

# Conflit Et Ses Consequences Sur La Communication Au Sein De L'entreprise

**Armand KWANKATA OWIN OKIE**

Chef de Travaux en Sciences Economiques et Auditeur de DEA à l'Université Pédagogique Nationale, Kinshasa / RDC.

**Godefroid BONDO MWADIAMVITA**

Assistant et Auditeur de DEA à l'Université de Kinshasa / RDC.

# Conflict And Its Consequences On Communication Within The Company

**Armand KWANKATA OWIN OKIE**

Project Manager in Economic Sciences and DEA Auditor at the National Pedagogical University, Kinshasa / DRC.

**Godefroid BONDO MWADIAMVITA**

DEA Assistant and Auditor at the University of Kinshasa / DRC.

DOI:10.37648/ijrssh.v14i04.003

<sup>1</sup> Received: 21 September 2024; Accepted: 12 November 2024; Published: 16 December 2024

---

## ABSTRACT

This article entitled "Conflict and its consequences on communication within the company" aims to draw the attention of managers of both public and private companies to the importance of communication in times of conflict, with a view to good yield. Given its importance, there is reason to affirm that "without communication, no activity is possible". So, the company will not have its raison d'être, that of maximizing its profit, on the other hand it is heading straight to the wall of bankruptcy.

**Keywords:** *Communication ; business communication ; consequence ; global communication ; performance ; business conflict*

## Résumé :

Cet article intitulé « Conflit et ses conséquences sur la communication au sein de l'entreprise » veut attirer l'attention des dirigeants des entreprises tant publiques que privées, sur l'importance de la communication en temps de conflits, en vue d'un bon rendement. Compte tenu de son importance, il y a lieu d'affirmer que « sans communication, aucune

---

<sup>1</sup> **How to cite the article:** Okie A.K.O., Mwadiamvita G.B.; (December, 2024); Conflict And Its Consequences On Communication Within The CompanyTests; *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*; Vol 14, Issue 4; 32-40; DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v14i04.003>

activité n'est possible ». Donc, l'entreprise n'aura pas sa raison d'être, celle de maximiser son profit, par contre elle va droit au mur de la faillite.

**Mots clés :**

*Communication, communication d'entreprise, conséquence, communication globale, performance, entreprise : conflit,*

**INTRODUCTION**

Toute entreprise, quelles que soient ses activités et/ou sa taille vise, à priori, la réalisation de bénéfice. Autrement dit, il n'en existe pas une seule qui peut délibérément se fixer comme objectif « l'accumulation des pertes », quand bien même que celles-ci sont envisageables dans certaines circonstances.

Pour parvenir aux bons résultats, le manager devra mettre en place des structures et des stratégies pouvant permettre à son entreprise d'atteindre les performances requises pour se maintenir, voire prospérer, d'où l'instauration des politiques de l'optimisation.

Par ailleurs, comme l'entreprise constitue un « tout homogène », lequel exige l'implication de chacune des structures qui la compose, il sera irréaliste de concevoir le fonctionnement en synergie de toutes ses branches, sans qu'il y ait communication entre elles d'une part, et au sein des branches elles-mêmes d'autre part.

En outre, la prospérité d'une entreprise dépend entre autre de la cohésion et la collaboration qui doit régner entre son personnel, à travers les relations verticales (entre les Chefs et les subalternes) et les rapports horizontaux (entre agents ou collègues de service), et ces rapports doivent être harmonieux pour réaliser les performances attendues.

Cependant, il peut se faire que le climat de cohabitation entre les travailleurs soit entaché des germes de conflictualité ou d'animosité. Dans ce cas, le rendement peut en pâtir, parce qu'il y aura déficit de communication et d'échange entre différents services intervenants dans le processus, ce qui n'est pas sans conséquences.

Pour mieux aborder ces deux thèmes dont la substance tourne autour de la communication, nous avons estimé mieux de dégager d'abord ses avantages, ensuite les inconvénients qui peuvent découler du déficit de communication dû au conflit existant au sein de l'entreprise.

