

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 71 (2013)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Gérer les conflits  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-390972>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# GÉRER LES CONFLITS

> Cet article synthétise trois apports relatifs à la résolution des conflits, le premier l'appréhendant à l'aune de la théorie du désir mimétique de R. Girard, le deuxième mettant en avant la notion de gouvernance et le troisième celle de médiation.

Mots-clés: conflit, désir mimétique, René Girard, handicap concurrentiel, médiation, TPG.

La gestion des conflits est un sujet parlant pour chacun. Les changements économiques et sociaux placent les entreprises face à de nouveaux défis. La mondialisation, l'insécurité, la concurrence croissante, le rythme de travail, le stress... sont indéniablement sources de conflits. De façon intuitive quand on pense conflit, on pense risque pour l'entreprise, pour sa productivité voire même pour sa survie. La plupart du temps, ces conflits sont minimisés ou complètement ignorés. Pourtant, le conflit se révèle, pour autant qu'il soit bien géré, une opportunité pour l'entreprise de changer et évoluer.

## LE DÉSIR MIMÉTIQUE À LA SOURCE DES CONFLITS

Anthropologue, historien, poète, Eric Jauffret, qui est aussi intervenant dans plusieurs institutions académiques, amène des clés de compréhension inédites des mécanismes de conflits. Sa proposition de résolution est ce qu'il nomme le management équanime.

Eric Jauffret propose de déplacer son regard. Il a pour cela mis en scène la pensée de René Girard. Ce philosophe a eu, adolescent, une intuition au sujet du désir et du conflit. On a toujours cru que le désir allait de soi, mais pour René Girard, on est dans l'illusion du modèle. Il faut toujours qu'un tiers, un modèle, guide le désir.

L'homme ne sait pas quoi désirer, il est dans un manque d'être. Il attend de l'autre qu'il lui dicte son désir afin d'être. Le désir est ainsi, toujours mimétique, selon René Girard. L'homme désire toujours en fonction du désir de l'autre. C'est la première clé de la pensée de ce philosophe, académicien, né en 1923 à Avignon, qui a enseigné dans diverses universités américaines.

En fait, le vrai désir est une conquête, car nous sommes piégés par le mimétisme. C'est à partir du désir mimétique que se déclenche la rivalité mimétique. Les choses se compliquent alors. Le sujet se trouve dans une ambivalence. La rivalité mimétique s'accroît entre deux antagonistes, qui passent à la violence mimétique. René Girard émet une hypothèse: c'est du désir mimétique qu'émergent tous les conflits entre des personnes. Il parle de médiation double. C'est donc du désir mimétique et de l'effondrement des différences qu'émerge la violence.

La fusion devient alors fratricide: arguments, injures et coups sont ainsi engendrés. Le conflit ne différencie jamais; c'est l'inverse, il indifférencie, il dépersonnalise, il fait de deux personnes des clones identiques. Tout va les séparer, car plus rien ne va les différencier. Selon René Girard, la crise jette les hommes dans un affrontement perpétuel qui les prive de tout caractère distinctif, de toute identité. C'est le conflit clonique. La violence mimétique s'engendre ainsi.

Dans le marketing, on est dans la logique du killer des années 80 appelé «warketing», la cible étant le concurrent à abattre, pas le client. Quand on rajoute trop de compétition, il y a perte de l'objet. Dans le collectif et dans toutes les cultures, le mimétisme s'exprime partout. Il se transforme en violence mimétique réciproque.

#### SYSTÈME VICTIMAIRE ET BOUCS ÉMISSAIRES

René Girard fait aussi l'hypothèse du mécanisme victimaire et introduit la notion de bouc émissaire, 2ème clé de sa pensée. Au «tous contre tous», au «chacun contre chacun» de la société divisée, on bascule vers le «tous moins un». Le fusible réconcilie tout le monde. Dans les sociétés primitives, on l'a ritualisé par le sacrifice humain qui est la première façon pour les hommes de tenir la violence collective en respect. «Le sacrifice a été le premier outil de gestion des conflits collectifs. Personne avant Girard n'avait associé la violence et le sacrifice», explique Eric Jauffret, qui considère que les ethnologues sont aveuglés par le terrain. «Le système victimaire concerne tous les sacrés, toutes les cultures, tous les pouvoirs».

Dans les civilisations anciennes, les haines collectives étaient purgées en tuant un membre de la communauté pris au hasard. Toutes les sociétés anciennes ont tenu la violence en respect en pratiquant le sacrifice humain. Tel le Phamakon grec, un être difforme, bossu, borgne, qui en cas de crise sociale grave était sorti de sa cachette pour être tué. En grec, Pharmakon a le double sens de poison et de remède! Les civilisations qui ne tuaient pas la victime l'éloignaient.

