

---

MONTREAL – Séance plénière de l’ATLAS III : Conflit et influence  
Mardi 5 novembre 2019 – 08h30 à 10h15 EDT  
ICANN66 | Montréal, Canada

DAVID KOLB :

Bonjour à tous. C’est bizarre, je sens que vous vous éloignez de moi et que la salle se remplit vers le fond, mais pas ici devant.

Donc, assurez-vous d’avoir un micro à portée de main où que vous soyez puisque nous sommes en train de faire la traduction et l’enregistrement et assurez-vous que vous entendez correctement ce que je suis en train de dire. Je le dis pour moi et pour vous en même temps. Assurez-vous de parler à débit raisonnable de manière à ce que les interprètes puissent vous suivre et que l’enregistrement puisse également capter ce que vous êtes en train d’essayer de dire.

Pour aujourd’hui, on a une journée très chargée. On a l’ordre du jour à l’écran d’ailleurs, et je vous présenterai à peu près un aperçu de ce qu’on compte faire ici, mais ailleurs aussi, parce qu’il y a d’autres activités, outre celle d’ATLAS III pour la journée.

Aujourd’hui, nous allons aborder deux de mes sujets préférés, à savoir le conflit et l’influence, parce qu’ils vont la main dans la main. On en reparlera bien sûr.

À la fin de cette présentation et de notre discussion, nous passerons à une séance en groupe qui sera quelque peu différente de celle qu’on a

---

**Remarque : Le présent document est le résultat de la transcription d'un fichier audio à un fichier de texte. Dans son ensemble, la transcription est fidèle au fichier audio. Toutefois, dans certains cas il est possible qu'elle soit incomplète ou qu'il y ait des inexactitudes dues à la qualité du fichier audio, parfois inaudible ; il faut noter également que des corrections grammaticales y ont été incorporées pour améliorer la qualité du texte ainsi que pour faciliter sa compréhension. Cette transcription doit être considérée comme un supplément du fichier mais pas comme registre faisant autorité.**

---

eue hier. Je vous l'expliquerai tout à l'heure, et je vais vous expliquer en même temps le but de cette séance en groupe.

Donc on aura une pause et puis la séance en groupe qui durera à peu près une heure, si tout va bien, si on parvient à respecter les horaires.

Et puis, pour la dernière demi-heure de ce travail, on se retrouvera ici en plénière pour que vous ayez tous une idée de ce qui aura lieu lors de la réunion du GAC tout à l'heure, et qu'est-ce que vous devriez chercher, quoi, ce que vous allez observer. Mais ne leur dites pas, on ne veut pas que le GAC en soit au courant.

Vous voyez, c'est dans l'intérêt de la transparence qu'on ne va pas leur dire.

Après cela, nous allons faire une transition vers le déjeuner ; il y aura un déjeuner de l'ISOC, un déjeuner de travail, mais ce n'est pas un déjeuner ouvert. Ce n'est que pour les personnes qui étaient invitées. Je sais que tout le monde voulait venir, mais c'est exclusivement pour les personnes qui ont été invitées.

Après cela, à 14 h 15, on aura la réunion conjointe de l'ALAC et du GAC, entre 14 h 15 et 15 heures, ce qui n'est pas applicable à tout le monde, mais soyez-en au courant.

Puis on aura une pause-café et, par la suite, on aura la réunion conjointe du Conseil d'administration et du GAC. Et c'est là que vous ferez vos observations.

---

Puis entre 17 heures et 18 h 30, on se réunira ici en plénière pour discuter de ce que vous avez observé, et on abordera la question du coaching pour que vous puissiez y travailler ensemble.

Et puis, ce soir, il y a l'hommage à Tarek, ce qui nous amène à la fin d'une longue journée.

Voilà notre travail pour aujourd'hui. Alors y a-t-il d'autres annonces à faire ? Gisella, vous avez des ajouts ?

GISELLA GRUBER :

Pardon, on a réagencé un peu notre ordre du jour et la réunion entre le GAC et le Conseil d'administration ne durera que 60 minutes. Donc vous auriez une pause un peu plus longue avant de reprendre nos travaux à 17 heures, mais essayez d'être là à l'heure, s'il vous plait, pour la séance de 17 heures. Le déjeuner de l'ISOC sera dans la salle 720, où vous aurez déjà peut-être été ; il y a un grand escalator qui vous y amène, un peu plus loin dans le couloir, à côté de l'accréditation, et on s'y rendra ensemble de manière à être là à l'heure à 12 h 15 pour le déjeuner de travail, mais on n'aura pas d'interprétation. Cependant, il y a beaucoup de membres de l'ISOC et du personnel de l'ICANN qui parlent le français et l'espagnol.

Voilà pourquoi on voudrait demander aux francophones de ce soir autour d'une même table et aux hispanophones de s'asseoir autour d'une même table, de manière à pouvoir discuter des sujets entre vous dans votre propre langue. Puis le reste, vous pouvez vous asseoir comme vous voulez.

DAVID KOLB :

Pour vous donner une idée d'où nous en sommes, nous avons commencé hier par le leadership de changement et des chefs de file, les leaders d'opinion.

Je voudrais que l'on revienne là-dessus. On n'a pas eu le temps de bien analyser les informations en détail. Donc on commencera par cela, et puis nous passerons à la résistance, aux conflits et à l'influence, comme les trois domaines d'intérêt.

Au moment de nous diviser en groupe, aujourd'hui, qu'est-ce que nous allons faire ? Eh bien, nous allons mélanger les groupes. Donc on a les deux groupes qui auront des services de traduction, les groupes un et deux qui seront les mêmes, qui auront la même composition avec les mêmes personnes avec qui vous étiez hier, mais comme vous avez vu parmi les informations qu'on vous a envoyées, il y a les différents points de vue des sept tribus. Donc ce que nous allons faire dans les groupes un et deux sera de donner à chaque individu des tribus, différents points de vue, pour qu'ils doivent chacun représenter ce point de vue au cours de la discussion.

Et puis, dans les trois autres groupes, les groupes, trois, quatre et six, étant donné que le numéro cinq est un groupe combiné, nous irons au fond de la salle. Je vais vous diviser en groupes. Tous ceux qui n'étaient pas assignés à ces deux autres groupes linguistiques, et vous représenterez l'avis qu'on vous a assignés hier.

---

Le but de cette activité en groupe est double. D'une part au niveau des contenus, on vise à évaluer s'il y a des conflits ou des tensions autour de tous ces points de vue différents. Il pourrait y avoir les deux ou une combinaison d'une ou de l'autre. Et puis, l'idée sera de voir si vous mettez en œuvre les capacités qu'on vous a expliquées ce matin pour gérer les conflits et les influences. Et puis comment vous échangez ; si vous collaborez pour changer le point de vue des autres, que font les autres qui sont une influence lors de ces groupes.

Donc voilà ce qu'on cherche au niveau des contenus.

Pour ce qui est du scénario, le but ultime hier était d'évaluer quels étaient les points de vue et de pouvoir dire si c'est une perspective différente de la mienne, je vais l'aborder du point de vue du GAC ou des parties contractantes. Donc ça pourrait être un point de vue différent du mien en général ; donc merci je représente ce point de vue, il est bien pour moi d'être au courant de tous ces autres points de vue qui seront présentés aujourd'hui. Et demain, au moment de présenter les présentations, justement, et de structurer votre point de vue final, les informations partagées hier s'ajouteront aux informations qui seront présentées demain.

Donc voilà un peu l'aperçu général de nos activités. Vous nous avez demandés hier, par rapport aux informations de contexte concernant les points de vue, parce qu'il y avait avec des liens qui étaient associés, si vous essayez d'accéder, les tribus m'ont dit, ça ne marche pas. Les liens ne sont pas actifs. Mince ! Comment faire ! C'est archaïque.

---

Donc puisque c'était un document imprimé qui ne vous permettait pas d'y accéder, nous allons maintenant vous faire passer le document en format numérique. C'est Michelle qui l'a, pour que vous puissiez y accéder.

Michelle ? Voilà.

MICHELLE :

Très bien. Alors je vais publier les liens sur le chat.

Pour accéder à la page d'accueil du wiki du sommet ATLAS III, d'abord, je vous ferai passer le lien au cas où vous ne l'aurez pas, et une fois que vous aurez accédé à cette page d'accueil du sommet ATLAS III, vous verrez les principales sources d'information au milieu de la page.

C'est sur le chat. Je vous le montrerai à l'écran dans deux minutes. Attendez. Je m'y rends moi-même. Ça prend un peu de temps, soyez patients.

DAVID KOLB :

Oui Sébastien.

SEBASTIEN BACHOLLET :

Un point. Ce serait bien de demander qui est dans le chatroom, qu'est-ce qui y est ; parce que si on n'y est pas au moment où tu envoies le lien, les gens n'auront pas le lien.

Si vous n'êtes pas dans la salle Zoom au moment où Michelle envoie le lien, vous ne l'aurez pas. Donc, demandez d'abord qui est dans la salle

---

Zoom et, ceux qui ne sont pas connectés, on va leur demander d'y accéder immédiatement. Autrement, Michelle, les informations que vous êtes en train d'expliquer ne seront pas partagées.

