

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 69 (2011)

Heft: 3: Les fonctions du tiers dans la relation économique

Vorwort: Introduction

Autor: Botet Pradeilles, Georges / Guénette, Alain Max / Reith, Bernard

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 30.03.2025

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

INTRODUCTION

GEORGES BOTET PRADEILLES
Institut Psychanalyse et Management (IPM)

ALAIN MAX GUÉNETTE
IMSI, HEG Haute école de gestion Arc

BERNARD REITH
Société suisse de psychanalyse (SSPsa)

JEAN-CLAUDE SARDAS
CGS, Mines ParisTech
sardas@ensmp.fr

Ce dossier reprend les principales communications présentées au colloque international «Les figures du Tiers dans la relation individu-organisation: enjeux d'identité, de santé et de performance» qui a eu lieu à Neuchâtel les 11 et 12 mars 2011. Il en constitue les actes.

OBJET DU COLLOQUE

La réunion de Neuchâtel invitait à interroger les différentes figures du Tiers comme agent de régulation dans les organisations et institutions contemporaines soumises à des tensions et des contradictions rendant toujours plus dense le travail et plus importants les enjeux de santé des personnes.

Les organisations auraient besoin de tiers à toutes les échelles de décision et de gestion.

La posture du Tiers qui nous intéressait est celle du tiers médiateur entre un individu et une institution ou une organisation, voire un collectif de travail et l'institution, plutôt qu'entre les individus eux-mêmes. En effet, dans le premier cas les rapports sont souvent déséquilibrés et c'est précisément dans ces rapports de force possiblement inégaux que se jouent simultanément les questions d'identité et de santé au travail, avec diverses répercussions sur les performances de l'organisation.

Les figures de tiers concernées sont nombreuses: tiers médiateurs internes ou externes, consultants et chercheurs intervenants, services sociaux internes ou externes, comités d'entreprises, coaches et accompagnants internes ou externes, etc. Nous nous interrogeons centralement sur l'usage de ces figures de tiers comme mode de régulation dans les organisations et nous demandons en quoi les collectifs de travail, de métier ou de type syndical, font également fonction de médiation entre les individus et les institutions, sans qu'il y ait nécessairement d'acteurs tiers identifiés et stables.

Le recours aux tiers médiateurs comporte le risque, souvent dénoncé, de répondre aux difficultés par des solutions individualisées sans agir sur les modes d'organisation et de management à l'origine de ces difficultés. Il importait donc de se demander si l'introduction de ces tiers ne vient pas masquer l'absence d'action sur les modes d'organisation et de management. Aussi, l'analyse de la fonction de régulation d'un acteur tiers doit-elle nécessairement s'interpréter dans le cadre d'un diagnostic global du fonctionnement organisationnel et des jeux de pouvoir entre acteurs.

Plus encore, le choix de cibler ce colloque sur la relation déséquilibrée (au sens où chacune des parties a des ressources de nature très différentes) entre l'individu et l'organisation, conduit à s'interroger sur les conditions permettant à un tiers de jouer son rôle de médiation de façon suffisamment neutre dans les cas où il est payé par l'entreprise et jusqu'où il doit prendre le parti de l'individu (ou d'un petit groupe) pour tenir compte du déséquilibre de la relation.

Nous proposons d'aborder les enjeux d'identité, de santé et de performance, liés au recours à des figures de tiers, à différents niveaux d'analyse. Au niveau de la relation entre l'individu et le tiers, une lecture psychanalytique viserait à comprendre tant ce qui se joue pour les individus (enjeux inconscients de déploiement de leur subjectivité ou de régulation de leur identité et de leurs appartenances) que la façon dont les acteurs ou dispositifs tiers peuvent être opérants à l'échelle de l'individu (en particulier au travers des notions de transfert et contre-transfert et des processus groupaux inconscients). Cette lecture devrait articuler les enjeux subjectifs avec les enjeux objectifs (pouvoir, connaissance) de la relation entre individus et organisation et évaluer ainsi globalement l'impact de ces figures de tiers, du point de vue des individus et du point de vue des organisations.

