



## Conflits dans l'entreprise

Bertrand Vahavi Mulume<sup>1</sup> et Martin Kambale Vuligho<sup>2</sup>

### Résumé

*Toute entreprise, peu importe sa taille, est une organisation raisonnable d'un certain effectif de personnes différentes et de moyens en vue de réaliser ses finalités. L'absence de tensions, de conflits n'est pas justifiée par les relations de travail nouées. C'est pourquoi, ce papier s'interroge sur les conséquences des conflits sur l'entreprise. À l'issue de la recherche, il se révèle que c'est la manière de gérer ces derniers qui fait en sorte que l'entreprise y trouve avantages et désavantages. Bien gérés, ils induisent à la performance des entreprises en termes de prise de bonnes décisions, de productivité, de collaboration, de dialogue, d'innovation, de compétitivité, etc. Ainsi, des problèmes qui auraient été négligés sont-ils examinés, de meilleures solutions sont-elles conçues par la coordination de différentes opinions, la cohésion est-elle renforcée et la créativité est-elle améliorée. Mal gérés, ils constituent un danger énorme pour les entreprises par la réduction de la créativité, de la communication, du dialogue, ... bref de la performance.*

*Mots-clés : Entreprise, performance, conflits, avantages, désavantages*

### Abstract

*Any company, regardless of size, is a reasonable organization of a certain number of different people and means to achieve its goals. The absence of tension and conflict is not justified by the working relationships established. This paper therefore examines the consequences of conflict for the company. At the end of the research, it turns out that it's the way in which conflicts are managed that brings advantages and disadvantages to the company. Properly managed, they lead to improved corporate performance in terms of decision-making, productivity, collaboration, dialogue, innovation, competitiveness and so on. In this way, problems that might otherwise have been overlooked are examined, better solutions are devised by coordinating different opinions, cohesion is strengthened and creativity enhanced. Poorly managed, they represent an enormous danger for companies, reducing creativity, communication, dialogue... in short, performance.*

*Keywords: Company, performance, conflicts, advantages, disadvantages.*

<sup>1</sup> Professeur en Faculté des Sciences Économiques et de Gestion et coordonnateur de l'École Doctorale de l'Université Catholique du Graben (Nord-Kivu/RDC) : [bvahavi@yahoo.fr](mailto:bvahavi@yahoo.fr)

<sup>2</sup> Chef de Travaux en Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université Catholique Du Graben (Nord-Kivu/RDC).

## Introduction

Toute entreprise, peu importe sa taille, est une organisation raisonnable d'un certain effectif de personnes et de moyens en vue de réaliser ses finalités. Les personnes qui la composent sont différentes. Elles ont parfois des intérêts et des visées très différents. Pourtant, elles travaillent obligatoirement ensemble, souvent en équipe pour atteindre les objectifs de leur entreprise. Des tensions conduisant parfois à des différends au sein de l'Institution résultant de la nature humaine, le stress généré par la rationalisation du travail, les relations hiérarchiques, les relations horizontales, les difficultés personnelles et le manque de motivation au travail etc. (Arzaz & Beddag, 2014). Dans l'entreprise, deux logiques s'affrontent : celle de la production et celle de la participation des acteurs. De ces dernières émanent des tensions et parfois des conflits entre acteurs centrés sur les objectifs de production, et ceux qui veulent s'exprimer sur la manière de les atteindre (Galizia, 2000).

Pour Emmenegger Ouédraogo S. (2017), l'absence de tensions, de conflits n'est pas justifiée pour cette raison par des relations de travail nouées. Cela appartient à la vie d'une communauté en raison des différences liées à instruction, au milieu social, professionnel et bien entendu aux personnalités et aux tempéraments différents des hommes qui la composent. Le conflit est naturel, normal et inévitable de telle sorte que la collaboration et la cohabitation des individus et des groupes différents dans une même entreprise engendrent nécessairement des relations conflictuelles. Ces dernières résultent de diversités dans les vertus, les options, les visées et les intérêts des divers collaborateurs. Toute institution est sûrement le foyer de tension liée à l'agencement du travail, à l'exercice de l'autorité et à l'antagonisme des intérêts des salariés et de l'employeur.