GISELLA GRUBER : Michelle, le système ne marche pas. On avance et puis si vous êtes capables d'y accéder, on verra. Je vous enverrai rapidement le lien par mail.

Si vous revenez sur le mail de bienvenue, vous pouvez y trouver tous les liens ; autrement, je peux vous l'envoyer encore une fois pour que vous l'ayez. Mais on avance en tout cas.

HEIDI ULLRICH : Oui, je vais l'ajouter aux listes de diffusion des RALO également et aux chats de Skype de la communauté AT-LARGE. Merci.

DAVID KOLB : Alors combien de participants à distance avons-nous ce matin ?

HEIDI ULLRICH : On en a 36 en ce moment qui sont dans la salle de Zoom. On a besoin que le reste des gens y accède ; le lien pour la salle Zoom apparaît dans l'espace de travail d'ATLAS III, sur la page Web, sur les ordres du jour de la réunion. Donc vous pouvez le trouver un peu partout. On l'a mis sur différentes pages. On a également envoyé un article de blogue avec

---

tous les liens, donc vous pouvez trouver les informations de différentes manières.

DAVID KOLB :

Et nous avons 36 participants à distance ou est-ce les gens qui sont dans la salle ? Ah donc dans la salle de Zoom. Donc on a un participant à distance et le reste des gens qui sont dans la salle. En tout cas, ceux qui participent à distance, on vous souhaite la bienvenue. Et voilà, nous allons commencer.

Vous nous avez demandés hier quelle était la différence entre les leaders d'opinion et les leaders de changement. Et hier, lors du panel on s'était dit qu'il fallait discuter quelles étaient leurs expériences en tant que leaders d'opinion et/ou leaders de changement. Ici, je dirais donc la définition de ce qu'est le leadership d'opinion et puis on abordera les leaderships de changement.

Les leaders d'opinion sont les leaders d'opinion informés et les personnes que l'on consulte dans leur domaine d'expertise. Ce sont des sources à qui ont fait confiance, qui inspirent et motivent les personnes avec des idées novatrices, qui concrétisent les idées et qui savent comment montrer leur expertise pour que leurs succès soient répliqués. Ce ne sont pas les seuls qui savent faire cela ; c'est ça qui est important. Ils inspirent les autres à le faire. Dans la durée, ils peuvent créer un groupe dédié de personnes qui les suivent pour les aider à reprendre et à faire évoluer leurs idées pour générer des changements durables dans tout l'écosystème. C'est-à-dire que ces leaders d'opinion sont les personnes qui ont l'expertise ou les connaissances



---

que vous souhaiteriez avoir pour votre travail, qui les font transgresser les niveaux, qui dépassent les niveaux.

Par exemple, moi j'ai travaillé avec un cabinet de conseil stratégique, McKinsey, et eux, ils connaissent les leaders d'opinion des différentes industries qu'ils forment, et c'est pour cela qu'ils travaillent, et comment ils gèrent les leaders de changement, c'est tout à fait différent.

Une partie de leurs leaders d'opinion, suivant cette définition, sont utilisés pour créer des personnes dans les organisations, qui les suivent dans les organisations, avec lesquels ils travaillent, à but non lucratif, à but lucratif, et les gouvernements. Et c'est à partir de ce moment-là qu'ils génèrent des leaders de changement.

Comment prendre des mesures pour générer ce changement et permettre que l'on avance. Donc diapositive suivante.

Pour devenir un leader d'opinion, je pense que ce schéma est utile parce que ça vous permet de montrer la progression ; il commence comme expert dans un domaine thématique, par exemple à l'ICANN vous vous portez volontaire pour travailler sur un sujet qui vous passionne, que ce soit la sécurité, la stabilité ou l'ALAC ou le GAC, ou quelle que soit votre tribu, vous serez l'expert dans ce domaine. Et c'est pour cela que vous êtes là, c'est pour partager votre expertise et pour apprendre davantage.

Et puis, à mesure que vous avancez, et mon exemple ici est sur l'ICANN, vous devenez la personne à qui on pose la question.

---

Si je [inaudible] d'information sur les questions de confidentialité ou de sécurité, il y aura probablement des gens à qui je pense comme personnes que je pourrais consulter ; qui j'irai voir pour avoir davantage d'informations sur la confidentialité ou la sécurité.

Et puis, à partir de ce point-là, j'ai l'expertise. Mais je deviens une personne qui a une influence. Sur les réseaux sociaux, on parle beaucoup de personnes qui ont de l'influence, les influenceurs, des gens qui ont des chaînes YouTube, ou autres. Ça ne veut pas dire que vous allez devoir créer un compte sur YouTube, mais plutôt que vous avez l'influence qui permet de changer l'esprit des autres dans un domaine ou sur un sujet particulier.

Vous avez donc commencé par l'expertise dans un domaine, et puis vous devenez petit à petit le leader d'opinion informé, c'est-à-dire que vous avez un groupe de personnes dédiées qui veulent suivre votre raisonnement et dans un domaine particulier ou sur un sujet particulier pour leur permettre d'avancer ; ce sont des personnes qui vous suivent.

Voilà une progression intéressante de ce que c'est le parcours pour devenir un leader d'opinion.

Je pense que ça prend un moment, bien sûr, mais pour pouvoir devenir un leader d'opinion, ça prend beaucoup de travail et beaucoup de passion pour apprendre ce qu'est quelque chose, comment apprendre à changer. Et puis on passe à la manière de générer un changement. Donc je pense que les leaders d'opinion peuvent présenter cette dimension intellectuelle. C'est pourquoi le secteur académique en général fait beaucoup de recherches, mais ne génère pas de

---

changement. Vous voyez. C'est là que la question de leadership de changement apparaît.

Ce leadership peut générer des changements si un modèle similaire à celui que j'ai ici. Ce modèle montre que l'on a des mots qui en anglais commencent tous par des C ; donc les trois C : on communique, on collabore et on s'engage.

On parlait hier des agents des leaders de changement et des communications. C'est bien si vous communiquez trop pour générer des changements, parce qu'autrement, les gens vont sentir les lacunes si toutes les informations ne sont pas claires. Donc la communication est très importante.

Et puis la collaboration ; le leadership requiert un groupe de personnes qui vous suivent. Donc la collaboration est nécessaire. À l'ICANN, ce qui est fascinant dans notre communauté et dans l'organisation, pour moi, c'est le fait qu'on a ce modèle de prise de décision consensuelle, ascendante et multipartite, qui parfois est un processus compliqué, ou qui peut générer des conflits parce que les gens peuvent vouloir parvenir à différents points. Mais en général, on essaie de parvenir à un consensus sur les décisions qui sont tolérables pour tout le monde. Et c'est le besoin primordial pour essayer de trouver des solutions. Il y a des variations bien évidemment là-dessus. Mais la collaboration en définitive est une partie très importante.

Et finalement l'engagement, c'est-à-dire que vous être constant dans le changement que vous voulez mettre en œuvre pour la défense d'un travail, c'est-à-dire que même s'il s'avère difficile de pouvoir avancer,

---

l'engagement est un défi dans le sens qu'il faut faire deux choses en même temps : on est engagé pour aller de l'avant, mais en même temps, on se permet d'être influencé par les autres. Ce sont deux points qui sont souvent en conflit, mais c'est à vous de résoudre ce que vous êtes prêts à faire, quels sont les compromis que vous pouviez accepter et quels sont les points sur lesquels vous croyez qu'il n'y a pas de négociation possible.

Diapo suivante.

Donc les tâches de leadership ; pour passer par un processus de changement ou une autre tâche de leadership sont d'abord définir la direction ou le sens dans lequel on veut avancer. C'est ce que fait le leader d'opinion. Et puis le leader de changement, qui pourrait être la même personne ou pas, essaiera de faire de sorte que les personnes se mettent en ligne avec ce sens qui a été défini, de les motiver et de les inspirer.

C'est ce qui nous amène à l'action de l'influence ; comment gérer la résistance et le conflit.

Donc un peu plus tard dans la présentation, nous allons passer directement au sujet que nous avons défini pour aujourd'hui. Tout cela ou la plupart de tout cela, on avait discuté déjà. Voilà.

Diapo suivante. Alors le conflit. Combien parmi vous aiment les conflits ? Oui. Bien sûr. Il y a quelque chose de culturel. On aide les personnes à faire face aux conflits, à essayer de les dépasser. Il y a un exercice que l'on fait dans le programme de leadership ; on n'a pas le

---

temps de le faire aujourd'hui, mais les gens en général se mettent l'un à côté de l'autre et chacun parle de comment il gère les conflits. Donc à un bout de l'échelle, il y a des gens qui sont à l'aise avec les conflits, et d'autres qui ne l'aiment pas du tout, des gens qui se sentent mal à l'aise, qui essaient d'éviter les conflits à tout prix.

Donc en général, on a des gens aux deux bouts et il y a des gens qui sont entre les deux. Donc une fois que les gens sont organisés, on leur pose des questions. Indépendamment du genre même des ethnies, lorsqu'on ne parle pas des conflits professionnels, ça n'a pas d'impact.

