

Les approches théoriques des conflits dans des organisations

Theoretical approaches to conflicts in organizations.

Auteur 1 : EDDAKIR Smail.

Auteur 2 : BENTAHAR Abdelrhani.

Auteur 3 : MAAROUFI Abdelkader.

EDDAKIR Smail, Doctorant.

Université Mohammed Premier / Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Oujda.
Laboratoire d'Economie Sociale, Solidaire et Développement Local (ESSDL).

BENTAHAR Abdelrhani, Enseignant chercheur.

Université Mohammed Premier / Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Oujda.
Laboratoire d'Economie Sociale, Solidaire et Développement Local (ESSDL).

MAAROUFI Abdelkader, Enseignant chercheur.

Université Mohammed Premier / Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Oujda.
Laboratoire d'Economie Sociale, Solidaire et Développement Local (ESSDL).

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EDDAKIR .S, BENTAHAR .A & MAAROUFI .A (2026) « Les approches théoriques des conflits dans des organisations », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 1660 – 1680.



DOI : 10.5281/zenodo.20706115

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Le conflit au sein des organisations constitue un phénomène qui engendre un nombre considérable d'études académiques en raison de ses effets néfastes. Dans cette optique, de nombreux chercheurs mettent en avant la nécessité d'explorer le concept de conflit au sein des organisations, en se concentrant sur l'identification de ses causes, de ses éléments constitutifs et de ses répercussions. Cet article de synthèse adopte une approche méthodologique basée sur une revue narrative de la littérature, afin de synthétiser les découvertes issues de divers contextes académiques.

L'objectif de ce travail est de cerner le concept du conflit au sein des organisations dans ses différentes dimensions, tout en dressant une synthèse des diverses catégories des conflits. Dans la première partie de cet article, nous allons présenter les définitions du concept de conflit. Nous passerons ensuite aux approches théoriques qui permettent d'étudier la problématique conflictuelle dans l'organisation à l'aide de plusieurs modèles qui en font une analyse de ses composantes.

La deuxième partie sera consacrée à la présentation des implications des conflits au sein des organisations. Ces implications d'ordre managérial seront illustrées à travers les différentes typologies (conflits relationnel, de tâche et de processus). Les implications des conflits sont duales : ils peuvent nuire à l'efficacité organisationnelle, mais également favoriser l'échange et l'inter-influence, rendant les divergences bénéfiques pour trouver des solutions améliorées.

Mots clés : Conflit, modèles théoriques, typologie des conflits.

Abstract

Conflict within organizations constitutes a phenomenon that generates a considerable number of academic studies due to its harmful effects. In this perspective, many researchers emphasize the need to explore the concept of conflict within organizations, focusing on identifying its causes, its constitutive elements, and its repercussions. This review article adopts a methodological approach based on a narrative literature review, in order to synthesize findings from various academic contexts.

The objective of this work is to understand the concept of conflict within organizations in its various dimensions, while providing a synthesis of the different categories of conflicts. In the first part of this article, we will present the definitions of the concept of conflict. We will then move on to the theoretical approaches that allow us to study the conflictual issue within the organization using several models that analyze its components.

The second part will be dedicated to presenting the implications of conflicts within organizations. These managerial implications will be illustrated through the different typologies (relationship, task, and process conflicts). The implications of conflicts are dual: they can harm organizational efficiency, but they can also promote exchange and inter-influence, making divergences beneficial for finding improved solutions.

Keywords : Conflict, theoretical models, conflicts typology.

Introduction

Différents auteurs spécialisés en management des ressources humaines, en sociologie des organisations et en changement organisationnel abordent la problématique de la gestion des conflits (Amason, 1996 ; Barki & Hartwick, 2004 ; Cormier, 2004 ; Ndiaye & Abraham, 2016). Plusieurs motifs expliquent cet intérêt marqué, parmi lesquels figurent notamment les suivants :

- Le développement des organisations engendre intrinsèquement des conflits.
- Les initiatives de développement organisationnel visent spécifiquement à atténuer les conséquences néfastes des conflits.
- L'introduction de nouvelles technologies et de systèmes de gestion innovants constitue des modifications organisationnelles susceptibles d'engendrer des divergences d'intérêts et, par conséquent, des conflits pouvant compromettre la réalisation des objectifs poursuivis.

La gestion des conflits occupe une place de plus en plus significative dans l'organisation, puisque le conflit est considéré comme un obstacle à la performance. L'ampleur et les conséquences des conflits devraient donc conduire les organisations à être équipées pour les traiter.

L'objectif de cet article est d'appréhender le concept du conflit tout en présentant les différentes définitions et les modèles théoriques. Pour traiter ces éléments, nous avons soulevé les questions suivantes : En quoi consiste le phénomène conflictuel dans l'organisation ? Quelles sont les manifestations et les typologies des conflits dans l'organisation ? En quoi consistent les implications des conflits au sein de l'organisation ?

Pour répondre à ces questions, nous allons développer notre article en deux parties. Dans un premier temps, nous allons voir les différentes définitions des conflits puis passer aux modèles théoriques qui expliquent le phénomène conflictuel dans l'organisation. La deuxième partie sera consacrée à la présentation des manifestations des conflits, ainsi qu'aux différentes typologies. Ensuite, nous expliquerons les opportunités et les inconvénients que peuvent générer les conflits au sein de l'organisation.

