



W.K.
KELLOGG
FOUNDATION



Prise de Décision en Résolution de Problèmes; Résolution des Conflits par le Dialogue



● Péface

L'Université Américaine de Beyrouth (AUB), en partenariat avec la Confédération Mondiale des Associations d'Enseignement Supérieur pour l'Agriculture et les Sciences de la Vie (GCHERA), l'Université EARTH et la Fondation W.K. Kellogg a lancé un projet sur «Transformer l'Enseignement Supérieur». Ce projet vise à partager cinq Éléments Clés de Succès mis en pratique par l'Université EARTH et d'autres universités mexicaine et haïtiennes, ainsi que par le réseau universitaire mondial de GCHERA, sur une période de trois ans, de juillet 2018 à juin 2021.

L'objectif du projet est de plaider en faveur de l'éducation des futurs leaders soucieux de servir la société, capables d'affecter de manière positive les changements de leur environnement, de promouvoir la paix et la compréhension et de respecter la diversité, tout en apportant des solutions aux principaux défis du XXIe siècle. Le projet a pour objectif d'encourager et de faciliter les processus de changement au sein de l'université, ainsi que de promouvoir un plus grand engagement des universités auprès de la communauté élargie afin d'atteindre le double objectif de former de futurs leaders et agents de changement, ainsi que de favoriser une plus grande prospérité et une plus grande équité dans la société.

Cette publication fait partie d'une série de cinq articles présentant les éléments clés de succès que le projet cherche à partager et qui, pris ensemble ou individuellement, peuvent contribuer à faciliter les processus de transformation des universités. Ces cinq éléments sont considérés comme fondamentaux dans la réussite de la formation des leaders qui seront prêts à proposer des solutions aux défis divers et complexes de l'alimentation durable d'une population de plus en plus nombreuse et diversifiée, en atténuant les effets du changement climatique et en s'y adaptant, tout en contribuant au bien-être économique de nos communautés. Cela nécessite des leaders dotés d'une éthique et de valeurs fortes, ainsi que d'une base solide de connaissances théoriques et de compétences pratiques nécessaires pour apporter les solutions techniques, environnementales et socialement nécessaires. Les cinq éléments clés de succès présentés dans la série d'articles sont l'apprentissage expérientiel/ participatif; engagement communautaire; formation à l'esprit d'entreprise et

au développement d'entreprises; leadership éthique et basé sur des valeurs; et la prise de décision et la résolution des conflits.

Trois facteurs supplémentaires qui renforcent l'impact des cinq éléments de succès doivent également être pris en compte. Le premier est le rôle du professeur d'université en tant que facilitateur de l'apprentissage, le second est une reconnaissance explicite du fait que les cinq éléments de la réussite doivent imprégner et être renforcés dans tout le système éducatif universitaire, y compris les activités et programmes curriculaires et mixtes, ainsi que troisièmement, il est nécessaire de modifier les politiques, ce qui est essentiel à leur succès.

Le rôle traditionnel du professeur d'université en tant que dépositaire de connaissances est de plus en plus remis en question. Un système éducatif comportant les éléments clés de succès envisage le rôle du professeur en tant que personne guidant et facilitant l'apprentissage des étudiants grâce à la découverte, l'apprentissage autonome, l'analyse, la réflexion, les interactions de groupe, entre autres. La responsabilité du professeur est de créer un environnement d'apprentissage stimulant et d'offrir aux étudiants des occasions réelles d'observer, de développer des idées, d'appliquer des théories, de mettre en œuvre des solutions et d'apprendre des résultats. Plutôt que de «couvrir le matériel», les professeurs devraient s'intéresser à l'apprentissage des étudiants à plusieurs niveaux, notamment la résolution de problèmes et les compétences analytiques, la confiance en soi, le travail d'équipe et les relations interpersonnelles, entre autres. Les professeurs devraient être reconnus et stimulés pour leurs innovations et leurs contributions en tant que «facilitateurs d'apprentissage». L'engagement du professeur en matière d'éducation participative, d'apprentissage avec la communauté et à partir de celle-ci, de fournir une rétroaction et un soutien continu nécessite du temps et un engagement bien au-delà de la présentation de conférences et de la supervision de séances de laboratoire.