Et puis je leur demande et si c'était personnel ? Si c'était quelqu'un de votre famille ou un ami, il faut que vous vous réorganisez. Donc les gens commencent à changer de place. En général, il y en a qui disent j'ai beaucoup plus à perdre si c'était un conflit avec ma famille. Ou alors des gens qui disent je n'ai rien à perdre avec ma famille, parce qu'ils m'aimeront toujours. Je me sens à l'aise si le conflit est au sein de la famille ou avec mes amis. Donc on a la valeur de la famille et la valeur des groupes auxquels nous appartenons. Et ils se réorganisent différemment. On y reviendra.

En général, pour ce qui est des conflits, je n'entends pas ici des disputes agressives. Un jour, je me souviens, on travaillait avec un groupe à qui on a demandé de raconter leur expérience avec les conflits dans leur société. Ils disaient non. Nous, on n'a pas de conflit, on parle de tout. Et c'est marrant. C'est une vingtaine de personnes qui appartiennent toutes à la même organisation et qui n'ont pas de conflit.

---

Et de l'autre côté, on avait quelqu'un qui disait oui, on se jette les choses en l'air. Donc il semblerait qu'on a les deux, il faut qu'on discute.

Mais il y a des éléments culturels qui entrent en jeu avec cette organisation, pour savoir en fait comment les différents bureaux gèrent les conflits. Et en général, tout part du haut, tout part du responsable et de ce que fait le leader lorsqu'il gère les conflits. Et cela définit un petit peu le sens qu'ont les gens du conflit, la sécurité qu'ils ressentent par rapport à ce conflit.

Donc je crois que le conflit, c'est quelque chose qui prend différentes formes. Mais le début, c'est la résistance. Donc ce n'est pas nécessairement le conflit, c'est la résistance.

Donc j'ai une unité, j'ai un changement, j'ai une nouvelle approche des choses par rapport à la vie privée et à la sécurité, par exemple. Et donc au début, il va y avoir différents types de résistance, avant d'en arriver au conflit.

Donc j'ai deux questions pour commencer que je vais écouter. Alors par rapport au fait que les gens disent qu'il n'y a pas de conflit dans une organisation, est-ce que cela peut refléter le fait parfois que les leaders sont parfois autoritaires et donc que les conflits n'ont pas leur place et sont interdits ? Est-ce que c'est ce qui fait la différence ?

Parfois on est confrontés à des conflits, parfois les conflits arrivent plus tard.

---

INTERVENANT NON IDENTIFIÉ : Oui, ce n'est pas qu'on ne les aime pas, ces conflits, mais c'est qu'en fait ils sont interdits.

DAVID KOLB : Oui, c'est effectivement possible. Tijani ?

TIJANI BEN JEMAA : Je crois qu'il y a deux types de conflits. Il y a les conflits d'idées et les conflits de comportements, d'humeur, etc. donc lorsqu'il s'agit de conflit d'idées, c'est très positif. Je crois que c'est de ça qu'on parle aujourd'hui. Mais lorsqu'il y a un conflit dans les comportements ou dans les humeurs, ça, ça ne me plait pas.

DAVID KOLB : Parce que ça s'exprime de différentes manières et parfois on est mal à l'aise. Parfois on est à l'aise. Et tout à fait, je crois qu'il y a une citation très intéressante par rapport à ça qui est de Carl Jung ; il disait que le conflit c'est comme un feu, ça consume et ça illumine. Ça éclaire.

Donc vous savez, parfois c'est vraiment le carburant qui permet au feu de prendre, et parfois, ça peut vraiment être éclairant. Vous savez, à la fin, lorsque vous vous êtes disputés avec quelqu'un, à la fin de cette dispute, je ne sais pas si ça vous était déjà arrivé, mais on peut parfois trouver une solution qui est bien meilleure que ce qu'on avait au début.

Donc c'est difficile, mais c'est parfois utile.

Une question ici ?

---

PASTOR PETERS : En fait, c'est une contribution. Le conflit d'idées, le conflit de comportements, certes, parfois ces deux choses assez difficiles, mais ça dépend également des préjugés et des comportements du leader.

Parfois on se comporte de telle manière qui n'est pas alignée sur la personne. Donc lorsque le leader a un préjugé, il comprend que votre idée est opposée à son préjugé, à son comportement, et donc là, vous avez un conflit.

Et cela a un impact sur le leadership de pensée aussi. Et je crois qu'il faut le prendre en compte dans ce contexte.

DAVID KOLB : Oui tout à fait. Oui, allez-y.

MARIE : J'aimerais suggérer également que les différences d'opinions, ce ne sont pas des conflits. Ce sont des différences d'opinions. Le vrai conflit, c'est en fait quelque chose qui fait partie de l'émotionnel, qui en fait élimine l'énergie du groupe. Et pour moi, ce sont deux choses très différentes. La différence d'opinions et le conflit.

La divergence d'opinions, ce n'est pas un conflit. On peut, grâce à une discussion, s'en débarrasser.



---

DAVID KOLB :

Oui et puis je crois qu'il y a une question de tolérance aussi, tolérance par rapport à la divergence d'opinions. Par exemple, si je reviens sur la question de la culture, parfois un échange vraiment intense, ça peut simplement être une divergence d'opinions dans une culture alors que dans cette culture-là, dans cette autre culture, c'est un conflit.

Donc il y a une question de tolérance. Parfois, on défend ses opinions, ses idées, et cela n'est pas un conflit. Donc, le conflit a une connotation négative. Et entre la divergence d'opinions et la guerre, il y a en fait tout un espace qui est défini différemment suivant les personnes et les cultures.

Et donc les valeurs divergentes, les divergences d'opinions, etc., tout ceci peut créer des tensions ou cela peut créer simplement une résistance.

Alors, je crois que c'était Javier ? C'était qui ? Vous allez justement avoir un petit conflit pour savoir qui veut parler en premier ? Quelle collaboration ! C'est magnifique.

JAVIER RUA-JOVET :

En Amérique latine, on n'aime pas le conflit. Non, je rigole.

DAVID KOLB :

Je crois qu'il se moque de nous.

---

JAVIER RUA-JOVET : Non. Je voulais simplement ajouter quelque chose à la conversation. Donc oui, nous le savons tous que dans la biologie, dans la psychologie, il y a deux manières dans la nature de s'occuper des situations difficiles : soit on lutte, soit on s'échappe.

Donc dans les situations stressantes, suivant la définition que l'on donne dans les différentes cultures, eh bien, parfois on lutte, on se bat. Et ça, c'est basé sur la biologie et c'est très intéressant.

DAVID KOLB : Oui effectivement et on en reparlera.

HUMBERTO CARRASCO : Je vais parler en espagnol.

Par rapport aux conflits, le meilleur exemple que j'ai, c'est mon collègue ici, Salinas Porto.

Nous, en Amérique latine, on est très passionné. Donc le conflit pour nous existe vraiment, on exprime nos idées avec une grande passion. Mais cette même passion est comprise par d'autres cultures comme en fait un conflit, une lutte plutôt qu'une discussion.

Mais j'aimerais vous demander de considérer un phénomène du point de vue des universitaires.

Le conflit est nécessaire parce que si on est toujours tous d'accord sur tout, eh bien, finalement, on ne discute plus de rien. Le consensus du point de vue académique souvent est défini comme mauvais. Le

---

consensus, c'est quelque chose de mauvais parce que cela n'appuie pas des visions qui sont divergentes. Les idées associées par exemple à la gauche dans certaines cultures, au Royaume-Uni, par exemple, on dit que cela évite les évolutions dans certaines organisations.

Je ne dis pas que je suis entièrement d'accord avec ça. Mais je crois que parfois les personnalités conflictuelles, ce n'est pas que je les aime, mais je suis complètement opposé aux conflits. Ce que j'aimerais en fait dire, c'est que parfois il y a un certain degré de conflit qui est nécessaire pour mettre en place certaines évolutions dans certaines régions.

DAVID KOLB :

Alors Ricardo et après vous.

RICARDO HOLMQUIST :

Hier, dans les diapos que vous avez montrées, et comme dans ce que vous montrez en ce moment, ça fait à peu près partie de ce que disait Humberto. Mais souvent, dans nos cultures en Amérique latine, on a un peu mal parce qu'on est d'accord, mais ce n'est pas ce que dit notre visage, parce qu'on est des gens très passionnels, comme disait Humberto. Et pour les gens en Europe du Nord ou en Amérique du Nord, ce sont des gens qui peut-être ne comprennent pas qu'on est d'accord avec eux, parce qu'on est passionnel et on ne le montre pas au niveau physique. Donc il est difficile vous voyez, cette histoire d'être sage, de rester froid. C'est difficile pour nous, on n'est pas patient à ce niveau-là. Et, ici, dans notre communauté, on a des cultures très différentes. Donc souvent il est difficile de comprendre.

---

Je le dis parce que vous l'avez dit hier lors d'une diapo, et il n'est pas facile pour nous en Amérique latine d'être tranquille, de garder le sang-froid jusqu'à ce que les choses se fassent.

