

---

KOBE – Renforcement des capacités de l'ICANN : résolution des conflits

Lundi 11 mars 2019 – 15h15 à 16h45 JST

ICANN64 | Kobe, Japon

ELIZABETH ANDREWS : Bonjour à tous. Merci de nous avoir rejoint. Il y a eu un petit peu de retard à cause de la pause-café. Donc nous allons commencer cette séance avec un retard de cinq minutes. Il s'agit d'une séance sur le renforcement des capacités, surtout sur le règlement des litiges. Merci.

Bonjour. Je m'appelle Betsy Andrews. Je travaille avec le département de la responsabilité publique de l'ICANN et nous voulons mener à bien une séance pour le renforcement des capacités pour vous donner une idée de la manière dont fonctionne la plateforme d'ICANN Learn et pour parler aussi de la résolution de conflit. Je voudrais savoir qui veut être présent pour l'atelier de résolution de conflit. Nous aurons un plan alternatif parce qu'il y a des problèmes avec la session du RGPD. Nous allons réorganiser cette séance et nous vous dirons comment cela se fera. Merci.

Nous allons reprendre. Je continue à m'appeler Betsy, je continue à travailler pour le département de responsabilité publique de l'ICANN et ce département s'occupe de

---

*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.*

---

programmes tel que NextGen, le programme de leadership. Et l'un des aspects sur lequel j'attire votre attention, c'est que nous faisons une enquête sur la diversité des âges. Vous devez vous rappeler que nous en avons fait une à propos de la diversité des sexes. Nous voulons avoir maintenant davantage d'informations sur les âges pour voir quelles sont la structure et les modalités de l'ICANN pour prendre de meilleures décisions pour ce qui est de l'inclusion. Nous avons des cartes pour l'enquête qui vous prendra dix minutes à remplir. Vous avez là l'adresse à laquelle vous pouvez vous orienter pour la compléter.

Je vais vous montrer une introduction sur ICANN Learn et ensuite, comme nous avons un groupe plus réduit, nous allons nous réunir de ce côté de la salle et nous allons avoir une équipe d'experts qui s'occupera d'une séance de formation un peu plus privée disons où nous pourrions avoir des interactions plus proches au lieu de travailler sur cela.

Nous allons commencer par la présentation du développement de capacités. Lorsque nous parlons de l'ICANN, nous parlons du renforcement des capacités et du développement des connaissances comme faisant partie du renforcement des capacités. La définition du renforcement des capacités de l'ICANN se rapporte à des activités d'apprentissage passées sous les objectifs pour augmenter les connaissances, pour améliorer les capacités. Et cela vous permet de faire des contributions

---

significatives aux activités de l'ICANN dans la période intersession et pendant les réunions. L'objectif est d'augmenter vos connaissances et votre capacité pour que vous puissiez comprendre le système d'identificateurs uniques. Nous voulons renforcer aussi la participation à l'ICANN et réduire les obstacles qui empêchent cette participation pour que tout le monde puisse être en condition de contribuer de manière positive au travail que fait cette communauté.

ICANN Learn se trouve sur [learn.icann.org](http://learn.icann.org). Vous pouvez créer un compte ou vous pouvez vous connecter sur votre compte. Il y a d'autres processus qui sont connectés à cette identification, donc lorsque vous allez vous connecter, vous serez connectés à d'autres fonctionnalités.

Voilà votre tableau de bord. Vous pouvez voir les différents boutons pour voir les différents aspects d'ICANN Learn. On va voir la liste des cours disponibles pour vous... voilà, l'aspect qu'elle prend. Si vous cliquez sur ce bouton, à la partie supérieure droite de l'écran pour vous, vous aurez la liste des cours. Si vous cliquez sur cela, cela sera divisé en catégories. Et comme nous augmentons le nombre de cours disponibles, vous aurez de moins en moins de difficulté à trouver ce que vous cherchez.

---

Donc pour commencer, vous cliquez sur « Enroll », s'inscrire, et vous voyez cette page et vous voyez ce bouton violet pour commencer. Vous pouvez donc appuyer sur ce bouton, vous pouvez prendre votre cours à partir de votre téléphone mobile ou de votre tablette ou de votre ordinateur et la plateforme saura quel est le dispositif que vous utilisez et la plateforme vous présentera le contenu selon le dispositif que vous utilisez.

C'est une excellente option pour bon nombre de cours que vous pouvez développer pour votre groupe dans votre communauté pour pouvoir disposer de brochures ou d'autres liens qui peuvent vous être utiles pour quelqu'un qui prendrait ce cours.

Vous devez savoir que vous avez une transcription sur ICANN Learn. Vous avez un suivi de tous les cours qui sont présentés. Pour les boursiers ou pour d'autres instances où vous vous servez d'ICANN Learn pour pouvoir répondre aux conditions imposées pour le financement des déplacements, là, vous avez toute l'information.

Si vous êtes intéressés à utiliser ICANN Learn, nous vous recommandons de commencer par le cours d'introduction à l'ICANN où vous pouvez choisir n'importe laquelle des sept langues qui sont ici offertes. Et si vous devez faire le cours d'introduction, vous pouvez choisir la langue que vous voulez utiliser pour ce cours.

---

Nous allons regarder le catalogue pour que vous voyiez quels sont les cours disponibles et quelle sera notre orientation dans l'avenir. Je voudrais que vous voyiez quels sont les cours que vous voudriez suivre maintenant mais aussi ceux que vous voudriez voir dans l'avenir pour vous permettre d'améliorer vos compétences dans l'avenir.

Dans les catégories actuelles, vous avez la sécurité, les nouveaux venus, ICANN Lean, la gouvernance de l'internet, les opérations et les normes comme vous pouvez le voir là. Et là, vous avez des exemples des types de cours que vous avez, un cours de base sur la cybersécurité, une introduction à l'ICANN. Il y a des séminaires en ligne sur un fichier de création de compétences d'At-Large qui inclut des cours sur quatre années qui sont disponibles en anglais, en français et en espagnol.

Je devrais dire qu'il y a une interprétation en espagnole et en français pour cette séance. Donc si vous voulez, vous pouvez vous connecter sur le canal et vous pouvez poser les questions dans ces langues-là.

D'autres cours que vous ne voyez peut-être pas dans le catalogue mais que nous utilisons sur la plateforme, c'est les cours pour les boursiers, pour les NextGen et pour les membres du Conseil d'Administration. Il y a aussi des cours qui sont très populaires, un cours de diplomatie sur l'internet, la

---

gouvernance de l'internet mondial et le commerce numérique. Ceci peut être pertinent pour l'ICANN ainsi que pour votre quotidien. Il y a des cours sur des opérations avec des révisions qui vous permettent de voir tous les sites où il y a des révisions ainsi que des formations.

