**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:** 4: Quelles ambitions pour la Genève immobilière? ; Les fonctions du tiers (suite)

**Artikel:** Le poison mortel de la tiercité inconsciente et inconséquente en management

**Autor:** Cristallini, Vincent

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-283646

**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:** 15.07.2025

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

# LE POISON MORTEL DE LA TIERCITÉ INCONSCIENTE ET INCONSÉQUENTE EN MANAGEMENT

VINCENT CRISTALLINI
*ISEOR – IAE de Lyo*
*cristallini@iseor.com*

> La tentation des organisations de recourir au Tiers pour se dégager de la régulation relationnelle qui trouble la logique d'efficacité et d'économie de moyens et de coûts du management est fréquente. Divers tiers peuvent être ainsi missionnés par substitution pour faire entendre au salariat son intérêt dans la politique économique et les choix stratégiques de l'entreprise. Le danger de ce type de pratique est de masquer les carences organisationnelles et de déresponsabiliser le management. Sans définition claire des missions tierces temporaires, des dérives perverses sont possibles.

Mots clés: Management, Organisation, Tiercéité parasite, Tiers robuste.

La tiercité, définie comme une catégorie de la médiation, qui met en relation et qui construit du sens et du changement, est à la fois une ressource du management et une profonde menace pour lui.
Si l'on peut montrer que la fonction du tiers, dans une triangulation, est essentielle et souvent incontournable, on peut aussi montrer que la tiercité peut pervertir un système, principalement par effet de substitution. Cette dernière prive les acteurs et le système d'une prise en charge plus intégrée de leur devenir et d'une modification en profondeur de leurs pratiques. Si le tiers n'est pas à la bonne place et qu'il n'adopte pas une posture adaptée il peut singulièrement pervertir le fonctionnement d'un système social, en agissant de la mauvaise manière, au mauvais endroit.
Devant les dégâts sociaux réels dans certaines organisations et la croissance perverse, non fondée et pathologique, des interpellations et des demandes de réparation à tout prix contre les entreprises, la tentation est grande de vouloir intercaler entre des manageurs et des managés (des personnes), puis entre un management et un corps social (des abstractions), des tiers qui viendraient jouer le rôle d'arbitre. Cette tentation est pernicieuse car elle entérine l'idée que le management est condamné à être malfaisant, qu'il convient de le surveiller, de le contrer, de compenser ses méfaits… par des personnes et des fonctions quant à elles plus humaines et plus conséquentes: les tiers.
Cette communication vise à défendre trois idées principales. La première est que le concept de tiers est très pertinent en management, sous l'immense réserve que le tiers se situe toujours à une juste place. La seconde est le fait que le management authentique n'a pas besoin de tiers

«social», sauf à être lacunaire. La troisième est que la tiercité inconséquente est de nature, d'une part à entraver le développement de pratiques de management robustes, humanistes et intégrées, d'autre part à empêcher de définir fondamentalement ce qu'est le management. Une des lacunes historiques de la pensée en management a été d'exclure de son champ le principe de dignité. S'en saisissent alors les tenants de la grandeur d'âme, pour qui il est relativement aisé de tenir des discours bienveillants, déchargés de l'enjeu consistant à parvenir à obtenir la coopération productive d'une personne au quotidien, dans des équipes tiraillées.

## 1. LA TIERCITÉ

Après avoir précisé le sens du mot «tiers» et l'avoir inscrit dans une perspective humaniste, cette première partie tente de montrer l'ambivalence naturelle inhérente à la place de tiers.

### 1.1. Concepts et fondements théoriques

Cette communication s'inspire de courants qui visent la responsabilité et le développement de la personne. Cette dernière est apte à entrer en relation, à négocier et à défendre des intérêts. Si elle en est empêchée, l'intervention d'un tiers semble déterminante, si toutefois le tiers est conscient de ce qu'il fait et qu'il est conséquent.

#### Tiers et tiercité

Selon les ressources du Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales, le tiers est une troisième personne, un troisième élément; par extension il s'agit de «toute personne qui ne fait pas partie d'un groupe». Le tiers est également une «personne qui n'est pas partie à un contrat, un jugement». La tiercité quant à elle, peut être définie comme une catégorie de la médiation, qui met en relation et qui construit du sens, puis un changement plus ou moins accompagné. Paturel (2008) considère que la tiercité comporte trois caractéristiques que sont la médiation, la traduction et la régulation.

