

Formation Continue Perfectionnement Secrétariat

Gestion de conflits

Beat Steinmann

Coach Formateur diplômé SCA

Coach d'entreprise avec brevet fédéral

Médiateur CNV

info@lux-coaching.ch

lux-coaching.ch

I - notions théoriques

1. Mon comportement en situation de conflit
2. Le conflit
3. La résolution de conflit

II - exercices pratiques

<p>Cours: Gestion de conflits</p> <p>Durée: 1 jour</p> <p>Intervenant: Beat Steinmann Coach formateur diplômé SCA, Coach d'entreprise avec brevet fédéral, Médiateur CNV</p>	<p>OBJECTIF GENERAL DU COURS: Acquérir et développer des compétences pour gérer des conflits.</p> <p>OBJECTIFS SPECIFIQUES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • devenir conscient de son propre fonctionnement en situation de conflit • apprendre à gérer des conflits par la résolution de conflits coopérative • développer une attitude et une communication favorisant une culture de conflit ouverte et constructive • apprendre à intervenir lors d'un conflit entre collaborateurs <p>CONTENU:</p> <p>Schémas comportementaux et styles de conflits Les types de conflits La nature du conflit Typologie des conflits Résolution de conflits coopérative Médiation et négociation « win-win »</p>
---	---

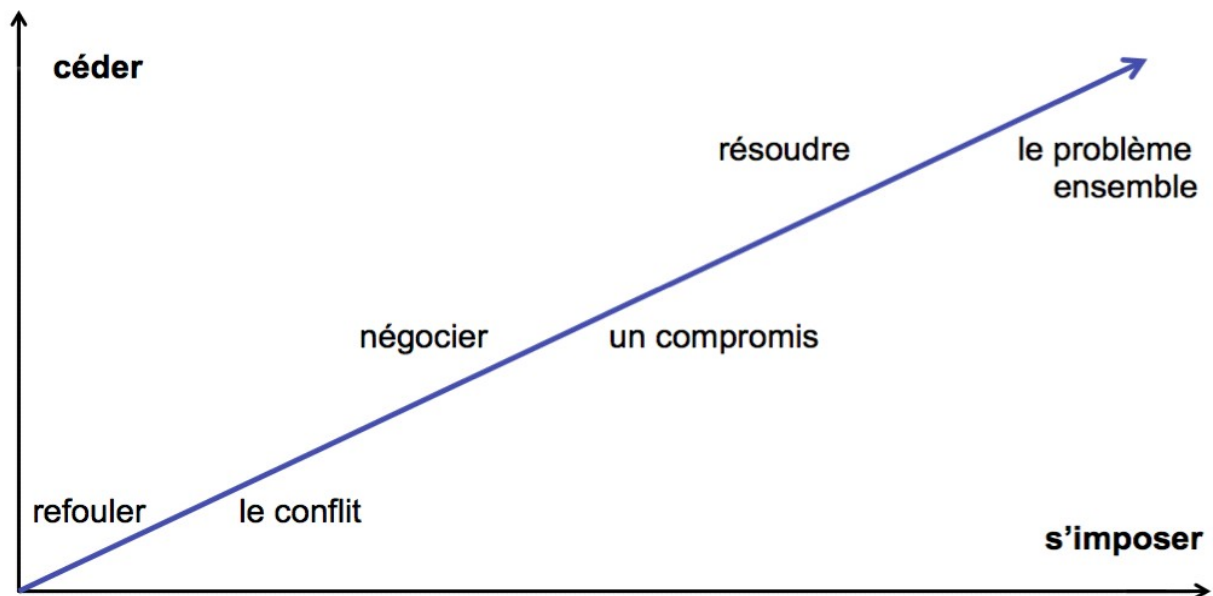
*La tension, c'est ce que vous pensez devoir être.
La décontraction, c'est ce que vous êtes.
(proverbe chinois)*

I - notions théoriques

1. Mon comportement en situation de conflit

Notre façon de fonctionner en situation de conflit date en général de notre enfance. C'est dans les premières années de notre vie que nous avons développé, en fonction des circonstances, nos stratégies de gestion des conflits. Et puisque ces schémas étaient couronnés d'un certain succès, nous avons continué à les employer instinctivement dans d'autres périodes de notre vie. Seulement, ce même comportement paraît, avec du recul, 20 ou 30 ans plus tard nettement moins adéquat qu'à l'époque. Il est donc important de prendre conscience de ce fonctionnement, d'être conscient de comment je vis les conflits pour éventuellement ensuite développer de nouvelles manières de résoudre un conflit.