Cependant, quelles peuvent être les répercussions des conflits sur la prouesse de l'entreprise ? Les conflits, semblent-ils, peuvent être d'un côté positifs dans le contexte où ils sont à la base de la dynamique au travail, mais aussi à la vitalité de l'entreprise. De l'autre côté, ils se révéleraient négatifs dans la mesure où, s'ils ne sont pas résolus adéquatement, ils pourraient avoir des répercussions fâcheuses, voire pathétiques sur l'entreprise.

Cette hypothèse dérive de l'objectif de cette recherche. Celui-ci est de mettre en lumière l'impératif d'une saine gestion des conflits dans l'entreprise.

Pour ce faire, nous a-t-il paru impérieux de recourir à l'approche hypothético-déductive afin de découler, de notre hypothèse, les conséquences des conflits. Ceci s'est avéré possible en usant de discussions des théories qui existent dans notre domaine de recherche, le management des entreprises.

Pour vérifier cette réponse anticipée, ce papier est organisé autour de trois points. Le premier définit le concept de conflit avec la précision qu'à son origine, il existe une situation de crise. Le deuxième explique les sources et les types de conflit dans les entreprises. Le troisième, enfin, traite de la gestion de conflits. Il relève leurs conséquences sur la performance de l'entreprise.

## **1. Entreprise et conflit**

Avant de définir le concept de conflit, précisons d'emblée qu'il a comme origine une situation de crise. Aussi, avant d'en arriver là, n'est-il pas inutile de circonscrire l'objet de cette investigation (le conflit) dans son cadre (l'entreprise).

### **1.1. L'entreprise**

#### **1.1.1. Concept**

L'entreprise étant une unité économique souveraine détenant des personnes physiques chargées de l'exécution des tâches et des équipements techniques, les fusionne afin de fabriquer des biens et des services assignés au marché (Khodja, 2019).

#### **1.1.2. Les néoclassiques**

L'élément humain dans l'organisation de l'entreprise n'est pas immédiatement considéré par les théoriciens de l'entreprise capitaliste (XIX<sup>ème</sup> siècle). À cet effet, la théorie économique néoclassique prend la firme comme une « boîte noire » (Khodja, 2003). Il s'agit d'un acteur aux objectifs (maximisation du profit) et contraintes (capacités technologiques) qui sont des données. Il n'existe pas d'étude à l'intérieur de l'entreprise.

Même s'ils sont nombreux, des auteurs qui ont développé cette vue de l'entreprise, retenons celle de François Perroux en 1948. L'entreprise est un mode d'exploitation par lequel, dans une richesse, on associe les prix des *inputs* amenés par des cocontractants différents titulaires afin d'écouler sur

le marché un bien ou des services en vue de recueillir une rémunération. Cette dernière provient de l'écart de deux catégories de prix : celui de vente unitaire et celui de revient unitaire. Les apporteurs des capitaux cherchent à réaliser uniquement des bénéfices.

### **1.1.3. Les contemporains**

Le temps aidant, en méprisant le facteur humain, la focalisation sur le résultat a mené des entreprises vers une crise. Cette dernière les a orientés à penser l'entreprise comme une organisation. Ainsi, est-elle définie comme une organisation mettant en œuvre différents moyens en vue de produire et vendre des biens et services. Elle est une institution, une cellule sociale et humaine, constituée de trois participants essentiels : apporteurs de capitaux, dirigeants et salariés. Ceux-ci ont des visées et des manœuvres individuelles distinctes.

Aussi, dans le même ordre d'idées, l'entreprise n'est plus un « épouvantail », mais une structure sociale. Selon Jensen et Mekling (Thépot, 2007), l'organisation est un « nœud de contrats » et ces derniers visent à résoudre les conflits éventuels entre les acteurs et à conduire les attitudes dans un sens correspondant à l'intérêt de tous.

## **1.2. La crise : origine du conflit**

Un temps de crise traduit couramment une recrudescence dans la progression des péripéties, des faits et des pensées, puisque la situation antérieure n'est plus conforme à la nouvelle. De par sa définition, une crise interpelle une file de décisions, d'agissements destinés à la résoudre. Le moment de la crise est un instant de scepticisme. Quiconque n'est à même de connaître si elle va déboucher sur un différend, si elle conduira à un recul ou si une nouvelle harmonie bénéfique découlera d'une résolution idoine. Elle conduit à une alerte qui avertit qu'une désharmonie débute à surgir. Dans le cas où elle est envisagée en tant qu'inverse de l'alternation, elle se terminera en tout état de cause par une alternation

Elle expose un état de perte de sens et défie de désunion de toute institution. Quand chaque groupe ne peut arrêter une idoine résolution ou éradiquer les différends, l'antagonisme brave.

