



**REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES**

**Numéro 6**

**Juillet – Décembre 2017**

**THEORIE SOCIO-ECONOMIQUE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE A  
BUT NON-LUCRATIF : CAS DE L'HOPITAL EPHSZ/OEB ALGERIE**

**SOCIO-ECONOMIC THEORY AND PERFORMANCE OF NON-PROFIT  
ENTERPRISE: CASE OF EPHSZ HOSPITAL/OEB ALGERIA**

**Classification JEL: J24, J28, L25, L32**

**Pr. Nasreddine AISSAOUI**

Maitre de conférences habilité

Faculté FSESCSG de l'Université d'Oum El Bouaghi/Algérie

[aissaoui.n2012@gmail.com](mailto:aissaoui.n2012@gmail.com)

## **Résumé**

Nous allons essayer à travers ce papier de mettre l'accent sur la théorie socio-économique du chercheur H.Savall, cette théorie a mis en exergue la responsabilité des mauvais comportements des ressources humaines dans la création des dysfonctionnements.

Nous avons mené une étude de cas sur l'établissement hospitalier EPHSH/OEB Algérie en 2016, afin d'avoir une idée sur la réalité et l'ampleur des coûts cachés, et leurs influences sur la performance de cet établissement à but non-lucratif.

Parmi les résultats de cette recherche : les entreprises de services à but non-lucratif engendrent plus de coûts cachés que les entreprises à but lucratif.

**Mots-clés :** La théorie socio-économique, la performance de l'entreprise, les coûts cachés, les entreprises de services, les établissements hospitaliers à but non-lucratif.

### **Abstract**

We will try through this paper to focus on the socio-economic theory of researcher H. Savall, this theory has highlighted the responsibility of the bad behavior of human resources in the creation of dysfunctions.

We conducted a case study on EPHSH / OEB Algeria hospital in 2016, in order to get an idea of the reality and magnitude of the hidden costs, and their influence on the performance of this non-profit institution.

Among the results of this research: non-profit service companies generate more hidden costs than for-profit enterprises.

**Keywords:** Socio-economic theory, business performance, hidden costs, service companies, non-profit hospitals.

## INTRODUCTION

Toutes les études modernes indiquent que le non performance des entreprises n'est pas le résultat des moyens matériels seuls, ni les moyens humains seuls, mais c'est le résultat de la symbiose entre les deux.

A partir des résultats de recherches du chercheur et professeur H.Savall dans les années 70<sup>e</sup>, nous avons pu constater le rôle crucial des ressources humaines dans l'augmentation ou la diminution de la performance de l'entreprise, cela est le point de départ de la théorie socio-économique du même chercheur. La théorie socio-économique a démontré pour la première fois que les mauvais comportements des ressources humaines influent considérablement sur la performance de l'entreprise à travers 5 composantes de la vie quotidienne des employés (les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication, la formation).

L'impact des mauvais comportements des ressources humaines se répercute sur les coûts généraux de l'entreprise, par le biais de ce qu'on appelle communément les coûts cachés. Depuis, une méthode a été développée par l'équipe de recherche ISOER chapotée par H.Savall appelée méthode *SOF*, l'objectif de cette dernière est le suivie, l'évaluation et le contrôle des coûts cachés.

Ainsi, les coûts cachés ont pris beaucoup d'importance dans le contrôle de gestion des entreprises à but lucratif, afin d'augmenter leurs performances et par conséquent maximiser leurs bénéfices. Les entreprises à but non lucratif, l'exemple des hôpitaux, essayent maintenant de suivre le chemin, à cause des contraintes de financement qui ressurgissent chaque année. Nous avons choisis l'hôpital EPHSZ à cause de nombre conséquent des ressources humaines travaillant dans cet établissement à but non lucratif d'une part, d'autre part, cet établissement applique un système d'information traditionnel qui néglige la présence des coûts cachés.

De ce fait, nous pouvons formuler la problématique de la recherche comme suit: ***quels sont les indicateurs de dysfonctionnements le plus influent sur la performance des entreprises à but non lucratif ?***

## 1. LA THEORIE SOCIO-ECONOMIQUES ET SES COMPOSANTES

### 1.1 Cadre théorique

### **1.1.1 La théorie comportementale**

La théorie comportementale de la firme est déjà ancienne, mais des études empiriques telles que celles de Singh (1986), Bromiley (1991), Miller et Leiblein (1996), examinant des modèles risque-rentabilité qui intègrent les concepts de performance ont relancé de nouveau des problématiques sur la relation comportement humain et performance de l'entreprise (Maurer F, 2008).

La performance selon la théorie comportementale selon Miller et Leiblein (1996) : la conjugaison des moyens matériels et humains pour concrétiser les objectifs de l'entreprise (Miller K.D & Leiblein M.J, 1996). Selon Baird et Thomas (1990) : la performance est la symbiose entre le comportement et la réalisation des objectifs (Baird I.S & Thomas H, 1990).

### **1.1.2 La théorie socio-économique**

Selon H.Savall la performance générale de l'entreprise se résulte en combinant la performance économique (l'aspect structurel) et la performance sociologique (l'aspect humain). La conjugaison des moyens matériels et ressources humaines peut se faire à travers la disponibilité des autres inputs (logistiques, organisationnels, etc.)

## **1.2 Les causes et les conséquences des mauvais comportements au sein des entreprises**

Selon la théorie socio-économique les comportements d'un groupe de travailleurs regroupés pour accomplir une fonction, une tâche ou groupe d'amis peut avoir des conséquences positives ou négatives sur la performance de l'entreprise.

Les mauvais comportements des ressources humaines engendrent des coûts supplémentaires appelés les coûts cachés. La notion de coûts cachés a été modélisée par H.Savall chercheur et professeur d'économie. Selon lui « un coût est considéré comme caché à partir du moment où il n'apparaît pas explicitement dans un système d'information de l'entreprise (Système comptable, budgétaire tableau de bord, etc.) ».