**DEFINITION DES CONCEPTS****Communication**

La communication c'est la diffusion d'informations ou d'une image de marque auprès du public ; c'est aussi l'échange d'informations entre personnes ou animaux ; ou encore, c'est la transmission d'information<sup>2</sup>.

C'est aussi un mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent et comprennent tous les symboles de l'esprit avec les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps (Charles Cooley ; 1909)<sup>3</sup>.

**Types de communication****a. Communication d'entreprise**

Elle se définit comme étant la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Dictionnaire Français Dicos Encarta, 2009

<sup>3</sup> P.O. E. KANDA MATONDO, Séminaire de comportement humain et communication dans l'entreprise, UPN, 2013.

<sup>4</sup> N. d'Allmeida & T. Libaert ; La communication interne de l'entreprise, Ed. Dunod, Paris, 2002.

## **b. Communication globale**

La communication dite globale consiste dans la coordination d'éléments indépendants en vue de favoriser la réalisation de la stratégie de l'organisation<sup>5</sup>.

## **Performance**

C'est un résultat chiffré, souvent positif, obtenu par une entreprise ou par un Etat<sup>6</sup>. La performance est un concept polyvalent qui peut être définie de diverses manières. Voici quelques définitions de la performance dans différents domaines :

### **1. Performance organisationnelle**

Dans le cadre des entreprises, la performance se réfère à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels, souvent mesurée par des indicateurs financiers (comme le chiffre d'affaires, le profit) et non financiers (comme la satisfaction client, l'innovation).

### **2. Performance individuelle**

Cela concerne l'efficacité d'un individu dans l'exécution de ses tâches et responsabilités. Elle peut être évaluée par des critères tels que la productivité, la qualité du travail, et l'atteinte des objectifs personnels ou professionnels.

### **3. Performance économique**

Ce concept se réfère à l'efficacité d'une économie à générer de la richesse et à améliorer le bien-être des citoyens. Des indicateurs comme le PIB, le taux de chômage et l'inflation peuvent être utilisés pour évaluer cette performance.

### **4. Performance sociale**

Cela concerne l'impact social d'une organisation ou d'un projet, mesuré par sa contribution au bien-être communautaire, à la responsabilité sociale et au développement durable.

### **5. Performance environnementale**

Cette définition se concentre sur les efforts d'une organisation pour minimiser son impact écologique, en termes de gestion des ressources naturelles et de réduction des déchets.

## **Entreprise**

C'est toute organisation qui réunit une communauté d'individus travaillant ensemble à la réalisation d'un objectif commun à produire des biens ou des services marchands ou non marchands<sup>7</sup>.

Les entreprises sont les organisations qui produisent des biens ou des services dans le but de réaliser un profit. Elles jouent un rôle essentiel dans l'économie en créant des emplois, en innovant et en satisfaisant les besoins des consommateurs.

Une entreprise est une entité économique qui combine des ressources humaines, matérielles et financières pour créer des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché. Elle peut être dirigée par une seule personne (entreprise individuelle) ou par plusieurs personnes (société). Les entreprises peuvent varier en taille, en secteur d'activité et en structure juridique.

---

<sup>5</sup> Dictionnaire Français Dicos Encarta; idem.

<sup>6</sup> Dictionnaire Français Le Robert; 2011.

<sup>7</sup> P.O. E. KANDA MATONDO, Idem.

### *Sortes d'entreprises*

#### 1. Selon la taille

- **Micro-entreprise** : Très petite entreprise, occupant moins de 10 personnes et souvent gérée par une seule personne, avec un chiffre d'affaires annuel qui ne dépasse pas 20 millions d'euros;
- **Petite et moyenne entreprise (PME)** : Entreprises de taille intermédiaire, généralement avec un effectif de 250 personnes et un chiffre d'affaires supérieurs à ceux des microentreprises, mais inférieurs à ceux des grandes entreprises ; n'excédant pas 50 millions d'euros.
- **Grande entreprise** : Entreprises ayant un effectif important de au moins 500 salariés et un chiffre d'affaires élevé à 1,5 milliards d'euros, souvent présentes sur plusieurs marchés ou pays.

