



Des relations sociales dégradées ont un impact sur la rentabilité ou les capacités d'action d'une entreprise ou organisation. Quel est le coût de relations sociales mal gérées?

Les objectifs des relations sociales

En Belgique, les relations sociales en entreprise sont encadrées par nombre de lois ou conventions collectives de travail.

Pour l'essentiel, les normes qui y sont fixées sont le résultat d'accords entre représentants des employeurs, des organisations syndicales et, ponctuellement, de représentants du pouvoir politique.

Les personnes qui ont élaboré ce cadre légal visaient deux objectifs fondamentaux: éviter les conflits sociaux et créer un environnement favorable à la recherche de synergies entre les intervenants.

Concrètement, ce cadre offre la possibilité aux employeurs, aux travailleurs et à leurs représentants, de rechercher ensemble, par la négociation, des solutions adaptées à leur contexte spécifique et qui satisfont les intérêts de chacun.

Les impacts de la qualité de gestion des relations sociales

Bien gérées, les relations sociales permettent à l'entreprise d'optimiser son fonctionnement, de s'adapter au mieux aux évolutions (contexte, marché, technologies) et donc, d'assurer au maximum



sa pérennité.

Mal gérées, elles génèrent des réactions de mécontentement, des plus retentissantes aux plus discrètes. D'un extrême à l'autre, la gamme de ces phénomènes s'étend de l'arrêt de travail collectif au désengagement, à la démotivation du personnel.

La grève, l'arbre qui ne doit pas cacher la forêt

Ou, comme pour un iceberg, la partie qui n'est pas directement visible est, et de loin, plus fréquente, plus importante tant au niveau des comportements que des coûts.

Pour la partie visible, des relations sociales dégradées se concrétisent parfois en conflits ouverts, en comportements manifestes d'opposition ou d'affrontement, en démonstrations de rapport de forces, en bref, en troubles visibles dont la grève constitue le phénomène le plus connu.

Pour la partie moins visible, lorsque les relations sociales sont dégradées, l'entreprise est insidieusement affaiblie voire asphyxiée par des attitudes d'immobilisme, de blocage, de rejet face aux évolutions ou encore, de démobilisation, d'indifférence voire de mépris total des intérêts de l'entreprise.

Les dommages réels

Dans les situations de relations sociales dégradées, ces états d'esprits se concrétisent en différents symptômes, bien plus fréquents qu'une grève, parmi lesquels:

un taux anormal de rotation du personnel;

un absentéisme élevé, dont les problèmes psycho-sociaux et le burnout;

une baisse de productivité;

une baisse de qualité (produit / service client);

une succession de problèmes techniques (bris, pannes, non-respect des délais, etc.).

Ces phénomènes ont un impact à différents niveaux sur les résultats de l'entreprise. Ceux-ci peuvent être répartis en deux catégories: des pertes financières et des manques à gagner.

Les pertes financières sont constituées des sursalaires liés au remplacement, des salaires consacrés à



la régulation de la situation et de la surconsommation des autres éléments nécessaires pour régler les dysfonctionnements.

Les manques à gagner résultent de la perte de production, de la non création de potentiel et des risques liés à la situation générée.

Le montant de la facture de relations sociales mal gérées

Les coûts des phénomènes listés ci-dessus sont qualifiés de cachés parce que, bien qu'ils aient un impact négatif certain sur le résultat de l'entreprise, ils n'apparaissent pas directement en tant que tels dans une comptabilité standard.

La notion de coûts cachés a été particulièrement étudiée par le Professeur Henri Savall[1]. Avec ses équipes, il a analysé cette notion depuis 40 ans, dans 40 pays et près de 2000 entreprises.

Sur cette base, ces experts évaluent ces coûts cachés entre 20.000 et 70.000€ par an et par travailleur[2]. Ces coûts, énormes, ne tiennent pas compte des conséquences d'éventuelles grèves ou toutes autres actions du même ordre.

Même en l'absence de grève, les relations sociales mal gérées peuvent coûter jusqu'à 70.000€ par an et par travailleur à l'entreprise (ou l'organisation)

In fine, ces charges ont un impact certain sur la rentabilité des entreprises du secteur marchand et sur les capacités d'action du non-marchand.

Qu'en est-il chez vous ?

Est-ce que les relations sociales dans votre entreprise contribuent à son efficience, à son évolution et à sa pérennité?



Les relations sociales mal gérées coûtent (très) cher à l'entreprise

Patrick Namotte | Page 4 / 4

Pas tout à fait? Alors, comment allez-vous en améliorer la gestion?

Article publié dans L'Echo le 07/09/2017

[1] Professeur agrégé de Sciences de Gestion à l'université Lumière Lyon 2. Il a créé et dirige depuis 1976 l'[ISEOR](#), un centre expérimental de recherches en gestion, unité associée au CNRS

[2] H. Savall et V. Zardet, « Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés », 6ème édition, Paris, Ed. Economica, 2015, pg 122