Il y aura sous peu un cours sur les aspects fondamentaux du DNS. Moi, je n'ai pas de formation technique et je suis très heureuse qu'il y ait cela. Lorsque nous voulons que les gens s'occupant de politiques puissent être au courant de la partie technique, cela est très bon. Il y a d'autres pour ceux qui s'occupent de la partie technique pour qu'ils soient au courant des questions de politiques. Et ainsi, nous pourrions tous améliorer notre travail.

Nous sommes en train de préparer un cours pour voir comment suivre un cours d'ICANN Learn ainsi qu'une formation pour les bureaux d'enregistrement. Et ce cours est obligatoire pour tous les bureaux d'enregistrement.

C'est un cours qui est vraiment très intéressant que je veux présenter maintenant. Voilà quelque chose de très important pour tous au sein de l'ICANN, c'est la résolution de conflit. Nous avons David Kolb avec nous, qui est le formateur dirigeant. Il a travaillé avec nous pendant de longues années et c'est toujours difficile de régler des conflits parce qu'il y a beaucoup de

---

situations où nous voulons savoir comment tirer le meilleur parti de ce que chacun sait faire.

Et il y a ce petit groupe ici. Au lieu d'avoir une présentation plus longue de David, il serait beaucoup plus productif si tout le monde pouvait être installé de ce côté de la salle à gauche, à ma droite, et vous pouvez vous servir du système d'interprétation mais ceci vous permettra de travailler de manière plus interactive et d'avoir un dialogue plus personnalisé.

Je cède la parole à David Kolb.

DAVID KOLB :

Pour un petit groupe c'est une salle très grande. C'est pour cela que j'ai pensé à nous regrouper tous de ce côté de la salle qui est plus près de l'entrée. On va voir si vous m'entendez sans le micro. Si vous ne m'entendez pas, je devrai me servir du micro. Je vais me servir du micro aux fins de l'interprétation. Ce n'est pas que moi je vais interpréter mais évidemment, les interprètes vont le faire.

Donc tous ceux qui s'occupent des conflits, venez. Voilà. Si vous avez des conflits, vous pouvez venir de ce côté. Bien. Il y a une trentaine de personnes ici. Nous allons faire quelque chose de différent de ce que j'avais imaginé. Au début, j'avais pensé à un groupe d'entre une cinquantaine et une centaine de personnes.

---

Donc nous allons donc nous détendre un petit peut, nous allons jouer avec cela.

Ma première question pour vous... Est-ce que nous avons notre micro sans fil pour nous en servir ? J'en avais un autre mais je l'ai prêté. Si quelqu'un veut poser une question, je voudrais bien avoir un autre micro s'il vous plaît pour les questions. Bien. Nous allons donc vérifier qu'il fonctionne bien.

Donc la première question que j'ai à vous poser est la suivante. Quelle sorte de conflits avez-vous eu à résoudre dans le domaine de l'ICANN ? Lorsque je parle du type de conflits, ce que je veux dire, c'est dans votre expérience ou dans votre vécu, quels incidents avez-vous eu à résoudre et comment savez-vous s'il y a un conflit et comment le résoudre.

Donc avant de vous passer le micro, vous pouvez échanger avec les personnes qui sont à vos côtés sur le type de conflits auxquels vous avez dû faire face et comment vous les avez résolus.

Bien. Nous allons changer de micro alors. Nous allons donc diviser ce travail en deux catégories. Combien parmi vous ont dû faire face à un conflit agressif ? Et qu'est-ce que je veux dire par là ? Ce n'est pas que quelqu'un vient vous attaquer mais il s'agit d'un conflit qui est là, dont vous vous rendez compte qu'il existe. Donc levez la main si vous avez eu à faire face à cette situation.



---

Et quel était l'aspect de cette situation ? Elle était comment, cette situation ? Et travaillons sur les comportements parce que bien sûr, il y a des différences selon les cultures. Donc si vous levez la main, nous allons vous donner un micro. Quelle a été votre expérience ? S'il vous plaît, ne mentionnez pas de noms.

ORATRICE NON-IDENTIFIÉE : Bien sûr, je ne donnerai pas de noms. J'ai vécu une situation au cours de laquelle un membre d'un groupe a mentionné quelque chose qui était destiné à quelqu'un d'autre. Donc moi, j'observais simplement la situation. Je n'étais pas directement concernée par cette situation. Et cette personne semblait accuser quelqu'un d'autre de quelque chose. Et cette deuxième personne a réagi de manière instantanée.

DAVID KOLB : Qu'est-ce que cela signifie, que la deuxième personne ait réagi ? Cela veut dire qu'elle a crié, quelle l'a insulté, quelle a fait des commentaires ironiques, elle a exprimé un sarcasme ?

ORATRICE NON-IDENTIFIÉE : C'est difficile de trouver les mots parce que l'anglais n'est pas ma langue maternelle mais cela était très irritant pour cette personne d'être considérée comme cela de manière publique.

---

DAVID KOLB :                    On lui a dit : « Tu as fait cela. »

ORATRICE NON-IDENTIFIÉE : Mais cette personne l'a fait sans mentionner le nom de la personne mais tout le groupe a compris à qui ce commentaire était adressé.

DAVID KOLB :                    Est-ce qu'il y a quelqu'un d'autre qui a eu ce type de...

THATO MFIKWE :                Je vais vous donner une description très courte de la manière où je me suis vu dans une situation conflictuelle. J'ai été élu comme un représentant de la NCC au sein de la NCSG et j'ai été élu président de ce comité. Je devais expliquer quelles étaient mes responsabilités. Alors il y a eu d'autres conflits qui venaient d'autres autorités, des gens qui étaient beaucoup plus expérimentés parce que moi, je n'avais pas beaucoup d'expérience.

DAVID KOLB :                    Comment est-ce que vous avez compris qu'il y avait ce conflit ?

---

THATO MFIKWE : Il y a des personnes qui n'acceptent pas la diversité. Si nous travaillons dans une structure comme l'ICANN, nous parlons de politiques et lorsque nous parlons politiques, tout est en rapport avec les idées et les meilleures sont celles promues. Quand on présente ses arguments, on pense toujours que l'on essaie de tirer un avantage de quelque chose. On commence à vous accuser.

DAVID KOLB : Il y a eu donc un autre affrontement public.

THATO MFIKWE : Je devais assister à une formation en tant que facilitateur au Panama et cela m'a préparé pour ce type de situation. Cela m'a beaucoup aidé pour résoudre ce type de situation. D'autres membres de la liste de diffusion étaient d'accord parfois sur n'importe quoi. Mais il y en avait très peu qui le disait. C'est là donc que le conflit se produisait.

DAVID KOLB : Bien. Quelqu'un d'autre ?