Outre le nouveau rôle du professeur en tant que facilitateur de l'apprentissage, l'ensemble de l'université doit s'engager dans un système d'apprentissage axé sur les cinq éléments de succès. Comme le montrent clairement les cinq essais, chaque élément du succès va au-delà de la salle de classe traditionnelle et concerne tout le monde sur le campus et au-delà, y compris les membres de la communauté. L'apprentissage participatif et expérientiel a lieu dans la communauté, dans les fermes, dans le cadre d'activités de recherche et dans le cadre des activités commerciales de l'université. L'éthique et les valeurs ne sont pas simplement discutées et analysées en classe,

mais doivent être des caractéristiques clés de l'environnement universitaire, incarnées dans les politiques de l'établissement et constamment démontrées par les administrateurs de l'université, les professeurs, le personnel et les étudiants. La résolution efficace des conflits est une compétence acquise qui nécessite une évaluation et une analyse systématiques et qui doit être activement mise en pratique dans les relations entre le corps professoral, le personnel, les administrateurs et les étudiants, ainsi qu'entre l'université et la communauté au sens large. Les projets d'équipe en classe fournissent un environnement fertile pour renforcer les compétences en résolution de conflits, tout comme les activités parascolaires. L'engagement de l'Université auprès de la communauté implique les administrateurs, les professeurs, les étudiants et le personnel, de même que l'inclusion de l'esprit d'entreprise dans le programme d'études. Chacun des cinq domaines sont complémentaires et se renforcent.

L'intégration réussie des éléments de succès nécessitera souvent des changements de politique et, dans de nombreux cas, une révision de la mission et de la vision de l'université. La formation des leaders nécessite: la création d'une communauté d'apprentissage axée sur les étudiants et les politiques de l'université doivent promouvoir un plus grand engagement des professeurs, du personnel et des étudiants avec la communauté; l'apprentissage piloté par les étudiants où les étudiants assument davantage la responsabilité de leur propre éducation; des entreprises dirigées par des étudiants; l'encadrement étudiant de la recherche et d'autres initiatives. Les changements de politique peuvent impliquer une modification des programmes d'études, l'accès institutionnel des visiteurs de la communauté, l'accès des étudiants aux laboratoires et aux domaines, ainsi que le niveau de responsabilités confié aux étudiants pour renforcer leur apprentissage. Les politiques des universités doivent reconnaître et récompenser le nouveau rôle du professeur en tant que «facilitateur de l'apprentissage» en tant que voie de progression valable et viable au sein de la communauté universitaire. Par conséquent, il est essentiel d'envisager des changements de politique pour garantir le succès du processus de transformation universitaire.

Nous espérons que cette série de documents sera utile à votre université alors que vous vous engagez dans un processus de transformation. Veuillez les prendre comme une invitation à ouvrir un dialogue et à stimuler la discussion pour améliorer le processus de transformation de l'université.

**Prise de
Décision en
Résolution de
Problèmes;
Résolution des
Conflits par le
Dialogue**





W.K.
KELLOGG
FOUNDATION



Irmino Perrera Díaz¹

Problèmes: de leur nécessité à leur complexité dans les conflits

Les problèmes sont des circonstances qui entravent les progrès normaux vers la réalisation d'un objectif souhaité dans n'importe quelle sphère de la pratique humaine. Les conflits sont un type de problème dont la caractéristique principale est la confrontation.

