|  |
| --- |
| **Hypothèse fondamentale de l’analyse socio-économique**Structures Comportements Dysfonctionnements  Performances économiques Coûts cachés |

Figure 1.Hypothèse fondamentale de l’analyse socio-économique d’une organisation.

*Source : Sandra Bertézène, enseignante-chercheuse Cnam, 2021.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **THÈMES** | **SOUS-THÈMES** | **THÈMES** | **SOUS-THÈMES** |
| Conditions de travail | Matériel et fournituresAménagement et agencement des locauxNuisancesCharge physique de travailHoraires de travailAmbiance de travail | Gestion du temps | Respect des délaisTâches mal assuméesPlanification, programmation des actionsFacteurs perturbateurs de la gestion du temps |
| Organisation du travail | Répartition des tâches, des missionsIntérêt du travailCharge de travailRéorganisation des services et départementsAutonomie dans le travailRègles et procéduresPolyvalenceOrganigrammeRégulation de l’absentéisme | Formation intégrée | Adéquation formation-emploiDispositifs de formationCompétences disponiblesBesoins de formationFormation et changement technique |
| Communication-Coordination-Concertation (3C) | 3C horizontale3C verticaleTransmissions des informationsRelation avec les services environnants3C au niveau de l’équipe de Direction3C entre maison-mère et filiale3C interne au service3C entre élus et fonctionnaires3C entre direction et siège (ou département)3C entre réseau et siège | Mise en œuvre stratégique | Orientations stratégiquesAuteurs de la stratégieDémultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégiqueSystème d’informationGestion du personnelOutils de la mise en œuvre stratégiqueMode de managementMoyen de la mise en œuvre stratégique |

Tableau 1. Grille entretien sur 6 domaines (variables explicatives de fonctionnement)

*Source : Sandra Bertézène, enseignante-chercheuse Cnam, 2021.*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Sursalaires | Surtemps | Surconsommations | Non-productions | Non-création de potentiel | Risques |
| Absentéisme |  |  |  |  |  |  |
| Accident de travail/maladies professionnelles |  |  |  |  |  |  |
| Rotation du personnel |  |  |  |  |  |  |
| Défauts de qualité |  |  |  |  |  |  |
| Ecarts de productivité directe |  |  |  |  |  |  |

Tableau 2. Modèle général de calcul des coûts cachés.

*Source : © ISEOR 1974-2017 (in Cappelletti, Voyant, Savall, 2018)*

Chiffre d’affaires – charges variables

= Marge brute sur coûts variables (ou valeur ajoutée sur coûts variables : VACV)

CHVACV = \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Nombre d’heures de travail attendues dans l’année pour l’ensemble des salariés

Figure 2. Calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable (CHVACV).

|  |  |
| --- | --- |
| Dysfonctionnement élémentaire  |  Un patient est infecté toutes les semaines dans le service A. Il nécessite 8 h de soins supplémentaires et consomme l’équivalent de 300 € d’antibiotiques supplémentaires. Les statistiques montrent que 40 % des patients infectés par ce type de germes entament  un recours auprès de la justice mais seulement 30 % sont indemnisés d’une somme  moyenne de 40 000 €. |
| Régulations | Un infirmier passe 8 h à réaliser des soins auprès de patients infectés, toutes les semaines : 1 infirmier x 8 h x 52 semaines x 40 € de CHVACV = **16 640 € de surtemps**.  Pour leur infection, ces patients (en moyenne 1 par semaine) consomment chacun 300 € d’antibiotiques supplémentaires :1 patient x 300 x 52 semaines = **15 600 € de surconsommations**.40 % des patients infectés entament un recours auprès de la justice mais seulement 30 % sont indemnisés de 40 000 € en moyenne : 52 patients x 40 % = 20 patients x 30 % = 6 patients x 40 000 € = **240 000 € de risques.** |
| Total des coûts  | **272 240 € de coûts cachés,** à imputer dans l’indicateur « défaut de qualité ». |

Tableau 3. Exemple de grille de calcul d’une partie du coût d’une infection nosocomiale.

*(Source : Bertézène, Rondeau, 2013. p. 307).*

|  |
| --- |
| CONDITIONS DE TRAVAIL (thème)* Horaire de travail (sous-thème)

**Les horaires de travail ne sont pas adaptés (toujours)*****«****L’horaire en 7h30 ne permet presque jamais de finir notre travail à l’heure. Nous partons régulièrement en retard 15 à 20 mn que nous ne récupérons jamais ! C’est décevant. »* (Personnel)***«****Le temps de transmission est tellement juste que je ne peux pas y rajouter**l’échange d’information professionnelle ou discuter en équipe des irritants du jour. »* (Encadrement)*« Les services de médecine semblent rencontrer plus de difficultés avec des horaires en 7h30 en comparaison avec les services de chirurgie. L’accord sur le temps de travail signé il y a 5 ans est identique pour les 2 secteurs. »* (Direction) |

Figure 3. Exemple d’une « image visible de la vie dysfonctionnelle de l’organisation » sur le thème des conditions de travail.

*Source : Hélène Guimateaud-Vigneau, 2023.*