Une crise aboutit forcément à une rétrogradation, à une progression ou à un conflit. La rétrogradation dénote le renvoi à une situation précédente avec de nombreux préjudices (perte de statut, perte d'avantage...). La

progression, en revanche, est suivie d'une hausse de statut, de rémunération, d'intérêt dans le travail, de reconnaissance, d'opportunité nouvelle, etc. Le conflit, lorsque les acteurs élisent de s'y enfoncer, il s'avère qu'ils considèrent indispensable d'accoucher un nouveau rapport des forces ou en tout cas l'intensifier. Lorsque les parties opposées ne peuvent plus s'allier, qu'elles sont disposées à recourir à de nouvelles formules pour se faire écouter ou entendre ; quand les personnes ou les troupes qui étaient en crise ne sont plus prêts à ménager des efforts pour paraître conciliants de bienséants : le temps des défenses et des compliments est accompli et les apparences tombent. Le conflit est disposé à exploser.

### **1.3. Le conflit**

#### **1.3.1. Définition**

Pour Yvan Potin (Potin, 2008), le concept conflit aurait deux acceptions. Premièrement, il dérive du latin « *conflictus* » qui veut dire choc. Il s'agit de la bataille, l'hostilité, la bagarre, l'accrochage. Ce coup administre des ruines aux antagonistes. Deuxièmement, il désigne la confrontation des opinions ou des avantages qui se contrecarrent : dispute, altercation, mésentente, duel de pouvoir, ... Si cet antagonisme n'est pas transigé, elle peut induire un conflit ouvert. Aussi, indique-t-il une rencontre qui provoque la confrontation d'une divergence. Il y a donc conflit dès que se présente une différence entre deux individus, entre deux groupes.

#### **1.3.2. Conflit et violence**

Retenons qu'au sein d'une institution, le concept conflit s'évertue habituellement à une obstruction des procédés normaux des intentions si bien qu'un individu ou un groupe endure des peines à réaliser le choix d'une action. Il s'agit d'une attaque entre des décisions internes, des intérêts, des actes ou des procédures. C'est une mésentente, une idée contrastant à une autre. Etienne Chômé (Chomé, 2010) distingue le conflit de la violence qui porte préjudice à l'intégrité physique, psychique, morale et/ou spirituelle d'une personne. Ainsi, faire violence, c'est abuser de sa force pour obtenir quelque chose par la contrainte. Bref, le conflit est une confrontation de la divergence, tandis que la violence est un abus de force dans la gestion du désaccord.

## 2. Sources et types de conflit en entreprise

### 2.1. Les sources

Il suffit d'un simple désaccord pour qu'un conflit en entreprise puisse surgir et s'exacerber. S'il n'est pas épuisé, il peut mener à un rapport de force qui consume tout entendement. C'est ce qui se traduit d'habitude par une crise latente ou mieux ouverte et donc une friction plus ou moins forte entre les adversaires.

Des mérites, à l'instar de la déférence, sont chavirées, de même la charge, le respect sont ébranlées, mais aussi la responsabilité. De cette façon, un conflit explose quand les agents présents ne trouvent plus la faculté de s'entretenir, de s'accorder, d'échanger.

Tout acteur entrevoit que ses avantages sont dépouillés ou défiés de ce qu'il juge qu'il a le droit avec lui. Les rapports de force deviennent des prises de position adverses où chacun se borne derrière ses boucliers. Les blindages tonifient la défiance, écarte tout dialogue sur le même pied. On aboutit à la physionomie sentimentale de la bataille de position qui aggrave sûrement le contexte.

Cette attitude, qui consiste à abaisser l'autre, ne peut aboutir qu'à l'exaspération des adversaires. C'est particulièrement dans ces situations de tensions et de crise que les conflits naissent de manière impulsive, par un *clash*, par quelques mots de trop ou par des décisions injustes et délibérément provocantes.