Les problèmes, par définition, reflètent l'insatisfaction face à la réalité perçue. Personne n'aime avoir à les traiter, mais ils sont inévitables et jouent un rôle important dans le développement de la société, des connaissances et de la pensée. Un monde sans problème serait un monde statique, car il n'y aurait aucune inspiration pour le changement. Un tel scénario est aussi triste qu'impossible, car les êtres humains ont des besoins toujours croissants et, par conséquent, ne sont pas satisfaits du *statu quo*, et des problèmes surviennent en conséquence. La résolution des problèmes conduit alors à une amélioration de la situation qui, à un moment donné, s'avérera également insuffisante et un nouveau problème apparaîtra. Les problèmes stimulent et inspirent le développement personnel et, par extension, social.

Il convient toutefois de noter que les problèmes, en particulier lorsqu'ils prennent la forme de conflits, reflètent une insatisfaction à l'égard de la réalité perçue plutôt que de la réalité. La perception est un processus dans lequel les individus organisent et interprètent les impressions de leurs sens et cherchent à attribuer un sens à leur environnement. La perception est donc déterminée non seulement par la réalité extérieure de l'individu, mais aussi

1 M.A. Perrera est le professeur d'éthique et de valeur à l'Université EARTH et directeur des affaires étudiantes

par ses expériences, attitudes, motivations et intérêts. Les problèmes ne sont pas basés sur la réalité, mais sur la façon dont la réalité est interprétée, et cela complique les choses. Dans le cas de conflits interpersonnels, il existe au moins deux perceptions profondément ressenties, interagissant l'une avec l'autre dans une relation. C'est pourquoi les problèmes interpersonnels sont si courants et si difficiles à traiter. Pour comprendre les problèmes, nous devons aborder le phénomène de perception; et pour les résoudre, nous devons trouver un moyen de comprendre leur nature précise. Pendant des milliers d'années, le dialogue a été une méthode fiable pour y parvenir. Une approche possible d'un dialogue consiste à concevoir des questions qui encourageront les personnes impliquées à proposer des idées, des opinions et des perspectives sur une situation donnée.

En termes simples, toute réponse à un conflit peut être divisée en deux phases de base. Tout d'abord, la construction de l'image du problème, suivie de la réflexion sur la décision à prendre pour y faire face. Nous examinerons brièvement les deux phases. Dans le premier cas, nous nous concentrerons sur les menaces posées par le problème, résultant des distorsions perceptuelles concernant la situation en question. Nous considérerons la deuxième phase du point de vue des opportunités qu'offre le conflit, qui a à voir avec les valeurs appliquées dans la prise de décision.

Perceptions déformées: le côté obscur du conflit

D'innombrables informations existent autour de nous et il est impossible de tout percevoir. Dearborn et Simon (1958) ont étudié 23 personnes qui travaillaient dans différents domaines de la même organisation et leur ont demandé de décrire le plus gros problème de l'organisation. Les différences étaient dramatiques. Dans plus de 80% des cas, les problèmes décrits étaient liés à des situations très proches de chaque individu concerné. Ce phénomène est appelé **perception sélective**, le processus par lequel les individus, en analysant brièvement leur situation, sont très susceptibles d'en construire une représentation erronée. Dans de tels cas, il est conseillé de demander: «*Cette vision est-elle basée sur mon expérience de vie*». Des distorsions importantes peuvent également se produire lorsque l'impression générale qu'une personne a d'une autre personne la conduit à fonder sa perception sur une seule caractéristique - son intelligence, ses aptitudes sociales ou sa beauté, par exemple. Sur la base de