DAVID KOLB :

C'est marrant que vous mentionniez ça ; la seule plaisanterie culturelle que je connaisse, c'est que vous avez les passionnés, les Italiens, les Latins, et donc la plaisanterie c'est, est-ce que vous avez entendu parler du gars de Norvège qui adorait sa femme tellement qu'il lui a pratiquement dit, il lui a pratiquement avoué.

Donc vous voyez, c'est un peu comme ça qu'on se perçoit les uns les autres.

SHREEDEEP RAYAMAJHI :

Shreedeeep Rayamajhi, du Népal. Donc moi je crois vraiment que le conflit fait partie du processus, parce que vous savez- du processus de leadership. Les leaders sont passionnés. Les leaders sont censés changer. Donc, lorsqu'on parle de changement, en fait, on lutte avec des gens qui sont rigides. Donc il faut le processus de consensus, c'est quelque chose que l'on peut envisager.

Mais lorsqu'on arrive sur le terrain, lorsqu'il y a des nouveaux qui arrivent, des jeunes, eh bien le conflit fait partie du processus. C'est vraiment une question de conversation, de conversation qui devient passionnelle. Donc lorsqu'on veut vraiment que les choses évoluent.

---

Lorsqu’on souhaite changer les choses, eh bien, on amène des valeurs, on amène de la culture ; surtout si on regarde par exemple la perspective de l’Asie du Sud, eh bien, vous savez parfois c’est toujours les voix les plus fortes qui dominent. Donc je suis d’accord, le degré de sévérité est différent. Mais je crois que de toute façon, le conflit fait partie du processus.

DAVID KOLB :

J’aimerais quand même que vous soyez plus passionnés dans la manière dont vous livrez votre message.

Ici et après là-bas. Alors il y a une personne qui a levé la main, et tout d’un coup il y a cinq personnes qui ont levé la main avec elle. Donc je reviens vers elle.

FATIMATA SEYE-SYLLA :

Merci beaucoup. Je vais parler en français. Donc c’est Fatimata Seye-Sylla, *vice-chair*, AFRALO.

Je voudrais juste appuyer ce que vous avez dit à propos de l’aspect culturel et l’aspect ethnique en ce qui concerne le traitement des conflits.

Chez nous, dans certaines ethnies, par exemple, comme le conflit vient de personnes par exemple d’un certain âge ou autres, l’approche est différente. On peut avoir des débats très passionnés, mais la communication est plus raisonnée.

---

Donc l'aspect communication que vous avez développé plus tôt, c'est un aspect extrêmement important, parce qu'on ne va pas s'opposer frontalement; on va d'abord avoir une approche stratégique, justement, pour exprimer son opinion, pour contrecarrer l'idée qui est émise.

Donc c'est quelque chose que je voudrais ajouter parce que c'est important qu'on se comprenne, c'est important que l'on comprenne que quand on veut vraiment résister à une idée, on peut y arriver sans pour autant que ce soit une bataille frontale. C'est une bataille certes, mais avec une stratégie de communication qui est très convaincante, et on arrive au bout du compte à adhérer les autres par rapport à son idée. Voilà ce que je voulais ajouter pour ce qui concerne l'Afrique au niveau de certaines ethnies; comment les choses se passent.

Donc on peut avoir des conflits très très ouverts, très très durs, mais également parfois on a des approches qui nous permettent d'arriver au même résultat. Merci.

DAVID KOLB :

Merci pour cette contribution. Encore deux questions et après il faut vraiment que j'avance dans le contenu pour qu'on puisse continuer la discussion. Ici, ici, et après on passe à la suite.

INTERVENANT NON IDENTIFIÉ :

Je suis latino, donc je parlerai en espagnol. Et je tiens à vous raconter d'une expérience dans un emploi que j'avais il y a quelque temps. Et le directeur était allemand, mais il était incapable de

---

comprendre parce qu'on avait deux Italiens dans l'équipe, pourquoi on se disputait tout le temps, de manière un peu violente, et après une demi-heure plus tard, on se retrouvait au bar, on pouvait boire un peu ensemble, rigoler.

Donc c'est pour vous dire qu'il y a deux manières différentes de discuter. On peut avoir un conflit sur une discussion spécifique, un conflit sur un point sur lequel on discutera, parce que nos idées divergent. Elles diffèrent. Mais après, on peut avoir un autre type de conflit d'ordre personnel.

Et là, peu importe ce que l'autre dira, on aura un conflit. Et c'est ça qui est très dangereux pour les groupes. Or, dans la culture latine, comme l'Italienne qui est comprise, les conflits sur les différents points de vue sur un conflit spécifique ne posent pas de problème ; c'est juste notre manière de résoudre ces conflits.

DAVID KOLB :

Ce n'est pas un problème. Et ce n'est pas personnel, en fait, c'est ça, c'est lorsque les choses deviennent personnelles qu'il faudra répondre et on en parlera.

Dernière question ici.

JOSE ARCE :

Je parlerai en espagnol. Je suis Jose Arce ; je vais faire un petit commentaire concernant tout ce qui a été dit.

---

Je suis très intéressé par ce que vous proposez, d'essayer de démythifier ce qui a été dit, ce dont parlait Roberto par rapport au consensus. Il y a des mécanismes qui s'appliquent dans les organisations, comme la convergence et les systèmes de prise de décision, qui fonctionnent très bien. Et le consensus ne nous permet pas toujours d'avancer dans ce sens.

Mais depuis mon point de vue, au moins, c'est vrai, il y a des différences culturelles qui sont très profondément enracinées, au moins moi au moment de me confronter à un conflit, je pense à la nécessité de négocier avec soi-même et avec les autres, à savoir il faut être conscient que lorsqu'on vient négocier et que l'on a un avis qui est différent, il faut en même temps être conscient du fait qu'il va falloir faire des compromis. On ne va pas tout gagner ou tout perdre. Ce n'est pas le jeu du gagnant/perdant. Il y a des négociations, et donc dans la décision, il faut qu'il y ait une possibilité qui nous permette de gagner tous, ou autrement qu'il n'y ait pas d'accord. Parce que je ne vais pas aller perdre mon temps si je sais que le résultat ne sera pas positif pour tout le monde. Donc je pense que c'est ça l'optimisation des délais pour nous, le fait de négocier avec soi-même, de savoir qu'on va y aller et d'être prêt à voir l'autre tel qu'il est, d'accepter ce qu'il dit. Parce qu'on parlait hier de se mettre à la place de l'autre.

Ce n'est pas une question de se mettre à la place de l'autre. Quand on parle d'empathiser, de compatir, parce que si l'on fait cela, on oublie que l'autre est quelqu'un d'autre. Mais il faut comprendre qui il est, et pour cela, il faut accepter nos différences.



---

Donc pour la négociation, il n'y aura pas de gagnant-perdant, mais plutôt il faut être prêt à négocier pour que tout le monde soit content du résultat. Donc cette question de la culture, d'avoir la culture latine, ce n'est pas tout à fait exact.

J'ai vu des confrontations très fortes ici, à une réunion de l'ICANN d'ailleurs, entre gens d'une même culture, mais j'ai été en mesure de résigner une partie de ma culture, et d'accepter l'autre, parce que c'est ce qu'il faut pour pouvoir parvenir à un consensus qui nous permette d'avancer. Et tout cela peut être accompli à travers des accords préalables et clairs, ayant des règles d'or qui soient claires au moment de s'asseoir à la même table.

DAVID KOLB :

Excellent commentaire, et à la pause vous pourrez en rediscuter.

Alors une des choses qui se passent avec tout ceci, c'est d'abord ralentissez, parce que les traducteurs doivent aller aussi vite que vous.

Donc il y a deux commentaires à distance, et ensuite on avance.

Alors premier commentaire qui nous vient de Rehtmi Satarial. Alors si l'on compare le conflit en Amérique latine et le conflit en Allemagne, qui est très productif, eh bien, c'est un facteur qui motive le groupe à changer la vision.

Deuxième commentaire d'Harold Arcos. Un conflit, c'est une étape ; c'est un espace nécessaire qui permet de passer à une autre étape, que ce soit dans les institutions ou personnellement. C'est un début de

---

changement. Et donc il faut aborder le point de conflit nécessaire là où les différences sont trouvées ; dans ce cas, la contradiction sera ajustée et le leadership est nécessaire.

Actuellement, le leadership d'évolution est nécessaire pour avoir l'énergie de faire avancer le changement. Surtout, ceci est important dans le cadre de la révision récente de l'AT-LARGE.

Merci beaucoup. Tout ceci correspond exactement à notre objectif en termes d'évolution et de changement. Si on commence par le fait que d'accord. J'ai une idée c'est une autre idée. C'est une opinion divergente, et donc on commence à expérimenter quelque chose pour avoir l'expérience avec une autre personne.

Donc, comme vous le disiez tout à l'heure, il y a la question du cerveau et on en reparlera. On a eu une réaction. Mais la première chose à laquelle il faut penser en termes de résistance, c'est qu'il faut réagir de bonne foi. Parce que parfois ce n'est pas la résistance, c'est simplement vous ; vous, la manière dont vous pensez, la manière que vous avez de comprendre et si vous n'êtes pas au clair par rapport à la question, donc vous réagissez d'abord en disant expliquez-moi mieux, je voudrais m'assurer d'avoir bien compris votre point de vue, peut-être que je n'ai pas bien compris votre point de vue. Et ensuite observez et identifiez le type de résistance que vous avez en face de vous. Ne personnalisez rien.