1. Le conflit dans les organisations : concept et théories

1.1. Définition des conflits

Diné (2005) considère qu'il n'existe pas une définition claire et unanimement acceptée du conflit, malgré l'abondante littérature produite par les auteurs.

Marsan (2010) définit le conflit comme une situation de désaccord entre au moins deux acteurs qui visent un objectif ou des enjeux communs qui les conduisent à s'opposer. Cette définition contient trois éléments, à savoir : des acteurs, une relation entre ces acteurs, et des enjeux pour chacun des acteurs.

Étymologiquement, le mot conflit vient de *conflictus* et signifie choc, lutte et combat, c'est pourquoi l'essentiel des recherches a d'abord été réalisé dans le domaine de la guerre (Marsan, 2010). À partir du XVII^e siècle, le mot de conflit est appliqué aux relations interpersonnelles, il est aussi envisagé comme « dualisme intérieur » et par extension, il désigne alors l'antagonisme possible dans les champs intellectuel, moral, affectif, ou social, voire juridique et psychologique.

Les catégories des conflits présentées par Marsan (2010) consistent en des catégories au niveau de l'organisation. Elles se composent des types suivants :

- Le conflit intrapsychique : le conflit entre les différentes instances psychiques de l'individu (au sens de la psychanalyse).
- Le conflit intrapersonnel : il concerne des conflits cognitifs, ou des conflits d'objectifs.
- Le conflit interpersonnel : concerne un conflit impliquant au moins deux individus et qui peuvent se sentir en opposition sur des questions d'objectifs, de valeurs, de comportements ou de manières d'atteindre un objectif.
- Le conflit intragroupe : concerne les tensions qui surgissent au sein d'un groupe et qui peuvent affecter son fonctionnement. La plupart du temps, les causes du conflit résident dans la nature des tâches assignées, dans les rôles alloués aux acteurs ou encore dans les processus relationnels.
- Le conflit intergroupes : consiste dans les désaccords et les tensions qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes. Le type de conflit intergroupes le plus connu est le conflit social entre les syndicats et la direction.
- Le conflit organisationnel : provient de l'opposition et des heurts suscités principalement par l'organisation de l'entreprise (définition des postes de travail et de la responsabilité, autorité, hiérarchie, rôles et fonctions, circulation de l'information,

définition claire des frontières entre les individus et les départements, principes de rémunérations, jeu des acteurs, ...).

Dans les organisations, le conflit peut avoir plusieurs formes et types. Ainsi, Toussaint et Langlois (2018) citent une typologie qui consiste en cinq types majeurs de conflits qu'ils qualifient de types morphologiques (Toussaint & Langlois, 2018), à savoir :

- Conflit psychique ou conflit intrapersonnel : il s'agit de sa forme primaire ou de sa structure la plus simple, qui place l'individu entre deux forces, entre deux stimulations qui se contrarient. Cela se traduit par un antagonisme entre différentes instances de la personnalité, par l'opposition de deux forces, besoins ou devoirs qui ne peuvent être satisfaits simultanément.
- Conflit personnel ou individuel : il permet d'aborder un champ conflictuel tendu aux rapports que la personne entretient avec son environnement, c'est-à-dire aux comportements, aux conduites de la personne face à autrui ou face au système dans lequel elle s'insère.
- Conflit organisationnel : se caractérise essentiellement par une opposition entre organisation formelle et organisation informelle saisie dans la personnalité ou les relations primaires des individus qui la composent (unités d'action), et la remise en cause des rapports hiérarchiques, d'autorité et de pouvoir (champ du conflit).
- Conflit institutionnel : consiste en une remise en cause des lois fondamentales, sociales, politiques, économiques et religieuses, régissant le système social global. Il s'agit, en fait, de crises institutionnelles ou politiques, transgressant à tous les niveaux les modes de gestion des rapports sociaux.
- Conflit éthique : l'ensemble des conflits éthiques est la remise en question du système social tout entier, et la transgression d'un ordre éthique unissant d'ordinaire les éléments du système social en référence à un système de valeurs morales, idéologiques, culturelles, coutumières.

Rahim (2023) propose deux types de classifications du conflit, l'une sur la base des sources, et l'autre sur celle du niveau du conflit. La classification du conflit suivant les sources est adoptée pour déterminer les éléments de base qui ont donné lieu au conflit. L'auteur considère que cette classification permet de déterminer la nature du conflit et ses implications, à savoir :