cette caractéristique unique, l'individu peut être perçu comme une bonne ou une mauvaise personne à tout moment spécifique, en raison de ce que l'on appelle **l'effet de halo** (Murphy, Jako et Anhalt 1993). La question qui pourrait être posée ici est «*Est-ce un cas de « premières impressions qui vont loin »?*» Nous savons également que nous n'évaluons pas une chose ou une personne isolément. Notre perception de quelqu'un est influencée par d'autres personnes avec lesquelles nous avons récemment interagi (un phénomène appelé **effet de contraste**). Pour l'éviter, nous pouvons interroger la perception de cette façon: «*Vous le voyez comme ça par rapport à qui?*» Enfin, nous avons tendance à percevoir les gens selon le groupe auquel ils appartiennent - leur nationalité, leur culture, leur sexe ou religion, ou même en fonction de leurs préférences sportives. Cette pratique, connue sous le nom de **stéréotypes** (Hilton et Von Hippel 1996), est courante et peut avoir de graves conséquences sur la perception des problèmes (Eberhardt et al. 2006). Une façon de contrer cet effet est de demander: «*Pensez-vous que vous le percevez comme ça à cause de son / sa...?*» Ce ne sont que quelques-uns des influenceurs qui peuvent nous amener à construire une image incorrecte d'une situation, ou créer un conflit interpersonnel, et les gens qui tentent de faciliter la résolution des problèmes se concentrent sur eux. L'autre phase importante à considérer concerne ce qui doit être fait pour résoudre le problème.

Critères de décision éthiques: la lumière du conflit

La formation de la valeur est au cœur du processus éducatif de l'Université EARTH. L'ensemble du corps professoral et de l'équipe administrative se concentrent sur le processus de transformation que les étudiants doivent subir dans le cadre de leur développement en tant qu'êtres humains, qui englobe l'excellence académique, le comportement éthique, une conscience sociale, la recherche de connaissances, ainsi qu'un engagement envers le développement durable et la conservation de la biodiversité. Les valeurs sont les fondements de la prise de décision en réponse à un conflit. L'approche des conflits fondée sur des valeurs est non seulement conforme à la nature de l'université, mais aussi à une nécessité fondée sur la science.

Face à un conflit, un individu peut avoir recours à trois critères éthiques différents (Cavanagh, Moberg et Velásquez 1981). Le premier d'entre eux est l'utilitarisme, un terme avec lequel nous devons être particulièrement prudents dans ce cas, car il peut être mal compris. **L'utilitarisme** signifie offrir le plus grand bien au plus grand nombre. Cette vision est très utile dans les projets agricoles, de développement communautaire et de gestion environnementale, mais aussi dans la gestion des conflits entre deux personnes ou plus et la recherche de solutions. Dans le cas de ce critère, la question que nous devons nous poser est : «*Quelle est la meilleure solution pour le plus grand nombre de personnes?*» Le deuxième critère est le **droit**. Dans ce cas, notre objectif serait d'agir conformément aux libertés et privilèges socialement acceptés des êtres humains. Cela signifie respecter et protéger les droits fondamentaux. La question à poser pourrait être : «*Un droit a-t-il été violé, ou risque-t-il d'être violé, face à la décision prise?*» Le troisième critère est la **justice**. Ce critère appelle à mettre l'accent sur la justice et l'impartialité, afin que la solution au conflit soit perçue comme répartissant équitablement les coûts et les avantages. Les questions à poser ici seraient : «*La solution répartit-elle les avantages équitablement? Les coûts liés à la solution sont-ils répartis équitablement?* »

Maintenant que nous avons une idée des distorsions perceptuelles et des critères éthiques utilisés pour prendre des décisions, nous pouvons procéder à leur discussion. Comment aborder la discussion est la prochaine question que nous devons considérer.

Dialogue sur la résolution des conflits dans un cadre éducatif

Un conflit est un processus qui se déclenche lorsqu'une des parties s'aperçoit qu'elles vont être affectées négativement, ou qu'elles le seront en réalité, et c'est une préoccupation. Le dialogue est un outil bien connu pour gérer les conflits, mais est-il valable en milieu éducatif?

Le dialogue est utilisé depuis des milliers d'années pour découvrir la vérité sur une question. Lorsqu'il est basé sur des valeurs, il offre une excellente occasion de résoudre les conflits et un cadre efficace pour réaffirmer et développer des valeurs chez les élèves. Les exercices de dialogue, qui consistent à poser des

questions, à inciter les parties au conflit à être des auditeurs actifs, à mesurer l'impact d'une action sur les autres, à savoir défendre leur position tout en respectant les sentiments de l'autre personne, et même à dire pardon quand ils font une erreur. Le facilitateur ou le professeur, par le dialogue, crée des occasions de considérer le rôle des émotions, de l'irritation, de la colère ou de la fierté, et comment de tels sentiments rendent difficile d'engager une conversation constructive sur un conflit. Un élément clé du processus de résolution des conflits est l'accent mis sur l'importance de la sincérité, sans laquelle le dialogue n'aboutira à rien.