Pour aboutir à une fin programmée, d'autres conflits sont volontairement orchestrés. Pour obtenir plus de pouvoir ou bien alors de responsabilités complémentaires, un service peut chercher à en déstabiliser un autre. Un autre cas est celui d'un syndicat qui, sentant le mécontentement monter, croit que la période est stratégiquement bonne à un mouvement social. Il se fonde sur un facteur activateur pour le répandre sur l'entreprise. Tout est chambardé par le conflit et peut remettre en question ce qui est en cours. Ainsi, la foule tente de fracasser la porte. Or, une simple clé suffirait à l'ouvrir. Quelle classification est-elle faite des sources de conflits ? Le point suivant répond à cette question. Leur typologie fait l'objet de sa suite.

## 2.2. Classification

Selon Asmaa et Zineb (2014), les sources des conflits dans l'entreprise peuvent être de plusieurs ordres. Outre les sources organisationnelles et psychologiques, on souligne aussi celles technologiques et économiques.

1°. Celles d'ordre organisationnel peuvent avoir trait à un dysfonctionnement de la fonction organisationnelle caractérisée par une mauvaise définition et répartition des tâches ou des procédés et procédures de travail oppressantes, routinières et hyper-hiérarchisées. 2°. De la personnalité des individus, peuvent germés les conflits. Il s'agit des causes psychologiques qui ont elles-mêmes des genèses multiples et bien souvent tirent leur racine en dehors de l'organisation. Diverses formes les matérialisent, à l'instar de l'agressivité, l'anxiété, l'abattement, l'hostilité, la désolation, etc. Et, la durée assez longue de leurs effets traduit leur point commun. 3°. Les conflits peuvent naître également des sources technologiques telles que l'imparfaite attribution des responsabilités, l'interaction des devoirs et/ou des procédés et des procédures de travail oppressantes, brumées, habituelles, hiérarchisées, essentiellement de manière officieuse, non envisagée dès lors non envisageable. Aussi, sur le plan de la technologie, la venue d'une méthode nouvelle peut-elle bouleverser les routines de travail et peut-elle déclencher des conflits majeurs. 4°. En rapport avec les causes économiques, les conflits peuvent éclore en raison des bénéfices substantiels que les entreprises réalisent donc sans en rémunérer une part à leurs salariés. Pourtant, ceux-ci consentent des sacrifices pendant les périodes difficiles. Si le salaire est un revenu pour l'employé, il est un coût pour l'employeur.

Cette situation place les deux agents économiques dans des dispositions antagonistes. Elle est source de la spirale prix/salaire. Cette dernière demeure bien un phénomène macroéconomique d'entraînement réciproque entre les accroissements des salaires et la hausse du niveau de prix (Cotelette, 2018).

C'est un effet pervers des élévations des salaires. Ces dernières induisent celles des coûts que les entreprises compensent par celle du niveau de prix qui affaiblit la capacité d'achat des salariés. Cette situation est source de nouvelles augmentations des salaires à la suite généralement des revendications des syndicats. Il s'en suit à nouveau celle du niveau de prix et ainsi de suite. Ainsi, vaut-il mieux de plaider en faveur d'une stabilité du niveau de prix plutôt que d'une augmentation des salaires.

### **2.3. Typologie**

Il existe diverses sortes de conflits qui peuvent être désignées de plusieurs façons suivant les parties en présence, le sujet du conflit et son évolution. Les conflits peuvent être constructifs ou destructifs, d'avantage et d'identité, de fermeté et d'emprise, de compétition et de duel. Ils peuvent être de génération, idéologique ou philosophique, etc. (Galizia, 2000).

#### **2.3.1. Les conflits constructifs, destructifs, d'intérêt, d'autorité et de pouvoir (emprise), de concurrence (compétition) et de rivalité (duel)**

Les conflits sont constructifs quand ils induisent l'expérience qui permet de les échapper dans le futur. Ce type de conflits implique un climat collaboratif lorsqu'il privilégie les buts de l'entreprise à ceux individuels. Il permet de produire des idées inventives. On appelle destructifs, les conflits qui créent un climat concurrentiel excessif. Alors, le conflit est d'avantage lorsque le pari se trouve réduit à un intérêt, à la pratique d'un pouvoir. Il est d'identité dans le cas où il n'est pas question d'obtenir un intérêt, mais de récuser autrui.