Styles de conflit et motivation du comportement en situation de conflit



(selon Berkel)

2. Le conflit

Qu'est-ce qu'un conflit?

(conflit: du latin *confligere*, heurter)

Un conflit se crée quand les besoins de deux ou plusieurs personnes qui interagissent ne sont pas satisfaits.

Un conflit signifie d'abord que deux forces, tendances ou opinions se rencontrent et se heurtent.

C'est l'affrontement de deux ou plusieurs volontés individuelles ou collectives.

Le problème n'est pas le conflit lui-même, mais comment il est résolu.

Quelle est la raison d'être d'un conflit?

La raison d'être d'un conflit c'est d'ajuster une situation ou une relation. Le conflit déclenche un processus : sans conflit pas d'évolution!!

Harmonie par le conflit: les conflits permettent, après leur résolution constructive, de trouver une harmonie plus juste.

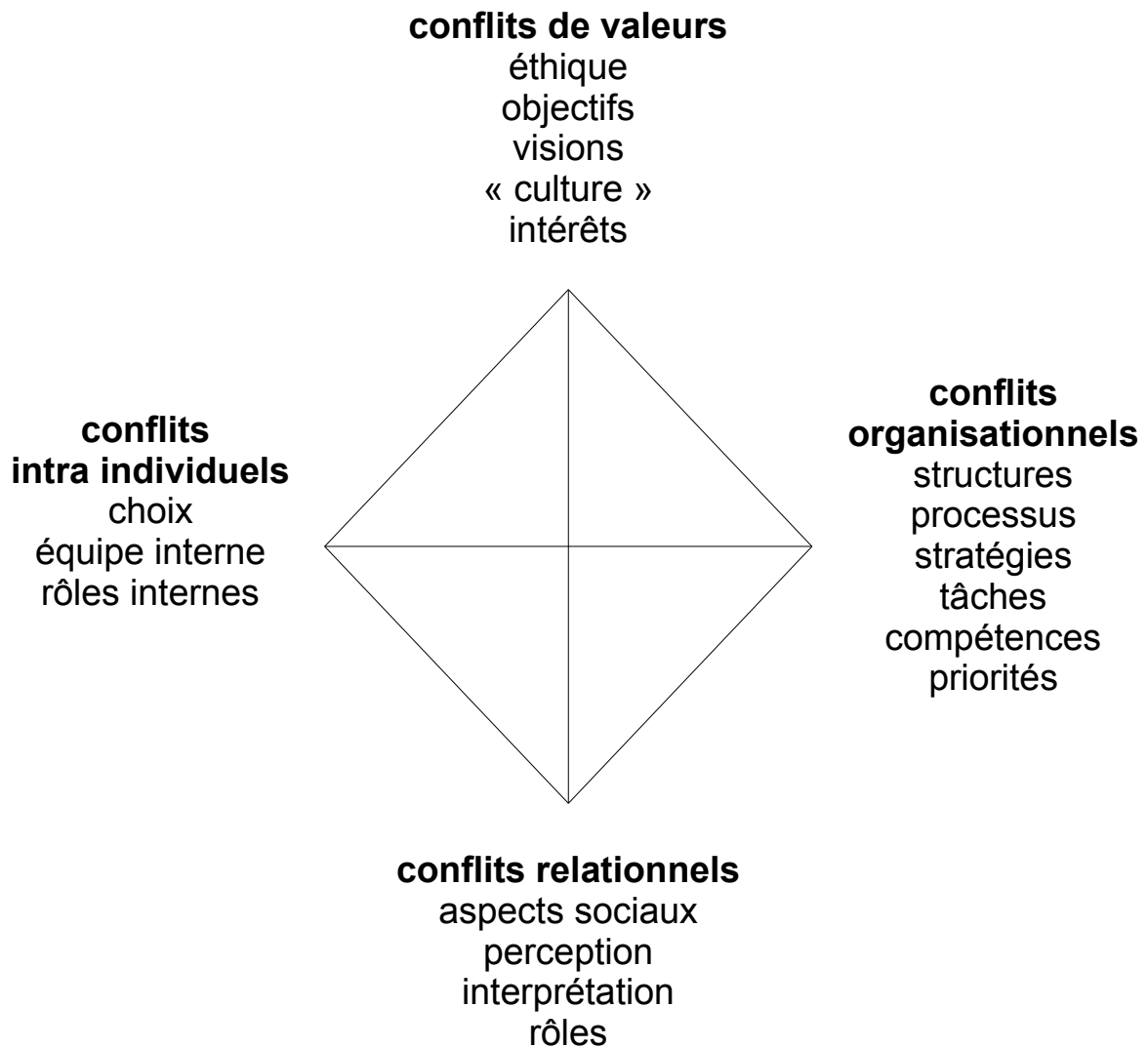
Comment reconnaître un conflit?