ORATRICE NON-IDENTIFIÉE : Vous avez demandé quelle est la situation qui s'est produite ?  
Voilà. Une situation pendant laquelle il y a eu un abus, des noms

---

qui ont été mentionnés, il y a eu des insultes, il y a eu des gens qui ont quitté la réunion. Enfin, c'est le type de situation dans laquelle je me suis vue impliquée. C'était une réunion au niveau de la direction d'une organisation.

Je ne décrirai pas la situation mais du point de vue de quelqu'un qui observe, et cela s'est passé il y a longtemps, personne n'était d'accord sur quoi que ce soit. Même si l'idée était bonne, tout le monde interrompait tout le monde.

DAVID KOLB : Elle voulait parler.

ORATRICE NON-IDENTIFIÉE : J'ai vu aussi des cas où une personne est en silence et elle préfère éviter les conflits.

DAVID KOLB : Nous avons beaucoup d'informations. Vous avez parlé des cris, vous avez du fait de mentionner les noms, vous avez dit qu'il y avait des gens qui évitaient d'intervenir comme une réponse au conflit.

Je vais vous donner un exercice facile ou rapide. C'est quelque chose de fascinant pour les questions de sexe et de culture. Nous avons de ce côté une partie de la salle qui est très ouverte si vous voulez. Je veux que vous fassiez une ligne continue qui

---

aille de A à B. Quel est votre niveau de confort pour la gestion de ce type de conflit ? Le fait de crier, le fait de lever le ton... Dans votre culture, comment ce type de conflit agressif est-il géré ? De ce côté, cela signifie que je suis vraiment à l'aise ; ce n'est pas que je me fais un plaisir de faire cela, je me sens à l'aise, je sais que je peux gérer la situation, c'est quelque chose que je peux gérer. Cela n'a pas d'influence sur moi.

Ici au milieu, ce serait le milieu de cette ligne continue. Ce n'est pas exactement la situation que je voudrais avoir à gérer. Le conflit est là, je vais m'en occuper si je n'ai pas d'autres possibilités.

Et ici, à l'autre bout, c'est là où on se dit : « Ah, non, mon dieu, je veux quitter la salle, je ne sais pas quoi faire. C'est moi vraiment qui suis dans cette situation ? Je me sens tellement mal à l'aise avec ce type de conflit. »

Donc faites une ligne et ne vous disputez pas s'il vous plaît, ne commencez pas un conflit pour vous mettre sur un endroit déterminé de la ligne.

Voilà l'image, c'est le moment avant le conflit.

Si vous ne savez pas trop où vous devriez vous mettre, parlez-en avec ceux qui se sont déjà situés sur la ligne pour voir où vous pourriez vous situer. Nous allons voir où on en est. Je ne vais pas

---

consulter tout le monde mais je vais commencer par là et je veux vous entendre. Vous avez choisi cette position. Racontez-nous un peu.

ABDUL : Bonjour. J'aime entendre la réponse à ce que l'on vient de dire. Et je voudrais essayer de contrôler mon tempérament et puis je répondrai de manière appropriée, je répondrai quelque chose de logique. Enfin, ma réponse ne serait pas biaisée. Cela ne ferait pas que je perde la face.

DAVID KOLB : Voilà, c'est le niveau de confort par rapport au conflit. Pourquoi est-ce que vous êtes positionné là ?

ORATEUR NON-IDENTIFIÉ : Je ne prétendrai rien mais si vous me le demandez, je vais vous répondre.

DAVID KOLB : Petit à petit, je vais me déplacer. Voilà, vous, pourquoi vous êtes placé ici ? Parce que vous évitez même de prendre le micro.

---

ORATEUR NON-IDENTIFIÉ : Je représente le Népal. Et je me sens assez à l'aise pour gérer ce type de conflit. S'il y a ce type de conflit, j'écoute attentivement et si quelqu'un dit quelque chose du genre insulte ou des choses comme cela, il faut que nous écoutions attentivement la réponse qu'il cherche. Sur cette base, nous devons donner une réponse, non pas une réponse immédiate évidemment, mais nous devons y répondre d'une certaine manière quand même.

DAVID KOLB : Nous sommes presque au milieu. Et il y a quelqu'un qui se cache. Mais non, mais non. Pourquoi vous êtes vous placé juste au milieu ?

ORATRICE NON-IDENTIFIÉE : Bon, j'ai l'air d'être calme mais j'aurais une sensation un peu bizarre dans l'estomac. Je ne dirais pas que j'aurais la nausée mais j'aurais peur. Et je vais inspirer profondément et je vais présenter à la personne les faits pour lui répondre.

DAVID KOLB : Bon, nous sommes plus près de l'autre groupe.

---

ORATRICE NON-IDENTIFIÉE : Si moi, je vois qu'il y a un affrontement où les émotions sont très présentes, moi je ne voudrais pas participer à cela. J'essayerais de partir ailleurs où je pourrais exprimer mes idées.

DAVID KOLB : Voilà, donc changer de situation, quitter la situation.

Et maintenant, je suis au bout de la ligne. Voyons un peu. Il est évidemment que vous me dites qu'il faut que je vous donne le micro. Pourquoi vous êtes vous installée à cette place ?

PUA HUNTER : J'essaie toujours d'éviter les conflits. Je n'aime pas les conflits, je n'aime pas du tout le conflit.

DAVID KOLB : Ceci n'est pas très confortable. Il y avait ceux qui étaient à l'aise, ils étaient de l'autre côté, et ceux qui ne sont pas ceux à l'aise sont ici. J'ai vu Sandra, j'ai l'impression qu'elle doit aller de l'autre côté. Elle s'était mal installée, voilà. Cela, c'est la fin de la ligne.

ORATRICE NON-IDENTIFIÉE : Je n'aime pas du tout me trouver au beau milieu d'un affrontement. Mais s'il faut que je le fasse, je peux m'en occuper.



---

DAVID KOLB : Je vais changer un tout petit peu ma question. Et vous pouvez donc vous replacer à partir de cette nouvelle question, changer votre situation dans la ligne.

Disons qu'il y a un conflit plus important mais non pas avec l'ICANN, avec quelqu'un de votre famille, avec quelqu'un que vous aimez. Voyons si vous changez de place ou pas. Ah bon ? Je vois qu'il y a des gens qui se situent ailleurs. Voilà, c'est intéressant, cela.

Sandra a changé de place. Pourquoi ?

ORATRICE NON-IDENTIFIÉE : Parce qu'au niveau professionnel, je me sens protégée. Mais en famille je suis bien plus sensible. Cela, c'est clair. Et quand je me rends compte qu'il y a un conflit alors je suis atteinte alors je veux trouver une solution.