Le système victimaire et sa ritualisation, le sacrifice, s'imposent alors, la communauté est prête pour se réconcilier. Dès que la violence devient collective, elle prend de l'ampleur et rassemble des communautés autour de boucs émissaires. Aucun collectif humain ne peut se passer de hiérarchie, dont la fonction est de tenir les conflits en respect. A défaut, le risque est la violence générale.

René Girard propose une lecture nouvelle des textes anciens: les mythes sont un mode d'emploi de la gestion des conflits par le sacrifice humain. Les rites canalisent et régulent la violence; les interdits sont des barrages contre les convergences mimétiques; les fêtes et carnavaux sont des exutoires.

#### LA RÉOLUTION DES CONFLITS PAR LE MANAGEMENT ÉQUANIME

La 3ème clé proposée par René Girard est le renversement judéo-chrétien. Il s'agit de l'éthique basée sur la bonne réciprocité, le don, le dérèglement du sacrifice. Le problème n'est pas que l'on pratique la mauvaise réciprocité – le donnant-donnant – au lieu de pratiquer la bonne réciprocité. Le problème est que ce donnant-donnant a contaminé toute la société. L'éthique permet à chacun de ne pas perdre la face. C'est la bonne réciprocité ou l'empathie. Il s'agit de mettre du temps, de l'espace, du vide, entre les protagonistes pour éviter le conflit, avec l'objectif de renverser le sacrifice ou de renoncer au victimaire. La bonne réciprocité peut alors s'installer. Toutefois, l'éthique ne revient pas à être gentil, mais à renoncer à l'objet du désir. Tendre l'autre joue, c'est ne pas entrer dans la collaboration négative que l'autre attend de nous. C'est reprendre l'initiative, changer de logique.

Pour dénouer la crise, Eric Jauffret développe la notion de management «équanime», à la fois bienveillant et implacable, en différenciant les tâches et les personnes, en revenant à l'enjeu, en déplaçant les regards. Il s'agit bien de changer de logique, d'anticiper, déplacer,

renverser les façons d'agir. « Dans toutes les cultures, on a toujours trois réciprocités: dans le commerce, on perd ce que l'on échange; dans la communication, on garde ce que l'on échange; dans la communion, on partage une élévation », estime Eric Jauffret.

Le management équanime permet de gérer les conflits en étant bienveillant et implacable à la fois, double action à chercher au quotidien pour les dirigeants. L'un est le garde-fou de l'autre. La bienveillance est nourricière pour qu'une personne encaisse l'implacabilité. Mais il s'agit de deux couloirs étroits: le dirigeant ne sera ni malveillant, ni complaisant. Car la bienveillance est la dignité et l'affectif auxquels correspondent la responsabilité et l'opérationnel.

En résumé, pour bien gérer des conflits, il convient d'en identifier le mécanisme, d'appliquer une éthique, et enfin de dénouer la crise grâce à un management bienveillant et implacable.

### LE CONFLIT MAL GÉRÉ EST UN HANDICAP CONCURRENTIEL

Raphael Cohen, docteur en économie, professeur et directeur académique de la spécialisation Entrepreneurship et Business Development du MBA de l'Université de Genève et CEO de Getratex SA, a livré une vision pragmatique des sources des conflits, la façon de les gérer et d'en tirer avantage. La première chose est de mettre en place certaines règles.

Les conflits peuvent être bienveillants, comme une réclamation ou un débat contradictoire en entreprise ou encore le conflit qui met en évidence un dysfonctionnement organisationnel qui, une fois corrigé, permet d'améliorer les choses. Dans ce cadre, il faut souligner l'importance de l'innovation, qui est une « source de conflits », car elle va, par essence, à l'encontre des processus établis. C'est une remise en question de tout ce qui existe dans le système. Il y a aussi des conflits qui ne sont pas bienveillants; ceux-là ont diverses origines. Cette catégorie comprend les conflits générés par des individus toxiques, des conflits d'ordre relationnel ainsi que les conflits systémiques ou structurels dus à l'organisation du travail.

Enfin, existent des problématiques d'alignement c'est-à-dire que les gens ont leur propre idée sur ce qui devrait être produit ou sur la manière de le faire. Il suffit que deux personnes aient des vues différentes sur la manière de faire les choses ou sur le résultat attendu pour que cette absence d'alignement aboutisse à un conflit.

La solution au conflit passe en premier lieu par un bon diagnostic, qu'un expert externe peut souvent mieux faire, du fait de sa neutralité d'analyse. Ce pourrait, par exemple, être un médiateur.

Dans tous les cas, un conflit mal géré est un handicap concurrentiel. La gestion du conflit à l'interne a des répercussions à l'externe. Une personne ou quelques personnes peuvent mettre K.O. une organisation, et le conflit avec le chef se transformer en réel problème pour l'organisation. Les cas ne manquent pas d'HSBC aux services secrets suisses en passant par UBS.

