

PRESENTATION D'UNE SITUATION CONFLICTUELLE VECU

Auteurs : Anas Ibnouali, Yénam Dossou

Année universitaire : 2025-2026

1. Présentation synthétique de la situation

La situation se déroule à l'IUT, dans le cadre d'un projet à réaliser en binôme. Normalement, Marc et Youssef doivent coopérer, répartir les tâches et préparer un dossier ainsi qu'un oral. Ils ont la même responsabilité devant l'enseignant, sans hiérarchie entre eux.

Dès le début, le fonctionnement du binôme se dégrade. Youssef adopte une attitude totalement détachée : il ne participe pas, ne propose rien, et laisse clairement entendre qu'il n'a aucune motivation. À l'inverse, Marc prend le projet très au sérieux : il fait les recherches, rédige les rapports, faits les différents rendus... et finit par assumer presque tout le travail.

Petit à petit, Marc ressent un fort sentiment d'injustice, alors que Youssef semble totalement indifférent. Les tensions restent silencieuses jusqu'au jour de la présentation. Comme Youssef n'a rien préparé, il est incapable de présenter sa partie. Marc réagit immédiatement, sous l'effet de l'émotion. En quelques secondes, les tensions latentes se transforment en conflit ouvert : insultes, menaces verbales, rupture totale de la coopération. L'enseignant et les autres étudiants assistent à la scène.

2. Identification des acteurs

Acteurs directement impliqués

- **Marc** : étudiant motivé, impliqué, soucieux de la qualité. Il assume la majorité des tâches, ce qui le place en situation de surcharge.
- **Youssef** : étudiant peu motivé, refusant de s'impliquer. Son **répertoire conflictuel** (comportements agressifs, réputation négative) pèse sur la relation et complique la coopération.

Acteurs indirects

- **L'enseignant** : spectateur direct du conflit. Cela perturbe son rôle d'évaluateur et l'oblige à intervenir.
- **Les autres étudiants** : témoins du conflit. Le climat de tension crée un malaise général.

3. Analyse des causes du conflit

Cause 1 : Une répartition inégale du travail — un *conflit de processus* (Robbins)

Selon Robbins, les conflits organisationnels peuvent apparaître lorsqu'il existe un **déséquilibre structurel** ou une **mauvaise définition des rôles**. Ici, c'est exactement le cas : Marc réalise presque tout le projet, pendant que Youssef ne remplit pas les responsabilités prévues.

- Marc ressent un **sentiment d'injustice**, typique des conflits liés à la structure.
- Le non-respect des rôles génère un **conflit de processus**, car il porte sur la manière dont la tâche doit être réalisée et répartie.

Le binôme perd son équilibre dès le départ : surcharge pour M, désengagement pour Youssef
→ terrain idéal pour un conflit.

Cause 2 : Un manque de motivation et un comportement problématique — un *conflit relationnel* (De Dreu & Weingart)

De Dreu & Weingart expliquent que les **conflits relationnels** sont amplifiés par :

- des **émotions négatives**,
- des **comportements agressifs**,
- et un **manque de coopération**.

C'est exactement ce que montre l'attitude de Youssef : désengagement total, absence de motivation, et réputation de réagir de manière conflictuelle.

→ Le jour de l'oral, son incapacité à présenter déclenche chez Marc une **réaction émotionnelle forte**.

→ La dispute monte immédiatement en intensité.

→ On observe une **escalade émotionnelle**, concept clé chez De Dreu & Weingart.

Ce n'est donc pas seulement un problème de travail : c'est la relation elle-même qui devient source de conflit.

Cause 3 : Un manque de communication — Robbins

Robbins identifie la **mauvaise communication** comme l'une des causes majeures de conflit. Dans ce binôme, elle est quasi inexistante :

- Marc n'ose pas exprimer ses frustrations et sa surcharge,

- Youssef ne communique pas sur son désengagement,
- aucune tentative de régulation n'a lieu.

Résultat :

→ Le conflit reste **latent**, sans possibilité de résolution, jusqu'à éclater en public.

L'absence de communication empêche toute clarification et laisse les frustrations s'accumuler.

Cause 4 : Un rapport de pouvoir déséquilibré — Crozier & Friedberg

Crozier & Friedberg expliquent que les acteurs utilisent leur **marge de liberté** et leurs **zones d'incertitude** pour influencer une situation.

Dans ce binôme :

- Youssef impose un **pouvoir informel** lié à son **comportement conflictuel** et sa réputation agressive.
- Marc anticipe des réactions violentes et n'ose donc pas négocier ou réguler la répartition.

→ Le rapport de force est déséquilibré.

→ Marc limite volontairement ses actions.

→ Youssef profite de cette situation.

Pour Crozier & Friedberg, ce type de configuration rend la coopération quasi impossible et favorise l'émergence du conflit.

4. Nature du conflit : un conflit dysfonctionnel

Pour conclure, selon Robbins, un conflit devient **dysfonctionnel** lorsqu'il nuit au fonctionnement du groupe en :

- détériorant la communication,

réduisant la performance,

- détruisant la cohésion,
- générant des comportements destructeurs.

C'est exactement ce qui se produit ici :

- la relation entre Marc et Youssef est complètement détruite,

- le projet perd en qualité,
- le climat de la classe devient très tendu,
- le conflit dégénère en insultes et menaces.

Pour De Dreu & Weingart, l'**escalade émotionnelle** observée et la présence de comportements agressifs sont des indicateurs clairs d'un conflit **hautement destructeur**, sans bénéfice possible.

→ Le conflit est donc **dysfonctionnel**, autant sur le plan relationnel que sur le plan organisationnel.

Aujourd'hui, avec les connaissances acquises durant le cours de communication pour le management, nous pensons que les deux acteurs de ce conflit auraient pu agir autrement, notamment en utilisant la communication « girafe », fondée sur l'empathie et l'expression non violente, afin de ne pas dégrader les performances du groupe.