DAVID KOLB : Vous avez changé de place vous aussi, Abdul. Parce que je crois que cela dépend du niveau de séniorité. Si on est la personne âgée de la famille, alors il faut répondre au plus jeune et bien des fois, les jeunes doivent écouter et respecter les plus âgés.

Je vois la rousse qui a changé de place très rapidement.

DIANA : Je m'appelle Diana. Oui, avec la famille, c'est différent parce que quand la relation est professionnelle, c'est autre chose. En famille, on se bagarre puis après, il y a toujours une solution que l'on peut trouver plus facilement. Mais au niveau professionnel,... les réseaux sociaux, les conflits que cela peut entraîner. Donc c'est vraiment très différent à ce niveau-là. Pour les conflits de la famille, je me suis plus à l'aise que dans les conflits professionnels.

DAVID KOLB : Alors j'ai une question à poser parce que je pense à la culture et au genre. Les genres sont assez bien distribués, des hommes, des femmes partout. Que se passe-t-il avec la culture ? OK. C'est l'Amérique du Sud ? Que se passe-t-il avec l'Europe occidentale ? OK. Europe de l'Est ? Moyen-Orient ? Je sais qu'il y a des définitions assez vagues ici. L'Afrique du Nord, Afrique centrale Afrique du Sud. Et en Asie, que se passe-t-il avec les îles Cook ? J'ai dû le dire pour Pua ? « Où sont les îles Cook ? » Tout le monde se pose cette question.

J'ai dit Afrique occidentale. OK. Pour l'Asie, il y a des ressortissants du Japon, de la Malaisie, Singapour, Corée, Chine, Philippines ? D'autres îles du Pacifique ? J'ai déjà dit Cook. OK.

---

Ce qui est vraiment intéressant, c'est que ce qui est lié, c'est la diversité géographique. On est un peu partout dans le monde. Maintenant, reprenez vos places. Il y en a qui n'ont pas participé à cet exercice, mais bon.

Pour ce qui a trait au niveau de confort quand on a un conflit, on apprend à gérer les conflits en famille. Lorsque l'on pense à notre maman ou à notre papa, combien de vous pouvez dire que le type de gestion de conflit ou l'angoisse que cela provoque, c'est comme une de ces deux personnes ou une combinaison de ces deux personnes ?

Il y a trois réponses possibles. Quand on se fâche et on gère le conflit, on apprend dès qu'on est enfant, on amène cela sur le terrain de travail et on voit comment le reste des gens aide à gérer les conflits. Et nous, on adopte ces conduites parce qu'on imite les leaders, on imite justement ceux qui dirigent.

Alors quand on pense au niveau de conflit – ici, on pense au conflit agressif –, il faudrait penser aux conflits en général.

Je ne sais pas si je vais arriver à tout vous montrer pour une question de temps mais il faut savoir comment répondre aux conflits, comment gérer le conflit et comment avancer. Il y a une métaphore et comme on est au Japon, je crois qu'on peut peut-être utiliser l'aïkido comme métaphore parce que c'est une

---

métaphore géniale pour le conflit. Vous pratiquez le aikido ? Vous connaissez ? Vous êtes familiarisés ?

Je ne sais pas si vous avez vu ces films d'action de ces gens qui volent dans les airs ? Voilà, c'est le aikido. C'est un art martial qui n'est pas offensif. Alors quand vous pratiquez cela, on vous dit comment attaquer l'autre personne. On pratique la technique de l'attaque. C'est une bonne métaphore. Je veux parler de pratiques qui viennent du aikido puis on va reparler du type de conflits et de modèles de réponses.

Qui parmi vous a participé à l'Académie de leadership ? J'ai fait des ateliers au Panama et ailleurs. Mais bon, on va tout d'abord aborder les réponses aux conflits. Il y en a trois. C'est se bagarrer, s'en sortir ou resté complètement bloqué. Voilà, ce sont les trois possibilités.

Il y a des parties différentes du cerveau. L'amygdale est vraiment très petite. Alors, on a ces trois réponses que je viens de vous mentionner. C'est la réponse primaire au conflit. On veut faire une de ces trois choses que je viens de vous dire. Et dans pas mal de situations – parce qu'on peut avoir différentes réponses à différentes situations, c'est différent la famille du travail – mais ce qui est vraiment intéressant, c'est que l'amygdale libère la même adrénaline et cortisol des hormones de conflit dans les deux situations. Alors ici, vous voyez en rouge, on a des lions,

---

des tigres, des animaux prédateurs. Les réponses sont toujours ces trois réponses que je viens de vous mentionner. Si vous recevez un courriel agressif ou si vous avez quelqu'un d'agressif, votre cerveau va libérer autant d'adrénaline et de cortisol que si vous deviez affronter un prédateur.

Combien d'entre vous ont dû faire face à ce type de situation où vous l'avez senti, le niveau d'adrénaline qui est libéré au bout de 90 secondes ? Le corps se prépare à faire quelque chose. Si nous revenons dans le passé, dans l'évolution, en tant que prédateur, nous disons : « Je reste là pour voir si les choses se calment ou je pars en fuyant ou je vois si je peux m'en sortir ou je vais me battre avec ce qui se passe. » C'est ces hormones-là qui vous permettent de résister pendant une très courte période. C'est ce que j'appelle la réponse primaire.

Je vous ai déjà parlé un petit peu de ce qui apparaît sur l'image, mais cela se rapporte aussi au flux sanguin. Lorsque j'ai dû vous faire faire une ligne, j'ai dû imaginer le conflit. Pour certains d'entre vous, il y a peut-être une réponse d'adrénaline, de cortisol parce que vous avez dû vous souvenir dans la situation où vous vous trouviez lorsque cela s'est passé. C'est une autre fonction de l'amygdale. L'amygdale imagine et elle se dit : « OK, ce souvenir a une réponse émotionnelle intense et je vais donc la stocker dans la partie du cerveau. Et si elle n'a pas autant d'intensité, je la laisserai un petit peu de côté. » Parce que nous

---

apprenons une réponse à certaines situations pour l'utiliser dans l'avenir. Pour pouvoir quitter ce type de réponse, il faut que vous voyiez comment vous vous sentez. Et quand je vous demande de réfléchir à la manière dont vous vous sentez, cela a l'air d'être élémentaire, d'être basique mais c'est fascinant. Quand quelqu'un vous crie par exemple, ne le faites pas à voix haute parce que ce serait bizarre, mais quand quelqu'un vous crie, vous pourriez peut-être vous dire : « Je me sens très fâché en ce moment. » Et si vous voulez voir quelle est l'intensité de vos sensations, de vos sentiments, vous pouvez dire : « Je ne me sens pas tout à fait fâché, je me sens très fâché. Je suis furieux ou furieuse. » Et je ne sais pas comment cela se dit dans chacune des langues mais voilà l'intensité. Lorsque vous réfléchissez et que vous pensez à cela, le flux sanguin va dans la partie frontale, qui est celle qui réfléchit. Je vous demande s'il vous plaît de vous servir du micro pour les interprètes.