L'objet du colloque a ainsi consisté à analyser différents acteurs, instances collectives et dispositifs en posture de tiers entre l'individu et l'organisation, pour caractériser leurs fonctions et les conditions de leur efficacité, ainsi que leur caractère plus ou moins conscient et leurs éventuels effets pervers...

Les communicants ont été invités à articuler réflexion conceptuelle et expérience concrète, qu'il s'agisse de construction théorique illustrée par des exemples concrets ou de réflexions à partir d'expériences de terrain.

CONTRIBUTIONS AU COLLOQUE

Le dossier est construit en trois parties. Comme nous souhaitons dans l'objet du colloque mettre en valeur et questionner l'apport de la psychanalyse, discipline au fondement de laquelle la question du tiers se pose, nous consacrons la *première partie* aux présentations de nos collègues membres de la Société suisse de psychanalyse, associée à l'organisation de la réunion de Neuchâtel. Les psychanalystes reçoivent dans leurs cabinets médicaux des personnes souffrant fréquemment des conditions de travail actuelles, ce qui les conduit à s'interroger sur les origines de cette souffrance et à développer leur point de vue de cliniciens à ce propos. Comme ils centrent leur intervention sur le fonctionnement psychique des individus et des groupes, il est ici question du «tiers psychique» décliné dans quatre textes. *Bernard Reith* introduit cette partie en précisant les objectifs et conditions de l'intervention psychanalytique. Dans le traitement de la souffrance liée au travail, la fonction du psychanalyste est d'habiliter la personne à mieux prendre position elle-même face à l'institution ou

au collectif, en l'aidant à prendre conscience de ses entraves propres qui l'en empêchent; il ne s'agit donc pas d'un travail de médiation directement entre l'individu et l'organisation, mais entre le sujet et un aspect de son expérience qui le dépasse temporairement ou durablement. Avec l'appui d'un cas clinique, Bernard Reith décrit les fonctions de tiers «structurant» et de tiers «interne» du psychanalyste; il évoque aussi la figure psychique du tiers «persécuteur» qui apparaît en cas d'échec de ces fonctions.

Nicolas de Coulon poursuit avec un cas clinique de burn-out qui lui permet d'illustrer cette fonction psychanalytique de tiers médiateur auprès de sa patiente. Au moyen du concept de «résonance», il montre comment il l'a aidée à prendre conscience des répétitions inconscientes qui l'empêchaient de mieux se défendre. Il postule aussi que la défaillance et, ou le désinvestissement des fonctions structurantes des tiers au sein de l'entreprise, qui apparaissent dès lors comme des tiers «factices», peut conduire à des situations où les collaborateurs deviennent des figures persécutrices les uns pour les autres.

Saskia von Overbeck Ottino, psychanalyste et ethno-psychanalyste, décrit une autre figure de «tiers potentiel», celle de la culture d'appartenance commune qui crée un espace transitionnel (comparable à certains égards à l'espace transitionnel visé par le cadre psychanalytique), permettant de gérer les tribulations relationnelles quotidiennes et les conflits. La perte de cet espace, lors de la rencontre avec «un autre d'ailleurs», inconnu et différent et en l'absence d'un référent culturel partagé, peut conduire à la perte de la capacité à reconnaître l'autre comme sujet, voire à son exclusion. Elle préconise «un véritable travail d'ouverture à l'espace de l'autre, dans ses dimensions singulières et culturelles, pour permettre au potentiel transitionnel de l'enveloppe culturelle de retrouver ses chances».

Benvenuto Solca clôt cette partie avec un exemple d'intervention psychanalytique non pas auprès d'un individu mais en institution, en l'occurrence une classe d'école primaire. Avec une vignette particulièrement vivante, il décrit comment le sentiment de menace pour leur identité en développement a conduit un groupe de préadolescents à un mouvement régressif et défensif aboutissant à un acte fédérateur contre leur maîtresse. Ce faisant, il illustre une thèse également évoquée par Bernard Reith, à savoir que c'est souvent le sentiment de danger pour la sécurité psychique qui conduit aux réactions dysfonctionnelles individuelles et groupales, ainsi qu'aux dérapages.