Cette méthode a fait suite au constat suivant : « Les systèmes d'informations comptables ne permettent pas de mettre en évidence un certain nombre de coûts qui sont pourtant supportés par les entreprises » (Savall H & Zardet V, 1995).

Un coût caché est donc un coût réel supporté par une entreprise, mais qui n'est pas isolable dans la comptabilité ; en d'autres termes ne possède pas :

\* *Un nom distinctif* : frais de transport, charges de personnels, etc.

\* *Une capacité à l'évaluer* : la masse salariale, le coût d'achat, etc.

\* *Un système pour contrôler son évolution* : l'heur de travail, le kw/heur ; etc.

Selon H.Savall les coûts cachés résultent essentiellement en essayant à chercher les sources de dysfonctionnement, comme l'indique la figure 1.



**Figure 1 : la source des coûts cachés**

### 1.2.1 Les sources de non performance

Plusieurs sources de dysfonctionnement peuvent engendrer une diminution de la performance ou le non performance de l'entreprise, parmi ces sources :

- **Les conditions de travail**

Nous pouvons qualifier les conditions de travail comme la cause la plus fréquente qui engendre des coûts cachés. Ces conditions de travail ont été le sujet de recherche de plusieurs chercheurs durant les dernières décennies. L'importance des conditions de travail réside dans son influence directe sur : la productivité, le nombre des accidents de travail, l'absentéisme, etc.

Les conditions de travail ne se résument pas dans l'environnement matériel au sein de l'entreprise. Les relations humaines au sein de l'entreprise, ont aussi de l'importance, cela est démontré à travers les travaux des chercheurs comme Elton Mayo, Abraham Maslow, Mac Grégor, Henri Savall, etc. ces chercheurs ont essayé de mettre l'accent sur d'autres variables immatériels qui peuvent avoir un impact sur la performance de l'entreprise comme les conditions psycho-sociales du travail (la personnalité des leaders, la stabilité dans le travail, les perspectives de promotion, etc.) (Charles J.P, 1982).

- **L'organisation du travail**

Tous les experts de l'organisation confirment le rôle de la bonne organisation au sein de l'entreprise, afin que cette dernière atteigne ces objectifs. La bonne organisation nécessite : un bon organigramme, le partage des tâches, la circulation de l'information, la clarté dans la prise des décisions, les seuils de responsabilité, etc. Une bonne organisation permet aux décideurs d'atteindre les objectifs de l'entreprise avec un minimum de temps, d'efforts et de coûts.

- **La communication**

Si la réussite de l'entreprise dépend de la qualification de son cadre gestionnaire, le travail en équipe est la garantie de la symbiose entre les fonctions et les services, qui font la devise des grandes entreprises, surtout les firmes japonaises. En travaillant en équipe, on peut combler les failles qui peuvent entraver le processus et la cadence de la tâche ou la fonction. Nous pouvons considérer la communication entre les travailleurs qui appartiennent à la même équipe, entre équipes, ou entre les différents seuils de responsabilité ; le sang qui coule dans les veines de l'entreprise, et qui donne la vie à tous les services. La communication au sein de l'entreprise garantit une approche participative horizontalement et verticalement, qui peut canaliser les efforts vers la réalisation des objectifs de l'entreprise.

- **La gestion du temps**

Nous pouvons définir la gestion du temps : la rationalisation de l'utilisation du temps par le biais de (la planification, l'organisation, la cohésion, l'orientation, le suivi et la communication). Le temps est une source rare qui s'éteint rapidement, la gestion du temps peut donner à l'entreprise l'occasion de rectifier le tir à chaque fois, dans un environnement en mutation permanente. Ainsi Drucker a qualifié le temps comme la source exceptionnelle et la plus rare, Taylor à son tour, a considéré le temps comme la source la moins flexible en le comparant avec les autres sources de l'entreprise (Aissaoui N (a), 2016).

- **La formation**

La formation est une tâche bien planifiée qui vise à fournir au personnel les informations et les compétences nécessaires, afin d'augmenter la productivité et le rendement du personnel travaillant dans l'entreprise. Entre autres, la formation vise à améliorer le savoir et le savoir faire afin d'améliorer la cadence de l'exploitation, comme elle permet au personnel d'être à jour avec les nouveautés.

### 1.2.2 Les indicateurs de dysfonctionnement

Il existe 5 indicateurs de dysfonctionnement qui engendrent des coûts cachés:

- **L'absentéisme**

Nous pouvons qualifier l'absentéisme de fléau qui mérite plus de recherches, afin de détecter les causes qui poussent les ouvriers à absenter. Par contre, nous savons que dans la majorité des cas, quelqu'un qui fuit son poste de travail fréquemment n'est pas stable dans son travail. Ça ne veut pas dire que la seule raison de l'absentéisme est la stabilité dans le travail, il existe d'autres raisons qui poussent un employé à absenter comme : l'état de santé, les accidents de travail, des raisons familiales, etc.

- **la rotation du personnel**

Cet indicateur évalue le degré de la stabilité du personnel dans une entreprise. Nous pouvons qualifier aussi la rotation du personnel comme le nombre d'ouvrières qui quittent leurs postes de travail et qui doit être remplacé par d'autres (Savall H, 1989). Les raisons de la rotation du personnel peuvent être subjectives au travailleur, ou objectives comme : la retraite, l'invalidité, la permutation, la promotion, la mort, etc.

La rotation du travail a des impacts négatifs sur la cadence, la productivité et les coûts de recrutement et de formation des nouvelles recrues.

- **Les accidents de travail**

L'objectif de toutes entreprises est d'augmenter la productivité de l'employée, et par conséquent la performance de l'entreprise. La réalisation de cet objectif peut être entravée par des accidents de travail, ces accidents ont des impacts négatifs sur la productivité, le temps de réalisation du travail, l'augmentation des coûts, etc.

- **La non-qualité ou défaut de qualité de produits**

Quand nous abordons des concepts comme : la concurrence, la valeur concurrentiel, les parts de marché, etc. d'autres concepts resurgissent comme : la qualité du produit, la relation avec le client, etc.