Compétence	Rôle	Score	GAP
Capacité de prendre des décisions	9.36	8.07	1.28
Capacité de communication orale et écrite	9.35	8.40	0.95
Engagement éthique	9.35	8.86	0.49
Capacité à travailler en tant que membre d'une équipe	9.31	8.91	0.40
Capacité d'organiser et de planifier l'utilisation du temps	9.24	7.93	1.31
Capacité à agir dans de nouvelles situations	9.24	8.07	1.17
Capacité à identifier, définir et résoudre les problèmes	9.23	8.05	1.18
Capacité d'apprendre et de mettre à jour continuellement ses propres connaissances	9.22	8.02	1.20
Engagement envers la qualité	9.22	8.41	0.81
Capacité d'appliquer les connaissances dans la pratique	9.21	8.51	0.70
Faire preuve de leadership	9.17	8.45	0.72
Compétences interpersonnelles	9.17	8.29	0.89
Capacité à travailler seul	9.15	8.29	0.86
Capacité à être critique et autocritique	9.13	8.03	1.10
Capacité à motiver et à conduire les autres vers des objectifs communs	9.12	8.24	0.88
Capacité à trouver, traiter et analyser des données provenant de diverses sources	9.11	8.16	0.95
Capacité à utiliser les technologies de l'information et de la communication	9.10	7.29	1.81
Capacité d'abstraction, d'analyse et de synthèse	9.03	7.87	1.17
Engagement envers la protection de l'environnement	8.98	9.14	-0.16

Compétence	Rôle	Score	GAP
Capacité à concevoir et gérer des projets	8.93	7.93	1.00
Capacité créative	8.91	7.90	1.01
Responsabilité sociale et engagement civique	8.90	8.61	0.29
Valoriser et respecter la diversité et la multi-culturalité	8.87	9.08	-0.21
Connaissance du domaine d'études et de la profession	8.74	7.91	0.84
Capacité à travailler dans des contextes internationaux	8.72	8.35	0.37
Capacité de communiquer dans une deuxième langue	8.71	6.42	2.29
Engagement envers l'environnement socioculturel	8.65	8.73	-0.09
Capacité d'entreprendre des recherches	8.61	7.48	1.13
Moyenne arithmétique	9.06	8.19	0.87
Écart type	0.22	0.56	0.54

Tableau 1: Compétences générales évaluées par les diplômés d'EARTH

Source: Rodríguez 2019.

Remarque: Le RÔLE est l'importance que les diplômés attachent à chaque compétence. Le SCORE est la note que les diplômés accordent aux efforts éducatifs d'EARTH en ce qui concerne chaque compétence. Le GAP est la différence entre le RÔLE et le SCORE ($GAP = RÔLE - SCORE$)

À l'Université EARTH, cet effort a produit des résultats. Les diplômés évaluent très fortement leur propre capacité à prendre des décisions, leur capacité à communiquer et leur engagement éthique, comme le montre le tableau ci-dessus. EARTH est une communauté intentionnelle, c'est-à-dire qu'elle a été créée pour fonctionner avec une série de caractéristiques bien au-delà des limites de la conception de programmes conventionnels, avec un objectif bien défini pour ses programmes: former des leaders au changement social. Rien ne figure par accident dans sa conception.

Études de cas: résoudre les conflits par le dialogue

Vous trouverez ci-dessous trois exemples de la façon dont les stratégies d'EARTH fonctionnent dans des processus visant à former des leaders compétents à résoudre les conflits par le dialogue fondé sur les valeurs. Pour chaque type de cas choisi, de nombreux autres exemples pourraient être cités de conflits spécifiques d'ampleur variable qui ont été résolus avec succès. Mais les exemples choisis sont jugés particulièrement éclairants et instructifs. Il est facile de visualiser leur impact potentiel.