#### 2. Selon le secteur d'activité

- **Secteur primaire** : entreprises liées à l'extraction de ressources naturelles (agriculture, pêche, exploitation minière) ;
- **Secteur secondaire** : entreprises de transformation des matières premières (industrie manufacturière, construction) ;
- **Secteur tertiaire** : entreprises fournissant des services (commerce, santé, éducation).

#### 3. Selon la forme juridique

- **Entreprise individuelle** : gérée par une seule personne qui assume toutes les responsabilités ;
- **Société à responsabilité limitée (SARL)** : forme juridique où la responsabilité financière est limitée aux apports des associés ;
- **Société anonyme (SA)** : entreprise dont le capital est divisé en actions; les actionnaires ne sont responsables qu'à la hauteur de leurs apports ;
- **Coopérative** : Organisation détenue et gérée par ses membres pour répondre à leurs besoins communs.

#### 4. Selon l'objectif

- **Entreprise lucrative** : vise à générer des profits pour ses propriétaires ou actionnaires ;
- **Entreprise non-lucrative** : a pour but principal de servir une cause sociale ou communautaire sans objectif de profit financier.

#### 5. Selon le mode de gestion

- **Entreprise familiale** : Contrôlée par une ou plusieurs familles sur plusieurs générations ;
- **Start-up** : Jeune entreprise innovante qui cherche à croître rapidement sur le marché ;
- **Entreprises sociales** : Conçues pour avoir un impact social positif tout en étant économiquement viables.

Chacune de ces catégories permet de mieux comprendre les différentes structures et fonctions que peuvent avoir les entreprises dans l'économie.

### **Conflit**

C'est une vive opposition entre personnes.

C'est la rencontre d'éléments contraires qui s'opposent<sup>8</sup>. Le conflit peut être compris de différentes manières selon le contexte de son interprétation. Retenons quelques-unes à titre d'exemple :

1. **De manière générale**, un conflit est une situation où deux ou plusieurs parties ont des intérêts, des objectifs ou des valeurs opposées, ce qui entraîne une tension, un désaccord ou une hostilité ;
2. **Conflit interpersonnel** : dans les relations humaines, il s'agit d'un désaccord entre individus, souvent lié à des différences de personnalité, de communication ou d'objectifs personnels. Ces conflits peuvent survenir dans des contextes familiaux, amicaux ou professionnels ;

---

<sup>8</sup> Dictionnaire Français Encarta; Ibidem.

3. **Conflit organisationnel** : au sein d'une organisation, ce type de conflit peut apparaître entre départements ou équipes en raison de ressources limitées, de priorités divergentes ou de styles de gestion différents. Cela peut affecter la productivité et l'atmosphère de travail ;
4. **Conflit social** : ce conflit se produit entre groupes sociaux, souvent en raison de différences culturelles, ethniques ou économiques. Il peut mener à des tensions communautaires et à des mouvements sociaux ;
5. **Conflit intra-personnel** : c'est un conflit qui se produit à l'intérieur d'un individu, souvent lié à des dilemmes moraux, des choix difficiles ou des émotions contradictoires. Cela peut engendrer du stress et de l'anxiété.

