

« La gestion des conflits : utopie ou réalité »

Par Joëlle Cattan

« Audit Horizons »

**13^{ème} Conférence Internationale de
l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI)**

16 octobre 2018- ESA- Beyrouth-Liban

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : Prendre conscience de la spécificité de la fonction d'audit interne, et travailler sur l'approche relationnelle :

I- Identifier les atouts et les difficultés de la fonction d'audit interne:

1.1- Du point de vue des atouts

1.2- Du point de vue des difficultés

II- Placer le potentiel problème au-dessus des difficultés relationnelles

III- Humaniser la fonction d'audit interne dans le cadre de la prise de contact

IV- Louer les bénéfices de la fonction d'audit interne

V- La reconnaissance et l'inclusion

VI- Une fois dans le vif du sujet :

6.1- Bétonner le sujet en intégralité

6.2- Entrer dans la logique de l'autre

DEUXIEME PARTIE : Accueillir le conflit pour le piloter, pour en sortir, ou pour en faire un facteur de changement:

I- Origine du conflit:

1.1- Conflit intérieur ou conflit extérieur ?

1.2- Dans la relation : le conflit et sa solution ?

II- Piloter le conflit :

2.1- La communication

2.2- Des techniques à utiliser: Reformulation-Synthèse-Recentrage-Recadrage-Questions ouvertes

2.3- Se mettre d'accord sur le désaccord

2.4- Conserver un contexte relationnel positif

2.5 - Eviter le propos frontal

2.6- Interagir avec les idées et non avec l'interlocuteur

2.7- Lâcher-prise

III- Cas pathologiques

IV- Le conflit perçu comme crise et opportunité à la fois

CONCLUSION

Honorable assistance, Mesdames et Messieurs, Cher(e)s Ami(e)s,

Je souhaiterais remercier l'Institut des Auditeurs Internes (IAA) au Liban d'avoir organisé, en collaboration avec l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI), cette 13^{ème} Conférence Internationale, sous l'égide de l'Organisation Internationale de la Francophonie, et de m'y avoir conviée en tant que Conférencière.

Mes remerciements également à l'Ecole Supérieure des Affaires (ESA) de nous accueillir, ainsi qu'à vous, Madame, de m'avoir présentée.

Vous l'aurez constaté, indépendamment de ma carrière d'avocate et de médiatrice, j'ai un engouement pour les mots.

Les mots qui racontent, mais aussi les mots qui parlent, et qui se veulent porteurs de messages.

Puissent mes idées aujourd'hui aboutir à une nouvelle dynamique relationnelle, et relever le défi que j'ai posé : « La gestion des conflits : utopie ou réalité ? »

Mon intervention durera approximativement une trentaine de minutes pour laisser du temps au débat.

Je sais que vous êtes probablement toutes et tous fatigués par ces deux journées de conférence.

C'est pour cela que, pour ma part, en ce 16 octobre à 16h02, **je n'agirai pas en tant que conférencière, mais en tant qu'auditeur interne.**

Car je ne prétends pas vous parler de façon générale, de la gestion des conflits, ni vanter de manière théorique, les bienfaits des modes alternatifs de résolution des conflits (MARC).

Je suis là pour **vous transmettre des outils pratiques**, sachant que **j'ai non seulement des choses à vous dire, mais aussi à vous faire sentir.**

Et je formule le vœu qu'à 16h30 environ, vous serez des experts en relationnel.

A titre liminaire, permettez-moi de vous dire que **nous ne sommes pas seuls** en tant qu'auditeurs internes. Notre métier est avant tout **un métier de contact.**

Et dans le cadre de ce contact, il y a un dialogue, un transfert de paroles qui risquent parfois d'être mal transmises, ou mal comprises, et d'être la source de désaccords.

Il est donc **normal, lors de cet échange, et notamment dans la relation auditeur/audité, d'affronter, selon les cas, une réticence, une résistance, ou même une rivalité.**

N'est-ce pas là le début d'une conflictualité ?

Car, qu'est-ce qu'un **conflit** ?

N'est-ce pas **un désaccord entre deux ou plusieurs personnes qui se heurtent à des opinions divergentes, et où les attentes des uns sont en opposition avec celles des autres ?**

Notre société toute entière est confrontée à des exigences inconciliables et à une impuissance à s'accorder.