Il est important de reconnaître les conflits tôt et de les résoudre à temps.

En général nous pouvons reconnaître un conflit quand:

- la discussion s'envenime (registre émotionnel)
- chacun campe sur ses positions
- les parties se critiquent, se jugent et s'accusent
- les formulations et les reproches prennent une forme absolue
- la confrontation tourne autour de « l'élément déclencheur » et non autour de la « cause » du conflit

Typologie des conflits



3. La résolution de conflits

L'objectif n'est pas tant de présenter divers théories de résolutions de conflits - qui ne manquent pas - que de donner des outils, des clés utiles et utilisables en situations de conflit.

L'essentiel c'est qu'on trouve une solution durable, susceptibles d'être accepté par toutes les parties impliquées dans le conflit: on crée une situation, où chaque personne / partie a l'impression de gagner quelque chose par cette solution (« stratégie gagnant-gagnant »).

Une clé pour gérer les conflits de manière constructive réside d'abord dans l'attitude que nous adoptons lorsque nous entrons en relation avec autrui. Ensuite c'est le choix de notre façon de communiquer. Nous avons le choix d'employer une communication qui nous relie à nos interlocuteurs (*communication durable*) ou une communication qui nous sépare d'eux (*communication dramatique*).

Une résolution de conflits constructive implique, par conséquent, le choix d'une communication qui s'engage à transformer les conflits (potentiels) en dialogues constructifs et donc à une communication de qualité entre soi et les autres.

« Nous avons pour la plupart été élevés avec un langage qui nous pousse à étiqueter, catégoriser, exiger et porter des jugements, plutôt qu'à prendre conscience de nos sentiments et de nos besoins. » (Rosenberg, 42)

Une **communication dramatique** repose principalement sur:

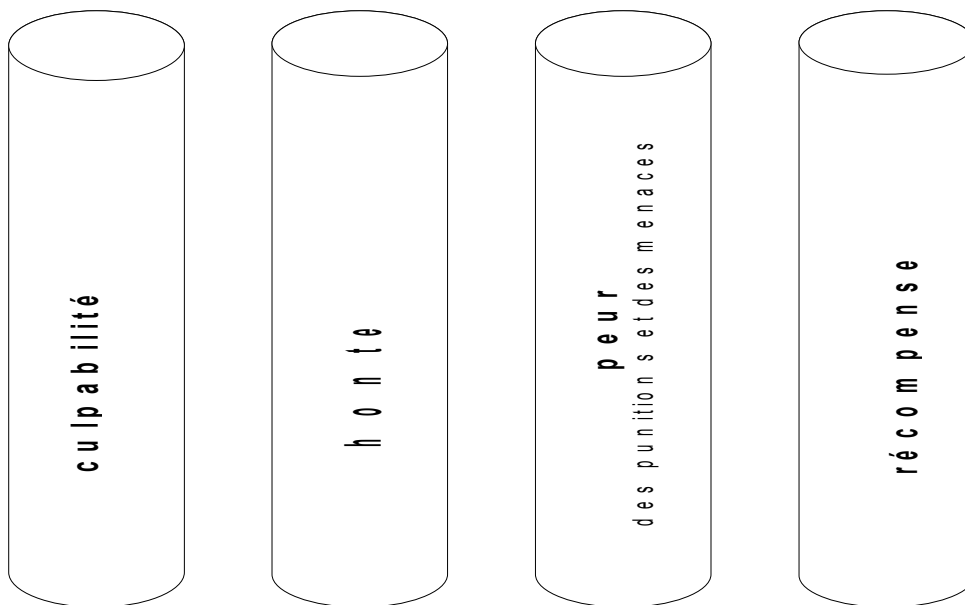
- ◆ des jugements moralisateurs: « Tu es paresseux-se », « Tu es tellement égoïste »
 - ◆ des jugements du genre « vrai - faux »
 - ◆ des commentaires, des interprétations et des suppositions: « Ton problème, c'est que tu es trop dépendant-e... »
 - ◆ le fait de catégoriser (p.ex. penser en termes de « bien et mauvais ») ou de coller des étiquettes
 - ◆ le refus de responsabilité: la cause est chez les autres, c'est le refus d'assumer ses propres sentiments et pensées
 - ◆ des exigences (ne laissant pas le choix à l'autre)
 - ◆ le principe de « récompense ou punition »
 - ◆ des réactions de défense et d'attaque (se plaindre, se défendre, se justifier): « C'est le chef le plus arrogant que j'ai jamais eu. »
- etc.