Nous pouvons qualifier la qualité comme la variable qui fait la différence entre les produits qui ont le même usage. La non qualité ou défaut de qualité peuvent resurgissent dès la phase de la conception, jusqu'à la réalisation du produit et le mettre sur l'étalage pour le vendre. Donc c'est le décalage entre les attentes du client et le produit fini.

Dans ce cas précis la non qualité ou les défauts de qualité englobent trois composantes de coûts cachés : (Aissaoui N (b), 2014)

- *Les coûts de prévention* : pour se prévenir contre les défauts de fabrication avant leurs apparitions;
- *Les coûts de conformité* : pour détecter les produits qui portent un défaut quand ils sortent des ateliers;
- *Les coûts de l'échec* : sont les coûts qui accompagnent la correction des défauts, ou l'élimination carrément des produits non conforme.

- **les écarts de productivité directe ou sous – productivité**

L'augmentation de la productivité permet à l'entreprise de diminuer les coûts de revient de ces produits, et par conséquent booster leurs valeurs concurrentiels, que ce soit dans les marchés locaux ou internationaux. Même les entreprise activant dans des marchés où il n'y a pas beaucoup de concurrence, l'augmentation de la productivité maximise leurs bénéfices.

## 2. LES MÉCANISMES D'ÉVALUATION ET DE CONTRÔLE DES COÛTS CACHÉS

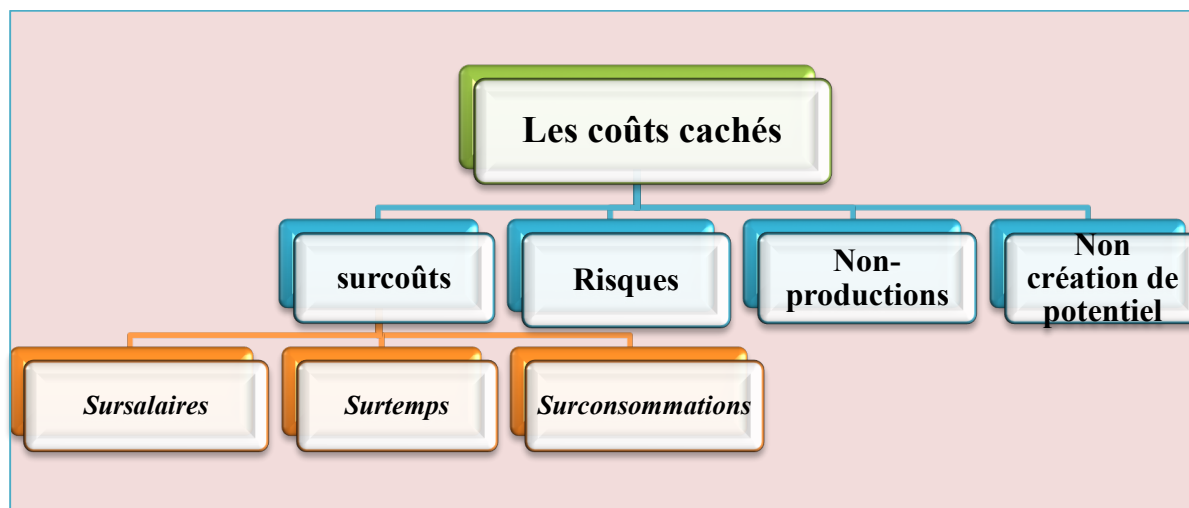
### 2.1 La composition des coûts cachés

Les régulations des dysfonctionnements sont exprimées soit par les activités humaines, soit par des consommations de biens et/ou services. Au stade de l'évaluation des coûts cachés, ces derniers sont décomposés en : (Savall H & Zardet V, 1995)

- *Sursalaires*: composant de coût de certains dysfonctionnements constitués par un écart de salaire du fait de la réalisation d'une activité par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui aurait dû l'assumer (glissement de fonction vers le bas).
- *Surtemps* : c'est le coût du temps supplémentaire passé par les acteurs dans des régulations de dysfonctionnements.
- *Surconsommations*: composant du coût de produits et services consommés à l'occasion de la régulation d'un dysfonctionnement.
- *Non-productions*: c'est le coût du temps passé sans qu'aucune production ne soit effectuée.
- *Non création de potentiel*: ce sont les dysfonctionnements qui entraînent des conséquences qui se constateront deux ou trois ans plus tard.
- *Risques*: ce sont les effets dommageables qui peuvent résulter de la survenance de ces dysfonctionnements. On pourrait donner comme exemple le risque de perte d'un client suite à une livraison d'une marchandise ne répondant pas à la qualité exigée.



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.



**Figure 2 : La composition des coûts cachés**

Ainsi les trois composants des surcoûts (surconsommations, surtemps et sursalaires) sont des coûts historiques ou réels, les autres composants sont un manque à gagner.

## 2.2 La matrice d'évaluation des coûts cachés

Nous pouvons constituer une matrice qui englobe les indices de dysfonctionnements d'une part, et d'autre part l'impact de ces indices sur la performance de l'entreprise par le biais des composants des coûts cachés, comme l'indique le tableau 1.

**Tableau 1 : La matrice d'évaluation des coûts cachés**

	<i>Sursalaires</i>	<i>Surtemps</i>	<i>Sur-consommations</i>	<i>Non-productions</i>	<i>Non création de potentiel</i>	L'ensemble des coûts cachés
<i>L'absentéisme</i>						
<i>La rotation du personnel</i>						
<i>Les accidents de travail</i>						
<i>La non-qualité</i>						
<i>les écarts de productivité</i>						

L'ensemble de dysfonctionnement						
Analyse économique	Un coût historique			Un manque à gagner		
Analyse comptable	Surcharges			Non-produits		

**Source** : A.Burlaud & C.Simon, Comptabilité de gestion, éd : Vuibert, 1993, p.333

### 2.3 La méthode *SOF* pour contrôler les coûts cachés

La méthode *SOF* (social, organisationnel, financier) également nommée *QQFI* (qualitative, quantitative, financière) a été mise en place par l'ISEOR sous la direction de H.Savall dans le cadre de ses travaux de recherche sur les coûts cachés en entreprise. Elle permet d'évaluer le montant des coûts cachés d'une structure, comme elle permet d'estimer les avantages économiques que la réduction de ces coûts va engendrer.

