



**Réduire les coûts du conflit dans l'entreprise  
ou  
Améliorer sa compétitivité en sachant mieux gérer les conflits**

*Note de synthèse*

**Le conflit aujourd'hui**

Aujourd'hui, le fait de vivre un conflit est ressenti par ceux qui le subissent comme une faute dont la responsabilité leur incombe. Aussi, on n'en parle pas, il est relégué au rang de tabou. De cet état de fait, le conflit reste tellement méconnu, qu'on ne l'appréhende souvent que par ses conséquences. Et comme ces conséquences sont pénalisantes pour l'entreprise, elles sont tues.

Pourtant, ces conséquences ont un coût parfois considérable. De la grève à la démission d'une pièce maîtresse de l'organisation, en passant par l'absentéisme ou la simple rétention d'information, elles affectent toutes le fonctionnement et la performance de l'entreprise.

Face à ce constat, des entreprises anglo-saxonnes et canadiennes ont accepté de participer à plusieurs études permettant de chiffrer ces coûts. Depuis quelques années, elles mettent en avant les principaux postes de pertes, pour lesquels elles proposent des estimations qui se chiffrent en milliards de dollars sur une année. En France, le ministère de l'Emploi, du Travail et de la Formation Professionnelle commence à se pencher sur la question <sup>1</sup>.

**Les coûts du conflit pour l'entreprise**

Grâce à ces travaux, il apparaît que les employés d'une entreprise où ils sont laissés seuls face à leur stress sont deux fois plus absents que dans une entreprise où ils seront écoutés<sup>2</sup>. Le temps de travail perdu à cause du stress est évalué en 2005 à 1,7 milliards de dollars<sup>3</sup>. Sans compter que le simple stress peut se transformer en une réaction plus ou moins forte de l'employé.

Dans le cadre de l'entreprise, cela se traduira par l'absentéisme, le vol, une rotation plus importante sur les postes<sup>4</sup>, mais aussi la rétention d'informations, le blocage de l'innovation... En 2004, en France, ce sont 197 000 journées de travail qui ont été perdues dans le secteur privé au simple titre de la grève<sup>5</sup>. A lui seul, le coût de l'absence des employés au Canada en 2003 s'élève à environ 8,6 milliards de dollars<sup>6</sup>.

Mais le conflit peut aussi quitter le cadre l'entreprise et faire l'objet de poursuites devant un tribunal. Un conflit qui passe devant les Prud'hommes dure de 2 à 5 ans, et a toujours un coût, ne serait-ce que celui de la défense par un avocat.

A ces deux cas de figure s'ajoute le temps passé par les cadres à gérer les litiges au sein de l'entreprise, qui peut aller de 25 %<sup>7</sup> à 70 %<sup>8</sup> selon les postes et les situations.

S'ajoutent encore les cas des rapprochements, fusions et acquisitions qui se terminent par un échec, à cause de conflits non gérés.

La corollaire de ces observations est que les entreprises qui font la démarche de prendre le conflit en compte dans leur organisation améliorent très sensiblement leurs conditions de

*« Face au conflit, savoir comprendre pour mieux agir »*

travail et leur compétitivité. Ainsi, « les entreprises qui ont mis en place des systèmes de gestion concertée des conflits signalent des économies de coûts importants au chapitre des litiges : Brown et Root font état d'une réduction de 80 % dans les coûts de litiges de l'extérieur, Motorola a signalé une réduction de 75 % sur une période de 6 ans, tandis que NCA a indiqué une réduction de 50 % et une baisse des poursuites de 263 en 1984 à 28 en 1993 ».9

### **Une nouvelle approche du conflit**

Les approches de gestion de conflit actuellement pratiquées en France portent essentiellement sur l'acteur (Analyse Transactionnelle, Programmation Neuro Linguistique, Communication Non Violente ...). Si elles peuvent être adaptées aux quelques cas où le conflit est réellement causé par un des acteurs, elles ont surtout pour effet de renforcer exagérément le sentiment de responsabilité et de culpabilité dans tous les cas où les acteurs ne font que subir un conflit causé par leur environnement. Elles participent donc au renforcement du tabou, sans remédier aux problèmes de fond liés au fonctionnement de l'entreprise.

Pour sortir de cette impasse, il est indispensable de pouvoir lire le conflit dans son ensemble.

Pour cela, il faut d'abord considérer le conflit comme un système avec des acteurs, mais aussi un environnement qui conditionne leurs relations, leurs fonctionnements. De la sorte, il devient possible de comprendre les causes du conflit. On peut éviter ou limiter leur apparition en améliorant l'organisation. Parallèlement, il devient possible d'agir sur l'environnement pour modifier son influence sur les acteurs et les amener dans la voie de résolution souhaitée.

Il faut ensuite considérer le conflit comme un processus, en quittant l'approche instantanée pour le considérer comme une histoire, avec un début, un moment où les parties s'affrontent, mais surtout avec plusieurs fins possibles. Projeter ces fins permettra d'identifier la voie de résolution la plus adaptée à la situation et la façon de la mettre en oeuvre.

Chaque conflit a sa solution propre. C'est parce qu'elles donnent aux acteurs ou à leur encadrement les moyens de la découvrir et de la mettre en oeuvre que les approches systémiques et dynamiques sont une réponse particulièrement adaptée aux entreprises. Elles permettent de réduire les coûts ponctuels, en optimisant les ressources allouées et le résultat de la gestion du conflit à proprement parler.

Mais elles permettent surtout de réduire les coûts permanents, tels que l'absentéisme ou la baisse de productivité, la perte de capacité d'innovation liés aux travers de fonctionnement de l'entreprise.

Plus encore, elles permettent d'accroître le potentiel d'amélioration de l'entreprise, en améliorant la confiance dans les relations et en optimisant l'organisation, la circulation de l'information...

#### **AGC – FORMATION CONSEIL6**

1 - Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, DARES [en ligne] études et rapports liés au conflit dans le travail, 2003 - 2006
2 - MacBriade-King, J.L., and Bachmann, K. <i>Solutions for the stressed-out worker</i> . Le Conference Board du Canada, 1999
3 - Warren Shepell [en ligne], <i>Health &amp; Wellness Research Database</i> , 2005
4 - Taylor, Robin, <i>Workplace tiffs boosting demand for mediators</i> . National Post, le 17 mars 2003
5 - INSEE : <i>Tableaux de l'Économie Française</i> - Édition 2006
6 - The Health Communication Unit [en ligne], <i>The Case for Comprehensive Workplace Health</i>
7 - Cram, James A. and MacWilliams, Richard K. [online] <i>The Cost of Conflict in the Workplace</i> , <i>Cramby River Consultants</i> , date inconnue
8 - Taylor, Robin, <i>Workplace tiffs boosting demand for mediators</i> . National Post, le 17 mars 2003
9 - Ford, John, <i>Workplace Conflict: Facts and Figures</i> , [online] Mediate.com website, juillet 2000

« Face au conflit, savoir comprendre pour mieux agir »

AGC – FORMATION CONSEIL : [www.AGC-FC.com](http://www.AGC-FC.com)  
 courrier : 51 av. P.V. Couturier, 91700, Sainte Geneviève des Bois - mail [contact@agc-fc.com](mailto:contact@agc-fc.com) - tel. : 06 20 54 03 87  
 SCOP ARL - SIRET : 491 685 442 00015 – RCS EVRY (91)