### Conséquence :

C'est un effet direct particulièrement et souvent fâcheux phénomène. C'est la suite qu'une action, un fait entraîne<sup>9</sup>. Une conséquence est le résultat ou l'effet d'une action, d'une décision ou d'un événement. Elle peut être positive ou négative et est souvent utilisée pour décrire ce qui découle d'une situation donnée. A ce titre, on peut retenir quelques sortes de conséquences :

1. **Conséquence sociale** : Dans le domaine des sciences sociales, une conséquence peut désigner l'impact d'une politique, d'un changement social ou d'un comportement sur un groupe ou une communauté. Cela inclut des effets sur la cohésion sociale, l'économie ou la culture ;
2. **Conséquence économique** : Dans le domaine économique, les conséquences se réfèrent aux résultats d'une décision économique (comme une politique fiscale) sur le marché, l'emploi, ou la croissance économique. Par exemple, une augmentation des taxes peut avoir des conséquences sur la consommation et l'investissement ;
3. **Conséquence légale** : Dans le domaine juridique, une conséquence se réfère aux répercussions légales découlant d'une violation de la loi, comme des sanctions pénales ou des dommages-intérêts dans une affaire civile.

### TYPES DE COMMUNICATION.

IL existe divers types de Communication. Mais en ce qui nous concerne, nous allons nous focaliser plus sur : La communication interne et communication globale.

#### a. Communication interne

La communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante. Elle accompagne la stratégie de l'entreprise, c'est à dire le projet économique social et financier<sup>10</sup>.

#### b. Communication globale.

La communication dite globale consiste dans la coordination d'éléments indépendants en vue de favoriser la réalisation de la stratégie de l'organisation<sup>11</sup>.

Il y a autant d'autres formes de communication dont, celle dite verbale, non verbale, de crise, de business to business, de recrutement... "

### Champs d'actions de la communication d'une entreprise

La communication d'une organisation (entreprise, administration, association) recouvre un ensemble des structures et des procédures :

- Elles lui permettent de se situer et de se positionner dans son environnement ;

<sup>9</sup> Dictionnaire Hancas Le Robert; op.cit.

<sup>10</sup> N. d'Almeida & T. Libaert; op.cit, p.9

<sup>11</sup> N. d'Almeida & T. Libaert; op.cit, p.9

- Elles ont pour fonction, l'émission, l'écoute et l'échange des messages ;
- Elles visent à adapter le projet de l'organisation, ses produits ou ses procédures aux contraintes, opportunités et menaces émanant de son environnement ;
- Elles ont pour objectif d'influencer les représentations et comportements des interlocuteurs. Bref, pour toute entreprise qui veut atteindre ses objectifs elle ne doit pas restreindre le champ de communication de l'information, il doit être très étendu.

## COMMUNICATION ET PERFORMANCE DANS L'ENTREPRISE

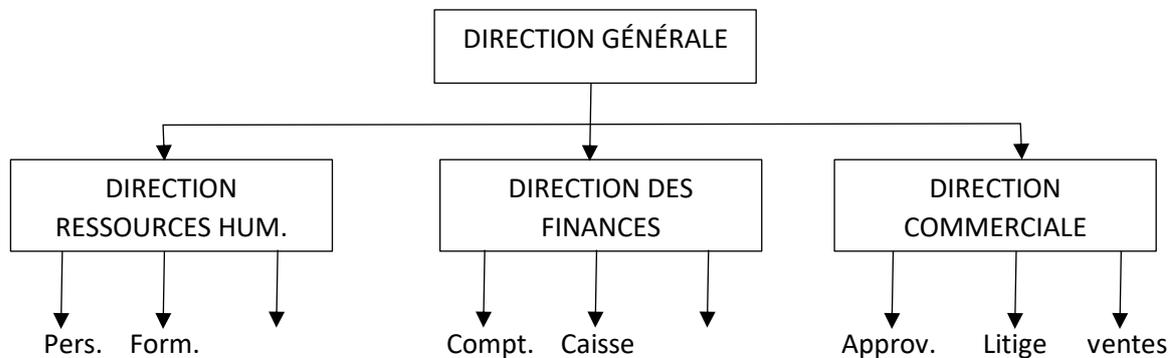
### Le rôle de la communication interne

La communication joue un rôle crucial dans le processus des activités de l'entreprise. Vu son importance, il y a lieu d'affirmer que « sans communication, aucune activité n'est possible », donc, l'entreprise n'aura pas sa raison d'être.