ORATEUR NON-IDENTIFIÉ : Je crois que nous avons tous le français et l'espagnol.

Ce dont vous parlez, la manière dont le flux sanguin va dans le cerveau, cela se rapporte au comportement individuel ?

---

DAVID KOLB :

En général, cela se rapporte au comportement. Nous allons après revenir sur la question du caractère de chacun. Je ne veux pas trop parler de la science s'occupant du cerveau. La question est que le flux sanguin change tout simplement lorsqu'on pense à une situation de conflit.

Est-ce que vous avez vu le film « Free Solo »? C'est un documentaire où quelqu'un fait de l'escalade pendant trois heures sans corde. Lorsqu'on a fait une tomographie de son amygdale, son amygdale était en quelque sorte détruite. La situation était tellement intense que ce que cela montre pendant la tomographie, dans la scan, c'est que cette amygdale ne fonctionne pas de la même façon que celle des autres personnes lorsque l'on est stressé. C'est ce qui lui donne cette espèce de courage. En fait, ce ne serait pas du courage peut-être dans ce cas-là mais un comportement téméraire si vous voulez. Mais si cela fait partie du caractère de la personne, oui, c'est possible. Cela implique aussi certaines caractéristiques génétiques. Mais il faut que vous réfléchissiez à comment vous vous sentez lorsque vous devez répondre à un conflit.

Un autre point auquel vous devez réfléchir, c'est que lorsque vous avez cette réponse primaire, combien d'entre vous ont été à la source du conflit ? Ce serait difficile. À un moment donné, on est à la source du conflit. Et surtout lorsqu'il s'agit des être que l'on aime.

---

Vous savez ce qui peut créer un conflit dans la famille ? Vous devez savoir que si vous causez un conflit, c'est quelque chose de difficile, c'est quelque chose que vous ne voulez pas écouter. Mais eux, ils vont avoir cette réponse primaire. Bien sûr, ils auront cette sécrétion d'adrénaline et vous, vous aurez une réponse primaire à leur réponse parce qu'eux, ils ont réagi face à quelque chose que vous avez dit et maintenant, vous êtes du côté du sentiment dans le cerveau et vous pensez : « Je me sens anxieux, je suis étonné. » parce que c'est différent de si je suis fâché. La colère est caractérisée bien des fois comme une émotion secondaire parce que l'émotion primaire sous-jacente est la peur, la culpabilité. Voilà les deux facteurs sous-jacents la plupart du temps ; la crainte et la culpabilité. Lorsque vous êtes fâché, vous pouvez enlever cette couche de sentiments et vous pouvez voir si vous pouvez identifier les autres émotions, la peur et la culpabilité.

L'important, c'est de reconnaître que le conflit existe. Cela ne veut pas dire que vous faisiez partie du conflit ou que vous acceptiez le conflit. Par contre, vous reconnaissez le conflit, vous reconnaissez votre rôle. Le rôle que vous avez pris dans ce conflit, c'est peut-être quelque chose qui a été mal perçu. Et il faut savoir quelle est la perception correcte. Il faut valoriser les différents points de vue et les différents sentiments.



---

À l'ICANN, normalement, les gens n'ont pas les mêmes objectifs ni les mêmes points de vue. Très peu de fois, c'est ce qui arrive. Je peux nommer les SO et les AC et les groupes avec lesquels j'ai travaillé. On voit la différence. Il faut adapter les styles de manière efficace et constructive. Et c'est la partie difficile parce que c'est quelque chose de très personnel.

Moi, je dois m'adapter, je dois faire quelque chose. Vous êtes les seuls qui pouvez changer au tout début. Peut-être vous pouvez faciliter le changement d'une autre personne au fil du temps. Mais si vous reconnaissez, si vous valorisez les points de vue des autres, comment faites-vous pour démontrer que vous appréciez vraiment les points de vue de l'autre ? En écoutant, c'est quelque chose de très simple mais des fois, on ne le fait pas. Et puis il y a un conflit qui apparaît et tout devient plus difficile.

On peut dire que le conflit n'est pas évident. Le conflit est un peu caché. Vous savez qu'il y a un conflit qui arrive à la surface de temps à autre mais vous ne pouvez pas l'identifier. Cela vous est arrivé ? Alors ceci est un conflit passif-agressif. Il est sous-jacent et après, il y a quelque chose qui se passe et on voit une conduite qui sort [de l'eau] disons et là, vous voyez qu'il y a vraiment un conflit. Alors je veux savoir quel est le problème, je veux l'amener à la surface. Alors là, on commence à voir le conflit qui apparaît à la surface.

---

On va passer le micro aux participants. C'est pour l'interprétation.

ORATEUR NON-IDENTIFIÉ : Quand on a une dose de cortisol, l'adrénaline en fait, est-il possible de penser rationnellement à ce moment-là ? On ne réagit pas de manière immédiate. C'est la première réaction lorsqu'on voit un lion ; on ne reste pas à réfléchir. On réagit de manière immédiate. Alors la réaction initiale est d'attaquer, de rester gelé ou de partir. On n'a pas 90 secondes.

DAVID KOLB : Ce que je veux dire, c'est que le cortisol prend 90 secondes pour passer par l'organisme, ce qui vous permet de réagir. Normalement, dans les conflits humains, on a ce temps-là. On a parlé de hausser la voix, etc., ce type de conduite. On s'est retrouvés sans doute dans des situations où il y a quelqu'un qui est fâché, qui lève la voix et là, vous avez ces 90 secondes et cela aide.

Il y a une citation que j'utilise beaucoup : « Le conflit, c'est comme le feu. Il te consume, il t'élimine. » Alors comment sortir d'un conflit avec plus de compréhension de la relation, etc. ?

---

Vous avez eu cette expérience ? Il y a toujours un potentiel dans le conflit pour mieux comprendre la question. C'est comme l'effet de l'essence. Alors on maintient le cortisol élevé. Je change mon flux sanguin. Et ici, il y a des astuces pour le calmer. Si quelqu'un crie, on doit dire : « Écoute-moi, parlons de la question. Tu peux être plus rationnel ? Non ? » Alors là, l'autre se fâche. Utilisez le micro s'il vous plaît.