Après cette exploration par des cliniciens de la fonction indispensable du Tiers psychique dans la constitution et la régulation de la vie subjective des individus et de leurs échanges intersubjectifs, la *deuxième partie* renverse le point de vue et aborde les mêmes questions à partir du rôle fondateur du Tiers intervenant en sociologique et en sciences de gestion dans la constitution et la régulation de collectifs humains confrontés à des dispositifs de gestion. La deuxième partie regroupe en effet des textes aux frontières de la psychologie et de la gestion. Ce qui réunit les perspectives proposées par ces trois communications et fait leur pertinence pour la gestion en général et les ressources humaines en particulier, c'est de prendre en compte les tensions et les contradictions qui surgissent dans les collectivités afin qu'elles puissent prendre sens, au lieu de les nier ou de les refouler.

Jacqueline Barus-Michel, représentante de la psychosociologie clinique fondée sur la psychanalyse, montre pourquoi la légitimité et l'action de l'intervenant tiers dépendent du Tiers collectif qu'il représente mais sans se confondre avec lui, et auquel il se soumet lui-même: la Loi qui fonde le lien et le Symbolique qui permet la prise de parole, aux origines du sujet et

de la société. Un tel tiers favorise la transformation des groupes de l'intérieur, non un changement apporté de l'extérieur. L'auteure différencie «l'organisation», concept instrumental, de «l'institution», concept éthique, et elle s'interroge sur le remplacement contemporain du Tiers par le «Chiffre» du capitalisme financier mondial, «imperturbable, sans parole et sans oreilles», mais qui «fait lourdement la loi».

Georges Botet Pradeilles de l'Institut Psychanalyse et Management part de la tendance humaine à avoir recours à la croyance non plus comme soutien nécessaire mais comme rempart contre l'inconnu, l'incomplétude et la perte, pour expliquer comment les connaissances, théories et pratiques peuvent être transformées en professions de foi, empêchant de penser et faisant perdre le contact avec la réalité clinique et scientifique. Il y a alors risque de régression des tiers organisationnels ou intervenants externes vers des tiers instrumentalisés et indifférenciés («factices» au sens de N. de Coulon), qui confondent le sujet avec l'objet de la parole, et leur fonction avec celle de commenter ou remédier, au lieu de créer un espace de dialogue créatif où un sens nouveau peut advenir.

Achille Grosvernier, dans une réflexion alliant sociologie et psychanalyse, rejoint l'interrogation de J. Barus-Michel et G. Botet Pradeilles sur le devenir de nos sociétés contemporaines suite à la déconstruction du «grand Tiers» qui faisait jadis référence, ainsi qu'à la tentation de le remplacer par la promesse illusoire de jouissance illimitée du marché néolibéral. Il met en garde contre l'effet contreproductif et l'échec des «tiers» basés sur cette illusion, qui n'ont plus que le masque mais pas la fonction (nous retrouvons les tiers factices!). En revanche, dans une démarche qui rappelle celle de S. von Overbeck Ottino, il plaide pour la recherche de références communes dans un monde pluriel, par les protagonistes eux-mêmes et tenant compte des particularités singulières, en quête d'un nouveau Tiers «qui dépasse chacun». Parmi les préoccupations communes qui traversent en un fil rouge les travaux des deux premières parties, nous trouvons donc la recherche d'une alliance fondatrice entre la créativité individuelle et le respect des conditions indispensables au vivre ensemble, en société et en entreprise; ainsi que la crainte d'une possible régression contemporaine vers des solutions protocolées, simplificatrices et illusives, qui seraient contreproductives à court ou à moyen terme à force de nier la spécificité de l'être humain.

La *troisième partie* du dossier rassemble les communications présentées dans les ateliers de travail du colloque à la HEG Arc. Nous allons d'abord parcourir quatre exemples d'un espace tiers vide qui résulte de tentatives de gagner en temps et efficacité en échappant à l'aléatoire et aux prises de risque du facteur humain tout en affichant les meilleures intentions éthiques du monde...

