

Conflits et performance dans l'organisation : aspects théoriques

Conflicts and performance in the organization: Theoretical aspects.

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) « Conflits et performance dans l'organisation : aspects théoriques », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 1681 – 1702.



DOI : 10.5281/zenodo.20706246

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La performance organisationnelle constitue un facteur essentiel de la compétitivité et de la durabilité des entreprises. Elle est profondément influencée par la qualité des relations professionnelles. Dans le présent article, nous examinerons les conflits dans le cadre interpersonnel, lesquels concernent généralement les relations entre collègues et/ou les interactions entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés.

L'objectif de cet article est de s'efforcer de définir le concept de conflit interpersonnel au sein des organisations, tout en examinant la relation entre les conflits et la performance.

Dans la première section de cette étude, nous nous attacherons à exposer les différentes définitions du concept de conflit. Nous aborderons ensuite les approches théoriques qui facilitent l'examen de la problématique conflictuelle au sein de l'organisation, en recourant à divers modèles permettant une analyse approfondie de ses composantes.

La seconde partie de notre article sera dédiée à l'exploration des relations entre les divers types de conflits interpersonnels et la performance globale de l'organisation.

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

Abstract

Organizational performance is an essential factor for the competitiveness and sustainability of companies. It is profoundly influenced by the quality of professional relationships. In this article, we will examine conflicts in the interpersonal context, which generally concern relationships between colleagues and/or interactions between superiors and subordinates.

The objective of this article is to strive to define the concept of interpersonal conflict within organizations, while examining the relationship between conflicts and performance.

In the first section of this study, we will focus on presenting the different definitions of the concept of conflict. We will then address the theoretical approaches that facilitate the examination of conflict issues within the organization, using various models that allow for an in-depth analysis of its components.

The second part of our article will be dedicated to exploring the relationships between the various types of interpersonal conflicts and the overall performance of the organization.

Keywords : Interpersonal conflict, theoretical models, conflicts typology, performance.

Introduction

Le contexte organisationnel actuel requiert une administration efficace des relations ainsi qu'une résolution constructive des conflits, constituant des éléments cruciaux pour la performance stratégique. L'alignement des intérêts divergents des parties prenantes et la conversion des tensions en opportunités d'innovation constituent un avantage concurrentiel majeur, en particulier dans des contextes hypercomplexes caractérisés par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, requérant des approches managériales appropriées. Les études sur le management des conflits montrent que la gestion des tensions organisationnelles impacte les résultats opérationnels et stratégiques. Les travaux pionniers de Jehn (1995,1997) et leurs développements ultérieurs (De Dreu & Weingart, 2003; Simons & Peterson, 2000) distinguent les types de conflits et leurs effets : les conflits de tâches, s'ils sont gérés constructivement, peuvent améliorer les décisions et stimuler l'innovation, alors que les conflits relationnels ont des effets négatifs sur la cohésion, la satisfaction et la productivité. Ainsi, l'analyse de la performance ne saurait se restreindre à une seule dimension financière ; elle intègre une série d'aspects opérationnels, sociaux et stratégiques traduisant la dynamique globale de l'organisation. Charles-Pauvers et al. (2007) mettent en évidence que la performance des collaborateurs représente un élément central de la performance globale de l'organisation. Ainsi, la gestion des conflits revêt une importance croissante au sein des organisations, ces derniers étant perçus comme des entraves à la performance. L'importance et les répercussions des conflits devraient ainsi inciter les organisations à se doter des moyens nécessaires pour les gérer.

La problématique principale orientant cette étude théorique est ainsi formulée : de quelle manière les diverses catégories de conflits interpersonnels affectent-elles la performance dans l'organisation, et dans quelle mesure leurs répercussions peuvent-elles être délétères ou bénéfiques ?

Cet article vise à analyser le concept de conflit interpersonnel en exposant ses diverses typologies, afin d'étudier par la suite la relation entre les conflits interpersonnels et la performance organisationnelle.