Et tout le monde se trouve angoissé, isolé et mal outillé face à un litige.

Pourtant, il peut y avoir trois étapes à franchir :

La première étape consisterait à apprendre à anticiper et à savoir signifier.

Au lieu de tout projeter sur l'autre, nous pouvons empêcher les malentendus ou la logique hostile.

Oui, il est **possible de travailler en amont sur la prévention du conflit**, faire en sorte d'éviter qu'il se produise.

Par conséquent, j'axerai ma **première partie, à l'aide de repères concrets**, sur la nécessité de « **Prendre conscience de la spécificité de la fonction d'audit interne, et travailler sur l'approche relationnelle.** »

Au cours de la **deuxième étape**, si, malgré tout, le conflit survient, nous pouvons **apprendre à l'accepter et à le régler adéquatement, apprendre aussi à impliquer, à inclure et non à exclure.**

La troisième étape consisterait à avoir tout de même à l'esprit qu'un conflit n'est pas nécessairement néfaste, et qu'il peut être un moteur de changement,

s'il est mis à distance des émotions et s'il est intégré à la relation et à l'entreprise.

Pour cela, je focaliserai dans ma **deuxième partie**, sur la manière d'œuvrer **en aval, à titre curatif, pour la résolution du conflit** une fois qu'il se produit, à défaut d'avoir pu l'écarter en amont, et je mettrai en avant, **à l'appui d'applications pratiques**, comment « **Accueillir le conflit pour le piloter, pour en sortir, ou pour en faire un facteur de changement.** »

PREMIERE PARTIE : Prendre conscience de la spécificité de la fonction d'audit interne, et travailler sur l'approche relationnelle :

I- Identifier les atouts et les difficultés de la fonction d'audit interne:

En tant qu'auditeurs internes, commençons d'abord par prendre conscience de la spécificité de notre fonction.

Cette spécificité contient des atouts, mais aussi des difficultés.

1.1 Du point de vue des atouts : Nous le savons, mais gardons-le à l'esprit que :

- Notre profession est **normée à l'échelle internationale**.
- Son **évaluation régulière** se fait **par des organismes indépendants**.
- Notre mission permet aux dirigeants d'avoir une **vision globale** de l'entreprise.
- Il s'agit d'un **outil performant**, en termes de **respect des procédures fondamentales**.
- **Son impact positif est triple** : 1/ sur l'entreprise (qualité, conformité), 2/ sur le personnel (rentabilité, efficacité, motivation), 3/ sur les clients (satisfaction).

Par voie de conséquence, nous sommes, en tant **qu'auditeurs internes, non seulement dotés d'un savoir-faire, mais porteurs d'un faire savoir.**

Nous conserverons surtout notre humilité, et nous ferons en sorte que ce faire savoir serve à répandre **l'esprit d'entreprise** dans les organisations.

1.2 Du point de vue des difficultés, reconnaissons que le terme « **Audit** » **peut avoir une connotation angoissante.**

Le département à auditer peut ressentir une **tension, ou manifester une réticence** à l'idée de faire l'objet d'un audit.

Dans toute organisation, chacun veut défendre son espace et éviter les intrusions qu'il juge injustifiées.

Prenons donc acte de cette problématique et des complications à surmonter, des difficultés en lien avec notre fonction, en d'autres termes **les conflits de rôles, les conflits de fonctions.**

II- Placer le potentiel problème au-dessus des difficultés relationnelles :

Nous en déduisons que nous ne faisons pas nécessairement face à l'autre, mais à la perception que l'autre se fait de notre fonction.

Nous partons donc du principe que nous n'avons pas de problème relationnel avec l'autre.

Nous n'avons rien à nous reprocher mutuellement à titre personnel.

Nous plaçons l'éventuel problème au-dessus des potentielles difficultés relationnelles qui pourraient surgir.

Nous réalisons ainsi que **le problème** ne provient pas toujours de l'autre. Il peut provenir de nous. Comme il peut ne provenir ni de l'autre, ni de nous. Il **est davantage lié à la mission que nous opérons.**

Nous nous **concentrerons dès lors sur l'approche relationnelle, sur la façon d'introduire notre mission**, puisque c'est d'elle qu'il s'agit. Informer pour convaincre.

