

# LE COUT D'UNE DECISION OU D'UN EVENEMENT

## **Finalité de la démarche**

Apprécier le coût d'une décision, d'un événement ou d'un dysfonctionnement.

## **Prérequis**

Notions de charges variables et charges fixes.  
Principes d'analyse des écarts (recommandé).

## **1 Les définitions**

### **1.1 Définition fondamentale**

"Le coût d'une décision ou d'un événement est, pour un **observateur déterminé**, l'**échancier des différences** entre les dépenses effectives prises en compte par cet observateur si la décision est appliquée ou l'événement réalisé, et les dépenses effectives prises en compte par le même observateur dans le cas contraire" (C.RIVELINE).

Le **point de vue de l'observateur** inclut tous les choix préalables aux calculs relatifs à "l'étendue de l'espace physique concerné par la décision ou l'événement en cause, la période de temps sur laquelle l'attention sera portée, et la nature des dépenses que l'on choisira de recenser". Par exemple, la non-qualité d'un produit n'aura pas du tout le même coût si on prend le point de vue du producteur ou de l'utilisateur.

La **notion d'échancier** réfère à l'usage éventuel de techniques d'actualisation, d'une part, et les **différences** à la définition d'une situation de référence d'autre part.

*Exemple : le coût de la décision de manger deux croissants au petit déjeuner du dimanche se mesure par la différence entre le prix de la demi baguette habituelle et celui des deux croissants.*

### **1.2 Définitions dérivées**

A cette définition peuvent se rattacher les notions de...

- Coûts de non-efficacité des équipements** dans laquelle on compare la situation réelle de l'unité de production considérée à la situation dans laquelle se trouverait cette même unité de production dans le cas où ses équipements ne présenteraient aucune indisponibilité ni dégradation de fonction (F. BOUCLY).
- Coûts (ou performance) cachés** : coûts qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information dont s'est dotée une entreprise, tels que : budget, documents comptables, comptabilité analytique, tableaux de bord. Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation :  
**dysfonctionnements**  $\Rightarrow$  **régulations**  $\Rightarrow$  **coûts cachés**. (H. SAVALL – V. ZARDET)

L'**indisponibilité** d'un matériel peut résulter de défaillances (pannes), de maintenance préventive, de causes fonctionnelles (changement d'outillage...). La **dégradation de fonction** est une situation où les équipements restent disponibles tout en n'assurant que partiellement les fonctions requises.

Les **dysfonctionnements** peuvent être classés en 6 familles : conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.

Indisponibilité et dégradation de fonction des équipements ainsi que dysfonctionnements s'apparentent à des événements alors que les dispositions prises pour les réguler constituent des décisions.

## 2 Mise en œuvre des définitions

### 2.1 Méthodologie générale

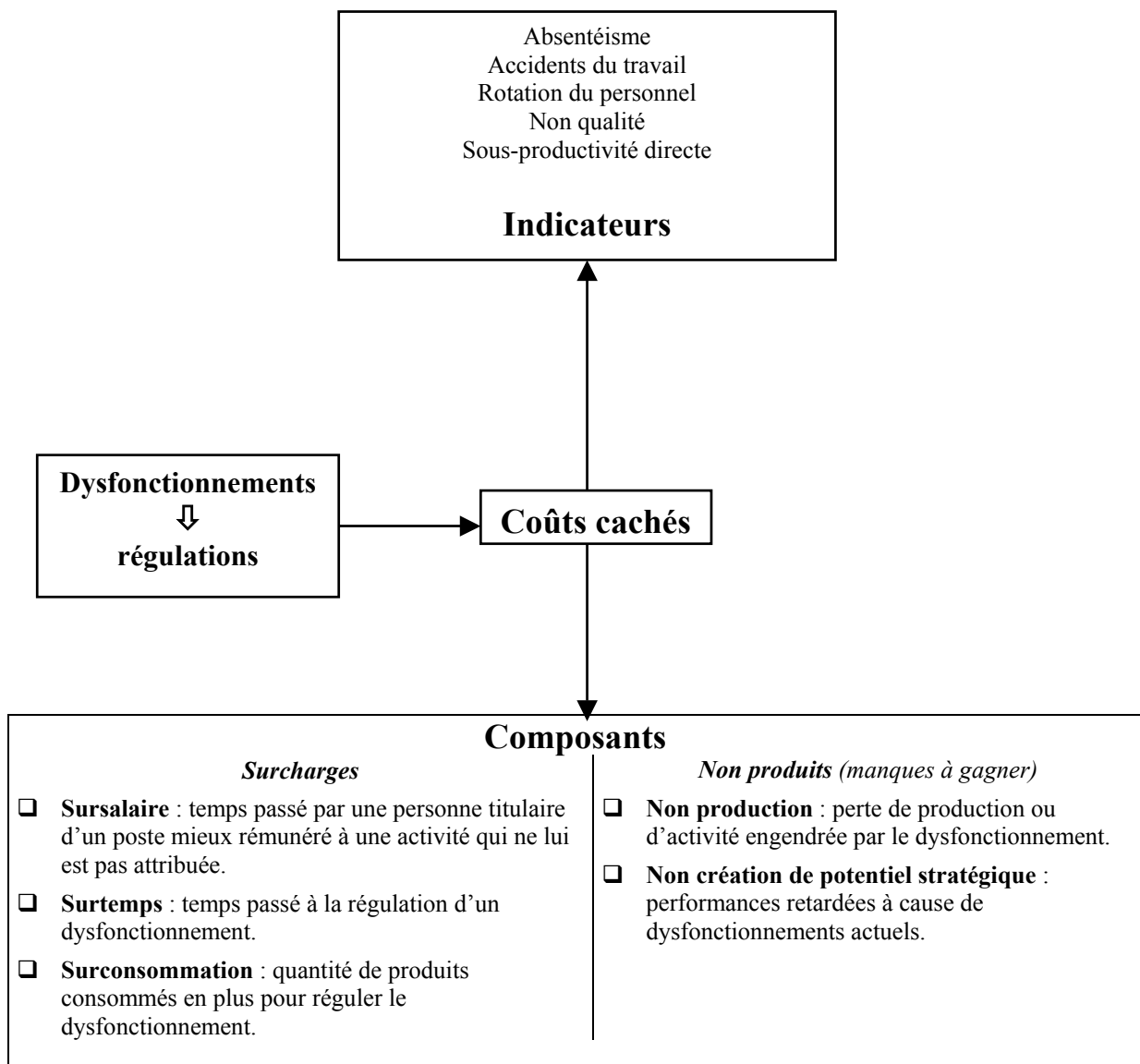
**Diagnostic qualitatif** (*grilles et tableaux d'anomalies*) : inventaire des événements.