Cette méthode est organisée en trois modules :

- **Un module Social** : qui a pour but d'identifier les dysfonctionnements de base ainsi que leurs origines. il consiste à faire des entretiens avec les cadres, chefs de service et les simples ouvriers, afin d'élaborer un constat sur la réalité des indicateurs de dysfonctionnements qui sont causés par le comportement des ressources humaines.
- **Un module Organisationnel** : qui a pour objectif d'identifier les régulations effectuées, pour résoudre ces dysfonctionnements et mettre en avant leurs incidences économiques. En d'autres termes, à travers ce module, on essaye d'élaborer une stratégie pour faire face aux dysfonctionnements constatés auparavant.
- **Un module Financier** : qui a pour objectif d'évaluer de façon précise les coûts engendrés par les régulations. En d'autres termes, on essaye de comptabiliser tous les coûts engendrés par les dysfonctionnements et les mécanismes de corrections pour y faire face.

### 2.4 La Méthode *Taguchi*

Taguchi, avec la fonction quadratique de perte, décide de mesurer l'impact de la non-qualité sur la société (et pas seulement du point de vue du producteur).

Alors que les méthodes traditionnelles de mesures de la qualité se font via les cartes de contrôle (Control Charts) qui incluent des bornes (limites haute et basse) et que la non-qualité est identifiée comme un dépassement de la part du processus de ces même bornes, Taguchi, au contraire, se réfère à la valeur cible (ou nominale). Tout écart par rapport à cette valeur cible

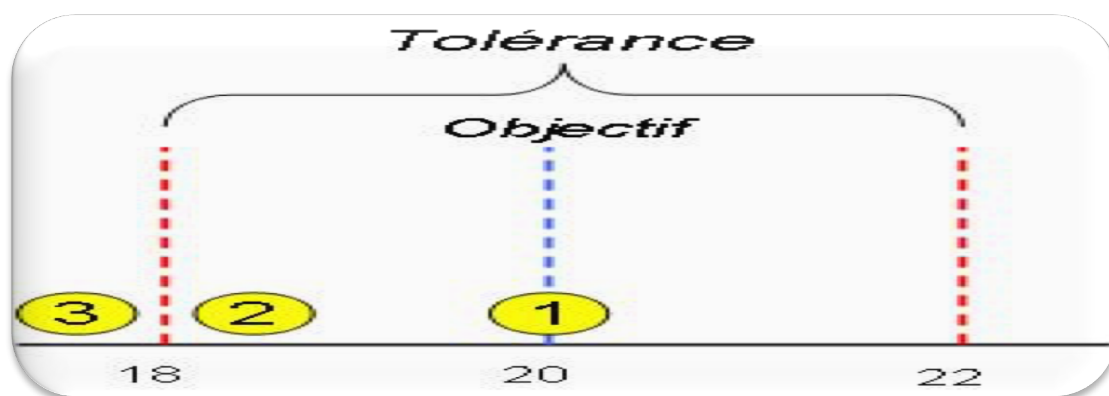
représente une perte, non seulement pour le producteur, mais aussi pour le consommateur et l'ensemble de la société (par effet domino) (Maurer F, 2008).

Ainsi, des écarts graduels à la valeur cible ne produisent pas des incréments proportionnels dans la perte (linéaires), mais plutôt des incréments au carré (dont le nom, quadratique). De ce fait, pour Taguchi (et cela rejoint à ce niveau le travail des autres statisticiens de la qualité), l'entreprise doit réduire la variation de ces processus afin d'atteindre la valeur cible.

L'exemple ci-dessous illustre le concept de fonction quadratique de perte :

Imaginons que la durée de séjours doit être 20 jours, avec une tolérance de  $\pm 2$  jours. Vous relevez également qu'un écart des tolérances entraînera un échange de l'état de santé de malade, et que cet échange à un coût de 5000Da/jour.

Vous prenez au hasard trois séjours de trois malades. Les résultats sont dénotés sur le graphique ci-dessous :



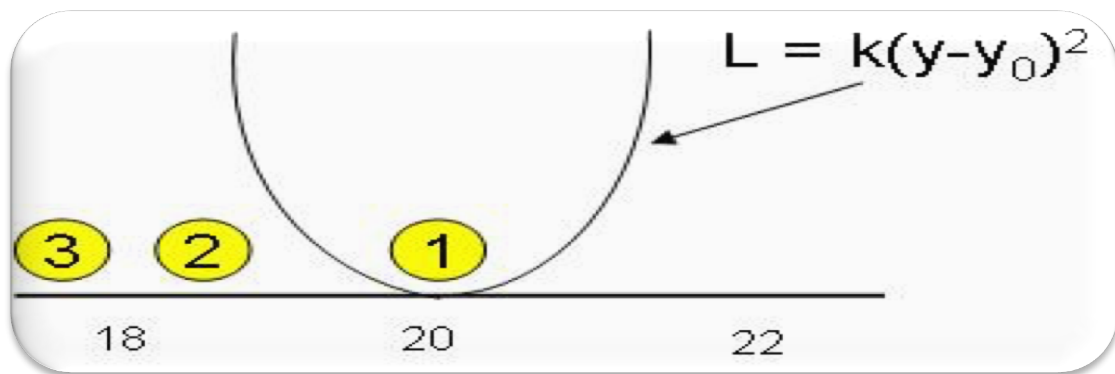
**Figure 3 : les cartes de contrôle (Control Charts) de la qualité**

D'après la durée conseillée et les tolérances imposées, les séjours de soins 1 et 2 sont dans les limites donc acceptables et le séjour 3 est de qualité inacceptable (puisque en dehors de la limite basse). Cette conclusion se base sur l'analyse classique et se met surtout du côté du producteur.