Selon une étude américaine (Entrepreneur Magazine), la première cause de départ d'un collaborateur est le comportement non éthique de son chef ou de l'entreprise, même si la victime est un client ou un autre collaborateur. On est là dans une situation de désaccord sur le respect des valeurs et la manière dont la justice est appliquée. Les conséquences en sont le départ des meilleurs, une baisse de la performance et un affaiblissement concurrentiel. Le désaccord sur les modalités de leadership est mis en évidence par des statistiques sans appel: trois collaborateurs sur quatre estiment que leur chef est la partie stressante de leur job. Ces

chefs non inspirants partagent généralement les mêmes caractéristiques: ils acceptent la médiocrité, manquent de vision ou de direction claires, jouent en solitaire et manquent d'exemplarité. Résultat: 25% des collaborateurs qui ont un chef toxique prennent des pauses plus longues et 29% font preuve d'absentéisme délibéré. La moitié des collaborateurs qui ne se sentent pas reconnus vont chercher un autre emploi.

Les impacts sur la productivité sont donc très importants. Selon une étude de PricewaterhouseCoopers, les collaborateurs engagés augmentent la productivité et les profits de l'entreprise à concurrence de 35%. Selon une autre étude (Harvard Business Review), l'opinion des collaborateurs sur leur entreprise influence plus les ventes que l'opinion des clients. Comme, selon cette étude, l'opinion des collaborateurs repose sur trois leviers – la qualité du management, la qualité de la formation, et le degré d'autonomie accordé aux collaborateurs – cela montre que les entreprises ont le choix d'agir sur l'opinion de leurs collaborateurs. Pourtant, en Suisse, seulement 54% des employés se disent satisfaits de leur employeur. Il n'y a pas de quoi se reposer sur ses lauriers...

#### DES MISSIONS ET DES VALEURS COOPTÉES

Il est donc fondamental de se préoccuper de l'opinion des collaborateurs, ce qui passe par la confiance en mettant en place une gouvernance qui la favorise. Une bonne gouvernance doit éviter les comportements qui détruisent cette confiance et qui sont sources de conflits: un traitement inéquitable, un manque d'intégrité ou d'exemplarité qui rend imprévisible le comportement des dirigeants, la langue de bois, la «contrôlite» aigüe avec la production de rapports et d'analyses, le manque de participation, le manque d'écoute réelle, l'absence de reconnaissance, le manque de courage.

Face à ce constat, comment mettre en place une gouvernance efficace? Certains outils très concrets existent au niveau de chaque unité, quelle que soit sa taille. A commencer par la définition de la mission de l'unité. L'important ce n'est pas ce que l'on fait (le quoi), mais «pour quoi» on le fait. Pour être acceptée, cette mission doit être co-définie et cooptée par les collaborateurs qui la mènent à bien. En étant porteuse de sens, elle change leur niveau d'engagement.

Viennent ensuite des indicateurs de succès également cooptés qui, en mesurant la réalisation de la mission, permettent de vraiment expliciter ce qui est attendu concrètement. En mesurant les progrès accomplis vers la mission, les indicateurs de succès donnent une assise à l'expression de la reconnaissance de l'effort accompli.

Une fois que la finalité est comprise de tous (puisque co-définie par la mission et les indicateurs de succès), il est impératif d'aussi co-définir les règles du jeu pour livrer la mission. Celles-ci passent par le choix des valeurs qui vont gouverner l'action. Assurer l'intégrité, la transparence, l'équité contribue évidemment à favoriser la confiance. Pour éviter une mauvaise interprétation, ces valeurs doivent cependant être hiérarchisées. La valeur «pérennité de l'entreprise» va normalement primer sur la valeur «respect».

#### GOUVERNANCE, ÉQUITÉ ET JUSTICE

En plus du choix des valeurs, il est également important que les collaborateurs se mettent d'accord pour expliciter les comportements attendus dans leur unité. Il faut en effet distinguer les comportements attendus, tels que l'orientation client, l'innovation, l'enthousiasme,

la fiabilité, l'exemplarité, l'absence de médisance et de politique, des valeurs telles que l'équité. Comme beaucoup de ces comportements sont non seulement implicites mais aussi pas toujours partagés, le fait de les expliciter permet d'aligner les équipes.

Le dernier composant d'une gouvernance saine passe enfin par l'explicitation des règles de gouvernance, telles que les critères pour être promu, le droit à l'erreur, les conséquences du respect des horaires et des échéances, le droit de faire appel à un médiateur ou à un arbitre. Parmi ces règles doit également figurer un mécanisme de justice permettant de faire respecter l'ensemble du dispositif.