III- Humaniser la fonction d'audit interne dans le cadre de la prise de contact:

Nous ferons en sorte d'humaniser notre fonction, de l'expliquer pour la rendre humaine.

Rappelons-nous que notre mission peut susciter des crispations.

Nous venons auditer un département que la personne qui le gère considère sien.

Et il est possible que nous ne soyons pas les bienvenu(e)s.

Il nous faut dès lors travailler sur la prise de contact, et l'attitude à adopter.

Présentons-nous donc, en toute humilité et subtilité à la fois, avec des mots simples qui sont des paroles justes.

Nous pouvons commencer par **ce que nous ne sommes pas, en utilisant des phrases qui apaisent :**

Je ne suis pas venue vous juger, ou évaluer votre comportement et vos compétences.

Je ne suis pas un enquêteur, je ne suis pas non plus un juge.

Je ne suis pas venue chercher des coupables, non, je ne suis pas un agent de police.

Je ne suis pas non plus l'auditeur externe, ma mission n'est pas liée à la certification des comptes par une mise en œuvre annuelle au cours d'un audit de régularité uniquement.

Puis, nous pouvons aborder **qui nous sommes.**

Veillons à instaurer, dès le début, un **climat d'équilibre** : Oui, je suis une employée comme vous, que je sois directrice ou pas. Nous sommes tous les deux payés par la même entreprise.

Nous informerons les audités que nous ne sommes pas là de notre propre chef, mais parce que nous répondons aux préoccupations du Conseil d'administration, du comité d'audit et de la direction générale.

Que nous sommes mandatés pour accomplir une mission.

Ainsi, ils comprendront par eux-mêmes que nous avons un droit d'accès à l'information.

Créons ensuite un climat de confiance : en mentionnant aux audités que nos constatations doivent être approfondies dès qu'existe un potentiel de dysfonctionnements, afin de définir les causes, et les actions à mener.

Mais que **nous sommes là pour évaluer le fonctionnement des systèmes, et non des hommes.**

Ils comprendront par eux-mêmes que nous avons un pouvoir d'investigation.

Etablissons enfin un climat d'harmonie : Rappelons aux audités que nous agissons tous les deux dans l'intérêt d'une même entreprise, et que **nous privilégions le conseil et la coopération** avec eux.

IV- Louer les bénéfices de la fonction d'audit interne:

Une fois avoir humanisé notre fonction, ne manquons pas d'en louer les avantages.

Précisons aux audités que le bon fonctionnement de toute entreprise requiert un **audit**.

Nous insisterons sur cet **aspect commun et général, voire même universel à toutes les entreprises**.

Nous insisterons aussi sur **l'aspect global à tous les départements**.

Il ne s'agit pas d'auditer un département et de laisser un autre sans audit.

Il ne s'agit pas non plus de nuire au département audité, mais au contraire, de le rendre plus efficace.

Nous informerons aussi les audités qu'il est possible que notre mission se termine par une **adéquation parfaite**, comme il se peut qu'elle fasse l'objet de **recommandations**.

Que ces recommandations ne sont nullement faites en vue de les punir, mais pour mettre le doigt sur ce qui n'est pas conforme et sur ce qui doit être rectifié, **en vue d'une conformité avec des normes, le plus souvent internationales**.

Nous leur dirons que:

« Nos recommandations sont des solutions, et non des constats d'échec. »

Nous aurions ainsi veillé à les motiver.

V- La reconnaissance et l'inclusion

Toujours dans cette prise de contact, nous mettrons l'accent sur la **reconnaissance**, et sur **l'inclusion de l'autre, non pas son exclusion**.

Employons des formules telles que :

- Ce qui est essentiel pour NOUS (auditeurs et audités), pas pour moi seulement, c'est...

- **NOUS bataillons pour les valeurs de l'entreprise, pas pour des valeurs personnelles.**

Ainsi, nous aurions mis en relief nos bonnes intentions pour **travailler ensemble**.

Nous sommes sur le chemin de l'anticipation du conflit, nous avons tout fait pour nous faire accepter dans notre personne et dans notre fonction, sans préjugé.

Après avoir posé ces bonnes bases dans notre esprit et dans celui de l'autre, nous disposons à présent des ailes nécessaires, nous avons en mains le laissez-passer pour entrer dans le vif du sujet.