Taguchi s'oppose à ce jugement. Pour lui, le séjour qui ne fait pas 20 jours, alors il y a une perte qui définit comme suit : « Tout écart par rapport à l'objectif engendre une perte financière (pour le malade/client ou en interne) égale au carré de l'écart à l'objectif ».

Nous avons essayé de donner un exemple sur les séjours de soins, afin de tirer la larme concernant l'hospitalisation évitable (l'excès de qualité ou la non qualité), qui s'accorde parfaitement avec l'écart de la valeur cible de Taguchi.

Ainsi, Taguchi représente le même relevé mais sous un graphique différent :



**Figure 4 : La valeur cible de Taguchi**

La formule de la fonction de perte quadratique s'écrit  $L = k(y - y_0)^2$ .

Elle est composée de :

- L : la perte financière
- K : la constante de perte
- $y_0$  : l'objectif (la valeur cible)
- y : la valeur relevée de la caractéristique

### 3. ETUDE DE CAS SUR LA RÉALITÉ DES COÛTS CACHÉS DANS L'EPHSZ OEB/ALGÉRIE

L'objet de cette étude est un établissement public hospitalier/EPH à but non lucratif. L'EPH Salah Zerdani a vu le jour conformément au décret exécutif 07/140 du 19/05/2007 qui porte la création des établissements publics hospitaliers/EPH et établissement publics de santé de proximité/EPSP (Décret exécutif n° 07-140, JORDAP). L'EPH Salah Zerdani est situé dans le daïra d'Ain Beida, wilaya d'Oum el Bouaghi, dans la région sanitaire Est de l'Algérie.

#### 3-1 Méthodologie de recherche

L'étude a été réalisée au cours du premier semestre de l'année 2016. Malgré qu'il y ait 5 indicateurs de dysfonctionnements, la faiblesse du système d'information et la faible volonté des responsables de l'établissement ont influencé notre choix. Par conséquent, nous avons choisi trois indicateurs (l'absentéisme, les accidents de travail et la non qualité) sur deux exercices 2014 et 2015.

### 3.1.1 L'absentéisme

Nous avons procédé avant tout une distinction entre les absences qui sont le résultat d'un accident de travail, et les absences qui sont le résultat d'une décision du personnel que ce soit objectif ou subjectif. Les coûts cachés de l'absentéisme se constituent de trois composants :

- Un sursalaire pour remplacer la personne absente ;
- Un surtemps pour accomplir le travail de la personne absente ;
- Une surconsommation qui concerne les contributions dans les caisses d'assurance sociale pour maladie ou accident de travail.

### 3.1.2 Les accidents de travail

En général, il n'y a pas de grandes différences entre le calcul des coûts cachés des accidents de travail et l'absentéisme, reste que les coûts cachés des accidents de travail se constituent de quatre composants :

- Un sursalaire pour remplacer la personne absente ;
- Un surtemps pour accomplir le travail de la personne absente ;
- Une première surconsommation qui concerne les contributions dans les caisses d'assurance sociale pour maladie ou accident de travail.
- Une deuxième surconsommation qui concerne les premiers secours ou les soins prodigués aux personnes qui ont subi un accident au sein de l'établissement.

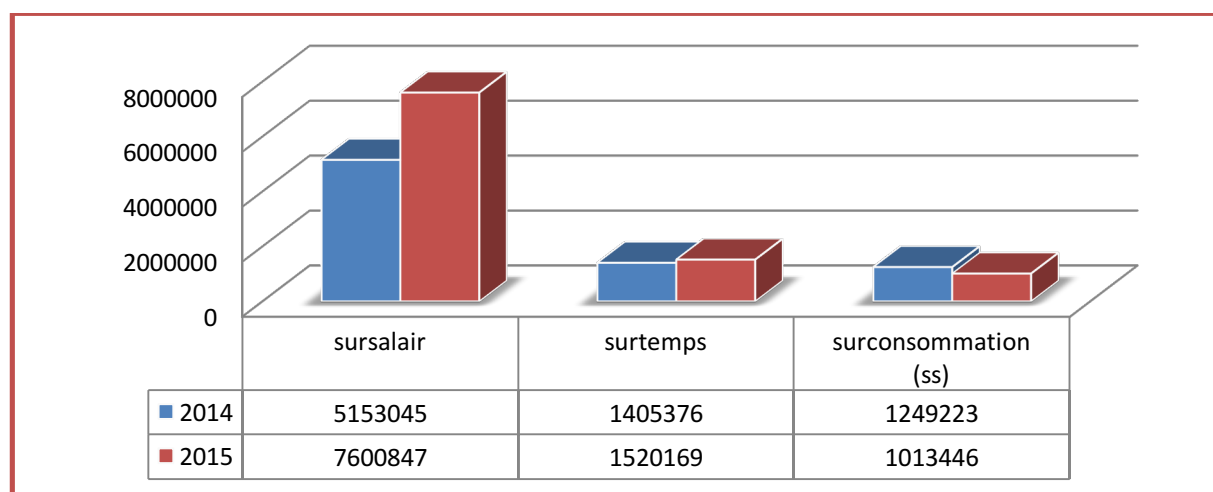
### 3.1.3 La non-qualité ou défaut de qualité des services

Si les deux premiers indicateurs ont été abordés par le biais de la méthode *SOF*, ce dernier indicateur sera abordé par le biais de méthode *Tagushi*, puisque cette méthode s'applique parfaitement à un système d'information similaire à celui de l'EPHSZ. Le choix de la méthode *Tagushi*, peut nous renseigner sur la réalité de l'hospitalisation évitable dans cet établissement hospitalier, par le biais de la surconsommation des biens et services durant la durée supplémentaire par rapport à la valeur cible (la durée cible) (Aissaoui N (a), 2016).