Il y a différentes formes de résistance. Vous savez une certaine forme de résistance, c'est- comment expliquer ? Par exemple, je résiste à votre idée par ce qu'on fait déjà ce que vous dites, même si on ne fait pas exactement ce que vous dites, c'est quand même-

---

Donc en fait, c'est le déni ; le déni par rapport à l'idée, l'idée qui finalement n'est pas considérée comme viable, donc on essaie un peu de vous repousser.

Autres formes de résistance, la distraction. Vous venez me présenter une idée et je vous emmène autre part dans la conversation. Et lorsque vous repartez, vous vous dites, mais finalement on n'a rien réussi. On n'a rien fait. Comment ça s'est passé ? Donc en fait, vous êtes distraits et on vous fait passer à autre chose.

Autre forme de résistance. Le détail. Donc vous avez énormément de détails, de nombres, d'analyses, etc. et donc c'est une autre forme de distraction. On perd le concept ; on ne sait plus exactement où l'on va. Donc il y a différentes formes de résistance.

Donc une des choses que vous pouvez faire, c'est de nommer la résistance et d'en reparler différemment.

Donc il ne faut pas que ce soit personnalisé. Vous ne dites pas écoutez, vous êtes en train de poser plein de questions de détails pour me distraire. Donc pas d'accusation, pas de jugement. Vous posez beaucoup de questions, beaucoup de détails, etc. vous demandez beaucoup de détails, et je pense qu'il faut d'abord traiter de ces questions avant d'arriver à ce point-là. Et je crois que c'est quelque chose qui se traduit bien dans toutes les cultures, de pouvoir poser des questions.

Et puis dernièrement, écouter. Ecoutez les autres. Vous êtes tellement attachés à votre point de vue que finalement vous n'êtes pas ouverts au

---

point de vue de l'autre personne. Et effectivement, comme vous l'avez dit, il faut peut-être mettre leurs souliers pour ainsi dire, se mettre à leur place.

Et la raison pour laquelle on a fait les études de cas, c'est qu'on veut vraiment que vous mettiez à la place des autres personnes, que vous ayez la perspective de l'autre tribu, pour bien comprendre d'où la personne vient et la raison pour laquelle elle dit ce qu'elle dit. Et cela pourra changer votre point de vue lorsque vous avez une autre perspective.

Diapositive suivante. Alors en termes de réaction aux conflits. Donc on parlait du combat, de la fuite ; il y a également le gel.

Le gel ; donc on peut résister, on en a parlé. On peut être agressif ou alors on peut simplement être dans le déni et faire comme si le conflit n'existait pas. Et ça, ça nous prépare en fait aux différents types de conflits.

Alors que se passe-t-il dans votre cerveau lorsqu'il y a un conflit ? Et je crois que la chimie du cerveau est la même dans le monde entier. Mais vous aurez une réaction suivant votre culture, votre famille, votre éducation, et ce sont en fait des filtres que nous utilisons. Mais ce qui se passe dans le cerveau et qui est fascinant, c'est qu'on a un petit morceau du cerveau qui s'appelle- c'est en fait le cerveau primitif, le cerveau reptilien. Et c'est ce qui va définir si vous allez combattre, si vous allez fuir ou si vous allez geler. Donc la taille, l'ampleur de la réponse va varier.

---

Donc moi, j'ai, là, un cougar ; c'est un énorme prédateur n'est-ce pas ? Et ma réaction à un prédateur de ce type qui peut me tuer, n'est-ce pas ? Eh bien, c'est exactement la même substance chimique qui est relâchée dans mon cerveau que si je reçois un e-mail qui me dérange. Donc c'est la même quantité d'adrénaline, avec la cortisone, etc. toutes les hormones qui sont relâchées dans mon système, c'est exactement la même chose qui se passe que si je suis confronté à un cougar.

Donc c'est la réaction à la menace en fait. C'est ce que fait notre cerveau. Et ce qui est intéressant, c'est que lorsque vous êtes en état de stress et de conflit constant eh bien vous avez ces hormones qui passent dans votre corps. C'est le cortisol surtout, et c'est très mauvais pour la santé, n'est-ce pas ?

Donc c'est là qu'il faut vraiment voir ce qu'on fait pour gérer le conflit, pour gérer le stress de manière à ne pas avoir de manière continue tout ceci qui se passe dans mon corps.

Autre chose à retirer de tout ceci. Donc au fur et à mesure que l'adrénaline est relâchée, donc j'ai la réponse initiale, la réponse immédiate ; en fait, il faut 90 secondes pour que l'adrénaline passe dans mon corps. Donc je ne sais pas si vous avez déjà été dans une discussion avec quelqu'un, eh bien, en fait, peu importe ce que vous faites ou ce que vous dites, parfois la personne ne fait que crier et la colère ne la lâche pas ; ça vous est déjà arrivé n'est-ce pas ?

À une époque, je travaillais dans une école et donc j'avais des parents qui étaient en colère et qui me téléphonaient. Et à la fin de l'appel, à la fin de leur exposition de leurs problèmes, parfois je leur disais, est-ce

---

que vous pouvez me le redire. J'aimerais bien comprendre ce que vous venez de me dire. Et en fait, ce qui était génial, à la fin de cet exposé, vous avez crié, vous avez hurlé, eh bien, ils me donnaient trois points très clairs, parce qu'en fait toute l'adrénaline s'était échappée, était partie et ils pouvaient parler de manière beaucoup plus posée.

Donc ça, je vous le recommande avec votre famille, avec vos amis, etc. lorsqu'ils sont vraiment en colère, lorsque les gens vous attaquent plus ou moins, eh bien c'est de leur dire simplement écoutez, soyez raisonnables et on en reparle.

Ça, c'est efficace. Donc si on regarde ce que disait Jung par rapport au feu et au fait que le conflit c'est comme un feu, ce qu'il ne faut pas faire, c'est ajouter du carburant, du combustible au feu. L'idée c'est de créer la lumière, d'éclairer avec ce feu.

Donc comment est-ce que je peux utiliser ce feu pour éclairer ? Donc, ne vous défendez pas, ne vous disputez pas ; faites des paraphrases, essayez de bien comprendre le point de vue. Ça ne veut pas dire que vous êtes d'accord, mais simplement que vous reconnaissez que le point de vue existe. Donc, vous prenez le point de vue de l'autre, vous vous mettez à leur place. Et ce qu'on espère, c'est que la personne sera prête à adopter davantage votre point de vue.

On revient en arrière dans les diapositives. Voilà.

Donc ici, on dit comment s'éloigner de la réponse primitive. Donc si vous avez à chaque fois cette réaction, repensez quels sont vos sentiments, ce que vous ressentez, ce qui vous permet de faire passer

---

le sang jusqu'au front du cerveau. Donc au lieu de rester sur le cerveau reptilien, vous pouvez penser à vos sentiments.

Donc si vous reconsidérez par exemple, je me sens frustré ou je me sens mal, c'est quelque chose d'interne. Ce n'est pas que vous devez le dire aux autres, mais ça peut, peut-être, vous permettre de changer le flux sanguin plutôt que de provoquer l'autre pour générer davantage d'interactions.

On avance.

D'accord. Je parlerai maintenant des différents types de conflits et de la réponse aux différents types de conflits.

Il y a des conflits qui sont agressifs ; la reconnaissance des problèmes est élevée, la coopération entre les personnes est faible. À ce moment-là, le conflit sera agressif, sachant qu'une personne veut faire quelque chose, que l'autre n'est pas d'accord. Donc soit on se sent agressé, mais en tout cas on voit qu'il y a un conflit. On le dit ouvertement. Si on voit que l'on reconnaît tous les problèmes et que l'on coopère beaucoup, on est déclaratif.

Peut-être que l'on pourrait se mettre d'accord sur une solution ou sur un compromis, mais on pourra en tout cas avancer.

Si la coopération est élevée, mais on ne reconnaît pas qu'il y a un conflit, on est passif. C'est-à-dire que les deux parties vont dire, non, faites ce que vous voulez. C'est bon, on fait ce que vous voulez. Comme si [inaudible] c'est bon, c'est bon, ne vous inquiétez pas pour moi. Faites ce que vous voulez, c'est la vie.

---

Une de mes catégories personnelles, pas personnellement, est la partie du passif agressif ; ce type de discussion a peu de reconnaissance du problème et peu de coopération entre les deux parties prenantes.

Dans des environnements organisationnels, où que vous soyez, on l'a vu à l'ICANN aussi, mais c'est le cas de mes autres clients, les réponses passives agressives sont que vous ne reconnaissez pas vraiment le conflit, mais des fois oui.

Donc vous êtes ici, et vous dites oui je suis d'accord, il faut que l'on avance. Et puis, en sortant de la salle vous allez dire je suis complètement en désaccord avec la solution. Pourquoi aurait-on décidé cela ? Et je ne reviens pas de ce qu'il a dit à la réunion.