Tableau N°1 : La classification des conflits selon les causes

Types de conflits	Significations
Conflit affectif	<p>Cela se produit lorsque deux entités sociales essayent de résoudre un problème ensemble et s'aperçoivent que leurs émotions et leurs sentiments concernant certaines ou toutes les questions ne sont pas compatibles (Amason, 1996).</p> <p>Ce type de conflit a été appelé conflit psychologique (Ross & Ross, 1989), conflit relationnel (Jehn, 1997), conflit émotionnel (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999), et conflit interpersonnel.</p>
Conflit de fond	<p>Cela se produit lorsque deux ou plusieurs membres de l'organisation ne sont pas d'accord sur une tâche ou un contenu.</p> <p>Ce type de conflit a été appelé conflit d'émissions, conflit de tâches (Eisenhardt et al., 1997; Jehn, 1997; Pelled et al., 1999), conflit cognitif (Amason, 1996 ; Cosier et Rose, 1977 ; Holzworth, 1983).</p>
Conflit d'intérêts	<p>Ceci est connu sous le nom d'incohérence entre deux parties sur la façon dont elles souhaitent répartir une ressource rare (Rahim, 2023).</p>
Conflit des valeurs	<p>Cela se produit lorsque deux groupes sociaux ne sont pas d'accord sur des sujets spécifiques.</p> <p>Ce type de conflit est également connu sous le nom de conflit idéologique.</p>
Conflit d'objectif	<p>Cela se produit lorsque le résultat ou l'état souhaité de deux entités sociales ne sont pas cohérents.</p> <p>Dans certains cas, il peut impliquer des préférences opposées à tous les résultats des décisions, constituant un jeu de somme nulle.</p>
Conflit réaliste versus non-réaliste	<p>Les conflits réalistes sont associés à des désaccords essentiellement rationnels ou orientés vers des buts.</p> <p>Les conflits non réalistes sont un but en soi qui n'a que peu à voir avec les objectifs de groupe ou d'organisation.</p>
Conflit institutionnalisé versus/non-institutionnalisé	<p>Le premier est caractérisé par des situations dans lesquelles les acteurs suivent des règles explicites et présentent un comportement prévisible, et leur relation est continue, comme dans le cas d'un conflit entre salariés ou de négociations entre employeurs et salariés.</p>

	Lorsque ces trois conditions sont absentes, la majorité des conflits raciaux ne sont pas institutionnalisés.
Conflit de récompenses	Une situation dans laquelle les entités en conflit ressentent le besoin d'un conflit éloigné pour punir l'adversaire caractérise ce conflit. En d'autres termes, chaque partie détermine ses gains en faisant encourir des coûts à l'autre partie.
Conflit mal attribué	Ceci est dû à l'attribution erronée des causes (attitudes, parties ou questions) au conflit. Par exemple, un employé peut injustement attribuer une réduction du budget de son département à son superviseur, ce qui peut avoir été fait par des gestionnaires de haut niveau après la protestation du superviseur.
Conflit déplacé	Lorsque les parties au conflit dirigent leurs frustrations ou leurs hostilités vers des entités sociales qui ne sont pas impliquées dans le conflit ou qui se disputent sur des questions secondaires et non importantes, ce type de conflit se produit.

Source : Élaboré par les auteurs à partir d'une adaptation de Rahim (2023), pages 20-24

Le conflit organisationnel peut être classé en conflit intra-organisationnel, se déroulant à l'intérieur d'une organisation, ou en conflit inter-organisationnel, impliquant deux organisations ou plus (Rahim, 2023).

Le conflit intra-organisationnel peut aussi être catégorisé en fonction des niveaux (individuel, groupe, etc.) auxquels il surgit. À partir de cette classification, il est possible de classer le conflit intra-organisationnel en tant que conflit intrapersonnel, interpersonnel, intragroupe et intergroupe.

Les quatre catégories du conflit intra-organisationnel peuvent être détaillées comme présenté dans le tableau suivant.

Tableau N°2 : Types de conflits selon les niveaux d'analyse

Types de conflits intra-organisationnels	Définition
Conflit intra personnel	Ce type de conflit est désigné sous le terme de conflit intra-individuel ou intrapsychique. Lorsqu'un membre de l'organisation est assigné à des tâches et des responsabilités qui ne sont pas en adéquation avec ses compétences, ses intérêts, ses objectifs ou ses valeurs, cela se produit.
Conflit interpersonnel	On le désigne également sous le terme de conflit dyadique. Il s'agit d'un conflit intragroupe impliquant deux ou plusieurs membres au sein d'une même entité organisationnelle ou entre différentes unités ou niveaux hiérarchiques. Ce genre de conflit est analysé dans le cadre des recherches portant sur les conflits hiérarchiques entre managers et employés.
Conflit intragroupe	On parle également de conflit intra-départemental. Il s'agit d'un conflit interpersonnel qui peut survenir au sein d'un groupe, opposant ses membres ou différents sous-groupes, en lien avec des divergences concernant les objectifs, les tâches, les procédures, etc. Certains ou tous des membres d'un groupe, ainsi que ses dirigeants, sont sûrement confrontés à un tel conflit.
Conflit intergroupe	Ce différend est également connu sous le nom de conflit interdépartemental (ou interservices). Il s'agit d'un conflit qui émerge entre deux entités ou groupes, au sein d'une organisation. Des illustrations de ce genre de conflit incluent les tensions entre la direction et les employés, la production et la commercialisation, ainsi que les désaccords entre le siège social et le personnel opérationnel. Le conflit intergroupe spécifique en question concerne les relations entre les salariés et les employeurs.

Source : Élaboré les auteurs à partir d'une adaptation de Rahim (2023), pages 24-25.