Cas 1: Projets d'Entreprise

L'entrepreneuriat est l'une des compétences clés qu'EARTH cherche à inculquer à ses étudiants. Les Projets d'Entreprise sont une caractéristique transversale de l'ensemble du cursus, les étudiants étant tenus de proposer des idées d'entreprise et de rechercher des financements, ainsi que de planifier et de mettre en œuvre leurs projets. Dans ces exercices conjoints, les leaders et les collaborateurs sont confrontés à de nombreux défis de travail d'équipe. Ils doivent peser les idées d'entreprise les uns contre les autres, fixer des objectifs et déterminer les moyens à utiliser et les méthodes de suivi et de contrôle. Comme si ces conditions n'étaient pas déjà suffisamment complexes, EARTH fixe également certaines exigences quant à la composition des équipes projet. Celles-ci doivent être multiculturelles et inclure des personnes des deux sexes, par exemple. Nous sommes continuellement confrontés à des situations dans lesquelles un leader étudiant a présenté une proposition commerciale qui générerait de bons rendements financiers, et un autre suggère alors une autre forme de gestion environnementale. Dans de tels cas, des efforts doivent être faits pour favoriser un dialogue sur les avantages escomptés, allant de ceux qui sont les plus probables à ceux qui sont le moins susceptibles d'être réalisés. Puis une série de questions émergent, telles que: *Lequel des projets est le plus utile et de quelle manière? Les avantages seront-ils répartis équitablement? Est-ce qu'un droit fondamental menacé?* Après cette analyse, des efforts peuvent être faits pour parvenir à un accord par consensus.

Cas 2: Coexistence harmonieuse avec des personnes d'horizons divers

Dans le cadre du modèle EARTH, des stratégies ont été élaborées pour tirer parti du potentiel de formation généré par la diversité et la complexité de l'université. Un exemple de ces stratégies est sans aucun doute le fait que les étudiants vivent ensemble dans des résidences. À EARTH, les résidences étudiantes ne sont pas simplement des installations qui fournissent un hébergement; ce sont, par définition, des scénarios d'apprentissage. Les étudiants y sont placés avec des pairs de nationalités différentes. Les étudiants ne sont pas autorisés à partager une chambre avec des personnes de la même nationalité. C'est toujours difficile, mais dans certains cas, c'est particulièrement vrai. Les musulmans vivent quatre ans avec des chrétiens; Les catholiques partagent leurs biens et leurs hauts et leurs bas avec les athées; les étudiants des milieux ruraux les plus humbles partagent une chambre avec des compagnons de familles très riches. Le principe directeur de la vie dans les résidences est la «liberté avec responsabilité», de sorte que les étudiants sont censés résoudre leurs différends par eux-mêmes, avec la moindre intervention possible des responsables universitaires. Et lorsque ces derniers s'impliquent, leur rôle n'est pas de «régler la situation» mais d'agir en tant que médiateurs, facilitant le dialogue, offrant des conseils pour permettre aux étudiants d'utiliser les outils de base du modèle de résolution des conflits à travers un dialogue basé sur les valeurs. Lorsque des conflits surviennent, l'une des nombreuses questions qui peuvent être utilisées pour susciter le dialogue a tendance à être: *«Un droit a-t-il été violé dans le conflit de coexistence ou est-il menacé?»*. Les résultats sont convaincants: les élèves développent de solides relations harmonieuses soutenues par la loyauté, l'engagement, les sentiments et les attitudes de solidarité et, dans certains cas, une connexion qui dure toute une vie.