Donc on essaie de former des alliances et des tribus, et d'imposer son point de vue sur quelque chose. Donc, la réponse passive agressive est fascinante dans le sens que c'est la meilleure manière de répondre à un conflit. C'est une réponse « immature » à un conflit en fait, c'est immature. Donc on a deux versions d'un même fait : d'une part, on dit je ne veux pas être agressif, ce serait bête, et ce ne serait pas le reflet d'une personne qui est mûre, mais j'ai un problème et je veux être sûr que ce soit clair quelque part ; et d'autre part, on a le passif agressif, intentionné. Donc je fais ça pour une raison une autre. Je veux que le résultat soit ce que je veux.

Je n'ai pas de réponse ici, mais il y a des gens qui viennent à ces réunions à l'ICANN qui sont censés représenter un point de vue. Et c'est pour cela qu'on leur paye. Ils ne peuvent pas céder. C'est pour ça qu'ils sont là.



---

Donc ma question est quelle est la marge de négociation qu'ils ont. Souvent, ils ont de très bonnes intentions de négocier, mais quand il y a de mauvaises intentions, il y a de la manipulation. Par exemple, je m'implique à l'EPDP sachant que je ne suis pas obligé de participer ou je peux faire semblant d'être d'accord ici, mais plus tard dans le processus je pourrais dérailler de ce qui a été accompli ici, tout mettre en l'air, parce que je sais comment manipuler le processus, qui est un peu plus [inaudible] de la réponse partie passive agressive.

Oui, commentaires ?

INTERVENANT NON IDENTIFIÉ : Lorsque les gens sont payés pour défendre un point de vue, est-il possible que, outre la discussion avec la personne dans la salle, par rapport au point spécifique, l'on puisse reconsidérer d'où la personne vient, qui elles représentent, et donc se mettre à ce niveau-là au moment de discuter avec la personne ?

Parce qu'avec toutes les forces de l'ICANN et de ses alliés, on voit l'esprit des gens suivant qui elles représentent. Donc je pense que ça pourrait nous permettre de nous remettre à ce problème.

DAVID KOLB : Oui, ce serait la manière d'agir dans un monde idéal. Or, il peut y avoir deux résultats. D'une part, il se pourrait que vous n'ayez pas cette relation avec la personne ou avec l'organisation pour les contacter au-delà de la personne ; et deuxièmement, vous pourriez en fait être en

---

train de bruler les ponts. Donc si vous essayez d'aller au-delà de la personne, de la détourner-

INTERVENANT NON IDENTIFIÉ : Non. Je veux travailler avec la personne pour changer l'avis de l'organisation.

DAVID KOLB : Oui. D'accord. Ce sont différentes approches pour gérer les conflits bien sûr. On a le choix pour décider comment approcher le problème. On peut l'éviter. On n'ignore pas le conflit ce faisant, si c'est important pour la relation, et si c'est vraiment un problème ou une question qui ne vous intéresse pas autant, ce n'est pas la peine d'entrer en conflit avec quelqu'un, si c'est quelqu'un avec qui vous n'avez pas de relations et si c'est un sujet qui ne vous intéresse pas autant.

Et puis si la relation est importante et le sujet n'est pas aussi important pour nous, pour vous, céder c'est bon. Vous pouvez le faire.

Je me dis des fois il faut choisir ses batailles. Vous savez, si c'est important pour vous, et ce ne l'est pas pour moi, je n'ai pas autant d'enjeux ici que vous, eh bon, allez-y.

Peut-être que si c'est une question qui est importante pour vous, mais qui pourrait nuire à votre relation, défendez votre point de vue parce que c'est un sujet qui est d'intérêt pour vous.

Bien sûr, on collabore, on peut céder ; entre les deux, on a le choix à différents degrés, mais on a le choix de comment répondre à un conflit

---

en tout cas. Mais ça dépend également des situations parce que ça va dépend de la relation et du sujet duquel on discute.

Pendant les séances en groupe, on va donc pratiquer la gestion de conflits suivant ce modèle. Ce que vous avez à l'écran est la possibilité d'avoir des discussions. Je ne suis pas sûr qu'il y ait des conflits dans les réunions en groupe ; il peut y avoir différents points de vue, différents avis, mais la manière de gérer ces différents points de vue des gens en fonction de qui est dans la salle, ça, c'est ce qui sera le plus intéressant des réunions et des séances en groupe.

Donc, considérez tout cela. Essayez de revenir sur les commentaires et les points de vue qui ont été partagés. Premièrement, il faut écouter ; il faut éviter l'agression et diffuser l'émotion. C'est-à-dire que si la personne sent qu'elle est agressive, ça peut être parce que la personne s'exprime de manière très passionnée, ce qui reflète sa culture. La personne peut-être est agressive, mais ce n'est pas à nous de répondre de la même manière, avec plus d'agression parce que le cerveau va générer cette réponse. Ce n'est pas obligatoire.

Donc, essayez de détourner cette agression.

Et puis de diffuser les émotions. Si ça devient très émotif, soyez clairs, paraphrasez, reformulez, faites attention et désamorcez cette situation émotionnelle. Si vous avez un bon sens de l'humour, essayez de ne pas faire de commentaire, mais de désamorcer la situation d'une manière respectueuse, de manière à ce qu'il n'y ait pas d'attaque ou de sarcasmes dans les remarques de l'autre, mais à travers un commentaire qui soit marrant, ou avec l'humour vous pouvez générer

---

une émotion différente. Donc si vous êtes calmes, si vous êtes tranquilles, pas tout simplement disant je contrôle et je gère, mais si vous êtes stables et cohérents dans la manière de communiquer, ça aidera à calmer un peu l'autre personne si elle est très émotionnelle.

Deuxième partie, deuxième étape. Sortez dans le même balcon. C'est-à-dire, mettez-vous à la place de la personne. Donc si on est en train de danser par exemple, aux réunions de l'ICANN, il y a 2 500 personnes à Montréal qui sont en train de danser et qui sont au bal. Et vous dites, il faudrait que je prenne un peu de perspective, parce que si j'étais dans la salle, dans le grand salon, je ne vois que ce qui est autour de moi ; donc on monte dans le balcon pour avoir un niveau un peu plus élevé et pouvoir regarder le bal du haut et voir ce qui se passe pour regarder et observer les interactions, les relations. Donc, allez au balcon. C'est ça qu'on entend. Prenez un peu de recul, et puis mettez-vous de l'autre côté, à la place la personne et essayez de considérer le conflit depuis leur point de vue.

Donc que sent le GAC par rapport à la sécurité de la vie privée ; et la vie privée, quel est le point de vue du SSAC là-dessus.

Donc ce n'est pas ma place, mais je peux très bien me mettre à leur place pour essayer de comprendre leur perspective. Et puis faites ressortir le problème ; de quoi parle-t-on ?

Parce qu'on vient chacun ici avec une opinion ; lorsqu'il y a des conflits, il y a différentes opinions, mais il faut savoir quel est le sujet sur lequel on est en train de négocier. Et donc il faut discuter de ce problème pour

---

pouvoir avancer dans la négociation. Mais il faut être conscient des besoins qui entourent la question pour pouvoir négocier.

Et puis troisièmement, il faut changer le point de vue, se concentrer sur le problème et préciser les accords. Donc reconsidérez l'opinion, reformulez, paraphrasez, de manière à ce que tout le monde puisse comprendre quoi on parle clairement. Par exemple, on a du financement pour un projet ; vous le voulez pour le vôtre, moi je veux que mon projet se finance. Donc le problème, c'est le financement, soit pas mon financement et le vôtre. C'est la question du financement. Donc il faut changer le cadre, réencadrer la question pour pouvoir se concentrer un peu plus en détail sur le problème en lui-même.

Donc on se concentre sur le problème. Et puis on précise quels sont les accords. Lorsqu'il y a des conflits en général, chacun part chez soi, on se sent bien, mais il n'y a pas de suivi parce qu'on n'était pas très clairs par rapport aux engagements ou aux dates. Donc il faut être précis par rapport aux accords que l'on ait pu atteindre au moment de résoudre un conflit.

Donc il faut voir la gestion de conflits en étapes et en différentes composantes, ce qui se traduit différemment dans les différentes cultures, j'imagine. Ce n'est pas qu'il y a une seule manière de le faire, mais dans votre culture, qu'est-ce qui fonctionnerait ? Comment pourriez-vous le faire ? Quelle serait la discussion si je réencadrais le sujet ou si je me mettais à la place de l'autre.

Diapo suivante. Encore. Voilà.

---

On passe maintenant à la question des influences.

Avant d'entrer dans les détails par rapport à l'influence, je voudrais que vous participiez un peu plus. Pour cela, je vais vous demander de discuter avec ceux qui sont autour de vous de deux sujets. D'une part, qu'est-ce qui vous met dans une position de défense ou dans un esprit de conflit ? Quel est le déclencheur qui tout à coup vous met sur la défense, qui vous fait penser qu'il y a un conflit ?

Et puis, qu'est-ce que vous avez fait de plus bizarre pour éviter un conflit ?

Donc quel est le déclencheur qui me met sur la défense et qu'est-ce que j'ai fait de plus bizarre pour éviter un conflit.

Donc, discutez entre vous et puis on passe à l'influence.