Marc Augier et *Florian Sala* nous exposent ce tiers technologique des temps hypermodernes qu'est l'ERP (Entreprise Ressource Planning). Le fonctionnement de l'organisation est défini et codé dans le détail pour induire un pilotage quasi automatique programmé selon les variables annoncées. Les ajustements, les doutes, les conflits sont court-circuités. Plus de partage superflu et contradictoire d'informations ou de débats oiseux de prise de décision. Entre les sphères de la conception et les exécutants, cette médiation opérationnelle est censée lever le jeu d'opposition. L'outil présente une diversité qui devrait répondre au désir de chacun et permettre cette jouissance que donne l'efficacité assistée. Les régulations subjectives aléatoires ne sont plus de mise. Les messages du système ne demandent pas de réponses. La production s'ajuste à la demande en «flux tendu» sans perte de temps ni interférences. Le

médiateur technologique est implacablement surhumain. Ses perfectionnements le rendent quasiment infaillible. Dans cette illusion de compétence collective que devient ce développement personnel: que génère toute adaptation? Le potentiel créatif et la capacité de transformation s'émoussent. Il s'agit seulement de subir une excellente pédagogie. Sans invention et prise de risque dans l'aléatoire, l'esprit humain se trouble et même s'égare parfois sur les chemins balisés.

Daniel Bonnet nous amène à une recherche du Tiers dans une Coopérative mythique à créer qui regrouperait tous les producteurs vulnérables de fruits et de légumes dans un marché concurrentiel violent. Cette émergence d'une coopérative idéale, par sa surface commerciale et les économies d'échelle qu'elle générerait, est pour chacun le rêve nécessaire d'un espace Tiers protecteur et garant de valeurs. Mais les mentalités sont-elles prêtes aux renoncements territoriaux, aux abandons de positions historiques, à la prise de risque de la sortie de routines familiales?... Les acteurs imaginent bien ce tiers idéal, mais sans leaders «politiques» fédérateurs, seuls les jeunes coopérateurs semblent susceptibles d'un engagement opérant difficilement partageable dans une hypothèse seulement économique. Le discours tiers émerge certes, mais il est subverti par les jeux individuels qui entravent une transformation partagée dans un effort collectif de structuration. Mais, même en situation de crise avérée, la peur de perdre davantage induit des frilosités. Et l'Etat providence demeure un recours quasi magique au niveau de l'individu. L'intervenant tiers et les réalités du marché pourront-ils induire cette Coopérative Idéale jouant le rôle de Tiers symbolique fédérateur? *Jean Philippe d'Introno* nous conduit dans l'espace du management fuyant des institutions hospitalières. Ici le discours tiers qui prend de la distance par rapport à l'objet n'a plus cours. Tout se prend à la lettre dans un espace vide de tiers où l'on évite de se regarder dans les miroirs. Le réglementaire correct prime dans ce «management arasant» qui évite toute affirmation de position constructive ou de pouvoir assumé. L'apparence faite de sollicitudes et de respects formels, recouvre de fait une cruelle hyper responsabilisation du personnel. La dérobade de la gouvernance laisse place à des tiers mandatés pour des missions d'organisation, d'évaluation ou de dilution des tensions. La fonction tierce, parasitaire et absurde, devient ici ce «vampirisme» qui n'est pas autre chose que celui de la chauve souris prélevant un peu de sang sur le troupeau.

Avec *Laetitia Pihel* nous allons vers ce Tiers, figure du Maître de jadis, qu'était l'employeur. Malgré le contrat à durée indéterminée, l'emploi se précarise. L'appartenance à un Maître tiers qui nous soutienne dans notre présence au monde est sans doute un rêve qu'il nous faut abandonner. L'engagement n'est plus ce don inconditionnel de l'apprenti au compagnon ou du valet au fermier. Le tiers employeur ne fait plus repère symbolique et support de la construction identitaire. Il n'est plus que partie dans le contrat de travail qui est de plus en plus temporaire, conjoncturel. L'employeur, en général inaccessible, invisible, n'a plus qu'une existence virtuelle, changeant au gré des restructurations. La rupture s'annonce dès l'engagement. Si la confiance s'est créée, elle dégénère bientôt en sentiment de trahison. Seuls les managers de proximité, stables, connaissant le métier, ont parfois un rôle tiers médiateur. Au travers de ces quatre contributions on relève le déclin de la trame symbolique qui soutient la vie imaginaire de l'individu dans les organisations. Le souci de résultats du monde économique et marchand pressé d'aujourd'hui engendre un vide de l'espace Tiers, quasiment déshumanisé dans le formalisme et l'instrumentalisation.