Dans le tableau ci-après, nous récapitulons les diverses typologies des conflits que nous avons exposées :

Tableau N°3 : Classification des conflits

Marsan (2010)	Toussaint et Langlois (2018)	Rahim (2023)
<ul style="list-style-type: none"> - Le conflit intrapsychique. - Le conflit intrapersonnel. - Le conflit interpersonnel. - Le conflit intragroupe. - Le conflit intergroupes. - Le conflit organisationnel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflit psychique ou conflit intrapersonnel. - Conflit personnel ou individuel. - Conflit organisationnel. - Conflit institutionnel. - Conflit éthique. 	<p>- <i>Conflits selon les implications :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflit affectif. • Conflit de tâche. • Conflit d'intérêt. • Conflit de valeur. • Conflit d'objectif. • Conflit réel non réel. • Conflit institutionnel et non institutionnel. • Conflit de rétribution. • Conflit mal attribué. • Conflit déplacé. <p>- <i>Conflits selon le niveau d'analyse :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflit intra personnel, • Conflit interpersonnel, • Conflit intragroupe, • Conflit intergroupes.

Source : Élaboré par les auteurs.

La présentation des définitions des conflits et des niveaux de classification de ce concept dans l'organisation nous permet de présenter les approches théoriques et les modèles utilisés pour étudier ce phénomène dans l'organisation.

1.2. Approches théoriques des conflits

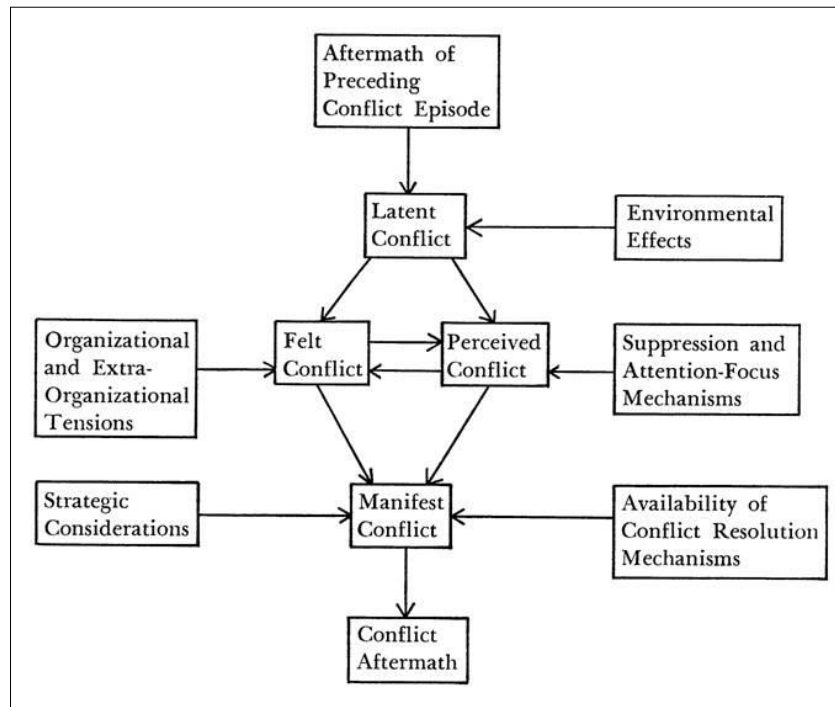
Parmi les définitions les plus mobilisées dans la littérature sur les conflits, on cite celle de Pondy (1967). Selon cet auteur, le conflit est appréhendé comme un processus dynamique, entre deux

ou plusieurs parties (individus, groupes ou organisations) qui se déroule par épisodes (Pondy, 1967). Chaque épisode est composé de cinq phases distinctes, à savoir :

- Conflit latent : les conditions susceptibles de déclencher un conflit entre partenaires.
- Conflit perçu : les partenaires prennent conscience de l'existence du conflit.
- Conflit ressenti : les partenaires développent des sentiments de stress et de tensions.
- Conflit manifeste : les partenaires expriment leur désaccord en adoptant un comportement conflictuel traduit par l'action ou la parole.
- Répercussions du conflit : le conflit peut être surmonté ou non par les partenaires.

Le schéma suivant présente les différentes phases du conflit, d'après Pondy (1967) :

Figure N°1 : Le modèle de Pondy « Les dynamiques d'un épisode de conflit »



Source : Pondy (1967), page : 306.

D'après Rondeau (1990), il existe un conflit au sein d'une organisation lorsqu'une partie (un individu ou un groupe) en percevra une autre comme un obstacle à la satisfaction de ses préoccupations, ce qui entraînera chez elle un sentiment de frustration, et qui pourra ultérieurement l'amener à réagir face à l'autre partie.

L'auteur considère que cette définition est limitative, mais elle fait ressortir les caractéristiques généralement associées à l'existence même du conflit : l'interdépendance, l'incompatibilité, l'interaction (Rondeau, 1990).

Rondeau (1990) adopte une approche d'étude du conflit, qui s'inspire des deux types de modèles structurels et processuels (qui servent à décrire le phénomène de conflit en milieu

organisationnel), avec une analyse du conflit à trois niveaux différents : structurel, dynamique et diachronique.