Pour aborder ces éléments, les interrogations suivantes ont été formulées : Quelle est la nature du phénomène conflictuel au sein de l'organisation ? Quelles formes et typologies les conflits adoptent-ils au sein de l'organisation ? Quelles conséquences les conflits interpersonnels exercent-ils sur la performance organisationnelle ?

La première partie de cette étude sera consacrée à la présentation des diverses définitions du concept de conflit. Nous présenterons par la suite les cadres théoriques qui permettent d'analyser la problématique des conflits organisationnels, en mobilisant différents modèles pour une exploration détaillée de ses éléments constitutifs. La deuxième partie de cet article s'attachera à analyser les corrélations entre les différentes formes de conflits interpersonnels et l'efficacité organisationnelle globale.

1. Notion du conflit et ses composantes

1.1. Définition et composantes du conflit

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 17^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. 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 chaque acteur.

Au sein des organisations, le conflit peut se manifester sous diverses formes et types. De ce fait, Toussaint et Langlois (2018) évoquent une typologie comprenant cinq catégories principales de conflits, qu'ils désignent sous le terme de types morphologiques (Toussaint & Langlois, 2018), à savoir :

- Conflit psychique ou conflit intrapersonnel : il s'agit de sa forme primaire ou de sa forme 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 une opposition entre deux forces, besoins ou devoirs ne pouvant être simultanément satisfaits.
- 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.

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 deux individus au moins et qui peuvent se sentir en opposition sur des questions d'objectifs, de valeurs, de comportements ou de manières d'accéder à 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, ...).

Rahim (2023) suggère deux catégories de classifications du conflit, l'une fondée sur les origines, et l'autre sur le degré du conflit (Rahim, 2023).

La classification du conflit suivant les sources est adoptée pour déterminer les éléments de base qui ont donné lieu au conflit. Rahim (2023) considère que cette classification permet de déterminer la nature du conflit et ses implications, à savoir :

- Conflit affectif.
- Conflit de tâche.
- Conflit d'intérêt.
- Conflit de valeur.
- Conflit d'objectif.
- Conflit réel, conflit non réel.
- Conflit institutionnel et non institutionnel.
- Conflit de rétribution.
- Conflit mal attribué.
- Conflit déplacé.

La deuxième catégorie de classification du conflit développée par Rahim (2023) est le niveau d'analyse ou l'environnement où se produit ce conflit. Dans cette classification, l'auteur distingue quatre types de conflits, à savoir :

- Conflit intrapersonnel,
- Conflit interpersonnel,
- Conflit intragroupe,
- Conflit intergroupes.

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

Tableau N°1 : 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflit psychique ou conflit intrapersonnel. - Conflit personnel ou individuel. 	<p>- <i>Conflits selon les implications :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflit affectif. • Conflit de tâche. • Conflit d'intérêt.

<ul style="list-style-type: none"> - Le conflit intergroupes. - Le conflit organisationnel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflit organisationnel. - Conflit institutionnel. - Conflit éthique. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 du conflit 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 au sein de l'organisation.

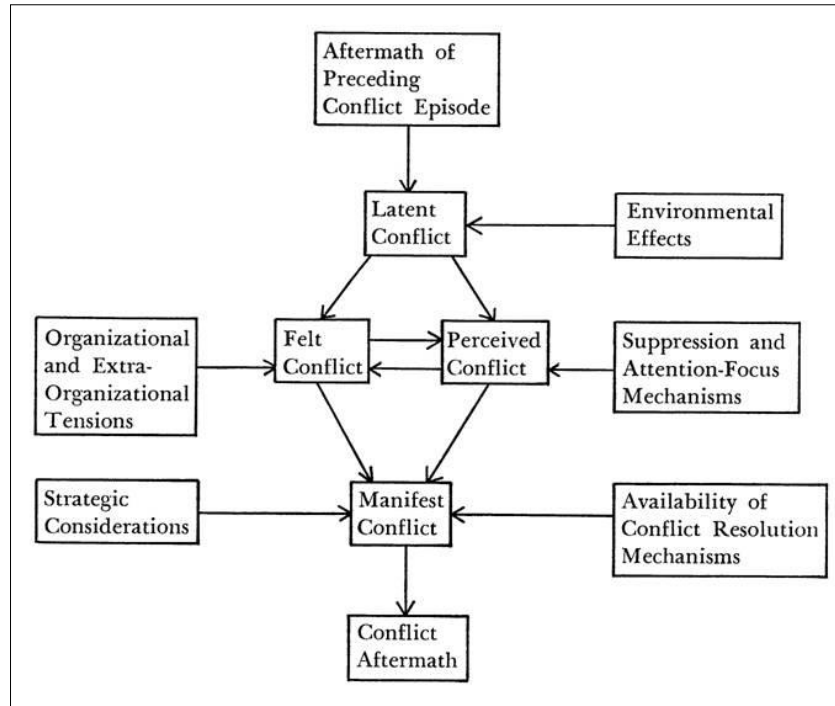
1.2. Approches théoriques du conflit dans l'organisation