Les quatre contributions suivantes visent à définir des pistes de restauration des repérages symboliques qui font défaut dans les organisations. «L'économie ne fait pas société», écrit Paul Valéry. Ses prémonitions dans *Regards sur le monde actuel* (1931) visaient à nous prémunir des illusions que portait le développement économique.

Georges Botet Pradeilles, Dominique Drillon et Benoît Cherré prennent l'exemple du dispositif analytique pour définir l'espace symbolique où le sujet trouve la liberté, la distance et l'écoute pour construire ou reconstruire un rapport à son propre désir permettant de restaurer une relation d'objet. Le psychanalyste n'est pas lui-même ce tiers exemplaire par sa parole, son autorité ou une position éthique et morale permettant les projections identificatoires. L'expérience qu'ouvre le discours analytique, dont le psychanalyste est garant, fait Tiers le Verbe de l'énonciation lui-même, ce qui est la condition primaire de la possibilité ultérieure d'une médiation tierce entre l'individu et toute organisation. Il n'y a pas de vie sociale sans cet espace symbolique libre d'intentions et d'usages utilitaires qui fonde la position tierce. Des Tiers désignés ou désireux de l'être peuvent venir là. Ils y prendront rôle et figure. *Marie-Aline Bloch, Léonie Hénaut, Sébastien Gand et Jean-Claude Sardas* relèvent dans l'accompagnement des personnes en perte d'autonomie la complexité des prises en charge qui engendrent une multiplication d'interventions et de tâches de tiers appartenant à différents organismes et services, soumis chacun à des modes propres d'intervention. Une nécessité de cohérence, devenue ici flagrante, appelle ici une nouvelle figure du Tiers. Ce Tiers «gérant» est gestionnaire de cas. Sa position implique de chacun des ajustements et la construction d'une réflexion d'ensemble qui renvoie la prise en charge sur la spécificité de la personne et ses besoins matériels et autres. On peut rapprocher cet exemple, basé sur le travail social, de la parcellisation des tâches et des expertises dans les organisations... Le gestionnaire de cas, qui n'est ni responsable, ni compétent sur les aspects parcellaires, peut donner une compréhension et une vision d'ensemble. Cette coordination demande toutefois une stabilité suffisante des équipes.

Dominique Paturel amène le concept de Tiers Social. Il recouvre le lien de responsabilité unissant l'individu à l'organisation, au-delà de l'approche fragmentaire des situations et des cas. Il ne s'agit plus d'assistance. La fonction RH doit être repensée non en termes de réparations, de prise en charge par un «service social», voire d'exclusion discrète, mais comme une fonction implicite de la logique organisationnelle. Le social fait partage collectif au travers de ce Tiers qui prend une dimension autant politique que pratique. Dans cette fonction tierce, l'individu fragilisé échappe à la définition d'objet social, voire médical. Il devient symptôme du système. L'organisation doit intégrer ces symptomatologies dans son mode de fonctionnement.

Jack Bernon se détache du souci de l'individu et de ses rapports subjectifs, toujours ambivalents, avec l'organisation. Au cours d'une expérience de l'accompagnement du changement dans une grande entreprise, il se penche sur le travail. Plus que des conditions de ce travail, il s'agit de son produit lui-même. Le travail bien fait était le souci du compagnon, il le demeure pour certains corps de métiers... Qu'en est-il dans la grande organisation? Créer mobilise le désir et inspire la parole d'échanges. L'espace symbolique est là. Le Tiers que l'on nous propose ici en est l'animateur. Il est le garant d'un discours de cohérence identitaire autour de la qualité de l'objet. Mais il importe qu'il s'informe sans cesse sur le perfectionnement et la distribution et en fasse circuler les effets imaginaires d'appropriation qui fondent l'appartenance.

