANS L'ENTREPRISE » ; on vous prie de bien vouloir nous répondre à ce questionnaire qui nous aidera énormément à l'élaboration de notre travail, et cela dans le but d'avoir une idée sur le point de vue du personnel de l'entreprise COGRAL concernant les causes de l'absentéisme et de rotation de personnel.

À cet effet, on vous rassure que ce questionnaire présent un caractère purement scientifique et les réponses restent confidentielles. Merci d'avance pour votre collaboration.

Environnement du travail au sein de l'entreprise Cogral

Q 01 : votre régime horaire vous convient parfaitement?

Très insatisfait	<input type="checkbox"/>
Plutôt insatisfait	<input type="checkbox"/>
Plutôt satisfait	<input type="checkbox"/>
Très satisfait	<input type="checkbox"/>

Q 02 : les conditions de travail de votre service sont elles satisfaisantes?

Très insatisfait	<input type="checkbox"/>
Plutôt insatisfait	<input type="checkbox"/>
Plutôt satisfait	<input type="checkbox"/>
Très satisfait	<input type="checkbox"/>

Q 03 : évaluez l'ambiance au travail avec vos collègues ?

Très faible	<input type="checkbox"/>
Faible	<input type="checkbox"/>
Bien	<input type="checkbox"/>
Très bien	<input type="checkbox"/>

Q 04 : votre travail est il surchargé?

Oui

Non

Q 05 : est ce que vos taches et responsabilités sont claires?

Oui

Non

Organisation du travail et compétence

Q 06 : est ce que vous êtes sous la supervision d'un seul supérieur ?

Oui

Non

Q 07 : est ce que votre supérieur exerce souvent une pression sur vous?

Oui

Non

Q 08 : disposez-vous d'une autonomie dans l'exécution de vos taches?

Oui

Non

Q 09 : quelles sont vos compétences?

Très faible

Faible

Moyen

Bien

Très bien

Stratégie de l'entreprise

Q 10 : est ce que vous êtes satisfait de votre salaire?

Oui

Non

Q 11 : est ce que vous avez peur de votre future au sein de votre entreprise?

Oui

Non

Q 12 : qu'elle est le niveau de motivation et d'écoute au niveau de l'entreprise?

Très faible	<input type="checkbox"/>
Faible	<input type="checkbox"/>
Moyen	<input type="checkbox"/>
Bien	<input type="checkbox"/>
Très bien	<input type="checkbox"/>

Q 13 : généralement, pour quoi absentez vous?

.....
.....
.....

Q 14 : quels sont vos problèmes au niveau de l'entreprise COGRAL et comment pensez vous que votre entreprise pourrait résoudre ces problèmes ?

.....
.....
.....

La fiche signalétique

1. Age

moins de 30 ans

entre 30 ans et 40 ans

plus de 40 ans

2. Sexe

Masculin Féminin

3. situation familiale

Marie veuf

Célibataire divorcé

4. ancienneté au niveau de l'entreprise

moins de 5 ans

entre 5 et 10 ans

plus de 10 ans

5. quel est votre niveau de formation?