Le conflit de fermeté et/ou d'emprise apparaît entre les individus de même rang hiérarchique qui s'opposent du fait de l'usurpation par l'un des pouvoirs de l'autre. Ainsi, les conflits de compétition et de duel sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa qualification sont rendus nécessaires. On parvient, dans ce cas, à un stupéfiant où le conflit est banalisé, mais jusqu'à un certain point.

#### **2.3.2. Les conflits de génération, d'opinion, latents et ouverts**

Lorsque les conflits sont souvent identifiables dans les institutions et leur nombre ne cesse d'augmenter avec l'accroissement de l'instabilité des postes et les progressions technologiques, ils sont dits de génération. Aussi, les conflits idéologiques ou d'opinion procèdent des différences de mérite ou de conviction des adversaires et sont très difficiles à résoudre. Car, toute personne est foncièrement convaincue de son bon droit.

On évoque également des conflits latents ou larvés et des conflits ouverts. Les premiers sont les plus nuisibles pour le climat de travail et pour la rentabilité. Ils consomment trop d'ardeur chez les dirigeants et les subalternes. Les problèmes et les différends sont connus de tous, et sont alimentés par des oppositions de points de vue ou d'intérêts. Mais, comme

les protagonistes ne se sont pas manifestés clairement, ils sont mal identifiés.

Quand les hommes ou les équipes conviennent d'entrer en conflits ouverts, ils connaissent qu'ils s'embarquent dans une marche angoissante et par moment longue. Le mérite de ces conflits, au moins, est qu'ils sont connus. Les adversaires sont reconnus. Et, chacun a de bonnes raisons d'être contrarié de l'attitude de l'autre. Les positions des uns et des autres se durcissent. Ils recherchent des alliés qui, s'ils ne gardent pas eux-mêmes une bonne distance, se laissent totalement influencer.

### **2.3.3. Résolution**

Même assez bien dénoué, un conflit laisse des marques continues dans les raisons : des amertumes, des consternations et des rancœurs mal digérées. Ce qui est tout à fait normal. Car, on ne s'attaque pas pendant des semaines ou des mois pour effacer tout instantanément et se taper sur l'épaule. Peuvent même surgir des tirs sporadiques d'arrière-garde, des mots agressifs et des insinuations qui démontrent que le conflit, même s'il est en partie résolu, couve encore sous la cendre.

Tout en réparant, il faut trouver de nouvelles finalités et motifs de travailler ensemble ou avec d'autres. Il s'agirait cependant d'un goût amer, parce qu'on a cassé pas mal de choses, détruit des optiques, démoli des expériences, brisé des relations parfois affectives.

C'est la manière dont on gère le conflit qui est bonne ou mauvaise. Le conflit porte donc avantages ou désavantages suivant la manière dont il a été régi.

## **3. Gestion des conflits et conséquences**

### **3.1. La gestion des conflits**

#### **3.1.1. Bien gérer le conflit**

Il convient que le conflit soit bien géré afin de renforcer la communion et consolider les relations au sein de l'organisation. Que signifierait alors « bien gérer un conflit en entreprise » ? Bien gérer un conflit, ce n'est pas l'éviter ou l'étouffer par des décisions autoritaires. Mais, c'est chercher la solution qui restaure la confiance et la coopération au sein de l'entreprise. Pour Jean-Luc Galizia (2000), il s'agit sûrement du comportement le plus pratique. Si les individus se trouvent totalement dans le conflit, ils cherchent

à éloigner toutes les présomptions concernant la situation. L'ambition de la restauration de la confiance est une des bases de cette conduite. Plusieurs réponses sont envisageables, selon la nature du conflit : concertation passant par un consensus, participation, collaboration.

Le manager doit savoir écouter tout le monde pour bien gérer un conflit. Ce fait est source de créativité, d'initiatives et d'innovations. L'important dans la résolution d'un conflit en entreprise repose sur la faculté du manager à se saisir de la relation, de l'émotionnel qu'entraîne la situation de conflit. En découvrant sa sensibilité et en s'initiant à dépasser sa partialité, l'on trouve les moyens de bien résoudre le conflit. En ce sens, les différentes parties dans le conflit étudient à mesurer leurs poids et habilités relatives face aux outils dont peut recourir le manager.

