|  |
| --- |
| **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 fournitures  Aménagement et agencement des locaux  Nuisances  Charge physique de travail  Horaires de travail  Ambiance de travail | Gestion du temps | Respect des délais  Tâches mal assumées  Planification, programmation des actions  Facteurs perturbateurs de la gestion du temps |
| Organisation  du travail | Répartition des tâches, des missions  Intérêt du travail  Charge de travail  Réorganisation des services et départements  Autonomie dans le travail  Règles et procédures  Polyvalence  Organigramme  Régulation de l’absentéisme | Formation intégrée | Adéquation formation-emploi  Dispositifs de formation  Compétences disponibles  Besoins de formation  Formation et changement technique |
| Communication-Coordination-Concertation (3C) | 3C horizontale  3C verticale  Transmissions des informations  Relation avec les services environnants  3C au niveau de l’équipe de Direction  3C entre maison-mère et filiale  3C interne au service  3C entre élus et fonctionnaires  3C entre direction et siège (ou département)  3C entre réseau et siège | Mise en œuvre stratégique | Orientations stratégiques  Auteurs de la stratégie  Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique  Système d’information  Gestion du personnel  Outils de la mise en œuvre stratégique  Mode de management  Moyen 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.*