Si nous exprimons nos valeurs et nos besoins de cette manière-là, nous provoquons chez l'autre une réaction de défense et de résistance. Si notre

interlocuteur devait malgré tout exprimer qu'il est d'accord avec notre commentaire ou notre analyse, il ne le fait, en général, que par peur, honte ou par un sentiment de culpabilité.

Il est important de distinguer *jugement de valeur* et *jugement moralisateur*: Les jugements de valeur reflètent nos convictions selon lesquelles la vie peut s'exprimer au mieux. Les jugements moralisateurs, en revanche, sont les jugements que nous portons sur les gens qui ont d'autres valeurs que nous.

Une **communication dramatique** repose, en outre, sur quatre piliers:



Une communication dramatique part du principe que je peux satisfaire mes besoins au détriment des autres.

*Nous ne pouvons changer le monde que si nous changeons nous-mêmes,
et cela commence par notre langage et notre façon de communiquer*
ARUN GANDHI

Une **communication transformationnelle** remplace les quatre piliers par un seul pilier de base:

contact empathique, bienveillance

Une communication qui relie peut nous aider à nous exprimer sincèrement et à écouter avec empathie. L'empathie* est essentielle pour une communication de qualité est peut, de plus, nous aider à communiquer avec des personnes ayant un comportement agressif. Elle offre à l'autre la possibilité de changer, sans pour autant perdre la face.

Ce type de communication nous engage à reconsidérer la façon dont nous nous exprimons et dont nous écoutons l'autre.

*cf. chapitre 6

Modèle à 5 phases : résolution de conflit coopérative

résolution du conflit

phase 5: conclure des accords

phase 4: développer des solutions

phase 3: clarifier les besoins et les intérêts

phase 2: gérer les émotions

phase 1: observer la situation

situation de départ

Phase 1: observer la situation

Observer sans évaluer est la plus haute forme d'intelligence humaine.
Krishnamurti

D'abord nous observons, et par conséquent, nous décrivons une action ou une situation qui heurte mon bien-être ou celui d'un groupe. Il est important d'exprimer véritablement une observation et de ne pas mêler observation et évaluation ou interprétation. Si nous mélangeons une observation avec une évaluation négative notre-interlocuteur-s a-ont tendance à entendre une critique et donc à adopter une attitude de défense. Cela diminue la possibilité que mes-nos besoins et intérêts soit entendus par l'autre-les autres.

Il peut tout de même arriver que notre-interlocuteur-s entend-ent une critique bien que nous nous exprimions sans évaluation. Dans ce cas, il est utile de laisser l'autre paraphraser/reformuler ce que nous venons de dire.

Exemple: « La responsable est arrivée la dernière au service tous les jours cette semaine. »

Phase 2: gérer les émotions

Les émotions*, souvent fortes en situation de conflit, créent une sorte de barrière dans la relation avec autrui. Une première étape consiste donc à gérer ses émotions. Cela peut se faire ou en prenant du recul, créant ainsi de la distance (time-out, humour, détachement etc.) ou en les exprimant de manière à ce qu'elles soient recevables par l'autre.

Nous établissons un lien entre ce que nous sentons et ce que nous observons: comment je me sens, quand j'observe telle situation? Et nous communiquons ensuite ce-s sentiment-s à l'autre. Il est important d'assumer ses responsabilités face à ses sentiments: l'autre n'est que déclencheur de mon sentiment, mais il n'en est jamais la cause!! Parfois nous réagissons avec plusieurs sentiments à la fois. Dans ce cas, percevoir un sentiment après l'autre peut aider.

Exemple: Quand tu ne me dit pas « bonjour »,
je suis inquiet et contrarié.

Nous pouvons également demander à l'autre comment il-elle se sent ou nous mettre à l'écoute empathique de ses sentiments. Nous exprimons donc à la forme interrogative le sentiment que nous percevons chez l'autre.

Exemple: « Est-ce que *tu es triste* parce que je pars? »

Notre interlocuteur ajuste souvent automatiquement, si nous n'avons pas pointé la bonne émotion: « Oui aussi, mais *je me sens surtout seul.* » Si cela n'est pas le cas nous essayons une deuxième voire une troisième fois.

*voir aussi tableau des sentiments

Phase 3: clarifier les besoins et les intérêts

Pourquoi réagissons-nous avec tel ou tel sentiment dans une situation donnée? Parce que derrière les sentiments il y a des besoins* et des intérêts. Par exemple, un sentiment de colère ou de désespoir nous envahit parce qu'un (ou plusieurs) besoin ne trouve pas satisfaction ou il n'a pas été tenu compte d'un ou de plusieurs de nos intérêt-s important-s.