### **3.1.2. Outils de gestion des conflits**

Asmaa Arzaz et Zineb Beddag (2014) considèrent que les conflits sont gérés par quatre outils.

1°. Le marchandage (négociation) : Il s'agit de s'occuper du conflit en conciliant les avis opposés.

2°. L'entremise (médiation) : Pour l'arbitrage, les deux parties désignent un intervenant unique. Il leur faut *a priori* un vœu de négociation. Auquel cas, dans son rôle "d'un relais", le médiateur facilite le débat, oriente la causerie ou la déclenche.

3°. Le référé (recours) hiérarchique : Un supérieur hiérarchique va arbitrer autoritairement (avec ou sans partie pris) et définitivement. C'est la résolution indispensable des conflits en cas d'urgence.

4°. Les bons offices (arbitrages) : Il est demandé à chacune des parties de choisir un arbitre. Ce dernier nommera lui-même un troisième. Ainsi, les parties se sentent incluses dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une issue apaisée.

Notons, enfin, qu'un conflit mal géré devient un danger aussi bien pour la logique fonctionnelle que pour la logique relationnelle qui, dans l'entreprise, doivent s'accorder afin que cette dernière aboutisse à ses aspirations. Pour ce faire, la manière de gérer des conflits peut faire en sorte que l'entreprise y trouve avantages ou désavantages.

### **3.2. Conséquences positives des conflits : les avantages**

Afin de tirer avantages d'un conflit, il importe de le promouvoir au degré de tactique afin d'accorder le débat contradictoire et faire avancer la discussion. C'est une manière de valoriser le conflit et en faire un instrument de créativité et de performance.

Dans une entreprise, le conflit pourrait avoir un rôle utile. Son rôle positif est de faire découvrir quelque chose sur les personnes au sein de l'entreprise. Il éclaire sur les limites de chacun et sur ses capacités dans l'entreprise. C'est dans la confrontation avec les autres que l'on apprend à construire sa propre identité. Pour un chef d'entreprise et/ou d'un service, le conflit, dans le cas où il est bien géré, reste un appel à quitter la superficialité, à approfondir les liens de travail et ceux sociaux. Il révèle des choses qui restaient cachées. Il constitue une épreuve de maturation, un moment de vérité qui vérifie la qualité des relations intra-entreprise. C'est un défi pour plus de vie et un appel à recréer ensemble des formes nouvelles de collaboration de travail.

### **3.3. Conséquences négatives des conflits : les inconvénients**

De graves conséquences négatives sur l'organisation peuvent aussi découler d'un conflit. Celui-ci dévie quelques efforts de leur finalité. A partir du moment où il faudrait s'évertuer de faire confluer les moyens de l'organisation vers les buts fixés, un conflit peut conduire à une dilapidation de ces mêmes ressources, notamment en temps et en argent.

Par exemples :

- Une entreprise veut acquérir une nouvelle voiture. Les services des finances et de la logistique sont en mésentente sur la question. Le chargé des finances impose son veto et décide seul de l'achat de la voiture. Malheureusement, il tombe sur un escroc qui lui offre une Jeep à 15 000 \$ au lieu de 9 000\$. Après vérification, les mécaniciens de l'entreprise constatent que la Jeep a un sérieux problème dans le moteur. L'organisation perd environs 6000\$. Le mauvais état de la voiture ne fera qu'augmenter les coûts de réparation et entretien du charroie automobile ;

- Par ailleurs, un conflit ouvert entre le Conseil d'administration d'une Institution peut faire perdre du temps dans la prise d'une résolution importante pour la performance de l'entité. Les cas où une partie dicte les décisions sans participation avec les parties concernées dénote la prise de décision unilatérale : c'est l'interaction zéro.

Aussi, un conflit peut-il affecter négativement le bonheur psychologique de travailleurs. S’il est aigu, les pensées, les idées et les convictions en conflit peuvent causer de l’aversion des dissensions et de l’angoisse. Aussi, peut-il anéantir la collaboration et l’esprit de groupe. Mal géré, un conflit peut aboutir à des conséquences négatives telles que la réduction d’efficacité et de la productivité de l’entreprise, la hardiesse étant concentrée sur le conflit.