Nous allons discuter un peu de l'influence, et puis on va se diviser en groupes.

Bien. On reprend. On dirait que vous avez des discussions très animées ; j'ai entendu de très bonnes discussions, des disputes aussi.

Donc je vous laisse une minute et demie.

Allez. Encore une minute et demie parce qu'il y a un groupe qui a besoin d'une minute 30 secondes. On avait dit une minute, ils ont demandé deux ; on a fait un compromis, donc une minute et demie.

Bien, on avance, comme ça, on pourra faire la pause et les séances en groupe.

---

Donc si le conflit est la réponse primitive, l'idée est de passer à l'interaction humaine, c'est-à-dire comment pouvoir discuter et avoir une conversation à ce sujet et ce n'est pas qu'on n'était pas respectueux avant, mais que l'on ne parvient pas à avancer. Donc il faut trouver un moyen de le faire, ce qui se traduit en une certaine influence. Donc surtout dans l'environnement de l'ICANN, à moins que vous ne soyez avec des personnes qui sont complètement d'accord avec vous sur tous les sujets, il va toujours y avoir différentes idées.

Voilà pour la confidentialité, la sécurité, c'est ça le scénario. Il faut qu'à chaque fois, on ait les deux. On ne peut pas avoir tout, donc il faut trouver une résolution. Donc pour ce modèle d'influence, et si je reprends [inaudible] ICANN [inaudible], donc est-ce que vous connaissez tout le modèle ASAP dès que possible ?

On connaît tous l'acronyme qui se traduit très bien ici dans l'environnement professionnel. Donc j'ai eu ce modèle de faire dès que possible, d'où ASAP en anglais et j'ai réinterprété la chose. Le faire c'est de trouver le résultat souhaité. A.S. c'est de demander d'évaluer avec les parties prenantes et A.P. c'est d'affirmer avec conviction.

Je vais vous expliquer maintenant comment utiliser. On se demande donc quel est le résultat souhaité. J'ai vu des situations où les gens essaient d'influencer l'autre et qu'ils ne savent pas quel devrait être le résultat ; ils n'ont pas de résultat attendu autre que remporter la victoire, d'imposer leur point de vue. Donc qu'est-ce que vous voulez accomplir à travers le processus ? Donc il faut commencer par avoir une idée claire du but, d'avoir une solution qui soit prête à 80 % ; ce n'est

---

pas que vous devez avoir une solution qui reflète à 100 % ce que vous attendiez. Il faut être ouvert à l'influence des autres également.

Donc quelle est la marge que vous avez? Si vous pensez à la négociation et à trouver comment se superposent les marges de négociation de l'un et de l'autre, on peut trouver un terrain de compromis où tout le monde se sent gagnant, et puis être ouvert à la collaboration.

Il faut d'abord commencer par avoir une idée claire du but pour pouvoir collaborer de manière efficace. Oui, allez-y.

**INTERVENANT NON IDENTIFIÉ :** Dans le contexte de l'ICANN, si l'un des participants ou l'une des parties prenantes sent qu'elle n'a pas suffisamment de puissance ou d'influence sur l'autre, serait-il une bonne stratégie d'évaluer la puissance de chacune des parties? Est-ce que ça peut être automatique ?

**DAVID KOLB :** Je vais réinterpréter ce qu'est le pouvoir. Vous verrez. Attendez, je le présenterai puis on en reparlera.

Donc deuxième partie du modèle, faire de bonnes questions, poser les bonnes questions pour vous permettre d'aller de l'avant dans le processus, d'être plus concentré, plus ciblé sur l'avenir plutôt que de rester sur le passé, puis évaluer à travers une analyse des parties prenantes. C'est quelque chose de tout simple. On a deux paramètres



---

sur deux ; on doit évaluer le degré d'influence et le degré de responsabilité, parce qu'ici il y a des gens qui sont passionnés par rapport à quelque chose, mais qui n'ont pas suffisamment d'influence pour générer les résultats.

Si elles ont peu d'influence, ces personnes, et qu'elles ont peu de responsabilités, l'idée est de les tenir au courant, qu'elles soient informées.

Et si la responsabilité par rapport au résultat souhaité est élevée, mais que ces personnes ont peu d'influence, l'idée est d'échanger avec elles parce qu'elles pourraient avoir de très bonnes idées, mais pas suffisamment d'influence pour générer un changement.

Donc on devrait renforcer cette relation, ce réseau, qui nous permettra de nous rapprocher du résultat souhaité.

Si ces gens ont beaucoup d'influence, mais peu de responsabilités, l'idée est de pouvoir faire des compromis, être prêt à être influencé soi-même. Donc, essayez de remplir ces cases avec les noms des personnes qui sont plus impliquées à un processus ou à un groupe de travail, qui sont les parties prenantes qui essaient d'avoir une influence ; évaluez où chacun se trouve dans l'analyse.

Ce n'est pas que j'essaie de manipuler la situation ou que je fais cela à mauvais escient. Soyez neutres ; l'idée ici c'est d'avoir une influence positive. Ce n'est pas pour amener les choses dans le mauvais sens, mais plutôt de trouver une résolution acceptable. On avance puisqu'on

---

a déjà discuté des pouvoirs. Mais ici on parle d'affirmer avec conviction, d'être clair, concis.

On a discuté, hier d'être courageux, être prêt à assumer son opinion, qu'il faut être courageux et puis sachez quel est votre point fort. Et puis, ici on a différentes sources de pouvoir ; il y en a probablement d'autres, mais ça ne veut pas dire que je vous contrôle ou que j'ai plus de pouvoir que vous.

Mais même dans les situations en tant que bénévole dans la situation où vous êtes, vous avez tous des points forts que vous apportez. Peut-être que vous êtes un leader de l'ALAC ou un membre du Conseil d'administration, vous avez de l'autorité, un rôle de pouvoir au sein de la communauté. Vous pourriez également avoir comme points forts l'expertise, avoir des connaissances sur la propriété intellectuelle, sur la sécurité et la stabilité. Mais vous avez une expertise en tout cas qui est votre source de pouvoir.

On parlera demain de la présence d'un grand réseau pour renforcer un réseau qui soit efficace pour créer ce type de réseau, et pour s'assurer qu'il dure aussi ; donc ça pourrait également être source de pouvoir, savoir qui connecter avec quelqu'un d'autre. Puis d'être ingénieux, de savoir qui connecter avec qui d'autre sur le PDP ou ailleurs, d'avoir des ressources qui vous permettent de naviguer cette organisation appelée ICANN. Et je le dis de manière positive.

Ensuite, intégrité, réputation, force, je pense que c'est assez clair, mais ce qu'il faut retirer de tout ceci, c'est connaître vos atouts. Qu'est-ce que vous amenez dans la situation ? Si vous êtes dans un groupe de

---

travail, il est possible que vous ayez tout le cadre de référence, tout l’état d’esprit pour la décision. Donc vous avez tout un tas de personnes pour lesquelles vous présentez. C’est une source de pouvoir. C’est un atout, un atout que vous prenez de votre groupe.

Donc, l’atout, le pouvoir, c’est savoir déjà identifier son pouvoir et bien l’utiliser de manière convaincante.

Donc voilà un petit peu ce que je souhaite vous expliquer, donc un petit peu être conscient de la manière dont on influence.

Alors je crois qu’il y a des commentaires ? Oui, Hadia. Micro ? Ah deux micros.

HADIA ELMINIAWI :

Parfois les gens utilisent ceci dans le système, mais de manière négative. En fait, ils commencent à influencer d’autres personnes en contaminant l’environnement, et plutôt que d’être objectif, en fait, ils empoisonnent le puits pour ainsi dire. Et ils attaquent parfois leurs opposants. Et ils ciblent la source du pouvoir. Cette source du pouvoir, ça peut être l’intégrité de la personne ou ça peut être la réputation de la personne. Et en attaquant la personne, en attaquant les sources de pouvoir, eh bien, on gagne. Parce qu’on a influencé la situation ; on a pris la source de pouvoir, l’origine du pouvoir de l’opposant, et on l’a usurpé.

Donc ces étapes peuvent également être utilisées pour retirer un bénéfice de la situation ou simplement pour contaminer, pour détruire en fait tout le processus.

DAVID KOLB :

Oui, ça, c'est le programme pour personnes chevronnées.

Donc en fait, il y a deux choses. Il faut examiner. Il faut bien identifier quelles sont les intentions. Quelle est mon intention ? Qu'est-ce que je souhaite faire ? Est-ce que mon intention est bonne ? Est-ce que je souhaite comprendre son point de vue et lui faire comprendre le mien ?

Mais il y a de mauvaises intentions. Certes, ça existe, et selon ce que j'ai pu observer dans la communauté de l'ICANN, il y a beaucoup de personnes qui ont de mauvaises intentions. Mais on sait qui c'est ; on sait qui utilise tout ceci de manière négative. Leurs pouvoirs ne sont pas utilisés pour le bien. On sait qui sont les suspects.

Et je crois que ce qui se passe, c'est qu'avec le temps, ces personnes sont de plus en plus aliénées de la communauté. Parce qu'à un moment ils ont fait finalement mis en colère tout le monde ; ils ne sont plus pris au sérieux et ils perdent toute la crédibilité qu'ils avaient. Mais il y a des personnes qui sont puissantes dans la communauté et dont les intentions ne sont pas bonnes.