ORATEUR NON-IDENTIFIÉ : Je crois que tout dépend de la manière dont on perçoit sa propre personnalité, sa propre conduite. Par exemple, moi je suis au travail ou dans ma voiture ou à la maison et il y a quelqu'un qui veut entrer en conflit avec moi. La première chose que je vais faire, c'est me taire parce que je crois que si l'on veut entrer en conflit avec moi, c'est parce que cette personne est déjà préparée pour cela. Il a déjà des outils, tout est préparé. Si je vois que c'est quelqu'un de faible, je vais me taire et je vais sourire parce que ce qui est important n'est pas la première instance du conflit. L'important, c'est ce qui vient après.

DAVID KOLB : Je suis d'accord. Une suggestion. J'aime l'idée d'écouter en silence et sourire ne serait peut-être pas la meilleure stratégie. Rire, ce serait une très mauvaise stratégie. Vous riez quand vous

---

êtes nerveux ? C'est une conduite assez normale, rire quand on est nerveux. C'est naturel.

Alors ces conduites, on les interprète comment ? De manière différente. Dans ces 90 secondes, il n'y a pas grand chose à faire mais il faut faire quelque chose. Notamment, si vous avez ces 90 secondes. Et ce qu'on pouvait faire à la fin ou au milieu de ce discours, vous pouvez dire à cette personne : « Je voudrais comprendre ce que tu dis. Peux-tu énumérer trois points ? Tu peux me faire un résumé ? Parce que j'essaie de m'assurer de bien comprendre tout ce que tu essaies de me dire. Probablement, cette personne va crier mais pas tellement comme avant et peut-être le ton va baisser et enfin, vous réussirez à avoir une interaction normale. À ce moment-là, vous pouvez dialoguer. Si on peut faire en sorte que le flux sanguin soit différent, alors ce sera plus facile de trouver une solution au conflit.

Je sais que nous n'avons pas trop de temps. Aïkido est une métaphore pour le conflit est qui est très Intéressant. Si on sépare le mot, aikido veut dire la manière d'harmoniser l'énergie. Si vous regardez cela, c'est comme une danse. Ce n'est pas se défendre avec violence, c'est plutôt une danse. Il y a de la proximité et je crois que c'est une bonne métaphore parce que pour pouvoir comprendre le conflit et le gérer, il faut être proche de l'autre, essayer de comprendre les choses du point de vue de

---

l'autre. Les mouvements du aikido, si vous les décélérés, c'est aussi simple que l'énergie qui vient. Je la laisse passer, je me mets de côté et je vois que cette énergie me passe de côté.

L'aikido a un principe de protéger son ennemi, c'est très intéressant, c'est-à-dire aider l'ennemi à ce qu'il n'ait pas de problème. Normalement, on a un conflit, une agression et les mouvements ont des entrées, des tours, etc. Et si vous essayez de faire en sorte que ces mouvements soient forcés, l'autre personne sera endommagée. Donc de cette manière, vous protégez l'ennemi. Il y a des cultures anciennes qui ont ce principe, c'est-à-dire éviter la honte de l'adversaire et protéger l'ennemi ; ceci nous donne un bon cadre de référence. Moi, je veux me protéger moi-même, c'est l'auto-préservation, mais je veux protéger L'autre aussi. C'est vraiment quelque chose de très intéressant. Voilà. En aikido, on n'attaque jamais. Donner un coup pour avoir un avantage signifie que l'entraînement n'a pas été suffisant. On n'évite pas l'attaque, on la voit venir et on pense aux mouvements qu'il faut faire pour l'éviter.

Quel est le rôle qu'il faut trouver pour éviter le conflit ? La non-violence est la pratique réelle de l'aikido, on ne peut pas attaquer, on ne peut que se défendre. C'était le fondateur du aikido.

---

J'aime aussi cette métaphore. Il y a une tempête et on est l'œil de la tempête. Vous savez que l'œil de la tempête est calme, la tempête est tout autour. Et quand vous voyez l'aïkido, la personne qui est au centre semble calme. Mais autour de cette personne, c'est la tempête. Et au fur et à mesure du progrès au aïkido, il y a plus d'opposants. Il peut y en avoir cinq ou six qui viennent pour les pratiques.

Je vais sauter quelques diapositives pour une question de temps.

Il y a trois principes pour l'aïkido. Tout d'abord, chercher le centre. Qui a parlé du centre ici ? Alors on a dit : « Moi, j'essaie d'être dans le centre et je respire profondément. » Avec le yoga, on peut aussi travailler sur la respiration. Quand vous essayez de vous centrer, vous inspirez profondément, vous baissez la tension et le centre est ici en bas. [Ne le faites pas maintenant], mais vous allez inspirer profondément trois fois. Vous prenez de l'air pendant cinq secondes, vous sortez l'air pendant cinq secondes, trois fois.

Que se passe-t-il aux niveaux physique et physiologique ? Quand on respire comme cela, on est plus équilibré et il est plus difficile que l'adrénaline soit libérée. Alors dans un cas de conflit, vous devez respirer de cette manière et puis vous avez 90 secondes

---

avant de commencer une conversation avec la personne en question.

L'extension, c'est trouver une manière d'aborder le conflit, comment on peut identifier la question pour pouvoir en parler. Il faut parler de la question du conflit pour pouvoir la discuter. On peut discuter et dire : « On parle de cette question de politique, de PDP, de budget, de quoi que ce soit. » On parle de ce contexte où l'on peut dialoguer.

Et puis le contrôle, c'est-à-dire avoir le contrôle. Si vous vous trouvez dans un conflit, ceci revient à la conduite animale. On se regarde dans les yeux. Et si je me mets de côté, l'énergie change. On n'a plus le contact visuel. Il y a aussi une question culturelle au milieu. Il ne faut pas envahir l'espace personnel mais de cette manière, on peut réduire le conflit.

Nous avons déjà parlé un tout petit peu des expressions, alors on a l'option... Il nous reste 20 minutes. On a l'option de répondre différemment au conflit. Voici un modèle de Thomas Kilmann et vous devez penser à l'importance de la relation, à l'importance du problème ou quelle est l'inquiétude, pour vous et pour les autres. Si on parle d'un niveau réduit d'inquiétudes, alors là, vous pouvez éviter le conflit, éloignez-vous. Vous n'avez pas grand chose à faire dans ce cas à moins que vous aimiez vous bagarrer pour vous amuser. Il y a des gens qui adorent cela,

---

pour s'amuser. Moi, j'en ai vu à l'ICANN. J'ai beaucoup voyagé pour avoir ce conflit.

S'il y a une relation importante mais la question n'est pas importante pour vous, alors adaptez-vous. C'est-à-dire je ne vais pas tout perdre ici. Je vais m'adapter. Si l'importance du rapport et l'importance de la question sont élevées, la relation peut être endommagée. On peut vexer les sentiments d'une personne. Là, vous avez à défendre votre position et si les deux sont élevés, là, vous devez collaborer. Et au milieu, vous voyez engagement mais pas avec une connotation négative. Dans ce cas, les deux doivent céder et on veut arriver à une solution. Ceci ressemble au consensus. Et par définition, le consensus, c'est d'appuyer la décision prise dans la salle ; voilà, c'est cela le consensus.