VI- Une fois dans le vif du sujet :

6.1- Bétonner le sujet en intégralité :

Nous allons **questionner et nous documenter pour étayer ensuite notre point de vue et gagner en crédibilité.**

Car il va de soi qu'un argument formulé avec subjectivité est moins pertinent qu'un graphique, ou qu'une carte objective qui appuiera notre propos.

J'aimerais vous donner l'exemple de Winston Churchill :

Durant la deuxième guerre mondiale, face au président américain qui voulait un débarquement rapide, dont lui ne voulait pas, il opte pour un exposé rationnel et détaillé avec faits et chiffres sur les armées, photos du mur de l'Atlantique, échéanciers, etc.

Je vous invite donc à bétonner votre sujet en intégralité.

Face au russe, Churchill use de **métaphores (c'est-à-dire d'images, de symboles)**. Il fera ainsi un croquis explicatif de la stratégie de contournement de l'Allemagne (que lui prône) donnant à la carte de l'Europe la silhouette d'un crocodile.

(...afin, vous l'auriez compris, de convaincre les russes de la force de l'Europe capable de contourner l'Allemagne).

6.2- Entrer dans la logique de l'autre :

Nous chercherons à connaître à qui nous avons affaire.

Nous adapterons notre argumentaire à chacun, en faisant du sur-mesure.
Et nous activerons notre écoute.

Ne connaissez-vous pas l'expression, je cite : « *De la bouche de l'un à l'oreille de l'autre, quelle distance !* ».

Travaillons la parole pour mieux entendre, et élucider les implicites.

Travaillons aussi la parole pour mieux communiquer, et exprimer nos points de vue.

Travaillons enfin la parole pour construire un véritable *acte de langage*, et marquer le **respect mutuel** dans la relation.

Et dans cette relation, nous n'avons pas à chercher nécessairement à être sympathiques, ni bien entendu à nous rendre antipathiques.

Cherchons à agir avec **empathie**, c'est-à-dire avec un état d'esprit tourné vers l'autre, et non vers nous-mêmes.

C'est-à-dire aussi avec une capacité de comprendre le point de vue de l'autre, sans pour autant l'adopter.

Par exemple, nous pouvons dire aux audités:

« Quelle est votre attente concernant telle situation ? », ou encore :

« Cette information semble vous surprendre. Voyons ensemble sa portée. »

N'ayons pas peur de laisser s'exprimer les avis opposés ; ceci nous permettra de mieux les exploiter.

Voilà, tous nos efforts ont été déployés pour prévenir le conflit.

Parallèlement, avant la survenance des divergences, nous nous préparerons aux impasses, **afin d'avoir des repères objectifs et positifs, et savoir comment les gérer.**

DEUXIEME PARTIE : Accueillir le conflit pour le piloter, pour en sortir, ou pour en faire un facteur de changement :

Il arrive que malgré tous les outils que nous avons utilisés en amont, afin de prévenir le conflit, dans le cadre de l'approche relationnelle, nous nous heurtons quand-même à des obstacles.

Le conflit est donc là. Il fait partie de la vie de l'entreprise.

Savez-vous que quatre-vingt huit pour cent des managers français jugent que la gestion des conflits au quotidien fait partie des tâches importantes de leur management ?

Oui, aujourd'hui, nous gérons les crises comme nous gérons les stocks !

Car il va de soi qu'un conflit mal géré fait perdre beaucoup d'énergie et de temps, et qu'il peut devenir **nuisible au climat de travail dans son ensemble**.

Comment conduire la sortie de crise de façon efficace ?

Observons la dynamique conflictuelle dès les premiers moments.

I- Origine du conflit:

Même si nous savons que dans la majorité des cas, le conflit est en lien avec la fonction d'audit que nous exerçons, **essayons de nous assurer de son origine, car le conflit peut avoir plusieurs facettes.**

1.1- Conflit intérieur ou conflit extérieur ?

Dans un de ses livres, l'auteur Jean-Louis Lascoux a écrit :

- « *Le conflit est d'abord en nous, mais comme nous n'avons pas appris à nous regarder avant de regarder les autres, nous conservons ce pli et attribuons facilement aux autres les pensées qui nous habitent.* ».