Résumons cette partie en adoptant le tableau ci-après reprenant les conséquences des conflits dans l’entreprise.

**Tableau. Répercussions positives et négatives de conflits**

Répercussions positives	Répercussions négatives
Un faible niveau de conflit est bénéfique	Un niveau élevé de conflit est dommageable et négatif
Le conflit accroît la performance de l’équipe	Le conflit diminue la créativité et l’innovation
Le conflit est productif	Le conflit baisse la collaboration entre les membres
Le conflit favorise la valeur des résolutions et l’innovation	Le conflit brise l’individualité et l’indépendance

Source : Gagnon (2013)

## Conclusion

Ce travail s’inscrit dans le management des entreprises, spécialement dans les conflits en entreprises. Partant de la question de savoir si les conflits peuvent entraîner des conséquences sur les entreprises, nous avons constaté qu’ils ont des répercussions soit positives soit négatives. Néanmoins, tout dépend de la manière dont les managers des entreprises les gèrent.

L’ossature de ce travail a été construite sur trois principaux points. Le premier a défini le concept de conflit, en précisant qu’un conflit dans l’entreprise a ses racines dans une situation de crise. Le deuxième a été focalisé sur les sources et les types des conflits, sans aucune prétention d’exhaustivité. Le troisième a démontré que les conflits peuvent être favorables à la performance des entreprises en termes de prise de bonnes décisions, de productivité, de collaboration, de dialogue, d’innovation, de compétitivité, etc. Ils permettent d’examiner des problèmes qui auraient été négligés, d’admettre divergents avis afin d’élaborer d’excellentes résolutions, de consolider l’affinité et optimiser l’innovation.

Mais, mal gérés, les conflits sont un danger pour les entreprises. Ils en réduisent la créativité, la communication, le dialogue, la performance, etc. C'est pourquoi, pour autant que les conflits sont inhérents aux relations de travail et/ou ils sont inévitables, il est capital que les dirigeants avertis aient de grands yeux pour voir, de grandes oreilles pour entendre et écouter, une grande tête pour réfléchir avant de parler avec une grande bouche. Pour ce faire, les conflits pourraient être bien gérés et il y aurait moins de construction, plus d'ardeur et d'amour-propre à coup sûr l'efficacité et l'efficacité tant souhaitées dans les entreprises. Bref, pour gérer un conflit, on ne vient pas avec un couteau tranchant, mais une aiguille qui coud.

### Bibliographie

- ARZAZ, A., & BEDDAG, Z. (2014). *Exposé sur : LES CONFLITS EN ENTREPRISE - PDF Free Download*. <https://docplayer.fr/111752108-Expose-sur-les-conflits-en-entreprise.html>
- CHOME, E. (2010). *La Méthode CRITERE pour mieux gérer nos conflits- I6doc*. Presses Univrsitaires de Louvain. <https://www.i6doc.com/en/book/?GCOI=28001100434540>
- COTELETTE, P. (2018). Économie du travail et des politiques de l'emploi. In <http://journals.openedition.org/lectures>. Ellipses Marketing. <https://journals.openedition.org/lectures/25793>
- EMMENEGGER OUEDRAOGO, S. (2017). *Les tensions et la gestion des conflits dans l'entreprise*. <https://www.laboress-afrique.org>
- GALIZIA, J.-L. (2000). *La gestion des conflits dans l'entreprise— Adequationsante.com* [Thèse de doctorat, Aix-Marseille III]. <https://www.yumpu.com/fr/document/view/16673099/la-gestion-des-conflits-dans-lentreprise-adequationsantecom>
- KHODJA, M. (2003). *Le miroir. Aperçu historique et statistique sur la régence d'Alger*. Actes Sud. [www.placedeslibraires.fr](http://www.placedeslibraires.fr)
- KHODJA, M. (2019). Chapitre 1: Définition de l'entreprise. In *Management général*. Ecole Nationale de commerce et de gestion de Tanger. <https://www.studocu.m>
- POTIN, Y. (2008). *La gestion des conflits dans les organisations—Centre de Ressources en Économie-Gestion*. <https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-des-conflits-dans-les-organisations>
- THEPOT, J. (2007). Jensen et Meckling trente ans après. *Revue française de gestion*, 175(6), 15-22. <https://doi.org/10.3166/rfg.175.15-22>