Cas 3: Expériences de Travail

Le cours Expériences de Travail constitue un défi permanent tout au long du séjour d'un étudiant à l'université. Pendant dix heures par semaine, sur les quatre années entières, les étudiants travaillent pour des projets productifs dans des fermes gérées à des fins pédagogiques. Les chefs de projet sont des étudiants de quatrième année qui font face à une série importante de conflits impliquant des problèmes tels que l'indiscipline, des problèmes de

performance, des difficultés à travailler en équipe, des problèmes interpersonnels, entre autres. Les étudiants ont cependant des objectifs à atteindre et doivent résoudre ces problèmes avec l'aide de membres du personnel qui diminuent progressivement à mesure qu'ils progressent dans leur cours. Il arrive souvent que lorsque des conflits de ce type se produisent, les élèves plus expérimentés mettent les autres au défi de répondre à des questions telles que: «*Pensez-vous que ce que vous dites a à voir avec la façon dont vous voyez votre camarade ou la vérité situation?*»; «*Quand vous dites que ce n'est pas bon, pouvez-vous nous dire pour qui vous pensez que ce n'est pas bon? Serait-ce acceptable pour quelqu'un d'autre ou pour d'autres personnes?* »; ou «*Est-ce que certains de vos propos ont à voir avec une vision du monde particulière?*» Ce sont certaines des questions que les leaders et les professeurs posent spontanément dans les processus visant à résoudre les conflits par le dialogue.

Éthique et valeurs des conflits

À première vue, il peut sembler que la nature compliquée et complexe de la communauté d'EARTH n'est pas la plus appropriée pour la tâche de former des leaders compétents pour résoudre les conflits par le dialogue fondé sur les valeurs. La diversité sociale, ethnique, religieuse et idéologique de ses membres et leurs visions du monde en font un système multiculturel complexe qui doit fonctionner sur la base du respect d'un tel creuset, interagissant avec des modèles culturels mondialisés et, parfois, contre-productifs, parmi de nombreux d'autres éléments. Au-delà de cette première impression, quand on regarde de plus près le fonctionnement de ce projet éducatif, il devient évident que sa complexité est intrinsèque. Les étudiants et les professeurs, ainsi que d'autres membres du personnel de toutes sortes et à tous les niveaux, vivent et travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs chaque jour, à la fois en apprenant et en utilisant leur expertise pour résoudre des problèmes et des conflits indépendamment des différences culturelles et autres. La complexité intégrée est le gros problème, ce qui conduit à des conflits inévitables qui fournissent ensuite le scénario requis pour appliquer les valeurs comme outils de résolution de problèmes et de croissance. C'est l'avantage d'avoir des problèmes.

Bibliographie

Cavanagh, G. F., Moberg, D. J., and Velásquez, M. (1981). The Ethics of Organizational Politics. In *Academy of Management Journal*, June, pp. 363-374.


Dearborn, D. C., and Simon, H. A. (1958). Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives. In *Sociometry*, June, pp. 140-144.

Eberhardt, J. L., Davies, P. G., Purdie-Vaughns, V. J., and Johnson, S. L. (2006). Looking Deathworthy: Perceived Stereotypicality of Black Defendants Predicts Capital-Sentencing Outcomes. In *Psychological Science* 17, No. 5. pp. 383-386.

Hilton, J. L., and Von Hippel W. (1996). Stereotypes. In J. T. Spence, J. M. Darley, and Foss D. J. (eds.), *Annual Review of Psychology: Vol. 47*, pp. 237-271. Palo Alto, CA.

Murphy, K. R., Jako, R. A. and Anhalt, R. L. (1993). Nature and Consequences of Halo Error: A Critical Analysis. In *Journal of Applied Psychology*, April, pp. 218-225.

Rodríguez Fernández, Carlos Manuel (2019). *Perfil de Salida del Licenciado en Ciencias Agrícolas en la Universidad*. 1st ed. Guácimo: EARTH University.



Pour plus d'info,
veuillez contacter:

Dr. James B. French,
Université Américaine de Beyrouth,
Directeur de projet,
jim.french@aub.edu.lb

Dr. Roula Bachour,
Université Américaine de Beyrouth,
Chef de projet,
rb63@aub.edu.lb