Enfin, *Valery Michaux* revisite des courants importants de l'intervention pour les sciences de gestion, à savoir le Développement organisationnel, qui englobe tout un ensemble d'interventions planifiées et l'Apprentissage organisationnel dont les bases sont rappelées. L'auteure insiste particulièrement sur l'importance du «diagnostic» dans les interventions de ces courants marqués par des chercheurs importants tel que Kurt Lewin et Chris Argyris. Elle présente et discute les conceptions en matière de diagnostic de chacun de ces théoriciens de l'intervention en organisation.

Riche et féconde, la réunion de Neuchâtel l'a été sans aucun doute. Les limites en termes de nombre de pages ne nous a pas permis de prendre en compte toutes les communications. Certaines d'entre elles seront prises en compte dans la prochaine livraison de la Revue économique et sociale. D'autres, de facture plus académique, seront publiées dans la Revue Négociations dirigée par notre collègue Arnaud Stimec, associée au colloque « Les figures du tiers... ». Il y aura alors lieu dans ces deux espaces de peut-être conclure. Mais, déjà... bonne lecture!

LES FIGURES DU TIERS DANS LA RELATION INDIVIDU-ORGANISATION: ENJEUX D'IDENTITÉ, DE SANTÉ ET DE PERFORMANCE

Le dossier de ce numéro de Revue économique et sociale constitue les actes du colloque «Les figures du Tiers dans la relation individu-organisation: Enjeux d'identité, de santé et de performance» qui a eu lieu à la HEG ARC à Neuchâtel les 11 et 12 mars 2011.

Le colloque a été organisé par les institutions suivantes:

l'Institut du management et des systèmes d'information (IMSI) de la HEG – Haute école de gestion Arc (HES-SO);

le Centre de gestion scientifique (CGS) de l'école des Mines ParisTech;

le Centre de recherche en psychologie de la santé de l'Université de Lausanne.

... en association avec:

l'Institut Psychanalyse et Management (IPM);

la Société suisse de psychanalyse (SSPsa).

Autres institutions partenaires:

HR Today (le magazine des ressources humaines de Suisse romande), HR Neuchâtel (association cantonale des praticien·ne·s des ressources humaines), ANACT (Agence nationale pour les conditions de travail, Lyon), APSYTRA (Association des psychologues du travail, Lausanne), AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines).

Deux comités ont été mis sur pied:

un Comité scientifique dirigé par Jean-Claude Sardas (Mines ParisTech) et Hugues Poltier (Uni de Lausanne), avec Jean-Michel Bonvin (EESP, Lausanne), Jean-François Chanlat (Uni Paris IX-Dauphine), Cédric Dalmasso (Mines ParisTech), Francis Ginsbourger (CGS, Mines ParisTech), Alain Max Guénette (HEG Arc), François Hubault (Uni de Paris I), Pascale Levet (ANACT, Lyon), Dominique Paturel (INRA, Montpellier), François Pichault (Uni de Liège), Philippe Pierre (Uni de Paris IX - Dauphine), Marie Santiago (Uni de Lausanne), Arnaud Stimec (Uni de Nantes et Uni de Reims), David Vernez (IST, UNIL), Olivier Voirol (Uni de Lausanne).

un Comité d'organisation dirigé par Alain Max Guénette et Nataša Maksimovic (HEG Arc), avec Marc Benninger (HR Today), Fabienne Fasseur (Uni de Lausanne), Achille Grosvernier et Julien Perriard (HEG Arc), Hugues Poltier (Uni de Lausanne), Bernard Radon (Coaching Systèmes S.A.), Bernard Reith (SSPa), Jean-Claude Sardas (Mines ParisTech), Arnaud Stimec (Uni de Nantes et Uni de Reims).

Partenaires publications:

la Revue économique et sociale, revue double publique de praticien·ne·s du monde économique, politique et social et du monde académique; la Revue Négociations, revue académique.