



# LE TAGÈTE

Hors série n° 2 , 2013

Marcel JB Tardif

*Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.*

## LES FACTEURS DE COÛT

Les entreprises privées, et désormais les organismes publics, sont conviés, en vertu du principe d'une gouvernance plus responsable, à contrôler au mieux tous leurs coûts d'opération. Tout est mis en branle, sauf parfois le jugement critique des dirigeants, pour comptabiliser, au sous près, les éléments ou facteurs de coût imputables aux processus de production de l'organisation. On cherche à ajouter de la valeur au produit final, par la compression, voire l'élimination, des charges excédentaires de production dans l'organisation. C'est tout comme vouloir avancer, en reculant !

Les techniques de l'analyse statistique du contrôle des coûts sont appliquées partout dans l'organisation, pour constater, avant la fin du cycle de production, les variations trop fortes des charges liées à l'activité et à ses produits.

Les facteurs de coût sont identifiés, du moins les plus faciles à relever. En voici une liste sinon complète tout au moins impressionnante: les unités produites par gamme; les livraisons aux clients par produit; les commandes escomptées à la vente; les commandes reçues par téléphone versus celles enregistrées en ligne; les bris et arrêts d'équipements et les remises en route ou à niveau; les cédules de production et leurs fluctuations en heures/hommes perdues; les coûts par projet; les frais d'inspection de la qualité produite; les retards sur livraison et les annulations de commandes et les retours et réclamations des clients; les visites en magasin ou en ligne; les rapports écrits et les suivis sur correctifs; les garanties exercées sur produits livrés; les ruptures de stock et les accumulations de produits non livrés; les défauts de livraison à temps des fournisseurs et les variations de commandes des distributeurs; les remises et remboursements aux clients, fournisseurs et distributeurs; les plaintes; les retards de versement des clients à crédit; les poursuites et les amendes. Et la liste pourrait s'allonger presque indéfiniment. Or, dans cette longue liste de facteurs de coût à l'organisation, sur laquelle clenchent en premier les comptables et les contrôleurs de l'activité, on ne retrouve aucune source d'engagement à l'amélioration du rendement comme telle. La décentralisation active du pouvoir de décisions, l'instauration d'une gestion à livre ouvert par l'accès universel aux données générales et spécifiques de l'organisation, la qualité des interrelations entre les preneurs à l'activité, et tant d'autres aspects de l'engagement au travail, comme la reconnaissance des apports personnel au rendement, les innovations managériales et autres dispositifs d'insertion dans le milieu de réalisation de soi qu'est l'espace de travail, ne sont couverts. Rien ne compte, sauf ce qui pèse, plutôt qu'ajoute, sur la performance globale.

On fait dans la dentelle statistique, par le truchement du contrôle comptable des coûts, alors que le but de l'organisation est de produire de la satisfaction pour le personnel, le client et l'actionnaire. Et cela passe non pas par les mécanismes de réduction des charges, mais par les dispositifs de stimulation de l'intérêt au travail à accomplir. On gère d'abord le passif, alors qu'il faudrait gérer en premier l'actif. Le bilan serait sans doute plus positif... au final !