Voici une réflexion sur les différentes étapes. Bien des fois, c'est bien d'avoir un modèle de gestion de conflit. Alors il faut entendre, il faut s'assurer de bien comprendre parce que bien des fois, il y a des émotions au milieu alors il faut le résumer. Aussi, il faut dévier l'émotion et puis dévier l'agression de la même manière.

Si l'on revient au aikido, le conflit est autour d'une personne qui est dans l'œil de la tempête. Et cette personne réduit l'émotion. Alors on évite d'ajouter de l'essence pour que le feu devienne plus grand à long terme.



Deuxièmement, l'expression d'aller au balcon vient du domaine des négociations. Si vous êtes dans une discothèque, il y a beaucoup de monde, vous êtes dans une SO/AC en conflit et vous voyez du deuxième étage pour avoir une idée plus claire de ce qui se passe dans le bal. Et vous voyez là qu'il y a un conflit. Vous êtes au balcon pour voir la situation avec une autre perspective. Passer de l'autre côté, c'est ce dont on parlait tout à l'heure ; changer l'énergie et amener le problème à la surface, notamment si le conflit est passif ou passif agressif et vous ne savez pas bien de quoi il s'agit. Il y a différentes conduites qui vous montrent la caractéristique du conflit. Mais ce n'est pas toujours si facile que cela à identifier.

ORATEUR NON-IDENTIFIÉ : Si je comprends bien ce que vous dites, au premier point, ce qui ressemble à un conflit, ce n'est pas en réalité un conflit. Il devient conflit lorsqu'on alimente la situation. Qu'est-ce que cela veut dire ? C'est comme quelqu'un qui conduit. Il y a des voitures qui viennent dans le sens contraire et celui qui vient d'un côté a le feu vert et l'autre peut avancer sur une distance plus courte. Alors il faut qu'ils arrivent à un point de rencontre. Et si les deux avancent en même temps, il va y avoir un accident. Et si l'on conduit et qu'il n'y a pas de décélération, il y aura une collision. Alors si on n'alimente pas le conflit, ce n'est plus un conflit.

DAVID KOLB :

Je suis d'accord. Il y a une différence objective de perspectives, une différence dans la manière de comprendre les choses. Et bien des fois, il y a une perception erronée. Et dans ce cas, le conflit devient plus personnalisé parce que le conflit, il se consomme lui-même. Alors l'une des raisons pour lesquelles on se trouve ici, c'est parce qu'il y a des conflits. On est en désaccord sur les politiques, on veut faire une politique et on est en désaccord. Dans la première réunion, je me rappelle que j'étais dans le bureau de Singapour et on m'a dit : « Quand je vois la formulation des politiques, ce sont des processus tellement mal organisés. » Mais finalement, ce que l'on a réussi à faire est génial. C'est la fin à laquelle on ne s'attendait pas. Alors il faut refocaliser la question, il faut la reformuler. Et l'idée est de changer le cadre de la situation et voir comment on peut mettre le conflit dans un contexte différent où l'on puisse établir un dialogue, c'est-à-dire se focaliser sur la question et se dire : « Bon, si cette personne n'était pas président, s'il n'avait pas fait ceci ou cela, cela aurait été différent. »

On va revenir aux principes de discussions. Il faut se focaliser sur la question centrale et voir quels sont les accords auxquels on est arrivés pour comprendre clairement qu'est-ce que l'on a accordé. On a accordé ceci, on va faire cela.

---

Et voilà, ce sont les responsabilités attribuées. C'est la dernière pièce de notre puzzle.

**BETSY ANDREWS :** Je veux vous rappeler que vous pouvez poser vos questions en espagnol ou en français.

**ORATEUR NON-IDENTIFIÉ :** Ma question par rapport aux conflits est la suivante. Croyez-vous que c'est quelque chose de sain lorsque l'on est dans une situation de conflit qu'il faut supprimer la colère ?

**DAVID KOLB :** Je crois que cela dépend du style de la colère. Je ne vais pas trop parler de cela mais pour certaines personnes, le fait de supprimer la colère, c'est ce que nous appelons une modalité de gestion de la colère. Et c'est comme une cocotte-minute. Il y a d'autres gens qui font des calculs. On discute de quelque chose et vous me réclamez quelque chose que j'ai fait en novembre, en décembre, en janvier. Donc vous avez tenu un registre de tout ce que j'ai fait. Qui parmi vous a ce type de comportement de colère ? Et puis il y a le tigre, c'est-à-dire le comportement par lequel on se dit : « Je vais t'attaquer. Je vais faire de mon mieux pour que toi, tu ne m'attaques pas. » Est-ce qu'il y a quelqu'un qui ait du sang italien ? Parce que c'est le tigre qui est là. Alors il

---

y a ce type de dispute dans les familles. Et ensuite, ils s'assoient tous ensemble et cela va.

La colère n'est pas bonne. Il n'est pas bon de maintenir la colère au cours du temps. Je sais que les émotions vont se dissiper. Mais si je peux avoir cette interaction avec quelqu'un, c'est quelque chose qui se rapporte aux questions [inintelligible]. Mais une fois que j'ai surmonté cette question, il faut qu'on se demande pourquoi on s'est disputés de la sorte.

Ce matin, il y avait une réunion où il y avait une forte tension entre deux groupes. Et quelqu'un m'a dit : « Cela dépend de celui qui aurait le micro. » Bien sûr, cela dépend de celui qui prend la parole parce que les tensions sont là au point de vue historique et personnel pour bon nombre de personnes.

Est-ce qu'il y a une autre question ?

ORATEUR NON-IDENTIFIÉ : Je n'ai pas des origines italiennes mais des origines arméniennes et ma question est la suivante. Si les études de génétiques prouvent ou démontrent qu'une origine culturelle ou une autre suscite plus ou moins de conflit, est-ce qu'il y a des études qui pourraient nous aider à lire la personne qui est en face de nous et essayer de réduire les conflits suivant l'origine ?

---

DAVID KOLB : Excusez-moi, je ne veux pas faire de généralisation. Je demande aux Italiens de m'excuser s'il y en a dans la salle. Quand je formule cette hypothèse, c'est cette personne qui brise le stéréotype. Donc il faut que je sois très attentif lorsque je caractérise une population déterminée d'une manière quelconque. Tout se rapporte à la personne et à la situation.

Je ne peux pas citer une étude, une recherche sur cela. Je n'ai rien vu par rapport à la colère, mais j'ai vu des études sur des conduites de psychopathie. Mais ce serait bien différent.