Il y a d'abord les modèles dits « structurels » qui proposent divers cadres de référence pour comprendre les conditions générales dans lesquelles se déroule un conflit, pour mieux saisir les facteurs susceptibles d'influencer le comportement des parties en présence. Certains de ces modèles reconnaissent les sources de conflit comme étant propres à la nature humaine ou aux rapports des groupes entre eux, d'autres proposent une grille plus systématique d'analyse des conditions du conflit.

Il y a ensuite les modèles dits « processuels » qui tentent de décrire la dynamique d'une situation de conflit, qui cherchent à illustrer les transformations vécues par chaque partie lors d'un épisode conflictuel. En général, ces modèles ne se préoccupent guère de faire une analyse systémique des causes du conflit mais tentent surtout de mettre l'accent sur l'influence subjective et réciproque des parties. Ils sont centrés sur les comportements adoptés par chaque acteur en présence et tentent de saisir les conséquences de ces comportements sur le déroulement du conflit.

L'approche suggérée par Rondeau (1990) s'inspire des deux types de modèles ci-dessus, avec une analyse du conflit à trois niveaux différents :

- Un premier niveau d'analyse suggère une analyse structurelle du conflit, c'est-à-dire les conditions préalables au conflit, les enjeux du conflit, ou bien les variables indépendantes du conflit et qui déterminent le comportement des parties.
- Un deuxième niveau s'inspirant des modèles processuels propose une analyse dynamique du conflit, c'est-à-dire porte sur l'étude du processus d'échange et d'influence mutuelle des parties lors d'un épisode conflictuel.
- Un troisième niveau qui tire sa source des modèles processuels suggère une analyse diachronique du conflit, c'est-à-dire une étude des transformations du comportement des parties à mesure que progresse le conflit.

L'idée développée du conflit en tant que processus au sein de l'organisation est partagée par Foucher et Thomas (1991). Ils considèrent que le conflit est un processus impliquant des réactions (émotives et cognitives) et des comportements, qui commence lorsqu'une partie perçoit qu'elle a été, selon elle, lésée par une autre partie ou que cette autre partie s'apprête à le faire. Selon cette définition, le conflit commence dès qu'une partie perçoit qu'elle a été lésée et qu'elle ressent de la frustration (Foucher & Thomas, 1991). C'est ce qui crée un conflit au moins latent.

Les études empiriques proposent soit des définitions distinctes, soit font simplement l'économie d'une définition. Cette diversité de constructions théoriques reflète la difficulté d'appréhender ce concept (Diné, 2005). Ainsi, Diné (2005) considère que la grande variété de facteurs concernés dans le conflit en fait un phénomène complexe et, de ce fait, que les modèles proposés sont généralement trop simplistes, se focalisant sur une variable unique.

Barki et Hartwick (2004) définissent le conflit comme étant « *un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives à la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts* » (Barki & Hartwick, 2004, p. 234).

Cette définition écarte la structure dans laquelle est enraciné le conflit, mais elle nous éclaire, en revanche, davantage sur la dynamique de ce dernier (Diné, 2005).

Barki et Hartwick (2004) énumèrent les situations qui sont le plus couramment perçues par les individus comme étant conflictuelles et les caractérisent. Ces auteurs considèrent que ces manifestations perçues sont de trois types. Celles-ci sont cognitives, comportementales et affectives.

La dimension cognitive concerne les représentations que les individus se font de la relation. Il s'agit de la perception par les protagonistes d'une divergence d'intérêts, de besoins, de valeurs, d'opinions, de buts ou d'objectifs.

La dimension comportementale concerne les actes concrets de chaque partie. Il s'agit du débat, de l'argumentation, de la compétition, des manœuvres politiques, des « coups bas », de l'agression, de l'hostilité et de la destruction. Barki et Hartwick (2004) précisent cependant que ces comportements ne sont pas « en soi » synonymes de conflits, mais « *c'est seulement lorsque le comportement de l'une des parties interfère ou s'oppose dans l'atteinte des intérêts, objectifs ou buts de l'autre partie, que l'on peut considérer que le conflit existe* » (Barki & Hartwick, 2004, p. 232).

Enfin, la dimension affective concerne les sentiments qualifiés de « négatifs » que les protagonistes éprouvent, par exemple, de la peur, de la jalousie, de la colère, de l'anxiété, et de la frustration, qui sont souvent utilisés pour caractériser le conflit (Diné, 2007).

Ndiaye et Abraham (2016) reprennent la définition de Barki et Hartwick (2004), et considèrent qu'elle présente l'avantage de mettre en lumière les différentes caractéristiques du conflit (Ndiaye & Abraham, 2016). Nous les reprendrons une à une dans le tableau synthétique qui suit :

Tableau N°4 : Classification des conflits

Mot	Interprétation
Processus dynamique	Le conflit interpersonnel fait appel à différentes phases d'escalade et de désescalade et ne doit pas se résumer à une analyse linéaire
Parties interdépendantes	Elles traduisent la mécanique de l'échange, la dimension reliée à l'interaction et la dimension symbolique portant sur les relations interpersonnelles
Réactions émotionnelles négatives	La prise en compte de plusieurs facteurs tels que la dimension cognitive, la dimension comportementale et la dimension affective.
Désaccords et interférences	Divergence de valeurs, de besoins, d'intérêts, d'opinions, de buts ou d'objectifs

Source : Ndiaye et Abraham (2016), page : 33.