#### Dichotomie vie au travail/vie hors du travail

La théorie socio-économique des organisations (Savall, 1973), postule que la dichotomie entre vie au travail et vie hors du travail est une imposture de l'esprit. On comprend mieux cette affirmation si l'on se donne pour projet la Grandeur et la Robustesse du management, et que l'on rejette les raisonnements techno-économiques qui ont aliéné l'Homme depuis près de 200 ans. L'entreprise dénaturée et aseptisée est le problème premier à résoudre du management. La théorie socio-économique propose de ne jamais séparer l'économique et le social dans l'analyse et la résolution des problématiques du management.

### 1.2. L'ambivalence du tiers: libérateur et aliéneur

Le tiers n'est pas (seulement) un bon samaritain, il est le promoteur d'un produit et d'une stratégie. Etre un tiers efficace, utile et profondément consistant ne s'improvise pas. Se cache dans le rôle de tiers le rapport insondable à Soi, à l'Autre, à la Vie. La tiercité peut donc être pervertie comme toutes les relations de la vie (Barth, 2008).

#### 1.2.1. Le tiers a une fonction sociale, un produit

Nous vivons en permanence dans la tiercité. Elle fonde la civilisation contre la barbarie

et l'arbitraire, car elle structure, elle prévient et elle régule. Elle est omniprésente sous des formes génériques qui traversent toutes les formes de cellules sociales et de communautés. La tiercité est une fonction, dont nous prenons toute la mesure lorsque ses organes se manifestent: ce peuvent être des professions ou des institutions (la police nationale ou l'arbitre de football par exemple), mais aussi des individus (les parents, le psychanalyste, un ami). Chacun peut endosser tour à tour des rôles de la tiercité, pour le meilleur et pour le pire (Cf. Figure 1).

| Fonction tierce | Caractéristiques |
|---|---|
| Législatif | Cette fonction tierce fixe la loi par delà les relations duales et les jeux d'intérêts. Elle fixe à l'avance des règles du jeu et vient s'immiscer dans les jeux d'acteurs qui se pervertissent en légiférant. Elle accompagne l'évolution du monde. |
| Police | Cette fonction tierce est à la fois concrète et symbolique. Concrète, elle intervient dans le rappel à la loi. Symbolique elle se substitue au «gendarme intérieur» des personnes mal civilisées. |
| Conseil | Il s'agit d'une autorité d'expertise qui joue un double rôle d'analyse et de transfert de connaissance. Le conseil, consistant et compétent, est en mesure d'apporter un avantage à une partie qui la sollicite. |
| Médiateur/Paratonnerre | C'est le créateur de liens et l'animateur de dialogues et de négociations. Certains médiateurs peuvent simplement servir de paratonnerre, pour attirer sur eux les foudres, les besoins d'en découdre, les jouissances perverses et cruelles, pour faire retomber des contentieux et des haines. |
| Educateur | Il s'interpose entre l'individu et l'Autre pour le protéger de son ignorance et des risques; il civilise l'individu notamment en domptant sa toute-puissance et son égoïsme. |
| Superviseur/pilote | Le superviseur ou le pilote est le tiers qui vient «mettre son grain de sel» dans l'autonomie des personnes et leur évasion, constituée autour des critères de qualité, de productivité et de délais. Le pilote est celui qui «casse l'ambiance» du copinage et des ententes objectives. |
| Vigie sociale | Il s'agit du rôle de n'importe quel tiers qui joue un rôle d'alerte sur la souffrance, le mauvais traitement, le désespoir, l'inhumanité. |
| Juge/arbitre | Le juge est un tiers qui prend parti et qui s'impose. Il n'est pas dans la neutralité, mais dans l'application de la loi, et si tant est que cela soit possible, de manière objective. |
| Analyste | Ce tiers est porteur du questionnement et du principe de réalité, face à l'imaginaire, aux tentatives manquées d'adaptation, aux angoisses qu'elles sous-tendent. Il est le passeur hautement consistant dans un monde complexe. C'est un des rares (uniques?) tiers dont la mission est de faire sortir le meilleur de l'individu pour lui-même et non pour servir un quelconque intérêt (Daco, 2007). |

*Figure N°1. Typologie des rôles de la fonction tierce*

La tiercité, c'est donc le fonctionnement d'une société qui protège ses membres de leurs excès et de leurs faiblesses. Ce qu'un manager appellerait la capacité à travailler réellement en équipes... soudées, solidaires, civilisées.