Qui n'a pas éprouvé des tensions intérieures à titre professionnel? Chacun a ses ambitions (salaire, avancement, prime, etc).

Qui n'a pas été victime de sentiments négatifs à titre personnel? Chacun a ses propres soucis.

Essayons donc de remonter aux causes de l'antagonisme.

Est-ce un litige avec nous-mêmes, ou avec l'autre ?

Qu'est-ce qui transparaît de notre état d'âme, de notre mauvaise humeur ?

Concentrons-nous sur nous-mêmes pour nous détacher des parasites de notre pensée. Parlons-nous.

D'ailleurs, n'avez-vous pas remarqué que notre principal interlocuteur, tout au long de la journée, n'est personne d'autre que nous-mêmes ?

Oui, la communication suppose une **perception de soi, avant d'être une perception de l'autre.**

C'est bien dans ce contexte que certains auteurs ont identifié « **la fenêtre des humeurs** ».

Cette fenêtre est censée nous permettre de nous positionner nous-mêmes : Sommes-nous dans l'accueil, ou dans le rejet ? Et pourquoi ?

1.2- Dans la relation : le conflit et sa solution ?

Toujours dans la recherche de l'origine du conflit, c'est **parfois dans la relation que se situent à la fois le problème et sa solution.**

Qui n'a jamais éprouvé un a priori sur l'autre, qui n'a pas fait de fausses interprétations ?

Les exemples sont multiples :

Un appel en absence, un email sans réponse peuvent générer mille et une interprétations chez celle ou celui qui ne reçoit pas de réponse.

Oui, nous avons toutes et tous tendance à interpréter avant d'observer.

Or, ne pas avoir répondu ne signifie pas forcément ne pas avoir voulu, mais ne pas avoir pu. Il peut y avoir eu un empêchement et d'autres raisons tout à fait acceptables.

Ne faisons pas dire aux non-dits ce qu'ils n'ont pas dit !

Observons les faits, n'évaluons pas des ressentis personnels !

Au lieu de lancer : « Vous êtes toujours occupé, vous ne répondez jamais »,
Disons plutôt : « Je n'ai pas reçu de retour d'appel de votre part », sans donner nous-mêmes la raison.

François de La Rochefoucauld a dit:

" Les querelles ne dureraient pas longtemps si le tort n'était que d'un côté. "

Chacun de nous peut estimer avoir raison, et considérer que l'autre a tort.

Mais il n'est pas nécessaire que quelqu'un perde, pour que l'autre gagne.

Nous éviterons à tout prix d'être guidés par le conflit et par les rapports de force.

Ceci ne mènera nulle part. Apprêtons-nous plutôt à le piloter.

II- Piloter le conflit :

2.1 La communication :

Posons-nous la question « **Ai-je bien communiqué ?** »

Savez-vous que la communication est comparée à un iceberg ? Il y a une partie que nous voyons, et une autre que nous ne voyons pas.

La **communication explicite** et la **communication implicite**, celle dont nous n'avons pas conscience.

Nos gestes et nos postures risquent de faire passer un message encore plus fort que ce que nous disons.

Par exemple, croiser les bras est une communication non verbale, qui pourrait signifier que « je me retranche derrière mes idées, laissez-moi tranquille. »

Il y a aussi la **communication violente** et la **communication non violente**.

Communiquons en employant « je », à la place de « tu », ou « nous », à la place de « vous », afin d'éviter la formule accusatoire.

Au lieu de lancer : « Tu ne m'as pas encore remis les documents »,

Dire : « Je n'ai pas encore reçu les documents. »

Car, partout où il y a communication et management, il y a nécessairement *émission, réception et réflexion*, et par conséquent, selon les cas, malentendu, incompréhension, méfiance, défiance et hostilité.

Plutôt que d'affirmer :

« Vous me remettez systématiquement un vendredi après-midi des documents réclamés depuis plusieurs jours ! »,

Interrogeons en demandant : « Qu'est-ce qui a fait que vous me remettez des documents attendus depuis plusieurs jours un vendredi après-midi ? »

2.2- Des techniques à utiliser :

Ayons recours à certaines techniques :

*La **reformulation** des propos:

Au lieu de polémiquer : « Vous m'avez dit que.... », « Je vous ai répondu que... »,

Employons des formules telles que :

« Si j'ai bien entendu, vous avez dit que.... »,

Ou encore : « Si j'ai bien compris, votre expérience a consisté à... »

***La synthèse :**

Après plusieurs reformulations, nous pouvons faire une synthèse, une mise au point, sans jugement de valeurs. La synthèse est l'occasion de recentrer et de recadrer.