Le débat conceptuel des chercheurs porte sur le type de manifestations qui doit nécessairement être présent dans la relation interpersonnelle pour déterminer s'il y a conflit ou non. Pour certains, seule une manifestation de type émotionnelle est nécessaire, alors que pour d'autres il est impératif de relever plusieurs types de dimensions (Thomas, 1992). Mais, comme le soulignent Barki et Hartwick (2004), l'une de ces manifestations peut être présente dans une interaction sans pour autant que la situation soit qualifiée de conflictuelle¹. Par exemple, un désaccord entre salariés peut survenir sans que leur relation soit envisagée comme un conflit. Mais au-delà de ces différentes expressions du conflit, il est important de rappeler que ce dernier est avant tout perçu par l'individu. Ou comme le précise Pondy (1967), le conflit est à la fois « perçu » et « ressenti », puisque les dimensions émotionnelle et cognitive sont indissociables dans la perception de notre environnement.

Après avoir présenté des définitions du concept de conflit et le cadre théorique qui permet d'étudier ce phénomène dans l'organisation, nous allons présenter dans la deuxième partie de cet article les différentes implications du conflit au niveau de l'organisation.

¹Barki et Hartwick (2004) objectent cependant que la présence d'un désaccord « seul » ou d'interférences comportementale « seules » ou d'émotions négatives « seules » peuvent encourager la création d'un conflit dans le futur.

2. Implications, opportunités et inconvénients des formes de conflits

2.1. Implications des formes de conflits

Dans ce premier point, nous allons présenter les manifestations et les typologies des conflits au niveau de l'organisation.

Le conflit latent ou larvé consiste en des tensions de rôles, des incompatibilités, des intérêts divergents, mais également une difficulté à trouver un consensus. La définition proposée par Freund en 1983 voit le conflit comme une forme spécifique de relation sociale qui unit deux agents, individuels ou collectifs, autour d'un objet qu'ils se disputent (Ndiaye, 2013). Dans cette perspective, le conflit larvé traduit l'existence d'incompatibilités à cause d'intérêts divergents (Barki & Hartwick, 2004).

Cornier (2004) considère que les conflits restent latents en raison de la force de contrôle de nombreuses barrières, dont certaines sont de nature intrapsychique et se traduisent dans le style habituel de gestion des conflits. D'autres barrières de contrôle du conflit latent sont extérieures à l'individu, comme le manque de temps pour la gestion des conflits et les normes de groupe, dont la culture de certains groupes interdit l'expression de tout conflit.

Le conflit patent peut être vu comme une rupture au niveau décisionnel. Les auteurs March et Simon (1958) affirment qu'il y a conflit lorsqu'une décision ne peut être prise par des procédures habituelles. Pour eux, le conflit est un blocage des mécanismes normaux de prise de décision pour qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action (March & Simon, 1958).

Cette difficulté à trouver une décision se manifeste par une lutte antagonique, mais également par un affrontement qui prend naissance dans une divergence réelle ou perçue d'intérêts, de valeur ou encore d'opinion, et dont le but est de déterminer qui pourra réaliser ses objectifs.

Dans cette partie, nous avons choisi d'adopter la typologie développée par Jehn (1997), qui considère que le conflit au sein des organisations se compose de trois types, à savoir le conflit relationnel, le conflit de tâche, et le conflit de processus.

Le conflit relationnel (relationship conflict) est fondé sur l'émotion et les incompatibilités interpersonnelles (Chédotel, 2003 ; Jehn & Mannix, 2001). Il est caractérisé par une colère ou un ressentiment à l'égard d'une personne (Amason et al., 1995). Toutefois, il porte préjudice à la réception de nouvelles informations ou à des idées proposées par des adversaires (Janssen et al., 1999). Le conflit relationnel peut être facteur d'hostilité, de suspicion, de cynisme mais aussi d'impassibilité (Amason et al., 1995).

Plusieurs recherches notent une forte présence de l'aspect émotionnel dans le conflit relationnel (Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; Jehn, 1997). Le conflit relationnel peut gêner l'achèvement d'un travail. Il s'agit d'un type de conflit difficile parce qu'il rend les individus irritables, suspicieux et malveillants (Jehn, 1997). Sa facette chronique peut avoir des répercussions sur le fonctionnement du groupe (Ndiaye, 2013).

Le deuxième type est le conflit de tâche (task conflict), qui est fondé sur la conscience qu'il existe différents points de vue et opinions sur la façon d'accomplir la tâche confiée à une équipe (Jehn & Mannix, 2001). L'aspect cognitif y occupe une place prépondérante (Chédotel, 2003). Ce type de conflit peut faire office d'une source de créativité puisqu'il met en évidence des idées, des opinions ou des perspectives différentes (Amason, 1996; Amason et al., 1995; Amason & Schweiger, 1994).

L'usage pondéré du conflit de tâche peut aider à améliorer la qualité des décisions (Janssen et al., 1999). Il peut détourner les protagonistes de leur mission initiale (Jehn, 1997). C'est une opportunité pour les parties en conflit de découvrir leurs divergences d'intérêts, d'aptitude, de besoin et d'idéologie.