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* »

négligentes 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°2 : 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	<ul style="list-style-type: none">• La prise en compte de plusieurs facteurs tels que la dimension cognitive, la dimension comportementale et la dimension affective.
Désaccords et interférences	<ul style="list-style-type: none">• 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.

2. La relation conflits et performance

2.1. Notion de la performance

Le concept de performance a fait l'objet de nombreux modes d'opérationnalisation de la part des chercheurs en gestion. Au niveau des fondements étymologiques, le terme « performance » tire son origine de l'anglais « to perform », qui se traduit par « accomplir, réaliser », et de l'ancien français « parformer », dérivé de « former », qui signifie « l'accomplissement, l'exécution » (Amaazoul, 2018).

D'après le dictionnaire Larousse, le terme performance est tout d'abord utilisé dans le domaine sportif en commençant par les chevaux, la performance se rapportant alors à la manière dont le cheval s'est comporté pendant la course. Par extension, la performance fera référence aux

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.

résultats chiffrés obtenus par un athlète, une équipe sportive. Ce terme s'étendra ensuite aux autres domaines et fera référence à un exploit, une réussite remarquable d'un individu, d'une équipe ou d'une entreprise. Par extension, la performance renverra à la capacité à remplir efficacement sa mission (Grandjean, 2015).

La performance est une notion couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple par ses multiples dimensions. Ainsi, les innombrables acceptions du terme performance soulèvent de nombreuses difficultés : d'abord celles inhérentes à sa définition, puis les difficultés de cerner la pluralité de ses dimensions et enfin celles liées à la délimitation de ses indicateurs de mesure. La performance est généralement appréhendée à travers les concepts d'efficacité et d'efficience de l'organisation (Amaazoul, 2018).

Bourguignon (2000) définit la performance selon ces trois sens : la performance-résultat, la performance-action et la performance-succès. Le premier sens (performance-résultat) est mesuré en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Le deuxième sens (performance-action) est appréhendé à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats. En d'autres termes, le mot performance désigne ici à la fois un processus – l'action de faire – et son aboutissement (cette catégorie réunit des termes qui ont trait à l'accomplissement, l'exécution et la réalisation).

Le troisième sens, appelé performance-succès, dépend des représentations de la réussite et varie selon la perception qu'en ont les différents acteurs ainsi que l'organisation au sens large. Cette troisième catégorie réunit les termes réussite et succès ; ils font référence à un résultat obtenu, sans toutefois que celui-ci soit jugé exceptionnel ou vu comme le fruit d'un exploit (Bourguignon, 2000).

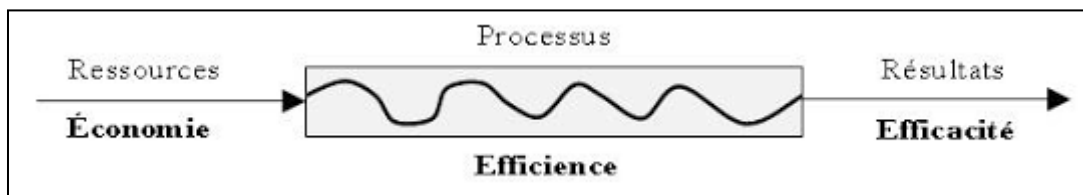
Lebas (1995) considère que « la performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation ». Cette notion de relativité inclut l'idée selon laquelle la performance d'une entreprise ou d'un groupe s'inscrit dans « une logique d'étalonnage référentiel » (Lebas, 1995).