## 3.2 Résultats de la recherche

### 3.2.1 L'absentéisme

Nous avons enregistré des coûts cachés engendrés par l'absentéisme qui avoisinent 7807644DA (71830\$) et 10134462DA (99317\$) respectivement pour l'exercice 2014 et 2015. Les coûts cachés de cet indicateur pour l'exercice 2014 se décompose de : 66% sursalaire, 18% surtemps et 16% surconsommation (des contributions supplémentaires pour les caisses de la sécurité sociale/s.s). Par contre, Les coûts cachés de ce même indicateur pour l'exercice 2015 se décompose de : 75% sursalaire, 15% surtemps et 10% surconsommation.

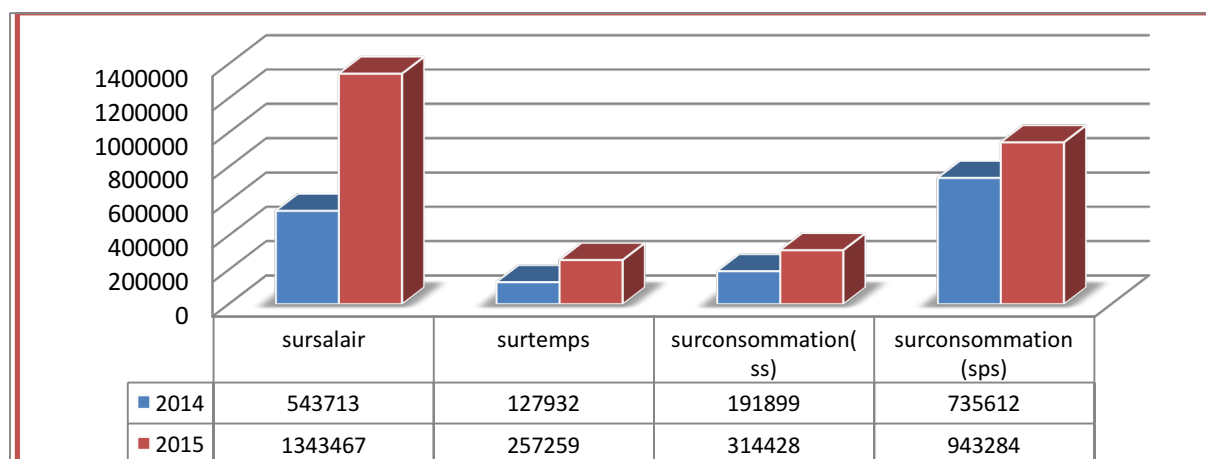


**Figure 5 : La composition des coûts cachés engendrés par l'absentéisme**

La différence entre la composition des coûts cachés (voir la figure 5) dans les deux exercices, est dû essentiellement aux augmentations des salaires vers la fin de l'année 2014.

### 3.2.2 Les accidents de travail

Les coûts cachés engendrés par le deuxième indicateur avoisinent 1559156DA (14344\$) et 2858438DA (28013\$) respectivement pour les deux exercices 2014 et 2015. Les coûts cachés des accidents de travail pour l'exercice 2014 se décompose de : 34% sursalaire, 8% surtemps et 12% surconsommation1 (des contributions supplémentaires pour les caisses de la sécurité sociale/s.s) et 46% surconsommation2(les coûts de la prise en charge de la victime au sein de l'établissement). Pour l'exercice 2015, les coûts cachés de ce même indicateur se décompose de : 47% sursalaire, 9% surtemps et 11% surconsommation1 (des contributions supplémentaires pour les caisses de la sécurité sociale/s.s) et 33% surconsommation2(les coûts de la prise en charge de la victime au sein de l'établissement).



**Figure 6 : La composition des coûts cachés engendrés par les accidents de travail**

La différence entre la composition des coûts cachés (voir la figure 6) dans les deux exercices et dû essentiellement au nombre élevé des accidents de travail enregistré durant l'année 2015 par rapport à l'année 2014.

### 3.2.3 La non-qualité ou défaut de qualité des services

Outre la méthode *SOF* appliqué sur les deux premiers indicateurs, nous avons opté pour ce dernier indicateur pour la méthode *Tagushi* pour des raisons que nous avons évoqué auparavant. Nous avons essayé, en premier lieu, de mettre un intervalle qui englobe une valeur max et une autre min de la durée de soins dans chaque service, puis nous avons évalué la durée qui représente la valeur cible pour chaque service (voir tableau 2).

**Tableau 2 : La durée de séjours dans les services de l'EPH Ibn Sina**

Année	Service	Valeur Maximum	Valeur Minimum	Valeur cible
2014	Médecine interne	14	09	10
	Obstétrique	13	-	12
	Pédiatrie	19	-	15
	<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>09</b>	<b>37</b>
2015	Médecine interne	-	08	12
	Obstétrique	10	-	08
	Pédiatrie	11	-	10
	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>30</b>

**Source :** Elaboré par nos soins.

Nous avons appliqué la formule de Tagushi, afin d'avoir une idée sur le montant qui correspond à la perte quadratique  $L = k(y-y_0)^2$ . La constante de perte  $K$  correspond aux coûts d'une journée d'hospitalisation dans chaque service à travers une estimation de la direction de la santé de la wilaya d'Oum El Bouaghi des années 2014/2015 (voir tableau 3).

**Tableau 3 : La durée de séjours dans les services de l'EPH Ibn Sina**

Année	Service	K	$ Y - Y_0 $	$(Y - Y_0)^2$	L
2014	Médecine interne	7797.69	5	25	194942.25
	Obstétrique	6626.40	1	1	6626.40
	Pédiatrie	8690.87	4	16	139053.92
<b>Total</b>		/	/	/	340622.57
2015	Médecine interne	8569.20	4	16	137107.2
	Obstétrique	6990.85	2	4	27963.4
	Pédiatrie	9125.41	1	1	9125.41
<b>Total</b>		/	/	/	174196.01

**Source :** Elaboré par nos soins.

- **L** : la perte financière
- **K** : la constante de perte (le coût d'une journée hospitalière)
- **y<sub>0</sub>** : l'objectif (la valeur cible/ la durée cible)
- **y** : la valeur relevée de la caractéristique (la durée enregistrée dans le dossier du malade)

Après notre estimation de la perte financière  $L$ , et par le biais de nombre de séjours enregistrés dans chaque service durant les deux exercices 2014 et 2015, nous avons obtenu la perte financière par service et par année (voir tableau 4).