Or pour exercer la justice qui est seule garante de l'équité, il est indispensable de sanctionner les transgressions. A l'inverse, l'absence de sanction signifie le cautionnement. Génératrice d'insécurité, cette absence de sanction se traduit par un moindre niveau de performance des collaborateurs, un manque de courage des dirigeants et une réduction de leur crédibilité. Cela se traduit évidemment par une mauvaise opinion des collaborateurs envers leur entreprise, ce qui a bien sûr un impact défavorable sur le chiffre d'affaires.

Comme l'absence d'équité garantit la naissance de conflits, leur prévention passe, de manière incontournable, par le respect de l'équité. Les chefs sont constamment observés et jugés sur l'équité dont ils font preuve. L'équité est donc un pré-requis pour que les collaborateurs se sentent en sécurité. Sans équité, on ne peut espérer motivation et/ou fidélisation des collaborateurs.

Lorsque les collaborateurs ont pu coopter les valeurs, les règles de gouvernance et les comportements attendus pour leur unité, ils les font respecter d'autant plus que leur transgression correspond à une agression du groupe, ce qui n'est pas le cas lorsque les règles sont édictées par un chef. Quand les règles du jeu sont clairement établies et surtout cooptées, il y a moins d'ambiguïté et moins de conflits. Dernière recommandation: la mise en place d'une gouvernance cooptée telle que décrite ici est beaucoup plus facile à faire avec l'aide d'un modérateur externe à l'équipe. Ce peut être un consultant ou même un collaborateur de l'entreprise, pour autant qu'il ne soit pas partie prenante de cette équipe et qu'il ait le recul et l'expérience nécessaires pour aborder les vrais enjeux.

En fin de compte, la manière de gérer les conflits est un indicateur de la culture d'entreprise. La mise en œuvre d'une gouvernance bien pensée et partagée exprime le niveau de bienveillance de la direction ainsi que de son engagement pour le respect des valeurs. Elle a aussi un grand impact sur la rétention des talents et l'attractivité de l'entreprise. Au final, elle influence de manière évidente la capacité concurrentielle de l'entreprise.

## PLACE À LA RECONNAISSANCE

Roland Bonzon, directeur général des TPG et Esther Baud, médiatrice, ont enfin apporté leurs témoignages du terrain, insistant sur l'importance de s'engager et d'évoluer ensemble. Les TPG ont ainsi totalement revu leur concept de management, basé désormais sur un système de valeurs et des indicateurs comportementaux clairs et connus de tous. L'encadrement a appliqué un management privilégiant la reconnaissance. «Il faut aller voir les gens quand tout va bien et reconnaître le travail qui a été bien fait», explique ainsi Roland Bonzon, invitant les dirigeants au dialogue avec leurs collaborateurs. Après la crise rencontrée en 2008, avec le départ de plusieurs cadres de direction, la première chose a été de faire un inventaire des outils puis de regagner la confiance, tant du Conseil d'administration que des collabo-

rateurs. «Nous avons commencé par faire un état des lieux des outils de management, puis construit». Pour commencer il a fallu redéfinir les valeurs et les comportements souhaités à l'interne et à l'externe de l'entreprise. La première valeur a été le respect. «On peut tout se dire mais il y a une manière de le dire». Parallèlement, un référentiel de compétences a été mis en place selon des critères et des indicateurs précis. Ce référentiel des compétences comprend ce qui est attendu de la part des collaborateurs, cadres et dirigeants, tant sur l'aspect métier que sur l'aspect des compétences sociales ou personnelles. Il est utilisé durant tout le cycle de vie du collaborateur au sein de l'entreprise (de l'engagement à son départ).

Le concept de management, jusqu'alors assez directif, a été revu pour faire place à un management inversé, celui de la reconnaissance, et cela a pris du temps! Tous les outils ont été discutés avec les collaborateurs. Ensuite, plus de 140 ateliers réunissant chacun 12 personnes ont été organisés durant deux ans. Une mission a été définie et partagée avec les collaborateurs. Tous ces ateliers ont été animés par un membre de la direction générale ou du collège de direction. Ces ateliers reprenaient divers thématiques telles que le référentiel de compétences (à quoi sert-il?) le changement, la satisfaction au travail, le client; ils ont laissé une large place à l'échange et à l'écoute. Ainsi, «Le dialogue s'est institué, la confiance a été regagnée». Roland Bonzon en est convaincu depuis longtemps: « le personnel reste le principal capital de l'entreprise et il faut en prendre soin!»

«Un médiateur ne décide pas mais peut mettre en lumière certains comportements», a pour sa part conclu Esther Baud, médiatrice, insistant sur l'enjeu que représente pour une entreprise un regard extérieur au conflit.