***Le recentrage :**

Signifie ramener l'autre à se recentrer sur la personne.

***Le recadrage :**

C'est la même chose que le recentrage, mais sur la chose, sur le contexte.

***Posons des questions ouvertes :**

En cas d'impasse, au lieu de formuler de simples questions fermées par lesquelles nous n'obtiendrons que de simples « oui », ou de simples « non », invitons les audités à s'exprimer plus largement:

Face à nos deux avis opposés, interrogeons les audités :

« Avez-vous pensé à certaines conséquences de ce que nous venons d'évoquer ? »

En présence d'une résistance de leur part, leur demander :

« Avez-vous réfléchi à ce qui pourrait survenir si nous adoptons ceci au lieu de cela ? »

2.3- Se mettre d'accord sur le désaccord :

Abordons également les **questions sur lesquelles nous sommes en accord**, plutôt que d'aborder uniquement celles sur lesquelles nous sommes en désaccord.

Un exemple de phrases pour apaiser l'atmosphère tendue :

« Nous avons des points communs..... »

« Je suis désireux et capable de comprendre votre point de vue.... »

« La clé de notre entente n'est autre que le dialogue. »

Ensuite, mettons-nous d'accord sur le désaccord !

Ceci aura pour avantage de travailler les besoins de chacun et de poursuivre les efforts pour faire progresser notre position.

2.4- Conserver un contexte relationnel positif:

Parallèlement, nous privilégierons la conservation des bonnes relations.

Il nous faut, coûte que coûte, conserver un **contexte relationnel positif**.

Car, **par-delà la résolution du conflit**, nous avons pour mission de revenir dans le même département !

Agissons dès lors avec des objectifs de pérennité.

Et ayons à l'esprit que notre diversité ne signifie pas adversité, mais qu'elle fait notre force.

2.5 - Eviter le propos frontal :

En situation conflictuelle, qui d'entre nous ne s'est pas senti **incompris** ?

Nous souhaiterions tellement nous signifier des choses importantes, mais nous ne sommes pas en mesure de les exprimer, tant notre volonté vise d'abord à vider notre colère.

Pourtant, nous pouvons désintoxiquer le message.

Par exemple, au lieu de déclarer : « vous n'avez pas compris. »

Choisissons des propos de levier :

- « Je crains de ne pas avoir été clair. »
- « J'ai le sentiment d'avoir été incomplet. »

Au lieu d'affirmer :

- « Je sais ce que je fais, c'est ma mission ».

Tendre la perche en disant:

- « J'ai besoin que vous m'aidiez pour avancer dans mes explications. »

Et nous aurons créé une ambiance positive.

2.6- Interagir avec les idées et non avec l'interlocuteur :

En expliquant davantage le processus, l'opération, la procédure, n'ayons pas peur de nous montrer réceptifs aux besoins et aux critiques, tout en continuant à défendre notre point de vue avec fermeté.

Notre **autorité est naturelle, elle résulte de notre fonction et n'a pas besoin d'être autoritaire !**

Et surtout, ne soyons pas tentés de confronter des états émotionnels. Il y a des mots cruels qui peuvent être destructeurs.

Interagissons avec les idées, et non avec notre interlocuteur.

Comparons nos choix respectifs :

Méta-communicons sur la façon dont se déroule l'échange: (c'est-à-dire en reformulant des phrases)

- « Qu'avez-vous voulu dire en évoquant ce point ? »
- « Pour ma part, ce que je voulais dire, c'est que... »

En évaluant et en mesurant la justesse de l'option d'autrui et la nôtre, nous aurions évité que chacun ignore ou minimise ce que dit l'autre, ou encore en dénature la signification.

A la lumière de tous ces exemples, nous aurions pris conscience que ce n'est pas tant le conflit qui est le plus redoutable, mais l'attitude, le comportement et la réaction au conflit.

2.7- Lâcher-prise :

Une expression connue : « *Ne pas prendre pour soi ce qui n'est pas soi* ».