Exemple:

(situation) Lors d'une présentation d'un travail, mon supérieur hiérarchique exprime 4 fois qu'il n'est pas d'accord et 3 fois qu'il est important d'approfondir la question. Autrement il ne dit rien; pendant la séance, il enlève et remet environ 10 fois ses lunettes.

(sentiment) En sortant de la réunion, je me sens frustré et abattu.

besoin: *J'ai besoin de considération et que mon travail soit valorisé.*

Souvent il n'est pas facile de percevoir les besoins et les intérêts tout de suite, car ils restent cachés derrière d'autres expressions. En devinant, nous pouvons nous approcher des besoins de l'autre ou de nos propres besoins. Suite à des actions, situations ou des communications qui nous énervent, il est utile de s'interroger sur nos besoins et de comprendre ce qui se cache derrière. En donnant de l'empathie à l'autre ou à nous-même nous pouvons même percevoir les besoins et intérêts qui s'expriment dans une colère ou dans un silence.

* voir aussi tableau des besoin

Phase 4: développer des solutions

Les phases précédentes ont rétabli le contact avec « la partie adverse » et préparé le terrain pour regarder le thème du conflit et pour développer des solutions ensemble. Plus il y a de personnes impliquées dans le conflit, plus il se complexifie:

- développer sous forme de « brainstorming » un grand nombre d'options de solutions
- chercher à trouver des idées tenant compte d'un maximum d'intérêts et de besoins: A quoi suis-je d'accord de contribuer pour satisfaire tes/vos besoins?, Qu'est-ce qu'il me faut au minimum, pour que mes intérêts soient garantis? etc.
- discuter les idées et leur « faisabilité » et en choisir une ou plusieurs
- rappeler l'avantage d'un accord pour toutes les parties mais aussi le risque en cas de non-accord

Phase 5: conclure des accords

Les parties:

- établissent un catalogue de mesures, règles, normes,
- définissent un « paquet de solutions »
- se mettent d'accord sur la mise en œuvre de procédures de contrôle
- signent l'accord conclu, qui documente leur volonté de le mettre en œuvre
- clarifient comment elles veulent aborder de futurs conflits

Les émotions et besoins

Nous distinguons deux types d'émotions:

- un premier qui est aidant et qui contribue au bien-être, à l'évolution constructive des relations, créant du lien et de l'harmonie
- un deuxième qui est non aidant et qui nous coupe des autres ou de la vie tout court, inhibant la libre expression de nos qualités et de notre élan vital créant des tensions et de la séparation.

Gamme d'émotions créant du lien et de l'harmonie (dans l'ordre alphabétique, liste non exhaustive) premier type:

admiratif	émoustillé	plein de compréhension
alerte	ému	plein de douceur
amoureux	en effervescence	plein d'énergie
amusé	en harmonie avec...	plein d'entrain
apaisé	en extase	plein d'espoir
attendri	en sécurité	plein de ferveur
attentif	enchanté	plein de gratitude
aux anges	encouragé	plein de pétulance
aimant	enjoué	plein de tendresse
affectueux	enthousiaste	plein de zèle
béat	étonné	ragaillard
bien disposé	éveillé	rassasié
bouleversé	exalté	rassuré
calme	excité	ravi
captivé	fasciné	reconnaisant
charmé	fier	régénéré
comblé	frémissant (de joie, de surprise)	regonflé
confiant	gai	réjoui
content	heureux	remonté
curieux	hilar	revigoré
de bonne humeur	inspiré	satisfait
décontracté	intéressé	serein
délivré	intrigué	soulagé
détendu	joyeux	stimulé
d'humeur aventureuse	léger	stupéfait
d'humeur câline	libre	submergé (de joie)
d'humeur enjoué	mobilisé à	sûr de soi
d'humeur espiègle	optimiste	surexcité
d'humeur exubérante	paisible	surpris
d'humeur insouciant	passionné	touché
d'humeur pétillante	plein d'amour	tranquille
ébahi	plein d'affection	transporté de joie
ébloui		vibrant

égayé électrisé émerveillé	plein d'appréciation plein d'ardeur plein de chaleur	vivant vivifié
----------------------------------	--	-------------------

Gamme d'émotions créant des tensions et de la séparation (dans l'ordre alphabétique, liste non exhaustive) deuxième type:

à bout abasourdi abattu accablé affligé agacé agité alarmé amer angoissé anxieux apeuré atterré attristé blessé bouleversé cafardeux chagriné choqué confus consterné contrarié coupable craintif crispé débordé déconcerté découragé déçu défait dégoûté de mauvaise humeur démoralisé démuni dépassé dépité	déstabilisé détaché d'humeur chagrine d'humeur maussade d'humeur massacrante d'humeur morose d'humeur sombre écoeuré effaré effrayé embarrassé en colère énervé ennuyé épuisé exaspéré excédé excité fâché fatigué fragile frustré furieux gêné glacé de peur haineux hésitant honteux horrifié horripilé impatient impuissant incommodé inquiet insatisfait instable	malheureux mécontent méfiant mélancolique navré nerveux paniqué pas intéressé peiné perplexe perturbé pessimiste piqué au vif piteux préoccupé remonté résigné sceptique secoué seul sidéré soucieux suspicieux stupéfait surexcité sur le qui-vive surpris sentiment d'agressivité sentiment d'appréhension sentiment d'aversion sentiment d'ennui sentiment de peur sentiment de pitié sentiment de rancœur sentiment de ressentiment terrifié
--	--	---

déprimé dérouté désabusé désemparé désenchanté désespéré désolé désorienté	intrigué irrité jaloux las lassé lourd mal à l'aise mal assuré	tourmenté transi tremblant (triste) troublé ulcéré vexé vidé
---	---	---

Les jugements, critiques, interprétations etc. que nous portons sur les autres sont des expressions détournées de nos *besoins*. Si nous exprimons nos besoins ainsi, nous risquons que notre interlocuteur mette toute son énergie dans son autodéfense ou la riposte. Si notre souhait est de recevoir une réponse constructive, il est contre-productif d'exprimer nos besoins sous forme de jugement ou de reproche. Une femme qui dit à son mari: « Depuis un mois, tu rentres tous les soirs tard du travail. Tu aime mieux ton travail que moi. » exprime que son besoin d'intimité ou d'échange n'est pas satisfait et il y a de fortes chances que son mari, entendant cela, commence à se justifier ou à riposter. En associant ses sentiments à ses besoins, en revanche, elle aura plus de chances d'obtenir une réaction constructive et de satisfaire ses besoins : « Je suis triste quand je vois que tu rentres du travail à dix heures du soir depuis un mois, car j'ai vraiment envie de partager de l'intimité avec toi. »

La liste ci-dessous rassemble quelques uns des **besoins humains** que nous avons tous en commun. Nous entendons par besoin « une énergie vitale qui nous mobilise pour agir dans le sens qui va nous faire croître et évoluer ».

<i>BIEN ETRE/SURVIE</i>	<i>JEU</i>
Abri	Défolement
Alimentation, hydratation, évacuation	Récréation
Expression sexuelle	Ressourcement
Lumière	
Mouvement, repos	<i>ACCOMPLISSEMENT</i>
Reproduction (survie de l'espèce)	Apprentissage
Respiration	Authenticité
Stimulation sensorielle	Beauté, harmonie
Sécurité (affective et matérielle)	Conscience
Préservation (du temps, de l'énergie)	Créativité
Protection	Croissance, évolution
Réconfort	Expression
Soutien	Inspiration
	Intégrité
<i>INTERDEPENDANCE</i>	Paix
Acceptation	Réalisation
Affection, amour	Sens
Appartenance	Réalisation
Appréciation	Sens
Chaleur humaine	Sincérité, honnêteté (qui nous permet de tirer des leçons de notre vécu)
Confiance	Spiritualité
Considération	
Contribution à la vie (des autres, la mienne)	<i>AUTONOMIE</i>
Donner et recevoir (de l'attention, affection, amour, tendresse)	Choisir ses rêves/objectifs/valeurs
Empathie	Choisir les moyens de réaliser/vivre ses rêves/objectifs/valeurs

Intimité, proximité	
Partage, participation	<i>CELEBRATION</i>
Respect de soi/de l'autre	De la vie des réalisations
Stimulation	Des deuils et des pertes (d'une affection, d'un rêve ...)
	Partage des joies et des peines

II - exercices pratiques

Observation ou interprétation, évaluation et jugement ?

Dans les phrases ci-dessous, estimez-vous que la personne fait une observation dénuée d'évaluation, de jugement etc. ? Si ce n'est pas le cas, pourriez-vous donner un exemple d'observation « neutre » correspondant à la situation?

- a) « La cheffe remet toujours cette décision à plus tard. »
- b) « Tu m'as menti à propos de tes notes. »
- c) « Mon ami-e ne me témoigne presque pas d'affection. »
- d) « C'est la quatrième fois cette semaine que tu te disputes avec moi. »
- e) « Ils se sont moqués du fait que j'avais servi des pieds de porc pour le dîner. »
- f) « Tu as conduit la voiture avant que je ne t'en aie donné la permission. »
- g) « Ils sont en train de détruire l'environnement. »
- h) « Le docteur refuse de me donner des explications. »

Exprimer des sentiments

Dans chacune des phrases, est-ce que vous estimez que la personne exprime ses sentiments? Dans la négative, modifiez les phrases jusqu'à ce que ce soit le cas.