Le résultat global, les ratios économiques et financiers doivent toujours être comparés à une référence, interne ou externe, choisie ou imposée. Pour être performant, il convient donc de faire mieux que le benchmark ou les concurrents, ou bien de dépasser les résultats de l'année dernière, du dernier semestre ou trimestre (Renaud & Berland, 2007).

Pour Bouquin (2004 cité par Renaud & Berland, 2007), la performance doit être contrôlée par une mesure décrite « comme l'évaluation ex post des résultats obtenus ». Selon l'auteur, la

performance au sein des entreprises est traditionnellement le résultat du jeu entre (1) l'économie de ressources qui se traduit par la recherche de ces dernières à un coût minimal, (2) l'efficacité des processus qui se traduit par l'optimisation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs et enfin (3) l'efficacité des résultats qui se traduit par la réussite de ces derniers et l'atteinte des objectifs fixés initialement (Renaud & Berland, 2007). La figure ci-après illustre la représentation schématique de la performance telle que définie par Bouquin (2004).

Figure N° 2 : Problématique générale de performance selon Henri Bouquin (2004)



Source : Renaud et Berland (2007), page : 4.

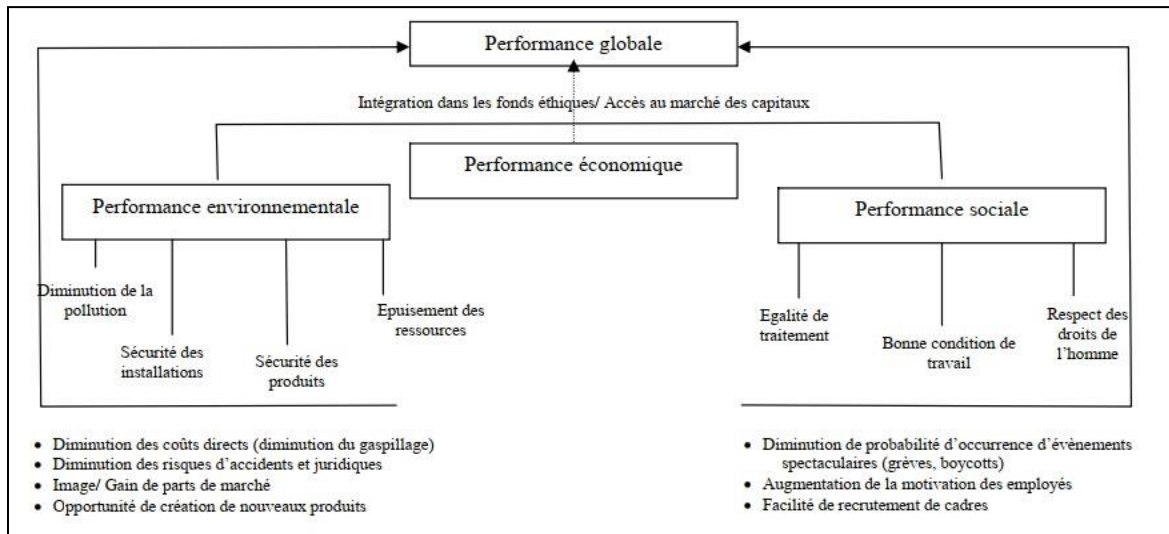
Longtemps la performance de l'organisation a « été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision recherchant la création de valeur pour les actionnaires » (Saulquin & Schier, 2007). La notion s'est élargie pour inclure de nouvelles dimensions au-delà de sa seule dimension économique et financière.

Dans cette dynamique évolutive de la notion de performance de l'entreprise Bernard (2019) caractérise la performance globale comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens (Bernard, 2019).