Parler d'un tiers et de la tiercité, c'est se demander immédiatement de quelle fonction l'on parle parmi toutes celles du tableau précédent. Qui plus est, parler de tiercité en management requiert donc la plus grande circonspection puisque la plus grande confusion des rôles et des fonctions est possible.

### 1.2.2. L'utilité consistance efficacité du tiers

Comme on parle parfois de travail prescrit par rapport au travail réel, on peut aussi parler de rôle de tiers prescrit par rapport au rôle de tiers réel. Le tiers prescrit, c'est celui du tableau ci-dessus. Le tiers réel, ce peut être l'analyste canaille, le juge soudoyé, le policier «ripou» ou encore l'éducateur pédophile. La valeur de la tiercité tient donc d'abord dans la qualité des comportements.

Pourtant, les comportements ne suffisent pas. Il faut aussi interroger la place même du tiers sous trois aspects: son utilité réelle, sa consistance et son efficacité. Ce n'est donc pas parce qu'il y a un tiers que sa place est fondée a priori.

*L'utilité*: La présence du tiers est toujours en quelque sorte un manque. Ce peut être un manque chez l'un des deux ou chez les deux de la relation duale: manque de loyauté, manque de compréhension, manque de tact, manque de souplesse… Ce peut être un manque dans la relation elle-même: dialogue impossible, styles incompatibles, intérêts très divergents… La nécessité de faire intervenir un tiers est une sorte d'échec d'évolution des individus et de leurs relations interpersonnelles, un échec analytique d'adaptation au monde.

*La consistance*: Etre tiers n'est pas seulement une place, c'est une place assumée, réflexive et hautement déontologique. Il est extrêmement difficile d'être juste, dans ses choix, dans ses paroles, dans ses actes. Cela appelle un véritable chemin que certaines personnes, en situation de tiercité, n'ont pas réellement parcouru. D'ailleurs, la tiercité mériterait toujours d'être supervisée pour ne point s'égarer. Derrière la consistance se profilent l'immense discrétion et surtout le fait de ne pas se substituer à l'acteur. Il y a là un métier et une qualité des pratiques, que la grandeur d'âme ne suffit pas à épuiser. Le sentimentalisme et la piscine affective dans laquelle certains s'ébattent est strictement incompatible avec la grandeur consistant à faire progresser quelqu'un.

*L'efficacité*: On ne peut pas sérieusement discuter de la tiercité sans passer par l'efficacité immédiate et durable de son action, disons la performance globale durable qu'elle induit. Par exemple, l'idée de développer le «tiers social» dans les entreprises peut être une idée séduisante a priori, humaniste et apparemment utile. Pourtant si cette fonction n'est pas totalement partagée par les managers, on peut générer un manque d'implication néfaste des managers dans la dimension sociale de leur fonction, «à jamais», et produire des effets de concurrence malsains entre le management et la gestion des ressources humaines.

## 2. LA TIERCITÉ DANS LE MANAGEMENT: DES ERREURS DE REGISTRE À LA QUALITÉ DU MANAGEMENT

La théorie des organisations, la plupart des approches du management et le fonctionnement concret de nombreuses organisations confondent la prise en charge responsable et intégrée de la dimension sociale du management avec le discours psycho-social gentil-mou sur le mal être des personnes dans les organisations, et dans leur vie de manière plus générale. Cette partie tente de montrer à quel point la tiercité peut se tromper de registre, puis comment une tiercité managériale consistante et bien comprise peut au contraire être très bénéfique.

### 2.1. L'absence de management robuste dans les organisations: un boulevard pour le développement de la tiercité pervertie

La tiercité est, de toute évidence, un besoin considérable des systèmes humains. Le problème

est que cette tiercité doit être très clairement spécifiée. Elle s'inscrit toujours dans un cadre: un cadre juridique, un cadre organisationnel, un cadre de la liberté du citoyen… En matière de management, ce serait une grave erreur de confondre l'objet de la présence en organisation et la psychologie des personnes, car cela conduirait à une approche de la tiercité mal située, déplacée. Il ne faut pas substituer des psychologues ou des assistantes sociales aux managers, il faut rendre les managers plus conséquents, consistants, subtils, assurés d'eux-mêmes.