Cette affirmation est confortée par Nicole d'Almeida et Thierry Libaert pour qui la communication interne est une composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges. Sa particularité réside moins dans la technique de communication utilisées dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.

Aussi, comme évoqué ci-haut, l'entreprise constitue un TOUT homogène, sa survie dépend des stratégies mises en place pour que les différentes structures ou branches qui la composent évoluent en parfaite harmonie. Parmi ces stratégies, vient en bonne position le maintien d'un bon climat de travail au sein de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il doit régner une franche collaboration (échange d'information) entre les différents organes, et surtout entre les différents agents et cadres qui y prestent sans laquelle le rendement peut en subir un coup.

A titre illustratif, prenons le cas de l'entreprise « SAGEM GLOBAL SARL » spécialisée dans le commerce général, et dont l'organigramme est présenté ci-dessous.



Comme l'indique cet organigramme, Le Directeur Général incarne l'unité de commandement. Il a sous ses ordres trois Directeurs chargés respectivement des Ressources Humaines, des Finances, et du Commerce. A leurs niveaux, ces directeurs gèrent différents services, dont le personnel, la comptabilité, la caisse, les ventes...

A noter qu'aucune structure ne peut rentabiliser l'entreprise sans collaborer avec les autres. D'où le besoin de la communication d'informations à tous égards.

### Exemple :

Pour s'approvisionner en Matières premières, l'ordre doit émaner du Directeur Général/DG, qui instruira le Directeur Financier/D.F pour débloquer les fonds nécessaires. Ces fonds devront être remis au Directeur commercial/D.C qui, avec son service d'approvisionnement, va effectuer les achats.

Comme vous pouvez le constater, il faudra impérativement que la communication passe d'abord entre le D.G. et le D.F pour disponibiliser les fonds. Ensuite le D.F et le D.C devront échanger avant que celui-ci a son tour n'instruise son chef de service pour qu'il y ait matérialisation de l'action initiée.

Ceci prouve à suffisance que, quel que soit le degré de connaissance du D.G dans l'entreprise, il ne peut tout réaliser sans le concours d'autres collaborateurs. Il en est de même pour le D.F. Bien qu'ayant sous sa responsabilité la caisse, mais sans l'instruction du DG et la participation du D.C, cette opération ne peut se réaliser.

Aussi, faut-il faire remarquer que les ordres ou instructions doivent être transmises de manière claire et concise, afin que le collaborateur ou subalterne puisse bien les percevoir, condition sine-qua none pour qu'ils soient bien exécutés.

### **Lien entre performance et communication au sein de l'entreprise.**

Comme nous venons de le démontrer ci-haut, la réussite des activités de toute entreprise est fonction de la combinaison de plusieurs paramètres tant internes qu'externes à celle-ci. Par combinaison, allusion est faite à la cohésion qui doit exister au sein de l'entreprise, voire en dehors de celle-ci.

C'est pour ainsi dire qu'en plus de l'équipement (technologie de pointe) et les bons Agents et Cadres (tous qualifiés et compétents) que l'entreprise peut disposer, il faudra y joindre la bonne communication, mieux la collaboration entre tous ces facteurs endogènes et exogènes afin d'atteindre le bon résultat, préalable de la performance.

En d'autres termes, on ne peut atteindre la performance dans une entreprise que lorsqu'il y a un maximum de communication d'informations entre les organes qui participent aux activités de l'entreprise. Les branches étant complémentaires les unes des autres, il y a donc interdépendance, ce qui implique besoin du contact entre elles.

Considérant la communication comme condition de la cohésion, Nicole d'Almeida et Thierry Libaert soulignent : « qu'en s'adressant aux membres de l'entreprise, elle va contribuer à la mobilisation des tous pour que chacun se retrouve dans l'organisation et y puise du sens pour aller de l'avant »<sup>13</sup>.