Et je crois qu'en fin de compte, eh bien, il faut pouvoir vivre avec soi-même. Il faut pouvoir se dire oui j'ai fait quelque chose de positif, de bon aujourd'hui. Donc c'est à vous de rester sur la bonne voie, sur la voie de l'intégrité. Et l'idée, c'est vraiment d'en arriver à une solution, mais vous avez raison. Vous avez raison.

Il y aura d'autres sources d'influence ; il y aura des gens qui manipulent, qui intimident. Tous ceux-ci, ce sont des moyens d'influence.

---

Et ce que j'aimerais ajouter par rapport à ça, c'est que ça fonctionne en principe une ou deux fois. Mais ça ne permet pas d'entretenir les relations, l'engagement. Peut-être que cela pourra mener à une conformité, mais vous savez, on va se dire, oui, il m'a piégé, ça a fonctionné, mais ça ne va pas durer. Donc ça ne permet pas en fait de trouver une solution à long terme.

Je sais que la réponse n'est pas facile, mais j'espère que ça vous aide quand même.

Un commentaire ici, et après ici.

INTERVENANTE NON IDENTIFIÉE : Je m'appelle [Boccaro Roodsj] et ma question est par rapport à cette question de la source de pouvoir dans cette situation où, en tant que personne, votre pouvoir est attaqué. Donc, comment gérer la situation de manière à ne pas, en fait, se retirer totalement de la situation ? Comment gérer ce type de situation lorsque votre source de pouvoir est attaquée ?

DAVID KOLB : La première chose qui me vient à l'esprit, et c'était une expression. On parlait d'Elisabeth Warren aux États-Unis, et on disait et pourtant, elle a persisté, elle a perduré. C'est ça l'idée ; c'est de perdurer, de persister.

Lorsque vous êtes attaqué dans votre source de pouvoir, parfois lorsque je fais quelque chose que vous ne voulez pas que je fasse, la première chose que vous allez faire dans votre comportement, c'est

---

que vous allez d'abord commencer par intensifier votre point de vue, vous allez m'attaquer.

Et donc ce que vous espérez, c'est que je vais me retrancher un petit peu, me retirer. Et après, on peut communiquer. Mais si moi je change de prise de position, il y aura intensification. Il y aura réaction ; il y aura une réaction immédiate dont on a parlé tout à l'heure. Mais si vous restez là pour que la communication fonctionne, eh bien, la personne doit se mettre dans un nouvel espace.

C'est difficile de changer, mais c'est la première réaction qui est parfois inconsciente. La première action, ce sera d'intensifier, d'attaquer, et après la personne doit se déplacer un petit peu pour qu'on puisse continuer la communication. Donc, persistez.

Donc même si votre pouvoir est attaqué, ça ne veut pas dire que ça va fonctionner.

INTERVENANT NON IDENTIFIÉ : Il y a un moment où vous parliez du bien et du mal. Pour moi, il serait vraiment bien si à l'ICANN, il n'y avait que des gens bien ; mais il y a des malentendus, etc., et je commence à me dire que- enfin, c'est une question.

Peut-être que les deux camps doivent coexister et l'autre camp est un camp nécessaire. Sans l'autre camp, il n'y aurait pas de progrès. Donc il faut qu'il y ait un équilibre ; les deux doivent coexister. Plutôt que de se plaindre de ceci qui est bon, qui est mauvais, etc. eh bien, travaillons ensemble en vue du progrès.

---

DAVID KOLB : Oui, le bien, c'est bien ; le mal, peut-être que c'est une mauvaise manière de décrire les choses, mais il y a le yin et le yang, ça existe.

Je vais d'abord prendre ce commentaire et ensuite ici.

PASTOR PETERS : Une petite question, quelle est la définition du bien et quelle est la définition du mal ?

DAVID KOLB : Alors là, c'est une crise existentielle.

PASTOR PETERS : Deuxièmement, si je souhaite proposer une définition, est-ce qu'on peut parler de ceux qui sont l'« *establishment* », ceux qui disent oui, ceux qui sont là depuis longtemps sont les bons et ceux qui ont un point de vue opposé à l'« *establishment* », eh bien, ce sont ceux qui sont considérés comme les mauvais ?

DAVID KOLB : C'est une discussion beaucoup plus large que ce que l'on peut faire aujourd'hui, mais c'est une question de perspective aussi. Si ce n'est pas mon point de vue, est-ce que ça veut dire que c'est mal ?

Donc si on essaie de vraiment collaborer, eh bien, il ne faut pas juger, il ne faut pas- il faut écouter le point de vue des autres.

---

Holly et ensuite Cheryl.

HOLLY RAICHE :

La raison pour laquelle on a un modèle multipartite, c'est qu'en fait tous les points de vue sont légitimes. Et si on ne reconnaît pas ça, on n'arrivera à rien. Il faut écouter les autres ; il faut écouter leur point de vue, comprendre la justification de leur point de vue et se rendre compte que ce qu'ils veulent n'est pas nécessairement en conflit avec ce que vous voulez. Et si on procède de cette manière, on arrivera à quelque chose.

CHERYL LANGDON-ORR :

Oui, merci. Autre chose à réfléchir, puisqu'on parle de sources de pouvoir et d'interaction et de ce que font les gens, ce qu'ils ne font pas ensemble dans le cadre de cette dynamique, c'est que parfois ce n'est pas simplement d'arriver à un accord ou à un désaccord.

Parfois, on est à l'aise ou mal à l'aise, à cause de la manière dont sont présentées les choses. Donc, parfois les gens exploitent quelqu'un qui n'est pas très résilient. Eh bien, cela est tout à fait raisonnable, en tant que collègue qui se soucie des personnes d'aider cette personne qui n'est pas résiliente, de lui fournir une certaine résilience de manière à lui redonner son pouvoir. Ça ne pas dire que vous êtes d'accord avec un concept, ça veut dire simplement que vous êtes humains.

Et je pense qu'on peut tous s'améliorer dans ce sens.



---

Donc vous êtes en train de bâtir votre propre résilience à vous-même, mais n'oubliez pas que cela n'est pas quelque chose qui doit coûter quelque chose aux autres. Et donc le plus important, c'est que vous devez vous retenir. Vous n'êtes pas obligés de réagir dans l'immédiat.

DAVID KOLB : Alors encore un commentaire et ensuite la pause.

SHREEDEEP RAYAMAJHI : Oui, donc à la base, je crois que lorsqu'il y a ce type de situation, en fait, ce qui est important, c'est de prendre un peu de recul, de rester sur sa prise de position, mais de travailler sa source de pouvoir. Plutôt que d'attaquer, je pense que c'est une meilleure solution, parce que vous êtes reconnu avec les autres groupes. Donc vous constituez votre propre alliance. Donc il vaut mieux prendre un peu de recul, retourner vers sa source de pouvoir plutôt que d'attaquer.

DAVID KOLB : Oui effectivement par rapport à ça. La méthode la plus influente, c'est d'imiter, de modeler. Les gens vous observent et lorsque vous êtes une personne influente avec de bonnes intentions, eh bien, vous bâtissez, vous entretenez un réseau, des sources de pouvoir, et encore une fois, cela aura une influence positive comme ça pourra avoir une influence négative.

On est toujours des exemples pour les autres. Lorsque vous êtes dans un groupe, lorsque vous êtes un leader dans ce groupe, ou alors

---

lorsque vous êtes simplement un participant, eh bien vous participez à la table de quelqu'un et ce n'est pas forcément votre table.

Alors voilà ce qui va se passer. On va vous diviser en groupes. Donc groupe 1 et groupe 2, vous serez au même endroit qu'hier. Donc 3, 4 et 6, on doit vous diviser de manière à avoir une division multipartite ; donc vous allez représenter le point de vue de la séance d'hier. Donc, si vous étiez au GAC hier, ou si vous étiez au SSAC hier, vous savez qui vous êtes. Donc c'est la même chose qu'hier. Donc vous avez toujours le même point de vue qu'hier.

Alors, vous devez emmener avec vous votre étude de cas et vos points de vue. Prenez aussi les diapositives pour le modèle de conflit, simplement pour l'avoir sous les yeux comme rappel de ce que vous faites par rapport à ce qui se passe à un autre niveau, et je crois que c'est à peu près tout. Quelque chose pour prendre des notes.

Il y aura un groupe dans la salle, donc vous pouvez laisser vos affaires ici, si vous le voulez, pour ce qui est ici. On va donc vous diviser, mais partez avec le membre du personnel et les coachs dans la salle où vous vous dirigez d'abord, avant de faire la pause, pour ne pas vous perdre et pour savoir un petit peu où est-ce que vous allez.

Donc le personnel sera au fond de la salle avec des affiches. Si vous êtes là, si vous êtes dans le groupe 1, vous restez ici ; mais les 3, 4 et 6, il faut qu'ils restent au fond de la salle et ensuite on les divisera. Donc prenez vos noms avec vous pour qu'on-

**[FIN DE LA TRANSCRIPTION]**