**Tableau 4 : La non qualité de l'EPH Ibn Sina selon la méthode Tagushi**

Année	Service	la perte financière des séjours	Le nombre de séjours	la perte financière annuelle
2014	Médecine interne	194942.25	173	33725009.25
	Obstétrique	6626.40	88	583123.20
	Pédiatrie	139053.92	101	14044445.92
<b>Total</b>		/	/	48352578.37
2015	Médecine interne	137107.2	136	18646579.20
	Obstétrique	27963.4	92	2572632.8
	Pédiatrie	9125.41	137	1250181.17



<i>Total</i>	/	/	22469393.17
--------------	---	---	-------------

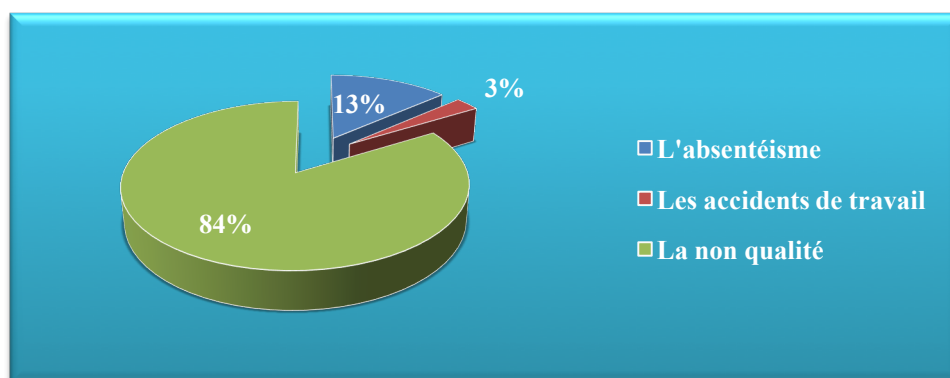
Source : Elaboré par nos soins.

### 3.3 L'impact des indicateurs de dysfonctions

#### 3.3.1 L'impact des indicateurs de dysfonctions pour l'année 2014

Les trois indicateurs influencent considérablement la performance de l'établissement, reste que chaque indicateur à une importance et un poids qui se distingue des autres. La non qualité contribue à hauteur de 84%, l'absentéisme à hauteur de 13%, les accidents de travail quand à eux contribuent à hauteur de 3% (voir la figure 7).

Il est clair que l'indicateur qui n'est pas pris en considération totalement par le système d'information traditionnelle, qui est la non qualité, ressurgisse subitement, a plus d'importance et plus d'influence sur la performance de l'établissement. En contre partie, les deux autres indicateurs (l'absentéisme et les accidents de travail) qui sont pris partiellement en charge par le même système, et le biais du service de soldes ont moins d'influence sur la performance de cet établissement.

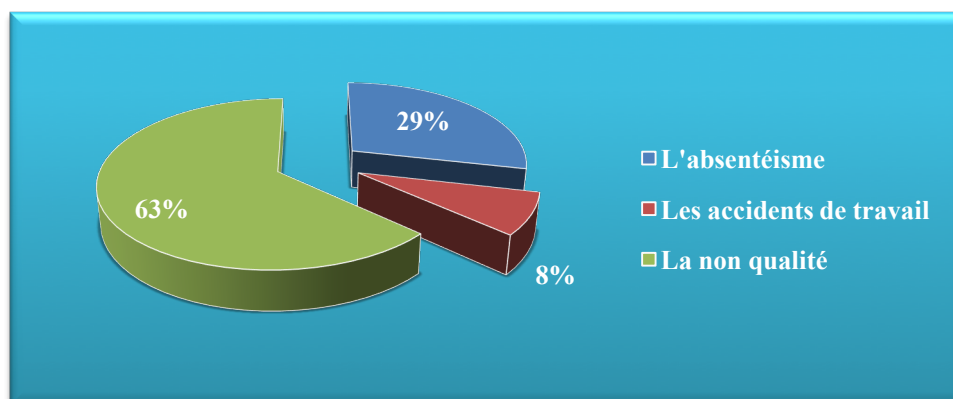


**Figure 7 : Les coûts cachés des trois indicateurs de l'exercice 2014**

#### 3.3.2 Le poids des indicateurs de dysfonctionnement durant l'année 2015

Les trois indicateurs continuent à influencer la performance de l'établissement durant l'année 2015. La non qualité contribue à hauteur de 63%, l'absentéisme à hauteur de 29%, les accidents de travail quant à eux contribuent à hauteur de 8% (voir figure 8).

La seule explication de l'augmentation des coûts cachés engendrés par l'absentéisme, c'est l'augmentation des salaires qui pris forme vers la fin de l'année 2014, et qui a fait augmenter la masse salariale durant l'année 2015, et par conséquent, l'indicateur de dysfonctionnement « l'absentéisme ».