Ce n'est plus un acteur au sein de l'organisation qui s'exprime et communique, c'est l'entreprise toute entière en tant qu'entité différente qui parle d'elle-même<sup>12</sup>.

### **Toute entreprise vit essentiellement de la communication d'informations**

L'information véhiculée par la communication est un facteur de l'efficacité productive et une composante du produit. L'échange d'information permet de donner à l'organisation :

1. **L'information facteur d'efficacité productive** : c'est-à-dire faire fonctionner un système productif c'est aujourd'hui optimiser la circulation de l'information. La rapidité, la précision, la qualité du système d'information est un atout décisif dans la compétitivité de l'entreprise ;
2. **L'information est une composante du produit** : Cette présence de l'information se manifeste de plusieurs façons. Il y a d'abord dans le produit une « densité d'informations » qui n'existait pas au paravent ; PORTER M. « How information gives you competitives advantages », Harvard Business Review, juillet 1985<sup>13</sup>.

### **LES CONFLITS ET SES CONSEQUENCES SUR LA COMMUNICATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE.**

Ceci nous amène à évoquer des conséquences que peut occasionner le manque ou le déficit de communication au sein d'une entreprise, une façon de confirmer son ultime importance dans tout processus.

<sup>12</sup> N. d'Almeida & T. Libaert; op.cit, p.87

<sup>13</sup>B. HENRIET & F. BONEU ; Audit de la communication interne ; Edition d'organisation, Paris, 1990-1995, 2<sup>o</sup>e édition.

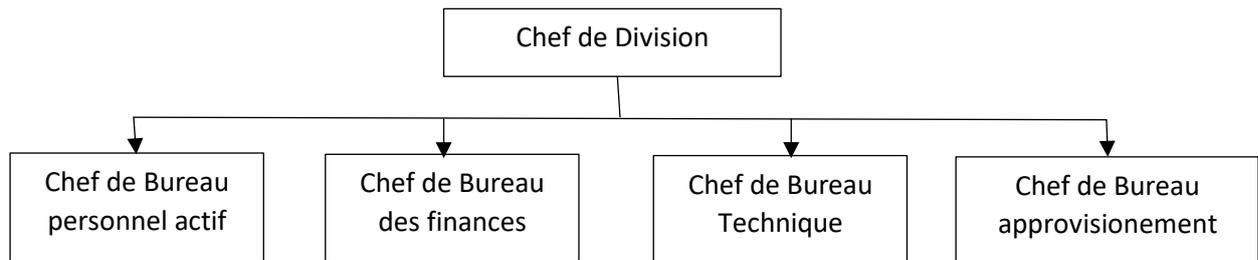
### Différentes formes de conflits

Il existe plusieurs types des conflits, lesquels nous ne pourrions énumérer de peur d'être évasif, mais nous nous limiterons à ceux qui paraissent avoir un lien direct avec le fonctionnement de l'entreprise.

#### *Conflit de compétence*

Il peut être perçu comme une confusion qui règne entre deux ou plusieurs personnes qui revendiquent simultanément les mêmes prérogatives, les mêmes attributions, ou les memes tâches.

Illustrons cela par un exemple de l'entité administrative SAGEM GLOBAL Business.



#### **Commentaire :**

Au regard de l'organigramme ci-haut, il s'observe que cette structure est chapeauté par un Chef de Division, de qui dépendent quatre chefs de bureaux chargés respectivement du personnel actif, des finances, Technique, et de l'approvisionnement.

Suivant le principe élémentaire du fonctionnement, les branches qui la constituent sont censées prêter en étroite collaboration pour atteindre les objectifs qu'elles se sont assignés, parce que chacune d'elles a besoin de l'autre ou des autres pour subsister, donc ne peut évoluer à vase clos.