Au sein de ce même type de conflit, une distinction s'est opérée. Il s'agit du conflit portant sur la finalité du travail et de celui concernant la manière d'accomplir celui-ci (Barki & Hartwick, 2004; Jehn, 1997). Ainsi, Amason (1996) et Jehn (1997) proposent d'encourager les discussions franches tout en veillant à décourager les conflits relationnels le plus tôt possible.

Le troisième type de conflit est de processus (process conflict), qui correspond aux controverses qui ont lieu sur la façon dont les tâches devraient être réalisées (Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001). Il porte sur la répartition des devoirs et des ressources, par exemple, quel type et degré de responsabilité de chaque membre de l'équipe, ou qui va se charger d'une tâche spécifique (Chédotel, 2003).

La répartition des responsabilités au sein de l'équipe peut stimuler l'efficacité des conflits de processus. Si des changements dans la répartition des responsabilités au sein des équipes peuvent stimuler son efficacité, la gestion des conflits de processus peut se transformer en débats inopportuns sur les capacités des membres de l'équipe (Chédotel, 2003). Les conflits de processus prennent du temps, détériorent le moral de l'équipe, et peuvent devenir une entrave au respect des délais de travail impartis (Jehn, 1997).

La typologie présentée ci-dessus présente des caractéristiques pour chaque type de conflit. Chacune de ces caractéristiques peut avoir des répercussions positives ou négatives au sein de l'organisation pour les parties conflictuelles.

2.2. Opportunités et inconvénients des conflits

2.2.1. Opportunités des conflits

Dans un conflit portant uniquement sur la tâche, certains chercheurs notent une prédominance de l'aspect cognitif. Dans cette situation, une divergence de points de vue, un simple désaccord sur le travail peut améliorer la prise de décision et la productivité en augmentant la qualité des décisions par des critiques constructives (Amason, 1996; Jehn, 1995). Le résultat de plusieurs recherches suggère, en effet, qu'un niveau modéré de désaccords portant sur le travail est constructif puisqu'il permet de stimuler l'échange des idées, ce qui va améliorer la performance du groupe (Jehn, 1995). Dans un conflit de processus, la répartition des responsabilités au sein de l'équipe peut stimuler l'efficacité des conflits de processus (Chédotel, 2003; Ndiaye & Abraham, 2016).

Le conflit peut devenir une source de renouvellement et de développement d'une plus grande confiance, d'une stabilité, d'une communication et d'une satisfaction. D'après Ndiaye (2013), le conflit permet de résoudre des obstacles afin de collaborer ensemble efficacement et devient aussi un élément déclencheur de progrès cognitifs et d'apprentissage.

Le travail de Mazra et al. (2020) consiste en l'évaluation de l'effet combiné de la diversité de l'équipe entrepreneuriale et des conflits entre les membres sur la performance de leurs entreprises. Les auteurs ont constaté que la combinaison des facteurs de la diversité (diversités du genre, ethnique, d'expérience, de compétence) de l'équipe entrepreneuriale avec les conflits cognitifs produit des effets positifs (Mazra et al., 2020).

Ainsi dans son travail les auteurs ont dissocié les conflits cognitifs des conflits affectifs. De ce fait, il ressort de ses résultats que les conflits cognitifs affectent positivement la performance des entreprises nouvellement créées par des équipes entrepreneuriales hétérogènes (Mazra et al., 2020).

2.2.2. Inconvénients des conflits

Les conflits au sein de l'organisation sont généralement perçus comme des entraves à la performance. Par conséquent, dans l'œuvre fondatrice de la théorie des organisations March et Simon (1958) caractérisent le conflit comme une entrave aux processus habituels de prise de décision.

Les conflits relationnels apparaissent nuisibles à la performance d'une équipe (Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001). L'anxiété qu'il produit nuit aux capacités cognitives de l'équipe et distrait les collaborateurs de la tâche à réaliser, ce qui conduit à un résultat sous-optimal. Les conflits

de processus ont fait l'objet de moins d'investigations, mais elles concluent qu'ils tendent à dégrader la qualité du travail et à favoriser des discussions hors de propos (Jehn, 1997).

Dans leur travail sur le management des équipes de projet, Chédotel et al. (2015) affirment que les premières recherches exploratoires ont conclu que l'introduction des trois dimensions du conflit (typologie de Jehn, 1997) permettait d'expliquer la performance. Ainsi, les auteurs Chédotel et ses collaborateurs concluent que les conflits ont un impact négatif sur la performance des équipes dans le cadre d'équipes projet (Chédotel et al., 2015). Mazra et al. (2020) affirment que les conflits affectifs ou relationnels sont assimilés à des conflits destructeurs qui ont des conséquences négatives sur la performance. Partant de ce point de vue, nous pouvons conclure que les conflits de tâche seraient constructifs, alors que les conflits relationnels et de processus seraient destructeurs.

Conclusion

Le conflit est une réalité sociale inéluctable. Dès qu'il y a interaction entre deux parties, qu'elles soient personnes, groupes, ou organisations, les possibilités du conflit émergent.

La littérature portant sur les conflits dans les organisations permet de mettre en œuvre plusieurs éléments qui caractérisent ces conflits organisationnels. Il s'agit d'un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives à la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts. Cette définition permet de déterminer deux approches du conflit, à savoir l'approche statique et l'approche dynamique.