- 1. « Je me sens rejetée quand aucun de mes collègues de travail ne répond à mes suggestions. »
- 2. « Comment peut-on faire une chose pareille? J'ai le sentiment de ne rien y comprendre. »
- 3. « Je serais furieux aussi si cela m'était arrivé. »
- 4. « Tu m'épuises. »
- 5. « Maintenant que j'ai ma propre voiture et ma propre carte de crédit, je me sens indépendant. »
- 6. « Je suis sidéré de voir sa photo en couverture. »
- 7. « J'ai le sentiment que tu m'embêtes délibérément. »
- 8. « Je me sens mis de côté par toute cette nouvelle technologie qui débarque. »
- 9. « J'ai le sentiment d'être désagréable avec eux. »
- 10. « Je ressens à quel point il doit être décevant pour elle de voir la maison entièrement vide maintenant. »

Quel est le besoin?

Traduisez les expressions suivantes en besoins.

- 1. « Elle est irresponsable: nous étions tous d'accord pour prévenir quelqu'un si nous ne venions pas. »

2. « Ce qu'il vient de dire est complètement irresponsable! »
3. « Elle prend toujours plus de temps que n'importe qui. »
4. « Les gens qui ont besoin d'une thérapie feraient bien d'aller voir un professionnel. Quand c'est grave, nous ne pouvons rien faire ici! »
5. « C'est ennuyeux. »
6. « On devrait instaurer une règle contre l'usage d'un langage sexiste dans un groupe tel que le nôtre. »
7. « J'espère que ma voix ne va pas se mettre à trembler. »
8. « Le voilà qui recommence... Si seulement quelqu'un pouvait le faire taire! »
9. « Attends la semaine prochaine, que ce soit à mon tour d'être l'animateur: je l'interromprai exactement comme elle m'a écrasé. On verra si elle le prendra aussi bien alors. »
10. « Ce groupe de personnes est tellement froid et rigide! »
11. « C'est la troisième fois qu'il perturbe le début de la séance en arrivant en retard. »
12. « Tout ce blabla intello me rend fou. »
13. « Je ne supporte pas leurs manières si mielleuses. Ils ne se rendent donc pas compte qu'une communication qui unit ne consiste pas à être gentil? »
14. Je ne sais pas si tu savais mais, dans un séminaire de « résolution de conflit », on est censé parler dans un langage qui soit recevable par l'autre.
15. Je ne supporte pas que les gens ne se préparent pas pour les réunions et qu'ils s'attendent simplement à ce que ceux qui se sont penchés sur les problèmes leurs fournissent les solutions. »

Jeux de rôles – mises en situations – études de cas

Situation 1

Pierre et Tanja travaillent dans l'entreprise de software SMARTOS, une PME. Jusqu'il y a peu de temps, dans le nouveau bâtiment de l'entreprise, des travaux étaient en cours. Une fois les échafaudages démontées, une place de parc s'est libérée.

Pierre Lebigre, 51 ans, travaille depuis 15 ans en tant que concierge dans l'entreprise. Tanja Taff, 32 ans, a été engagé il y a un peu plus de 6 mois comme responsable du département « développement ».

Les deux se sont rencontrés pour la première fois lors du souper d'entreprise à Noël. Tanja a parfois à faire avec Pierre quand elle a besoin d'une salle de conférence. Leur relation a été polie et correcte sans le moindre problème. Depuis peu, un conflit s'est installé parce que les deux pensent que la nouvelle place de parc qui s'est libérée leur revient. Tous les deux s'adressent indépendamment à la responsable RH, Sonja Pax, et se plaignent en protestant.

Situation 2

Le service « marketing » de l'entreprise « Friemens » vient d'aménager des nouveaux locaux. Le facility manager, Edgar, présente à Justine (43 ans et 10 ans de service) le nouveau bureau. Justine n'est pas d'accord avec l'attribution du bureau et se sent défavorisée, notamment par rapport à son collègue Hans (36 ans et 6 ans de service) qui a un bureau nettement plus grand qu'elle alors qu'il a la même position qu'elle avec moins d'années de service.