Imaginons un scénario où pour telle ou telle autre raison, les membres de cette structure évoluent dans un climat de conflictualité, sans communiquer ou échanger.

#### **Exemple 2 :**

Il peut naître un conflit de compétence entre le chef de bureau Technique et celui de Finances quant à la gestion du charroi automobile. La première cité estime qu'étant chargé de la technique, la gestion du parc automobile relevé de sa compétence. Tandis que le second, pense qu'il doit disposer à sa guise du véhicule mis à sa disposition.

Cette situation peut faire que ce véhicule ne soit entretenu au moment propice faute d'une bonne communication entre l'utilisateur et le technicien. Conséquence, le kilométrage sera dépassé sans entretien, le moteur sera endommagé.

### **Le Conflit de caractère**

Une personne peut être très sensible aux liens sociaux ou à l'ambiance, ou elle peut être davantage attachée à la performance et la rapidité. Ces deux types de modalités font que les gens peuvent éprouver des difficultés pour travailler ensemble. (Christine Marsan, Renaissance), « Travailler ensemble, c'est se frotter à la différence des autres », Consultante, coach et psychologue. Elle observe et décortique les conflits dans le monde professionnel.

Considérant le même organigramme, illustrons cela par un autre exemple.

#### **Exemple 3 :**

Le chef de personnel sollicite du Chef de Division le renouvellement des fournitures des bureaux. Mais en dépit de l'accord de ce dernier, s'il y a un conflit entre les deux acteurs, le chargé d'approvisionnement va tarder à lui ravitailler,

ou s'il le fait, c'est avec le produit de mauvaise qualité. Cet état de choses envenimera davantage le climat de travail, et affectera le rendement.

## CONCLUSION

La vocation première de toute entreprise étant de réaliser les bénéfices, il faudra par conséquent des structures et stratégies susceptibles de favoriser la maximisation des profits et minimisation des coûts, seule façon de se maintenir et demeurer compétitive. Mais, comme l'entreprise est constituée d'un ensemble d'organes (ou branches) qui sont interdépendants, et dont le rendement est fonction de la cohésion, coopération ou complémentarité entre eux, il y a deux alternatives qui se dégagent: Soit, le manager instaure un bon système de communication d'informations entre toutes les parties impliquées dans le processus, ce qui va sans doute engendrer une parfaite harmonie, et un bon climat de travail. Conséquence la performance ;

Soit, un conflit entre déferents acteurs au sein de l'entreprise (voire étendu jusqu'aux partenaires extérieurs), peut faire qu'il y ait manque ou déficit de communication. Des lors, le fonctionnement de ce « TOUT homogène » sera perturbé, entraînant ipso facto la déchéance des activités.

Conséquence si les dispositions pertinentes ne sont pas prises à temps, c'est la faillite ».

Dans tous les cas, l'idéal serait que, les informations qui devront être véhiculées soient les bonnes, concises, précises et destinées à la bonne personne et au bon moment. Sinon, la communication n'aura aucune raison d'être.

## BIBLIOGRAPHIE

### I. OUVRAGES:

- N. d'Almeida & T. Libaert, La communication interne de l'entreprise, Ed. Dunod, Paris, 2002 ;
- B. HENRIET & F. BONEU, Audit de la communication interne, 28<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 1990-1995 ;
- Richard ERPICUM, Non-violence et Gestion des conflits, INADES Formation CONGO-CEPAS, mars 2008 ;
- Dictionnaire Français Le Robert-SEJER, Edition 2011 ;
- Dictionnaire Français Dicos Encarta, 2009.

### II. NOTES DES COURS ET AUTRES SOURCES.

- P.O. EKANGA MATONDO, *Séminaire de comportement humain et communication dans l'entreprise*, 2013 ;
- Christine Marsan, *Travailler ensemble, c'est se frotter à la différence des autres*. (Renaissance), extrait ouvrage : Gérer les conflits.

### 3. INTERNET.