Le conflit se manifeste de deux manières. D'une part, nous avons le conflit larvé ou latent consistant en des tensions de rôles, des incompatibilités, des intérêts divergents et de la difficulté à trouver un consensus. D'autre part, le conflit patent peut être vu comme une rupture au niveau décisionnel, c'est-à-dire lorsqu'une décision ne peut être prise par des procédures habituelles.

Nous retenons trois types de conflits, à savoir : le conflit relationnel fondé sur l'émotion et les incompatibilités interpersonnelles, le conflit de tâche basé sur la conscience qu'il existe différents points de vue et opinions pour accomplir un travail, et le conflit de processus qui correspond à la façon dont les tâches devraient être réalisées.

L'étude des implications du conflit offre la possibilité d'une distinction binaire (positive et négative). D'une part, le conflit nuit à l'efficacité organisationnelle. Il est mauvais, immoral et peut endiguer la collaboration. Il nécessite la mise en place de mécanismes favorisant l'identification et l'adhésion des individus. D'autre part, le conflit est une chose naturelle. Il favorise le principe de l'échange et de l'inter-influence. Le conflit est fonctionnel. D'une manière objective, il faut encourager les divergences susceptibles d'améliorer la solution finale. Chédotel et al. (2015) ont mis en évidence deux variables qui peuvent aider à rendre les conflits constructifs, à savoir le potentiel de résolution des conflits, et la capacité à improviser.

C'est de cette manière qu'a émergé l'idée non seulement de s'efforcer de résoudre les conflits, mais également de les gérer ; de reconnaître, au sein de l'organisation, l'existence de compétences, de savoirs et d'intérêts susceptibles d'être valorisés dans la recherche de solutions plus appropriées au contexte dans lequel évolue l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making : Resolving a Paradox for Top Management Teams. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The Effects of Top Management Team Size and interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516. <https://doi.org/10.1177/014920639702300401>
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 239-253. <https://doi.org/10.1108/eb022745>
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict : An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90069-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90069-1)
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244. <https://doi.org/10.1108/eb022913>
- Chédotel, F. (2003). La diversité, une arme à double tranchant. Comment gérer les conflits d'une équipe projet ? Actes du 14ème Congrès de l'AGRH, Grenoble, Volume 2, 675-710. <https://www.agrh.fr/actes-des-congres>
- Chédotel, F., Stimec, A., & Vignikin, A. (2015). Management des équipes projet : L'impact de la gestion des conflits et de l'improvisation organisationnelle sur la performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 96(2), 24-41. <https://doi.org/10.3917/grhu.096.0024>
- Cormier, S. (2004). Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail (1re éd.). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv5j01hq>
- Diné, S. (2005). L'audit des conflits interpersonnels, une préoccupation des entreprises socialement responsable. Colloque international organisé par l'Institut de l'Audit Social, 7ème Université de Printemps de l'Audit Social à Marrakech, 299-306.
- Diné, S. (2007). Conflit du travail : Vers une forme d'expression interpersonnelle ? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, vol 2(numéro 2), pages 20-34.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). Conflict and Strategic Choice : How Top Management Teams Disagree. *California Management Review*, 39(2), 42-62.

- Foucher, R., & Thomas, K. W. (1991). La gestion des conflits. In R. Tessier & Y. Tellier (Éds.), *Changement planifié et évolution spontanée : Tome 6* (1^{re} éd., p. 75-170). Presses de l'Université du Québec. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18pgkdk.11>
- Janssen, O., Van De Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25(2), 117-141. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80006-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80006-3)
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557. <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict : A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251. <https://doi.org/10.2307/3069453>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Marsan, C. (2010). *Gérer et surmonter les conflits : Anticiper, comprendre, dépasser* (2^e éd.). Paris, Dunod.
- Mazra, M., Sahut, J.-M., & Hikkerova, L. (2020). Diversité, conflits et performance dans les nouvelles entreprises : Nouvelle approche, nouvelles évidences. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 19(4), 125-154. <https://doi.org/10.3917/entre.194.0125>
- Ndiaye, A. (2013). *Dynamiques des conflits interpersonnels : Une application aux organisations sociales et médico-sociales* [Thèse de doctorat en sciences de gestion]. Université François – Rabelais de Tours.
- Ndiaye, A., & Abraham, J. (2016). Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales: RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 22, 5(3), 29-43. <https://doi.org/10.3917/rimhe.022.0029>
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box : An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict : Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296. <https://doi.org/10.2307/2391553>
- Rahim, M. A. (2023). *Managing Conflict in Organizations* (5^e éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003285861>

Rondeau, A. (1990). La gestion des conflits dans les organisations. In J.-F. Chanlat (Éd.), *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées* (p. 507-527). Les Presses de l'Université de Laval, Éditions Eska, Québec.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management : Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274. <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>

Toussaint, P., & Langlois, L. (2018). La gestion des conflits : Les aspects théoriques et pratiques en contexte scolaire. In J.-J. Moisset, J. Plante, & P. Toussaint (Éds.), *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*, 2e édition (2e éd., p. 183-214). Presses de l'Université du Québec. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1fxgq3.16>