ORATEUR NON-IDENTIFIÉ : Moi, je voulais ajouter quelque chose à ce que Susan a dit. Je voulais dire qu'en plus de la génétique, il y a quelque chose par rapport à la culture. Donc dans tout exercice, les gens changent leur comportement selon la région où ils se trouvent ou selon la région d'où ils viennent. Vous me corrigerez. Je vais essayer de m'exprimer autrement.

On n'a pas 90 secondes parce que si quelqu'un essaie de susciter un conflit, de créer un conflit... Je vais revenir sur l'exemple du lion. Si un autre lion vient sur mon territoire et que j'attends pendant 90 secondes, je perds mon territoire. Donc qu'est-ce que je fais ? J'attaque si je veux conserver ce territoire que j'ai marqué. Autrement, je serai obligé de m'enfuir. Donc dans ma

---

pratique ou dans mon expérience, il y a des régions qui fonctionnent de la sorte.

Si on respire pendant 90 secondes, on est battu dans le conflit. Par exemple la question des Italiens, eux, ils résolvent le conflit par les cris. Et ensuite, ils s'embrassent et tout va bien.

DAVID KOLB :

Oui, je suis d'accord. Je vais revenir ici vers l'avant.

Je ne dis pas qu'il faut respirer pendant 90 secondes pour tous les conflits et dire : « Ah, je suis calme, je suis dans une situation zen. » Mais ces 90 secondes se rapportent au temps dont vous avez besoin pour que l'adrénaline quitte votre système ou quitte le système de l'autre personne parce que c'est vrai qu'on ne parvient pas à grand chose au bout de 90 secondes si on essaie de répondre à plusieurs reprises.

ORATEUR NON-IDENTIFIÉ : Je vais parler de l'importance des relations. Vous avez parlé d'une solution intermédiaire mais d'après ce que je comprends, lorsqu'on parvient à cette solution intermédiaire, que se passe-t-il quand on a des idées qui sont vraiment très fortes ? Que se passe-t-il ?

---

DAVID KOLB :

Je ne sais pas. Je le dis parce que c'est quelque chose qui se passe souvent au sein de l'ICANN. C'est un défi à relever. Si on était dans une réunion quand quelqu'un dit : « Je veux parler depuis mon point de vue personnel, pas mon point de vue professionnel. », c'est à ce moment-là qu'on a deux points de vue qui sont peut-être en conflit dans cette même personne parce que la personne dit : « Moi, je voudrais aller de votre côté de la table mais je suis payé pour être de ce côté de la table. » Donc je suis là pour représenter un bureau d'avocats qui s'occupe de la protection des droits de la propriété intellectuelle ou je suis un bureau d'enregistrement ou je suis un opérateur de registre parce que c'est la place que j'occupe au niveau professionnellement et c'est la représentation que je prends maintenant. Donc la solution n'est pas facile. On pourrait demander : « Est-ce que vous avez une fonction ou un rôle que vous jouez ? » au lieu d'avoir une seule réponse. Est-ce qu'il y a un éventail de comportements que vous pourriez avoir ? Il faut comprendre quelle est la gamme de gris au lieu de se situer seulement sur le noir ou sur le blanc.

ORATRICE NON-IDENTIFIÉE : C'est un commentaire que je vais faire. On parle des stéréotypes.

J'ai travaillé pendant neuf ans une société qui a démarré depuis le néant et j'ai traversé des centaines de conflits pendant ces neuf ans. Si quelqu'un parmi vous a vu *Silicon Valley*, cette série, tout ce que l'on montre là, c'est la réalité. Lorsque nous parlons

---

de stéréotype des nations, cela ne va pas mais ce qui a très bien fonctionné pour moi, ce qui a donné de très bons résultats pour moi, c'est le concept de l'DISS. C'est quelque chose, un outil pour la gestion des conflits. Cela prend 20 minutes. Il y a un test en ligne de cet outil DISS pour savoir quelle est la personnalité de chacun et ensuite, on peut comparer cela avec son opposant. Il se peut que la moitié des problèmes puissent être édités parce que j'ai commencé à comprendre qui était la personne qui était en face.

Une question de plus puis on va clôturer la séance.

Je ne veux pas simplifier la question mais il y a des différences du point de vue opérationnel. Tout le monde opère différemment. Alors si je comprends ces différences opérationnelles, cela peut m'aider à la dépersonnalisation du conflit. Toi, tu aimes cela, moi, j'aime le faire autrement mais l'important, c'est de reconnaître la différence.

CHRISTIAN :

J'ai une question qui aurait trait à la gestion de conflit. Supposons qu'ils sont en conflit et moi, je suis le président. Elle appartient à un groupe, on essaie d'élaborer une politique. Elle croit qu'il faut le faire de cette manière et lui dit : « Non, il faut le faire autrement. » Moi, je dois essayer de trouver une solution au problème. Bien des fois, il arrive que je ne sois pas très direct. En



---

général, il faut penser que la décision n'est pas correcte pour le groupe. Comment trouver une solution si vous vous trouvez dans cette situation ?

DAVID KOLB :

Voilà, j'ai une image. Si vous vous trouvez dans cette situation de médiation, il faut donc résoudre le conflit des tiers et je dois être très prudent parce que lorsqu'on fait une médiation, il faut éviter d'avoir une position parce que c'est eux qui ont une position. Il faut les connaître, il faut connaître les points d'accord et les points de désaccord. La meilleure manière de résoudre le conflit, c'est d'identifier les points d'accord, quels sont les points d'accord et puis passer aux désaccords peu importants, pas le plus important qui entre en conflit. Si l'on parle d'un divorce par exemple – moi, j'y ai participé – il ne faut pas commencer par qui garde les enfants. On parle tout d'abord de la voiture. On ne va pas commencer par des questions qui entrent en conflit et qui sont des questions émotionnelles parce qu'on commence avec les désaccords peu importants et les désaccords très importants. Il y a un modèle, un patron. Donc il faut savoir quel est l'accord et à partir de là, on commence à progresser pour approcher les positions.

Je crois qu'il faut résumer parce qu'il y a une autre réunion.

---

Merci beaucoup d'avoir participé à cette réunion. On a vraiment rempli la salle. Il y a plein de monde. Je vous remercie de votre énergie, du temps que vous avez consacré à cette réunion. J'espère que vous aurez acquis une expérience intéressante.

[Applaudissements]

ELIZABETH ANDREWS : Merci David, merci d'avoir assisté, merci de cette possibilité. Merci David parce que cette improvisation a été vraiment quelque chose d'impressionnant.

Je sais que vous avez demandé le PowerPoint alors après la séance, nous allons le télécharger sur le site web et nous vous demandons de participer à la réponse.

Merci beaucoup et bonne journée.

**[FIN DE LA TRANSCRIPTION]**