**Définition de la situation de référence** dans différentes hypothèses envisageables (F. BOUCLY)

**Entretiens de coûts cachés** (*description des régulations*) : inventaire des décisions potentielles (SAVALL-ZARDET)

**Grilles d'évaluation des coûts** (*ou des performances*) : variations de charges et de produits.

### 2.2 Démarche de conception d'une grille d'évaluation



(d'après SAVALL-ZARDET)

## 2.3 Quelques principes de calcul

Les **sursalaires** se mesurent par l'**écart** entre la **rémunération** réellement perçue par la personne ayant fait effectivement le travail et la rémunération initialement prévue pour le titulaire du poste.

Outre le temps spécifique passé pour réguler le dysfonctionnement (recherche d'un remplaçant, passage des consignes de travail...) les **surtemps** comprennent le **temps supplémentaire** de travail lié à une productivité inférieure du remplaçant. Par convention, **les surtemps se calculent après les sursalaires**.

Exemple :

	<b>Situation de référence</b>	<b>Situation réelle</b>
Temps opératoire par pièce	0,10 heures (gamme de production)	0,12 heure.
Nombre de pièces réalisé	100 pièces	100 pièces
Rémunération horaire	80 €.	110 €.
Temps de travail effectif		12 heures

**Sursalaire** :  $12 \text{ h.} \times (110 \text{ €.} - 80 \text{ €.}) = 360 \text{ €.}$

**Surtemps** :  $[(0,12 - 0,10) / 0,12] \times 12 \times 80 = 160 \text{ €.}$

Les **surconsommations** se mesurent en valeur. Il peut s'agir d'une surconsommation **en quantité** (l'opérateur est moins adroit, la machine est mal réglée) ou d'une surconsommation **en valeur unitaire** (commande en catastrophe liée à une mauvaise évaluation des quantités nécessaires).

Les conséquences de la **non-production** se mesurent...

- Par la **perte de marge sur coût variable** si l'observateur se situe au niveau global de l'organisation ;
- Par la **non-imputation des charges fixes** si la position de l'observateur se limite à un atelier.

Exemple :

<b>(niveau atelier X)</b>	<b>Situation de référence</b>	<b>Situation réelle</b>
Activité	100 heures (activité normale)	80 heures.
Charges fixes totales	18 000 €.	
Charges fixes horaires	180 €.	

**Non production** :  $180 \times (100 - 80) = 3\ 600 \text{ €.}$

La **non-création de potentiel** réfère aux investissements immatériels (construction d'un plan de développement stratégique, par exemple) que l'entreprise n'a pas le temps de réaliser compte tenu du fait que les acteurs sont accaparés par la régulation des dysfonctionnements. Ces coûts n'ont pas de correspondance dans le compte de résultat actuel (ils sont supposés avoir une incidence dans les comptes de résultat ultérieurs).

## Bibliographie

**F. BOUCLY**, 1988, **Maintenance : les coûts de non-efficacité des équipements**, AFNOR Gestion, Paris

**C. RIVELINE**, Juin 1973, **L'évaluation des coûts**, in ANNALES DES MINES, Paris

**H. SAVALL, V. ZARDET**, 1995, **Maîtriser les coûts et les Performances cachés**, ECONOMICA, Paris