Situation 3

Deux associés, Anne et Frank, ont créé il y a une dizaine d'années le centre de formation « Formpro » renommée en Suisse romande. Leur société affiche un plein succès, alors que les deux associés se trouvent en pleine crise. Anne reproche à Frank de s'appuyer trop sur elle et argumente que ces derniers temps c'est elle qui amène et monte tous les nouveaux cours. Frank de son côté lui reproche de vouloir prendre le pouvoir et diriger la société à elle seule. Anne est très intellectuelle et brillante théoricienne. Elle dirige en général les parties théoriques des cours. Frank est très bon animateur et praticien. Il guide avec facilité les groupes au travers des expériences pratiques.

Situation 4

Alexia a donné une tâche importante à son collaborateur Gabriel et lui a donné un délai jusqu'à la fin de la semaine. Bien que la tâche soit très importante, Alexia s'aperçoit vendredi après-midi que Gabriel n'aura pas fini son travail. En plus, Gabriel lui annonce après le repas de midi qu'il devra quitter le travail déjà à trois heures, car il est invité à un enterrement de vie de garçon d'un bon ami, pour lequel il sera témoin de mariage le lendemain.

Situation 6

Fatima (36) détentrice d'un bachelor en économie d'entreprise et mère d'une fille dans une famille monoparentale, a repris, après une pause, des études de MBA. Les études sont assez coûteuses et elle doit les assumer elle-même car elle a quitté son dernier employeur pour se consacrer à sa fille à la suite de la séparation avec le père de sa fille. Après la première année, elle a très bien réussi tous les modules sauf les mathématiques qui lui posent beaucoup de problèmes. Elle est prête à quitter le cursus et demande un entretien avec le doyen. Ce dernier la convainc de continuer le cursus au vu de ses excellents résultats et lui fait la promesse qu'elle obtiendrait son MBA malgré la note insuffisante en mathématiques, tenant compte des excellentes notes dans les autres matières. Arrivée à la fin du cursus des deux ans, Fatima reçoit un courrier signé par ce même doyen qui l'informe qu'elle n'obtient pas son diplôme parce qu'elle n'a pas réussi son module en mathématiques et que cette décision est irrévocable. Elle a investi beaucoup d'argent et de temps qu'elle n'a d'ailleurs pas eu avec sa fille. Et la promesse du doyen ... ? Tout ça à cause des maths ! Et les excellents résultats dans toutes les autres matières ? Elle demande à nouveau un r.v. avec ce même doyen.

Situation 7

Situation :

Angélique et Richard sont des collaborateurs scientifiques d'un centre de recherche. Au début, le directeur de ce centre était responsable d'un projet dont Angélique faisait partie. Le directeur a intégré Richard dans ce projet dans un deuxième temps seulement. Angélique était catégoriquement opposé à cela puisqu'elle était convaincue que Richard ne possédait pas les compétences nécessaires pour ce projet.

Le directeur proposa toutefois, après un certain temps, qu'Angélique et Richard partagent la responsabilité du projet. Angélique y consentit à contrecœur et à condition qu'elle soit au même niveau hiérarchique que Richard. Le directeur donna son accord.

Au cours des semaines, Angélique constate que Richard ne respecte apparemment pas ce qu'ils avaient convenu. Vis-à-vis de l'extérieur, Richard se

comporte comme s'il était seul responsable du projet. Angélique ne veut pas laisser passer cela.

Indications pour le rôle de Richard : Il pense qu'Angélique met beaucoup trop d'importance au statut et aux formalités. S'il signe en tant que chef de projet ou convoque une réunion tout seul, cela ne veut de loin pas dire qu'il veut se montrer comme seul responsable du projet.

Angélique collabore encore à d'autres projets et c'est la raison pour laquelle elle est sûrement peu intéressée, d'après lui, au suivi du projet commun. Si par la suite il prend l'initiative, elle réagit tout de suite avec agacement puisqu'elle y voit une tentative de s'accaparer le projet.

Indications pour Angélique : Elle croit que Richard ne la reconnaît pas comme responsable de projet à part égale avec lui. Cela se manifeste bien quand Richard convoque une réunion de l'équipe de projet sans la consulter. Peu avant la réunion, il l'informe de la séance et du fait qu'elle doit absolument être présente. Pendant la séance Richard demande à chaque collaborateur un feedback concernant l'avancement du projet, également à Angélique, comme si elle était un simple membre de l'équipe et non la co-responsable de projet. Elle se sent blessée. De tout cela elle conclut que Richard a l'intention d'être le seul responsable du projet.

- 1ère partie : Résolution de conflit des deux parties impliquées avec le modèle de résolution de conflit coopérative
- 2ème partie : Angélique demande un rendez-vous chez le directeur. L'intervention du directeur dans la résolution de conflit en tant que tierce partie.