Germain et Trébucq (2004) entendent la performance globale comme « réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain & Trébucq, 2004). Alors que Baret (2006) parle d'« agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006).

En 2003, Emmanuelle Reynaud a défini la performance globale à partir de trois composantes (figure 3) : la performance économique, la performance sociale (égalité de traitement, bonne continuation de travail, respect des droits de l'homme) et la performance environnementale (diminution de la pollution, sécurité des installations, sécurité des produits, épuiement des ressources). Cette définition renvoie au concept de RSE (Responsabilité sociétale d'entreprise) (Renaud & Berland, 2007).

Figure N° 3 : La performance globale selon Reynaud (2003)



Source : Renaud et Berland (2007), page : 11.

Il convient donc de souligner que la performance constitue un concept multidimensionnel et contingent, engendrant de nombreuses représentations et significations, et qu'elle est sujette à de multiples conflits d'intérêts (Saulquin & Schier, 2007).

Le concept de performance revêt donc autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'emploient. Dans cette perspective, le manque d'une vision commune de ce concept ainsi que l'imprécision qui l'entoure ouvrent la voie à des enjeux de pouvoir entre les diverses parties prenantes.

2.2. Impact des conflits sur la performance dans l'organisation

La littérature consacrée aux conflits dans les organisations soulève explicitement la question du contexte et de son impact (amélioration ou détérioration) sur le lien entre conflits et performance (Brulhart et al., 2022).

Les recherches qui s'intéressent à l'étude de l'impact des conflits sur la performance ont traité principalement la performance d'équipe. Celle-ci est définie comme le résultat attendu du travail qui est confié à une équipe et pour lequel les membres font l'objet d'une appréciation qui peut se traduire par une récompense (Jehn & Bendersky, 2003).

Dans cette partie, nous avons choisi d'adopter la typologie de classification des conflits développée par Jehn (1997), afin d'étudier la relation entre les conflits interpersonnels et la performance. Jehn (1997) considère que le conflit au sein des organisations se décompose en 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 également d'impassibilité (Amason et al., 1995).

Plusieurs recherches notent une prédominance de l'aspect émotionnel dans le conflit relationnel (Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; Jehn, 1997), ce qui 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 et 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.

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 concerne la répartition des tâches et des ressources, par exemple le type et le degré de responsabilité de chaque membre de l'équipe ou la personne chargée 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, qui peuvent avoir des répercussions positives ou négatives sur la performance dans une organisation.

Les conflits au sein de l'organisation sont généralement considérés comme des obstacles à la performance. Dans leur ouvrage fondamental sur la théorie des organisations, March et Simon (1958) définissent le conflit comme une entrave aux mécanismes habituels de prise de décision (March & Simon, 1958).

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), ce qui va négativement influencer la performance de l'organisation.

Dans leur travail sur le management des équipes de projet, Chédotel et ses collaborateurs en 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 concluent que les conflits interpersonnels ont un impact négatif sur la performance des équipes dans le cadre d'équipes projet (Chédotel et al., 2015).

Mazra et ses collaborateurs affirment que les conflits affectifs ou relationnels sont assimilés à des conflits destructeurs qui ont des conséquences négatives sur la performance (Mazra et al., 2020).

Pour mesurer la performance Brulhart et al. (2022) ont retenu une conception fondée sur la capacité de l'équipe à atteindre ses objectifs. Dans le contexte de leur étude, l'équipe se voit fixer un objectif de maximisation de la rentabilité financière moyenne. La mesure de performance d'équipe retenue est donc celle de la rentabilité financière moyenne (ou ROE).

Les résultats obtenus confirment que les conflits interpersonnels ont un impact négatif sur la performance d'équipe, qu'elle soit obtenue par une équipe en présentiel ou en ligne. Les résultats obtenus par Brulhart et al. (2022) montrent également que le caractère virtuel des équipes réduit leur niveau de performance.

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).

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.