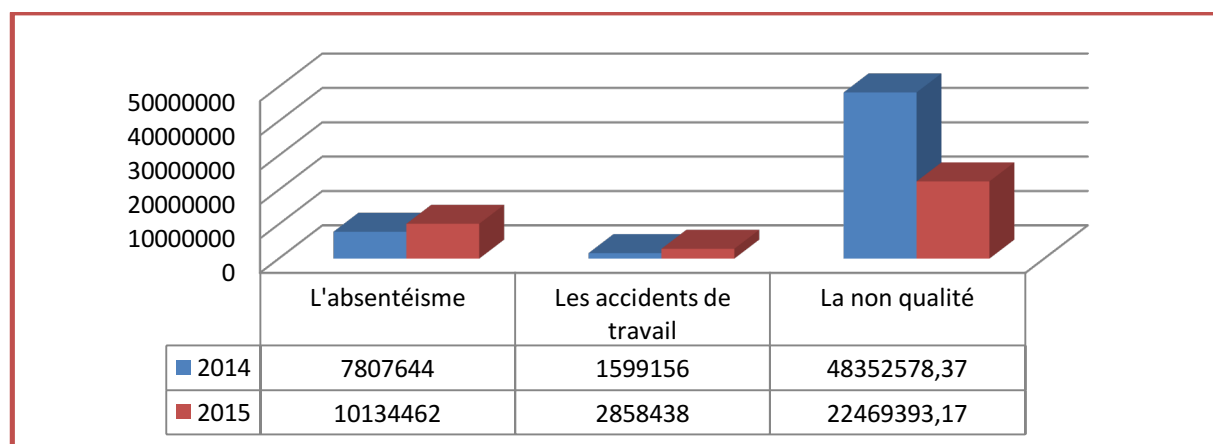
**Figure 8 : Les coûts cachés des trois indicateurs de l'exercice 2015**

En remarque aussi que le montant de l'indicateur ( la non qualité ) à baisser de plus de 53%. Ceci est dû à l'implantation d'un nouveau système d'information comptable appelé *la triple comptabilité/3COH*, qui a contribué à détecter quelques anomalies dans le fonctionnement de l'établissement.

### 3.3.3 Une comparaison des indicateurs de dysfonctionnement entre 2014 et 2015

D'autres résultats resurgissent en comparant les coûts cachés des deux années. Nous avons enregistré une augmentation des deux premiers indicateurs de dysfonctionnement (L'absentéisme et les accidents de travail) en 2015 par rapport à l'année 2014. Par contre, nous avons enregistré une baisse conséquente dans le troisième indicateur (la non qualité) de plus de 53% (voir figure 9).

Nous avons enregistré des coûts cachés qui avoisine 57.759.378DA (531386\$) durant l'exercice 2014, et 35.462.293DA (347530\$) durant l'exercice 2015. L'ensemble des coûts cachés de l'année 2015 ont baissé par rapport à l'année 2014 de plus de 38%.



**Figure 9 : L'ensemble des coûts cachés des deux années 2014-2015**

## CONCLUSION

Ce papier a pour objectif de mettre en valeur l'influence du mauvais comportement des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, par le biais des indicateurs de dysfonctionnements. L'augmentation des coûts de revient des produits et services est, généralement, le résultat des coûts qui ne sont pas suivis et contrôlés par le système d'information traditionnel, appelés par conséquent, par le terme de coûts cachés.

Les méthodes qui essayent de suivre et contrôler les indicateurs de dysfonctionnements (SOF, OF, Tagushi etc.) sont utilisées généralement par des entreprises qui essayent de maximiser leurs profits. Même les entreprises à but non lucratif, le cas des hôpitaux publics, appliquent ces dernières années ce genre de méthode afin de rationaliser leurs dépenses.

Les résultats obtenus de cette étude de cas sur l'EPHSZ OEB/Algérie, a montré que les indicateurs de dysfonctionnement (l'absentéisme, les accidents de travail et la non qualité) influent considérablement sur le budget de ce genre d'établissements hospitaliers, qui peuvent atteindre plus de ½ million de dollar annuellement, sans compter l'impact des deux autres indicateurs qui ne sont pas pris en considération par notre étude, à cause de la faiblesse du système d'information utilisé par ces établissements.

L'impact du mauvais comportement des ressources humaines dans les entreprises est réelle et considérable sur leurs performance, que ce soit dans les entreprises à but lucratif ou celle à but non lucratif (Aissaoui N (b), 2014). Une gestion du changement est plus que nécessaire dans ce cas précis, qui nécessite à son tour une approche participative qui rassemble les opinions et les intérêts de tous les travailleurs. Outre le but du changement, la concrétisation de cet objectif,

nécessite l'application des méthodes qui contrôlent les mauvais comportements, et un système d'information d'aide à la décision qui corrige les anomalies et le dysfonctionnement dans un temps record, afin de booster la performance de l'entreprise.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

**Aissaoui, N (a).** (2016). Les conditions qui peuvent promouvoir le rôle des ressources humaines : Etude de cas de la cimenterie SCT Tebessa , Revue REF, Université de Médéa, Algérie 2016, 6 : 64-82.

**Aissaoui, N (b).** (2014). La responsabilité de la qualité des soins à contrecarrer l'hospitalisation évitable : Etude de cas d'un échantillon de polycliniques en Algérie, Revue des recherches économiques et financières de la faculté SESCSG de l'université d'Oum El Bouaghi, vol n°1, juin 2014, 1 :105-124.

**Baired, I.S & Thomas, H.** (1990). What is risk anyway? Using and Measuring risk in strategic management, In Risk, Strategy and Management, Bettis R.A & Thomas. H. (eds). Greenwich. Ct : JAI Press, 21-51.

**Décret exécutif n° 07-140** du 2 Joumada El Oula 1428 correspondant au 19 mai 2007 portant création, organisation et fonctionnement des établissements publics hospitaliers et des établissements publics de santé de proximité.

**Charles, J.P.** (1982). La performance sociale interne de la firme , Revue française de gestion, n°38, novembre/ décembre 1982, p. 73.

**Maurer, F.** (2008). Risk and Return: New insights for theory, Measurement and Management», The Journal of Applied Business Research, vol 24, 4: 51-64.

**Miller, K.D & Leiblein, M.J.** (1996). Corporate Risk – Return relations: Returns variability versus downside risk, Academy of management journal, 39: 91-122

**Savall, H & Zardet, V.** (1995). Ingénierie stratégique du réseau, Economica, Paris 1995, p. 105.

**Savall, H.** (1989). Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations, Encyclopédie de gestion, éd : Economica, Paris 1989, pp36-42.