Prenons du recul. Ceci ne signifie pas abandonner.

Lâcher-prise signifie **prendre de la distance, se détacher pour relâcher la pression, faire de la tension une transformation, et mieux revenir.**

Ceci calmera les esprits.

Face aux relations qui s'enveniment, et afin que ceux qui se sentent victimes d'une injustice ne réagissent plus agressivement, ayons recours à ces outils grâce auxquels les divergences peuvent être, selon les cas, facilement résolues.

III- Cas pathologiques :

Bien entendu, dans d'autres cas que j'appellerai pathologiques, **l'excès conflictuel risque d'empêcher de travailler ensemble**, et ce, malgré les méthodes que nous avons utilisées de façon préventive et curative à la fois.

Les exemples sont multiples : un comportement systématiquement non coopératif, une mauvaise foi irréductible, une forte rétention de l'information, des manœuvres dilatoires (juste pour gagner du temps sans apporter de solutions), un refus délibéré de l'immixtion d'un tiers, un chantage pour influencer le rapport d'audit, et j'en passe.

Nous suivrons dès lors l'orientation des **Nations-Unies** qui consiste actuellement à vouloir **renforcer l'ensemble des coopérations**.

Les Nations-Unies considèrent en effet que si les crises ont aujourd'hui tendance à devenir multifactorielles, elles appellent des réponses combinées qui impliquent tous les acteurs politiques, institutionnels, civils et humanitaires.

Partant de là, **en présence de ces cas récalcitrants où les comportements de l'audité risquent de compromettre la qualité de l'audit, nous n'entrerons pas en conflit, nous consignerons les obstacles rencontrés, et nous renforcerons l'intégration, en impliquant les acteurs clés qui ont le pouvoir décisionnel, notamment ceux par qui nous sommes mandatés.**

L'intérêt de l'entreprise devrait l'emporter sur l'amour-propre de tout un chacun !
Les entreprises suivent les mouvements et s'adaptent aux changements.

Preuve en est que le conflit peut être perçu comme **un facteur d'avancement**.

IV- Le conflit perçu comme crise et opportunité à la fois :

Selon François-René de Chateaubriand : *"Les moments de crise provoquent un redoublement de vie chez les hommes"*.

En analysant cette réflexion, ceci signifierait que **le conflit serait un outil de transformation constructive**.

Et qu'à contrario, l'absence de conflits entraînerait des attitudes de conservatisme et d'alignement. Ce qui serait étouffant !

Les affrontements au sein d'une équipe seraient l'occasion de modifier une structure et de réformer, là où le statu quo n'est plus possible.

Par conséquent, **rechercher le consensus à tout prix pour éviter le clash, pourrait s'avérer contre-productif**.

D'ailleurs, savez-vous **qu'au Japon et qu'en Chine, les mots "crise" et "opportunité" sont représentés par le même idéogramme ?**

Les disputes sont considérées comme un temps d'apprentissage que chacun peut vivre positivement, pour rebondir.

En conclusion, et sur ces bonnes paroles, je dirais que malgré les derniers rapports de la Banque Mondiale selon lesquels deux milliards de personnes seraient exposées à un environnement violent,

Et que face à l'horizon qui ne semble pas s'éclaircir, puisque le nombre de conflits va crescendo et que les statistiques de paix s'avèrent préoccupantes,
Et qu'en l'absence de solution magique pour les éviter ou les désamorcer,
Ayons à l'esprit que **la gestion des conflits ne signifie pas nécessairement et à tout prix la résolution des conflits.**

La gestion des conflits suppose qu'il y a des chances d'anticiper un conflit par l'attitude à adopter dans l'approche relationnelle.

Si cette probabilité n'aboutit pas, il y a de fortes chances de réussir à *négoier* le conflit, grâce aux techniques à notre disposition.

Et si, ni en amont, ni en aval, le conflit est solutionné, le percevoir comme une opportunité au changement. Pas de réforme sans conflit !

Avec cette triple possibilité à notre service, nous aurions deviné la réponse à apporter à la question: « Gestion des conflits: utopie ou réalité ? »

Je vous laisse le soin d'en apprécier soigneusement la portée, et de vous en inspirer dans l'esprit et la lettre!