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

Au regard des études menées et des diverses conclusions évoquées, nous sommes d'avis que les conflits liés aux tâches pourraient exercer une influence bénéfique sur la performance, tandis que les conflits relationnels et ceux relatifs aux processus seraient préjudiciables, voire pourraient avoir un impact négatif sur la performance de l'organisation.

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 de conflit émergent. Dans l'organisation, les différents niveaux d'interaction créent des conflits interpersonnels, intragroupes, intergroupes et, bien sûr, organisationnels.

Certains auteurs, dont Rahim (2023), ajoutent la possibilité du conflit intrapersonnel. À ce niveau, l'individu se trouve aux prises avec des demandes qui entrent en conflit avec son expertise, ses intérêts, ses buts ou ses valeurs.

La littérature portant sur les conflits interpersonnels dans les organisations permet de mettre en œuvre plusieurs éléments qui les caractérisent. 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.

Nous retenons trois types de conflits interpersonnels. Il s'agit du conflit relationnel fondé sur l'émotion et les incompatibilités interpersonnelles, du conflit de tâche reposant sur la conscience qu'il existe différents points de vue et opinions pour accomplir un travail, et du conflit de processus qui correspond à la répartition des responsabilités et des ressources.

L'étude des implications des conflits interpersonnels sur la performance au sein de l'organisation 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.

Développer de l'approche d'étude de la performance comme un concept multidimensionnel, qui considère toutes les parties prenantes impliquées dans la vie de l'organisation, permet de diagnostiquer les causes du conflit afin de le résoudre. 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'est apparue l'idée non pas seulement de résoudre les conflits, mais de les gérer ; il s'agit de reconnaître, au sein de l'organisation, la présence de compétences, de

savoirs et d'intérêts susceptibles d'être mobilisés afin d'élaborer des solutions mieux adaptées au contexte évolutif de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Amaazoul, H. (2018). Synthèse des principales approches définitives du concept de performance en sciences de gestion. *Revue de Consolidation Comptable et de Management de la Performance*, (2), Article 2. <https://revues.imist.ma/index.php/RCMP/article/view/14775>
- 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)
- Baret, P. (2006). Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? In J.-J. Rosé, *Responsabilité sociale de l'entreprise* (p. 135-152). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rose.2006.01.0135>
- 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>
- Bernard, N. (2019). Bien-être au travail et performance de l'entreprise : Une analyse par les paradoxes [Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble Alpes]. <https://theses.hal.science/tel-02461337>
- Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. In *Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica (p. 931-941). <https://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=6204902>
- Brulhart, F., Favoreu, C., & Vieu, M. (2022). Équipes en présentiel vs équipes en ligne : Exploration du lien entre émotions, conflits et performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, 125(3), 34-54. <https://doi.org/10.3917/grhu.125.0034>

- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. et Roussel, P. (2007). Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Dans S. Saint-Onge et V. Haines *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances* (p. 97-150). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0097>.
- 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>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- 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.
- Foucher, R., & Thomas, K. W. (1991). La gestion des conflits. In R. Tessier & Y. Tellier (Éds.), *Changement planifié et évolution spontanée : Tome 6* (1re éd., p. 75-170). Presses de l'Université du Québec. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18pgkdk.11>
- Germain, C., & Trébuq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : Quelques réflexions. *Semaine Sociale Lamy*, (1186), 35-41.
- Grandjean, P. (2015). La performance, contenus et formes. In B. Fermon & P. Grandjean, *Performance et innovation dans les établissements de santé* (p. 9-30). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.fermo.2015.01.0009>
- 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., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations : A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)
- 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>
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics, Proceedings of the 12th International Conference on Production Research*, 41(1), 23-35. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Marsan, C. (2010). *Gérer et surmonter les conflits : Anticiper, comprendre, dépasser (2e 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>
- 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 (5e éd.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003285861>
- Renaud, A., & Berland, N. (2007). *Mesure de la performance globale des entreprises. « Comptabilité et environnement », Poitiers, France, pages : 1-22.* <https://shs.hal.science/halshs-00544875>
- 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.

Saulquin, J.-Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 57-65. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0057>

Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams : The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>

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>