*Coopération et performance*: La présence en organisation vise en tout premier lieu la réalisation d'un produit ou d'un service. Ce fondement de l'utilité de l'organisation en appelle à deux critères majeurs qui sont la coopération entre les personnes pour fabriquer ce produit et à la performance pour gérer correctement les ressources et être raisonnablement compétitif. Il en découle que le «bien-être» des personnes n'est pas l'objet de l'organisation. En revanche, leur intégrité physique et psychologique est un droit inaliénable.

*L'écoute profonde, réelle et authentique*: Le management ne se confond pas avec la psychologie, tous deux n'ont pas le même objet. En revanche, le management c'est aussi de la psychologie intégrée.

Le fonctionnement des organisations est, à bien des égards, pathologique et pathogène (Kets de Vries et Miller, 1985). Pourtant, la perspective visant à confondre management et psychologie, vient seulement «psychologiser» les discours et les pratiques, en plaquant des analyses psychologiques aux situations de travail. Ce placage ne permet pas de construire des pratiques de management lucides sur leur objet et leurs effets: produire ensemble, en étant performant.

La psychologie à outrance dans le management, c'est du hors sujet, de la confusion de genre. Le principe de respect absolu des personnes suffit amplement à fixer la limite entre le management et la psychologie.

*Les transformations réelles et les discours*: Il reste que l'organisation a la responsabilité de vérifier les impacts néfastes que peut avoir son fonctionnement sur les personnes. La théorie socio-économique des organisations (Savall, 1973) propose de déceler ces impacts dans six domaines de dysfonctionnements, qui constituent le vaste champ des conditions de vie intégrales au travail. L'action organisée génère inévitablement des difficultés, du stress, des insatisfactions… et ce n'est pas le discours psychologique contemplatif qui pourra remédier à cet état de fait. En revanche, le passage à l'acte délibéré, volontariste, dans le traitement des dysfonctionnements est un critère de mise en œuvre effective d'une psychologie intégrée au management.

### 2.2. Les mauvais circuits comme tiercité parasite et inconséquente

Fondamentalement, la tiercité est un mécanisme qui déporte un problème dans un autre champ, dans une autre logique, dans une autre perspective. Dans ce sens, la tiercité est salutaire. Encore faut-il apprendre aux acteurs à choisir les bons tiers pour régler leurs problèmes, et ne pas les laisser se jeter dans les bras inconséquents de tiers inadaptés et parfois incompétents et inconséquents.

*Bruits de couloir*: L'observation des organisations montre clairement que la toute première façon qu'utilisent les personnes pour régler leurs problèmes ou difficultés est d'en parler en dehors des circuits ou des dispositifs officiels de management de l'organisation. Elles se

confient, critiquent et s'épanchent durant les pauses, dans les bureaux portes fermées ou dans les repas entre collègues tous azimuts. Ce défoulement ne sert à rien d'autre qu'à extérioriser une tension, puisque ce n'est certainement pas de cette manière que les problèmes pourront être solutionnés.
«Amis»: Dans la droite ligne des bruits de couloir, les personnes s'appuient sur et se confient à des «amis» croient-elles. Il s'agit de cette sorte d'amis qui écoutent complaisamment, mais qui n'ont fondamentalement que faire du problème et de la souffrance, qui ne feront rien pour que cela change. Ils se nourrissent du négatif, ni plus ni moins, et parfois le colportent.
*Psychologues et assistantes sociales*: Il est un principe considérable en management, qui est celui de la porosité entre la vie au travail et la vie hors du travail. C'est un point crucial à éclaircir, au risque sinon d'osciller entre l'intrusion et la non-intervention, deux extrêmes fatidiques. La notion de dysfonctionnement peut aider à clarifier cette situation en traitant des insatisfactions exprimées, plutôt que de chercher des causes enfouies et difficiles à cerner. La très grande difficulté du management tient dans un subtil équilibre entre l'écoute bienveillante et l'exigence de performance.
*Mauvais consultants*: Une erreur considérable de la tiercité pervertie tient dans l'idée que quelqu'un possède la solution toute faite quelque part, ce qui revient à dire qu'il existe des solutions préétablies ou génériques en dehors des personnes directement concernées par une situation. Cette vision relève du phantasme de toute-puissance de l'expert, qui n'est pas loin du point de vue inconscient de la superstition et du dieu omnipotent (Enriquez, 1992). Or, l'observation montre que les problèmes humains difficiles prennent leur racine dans de profondes causes psychanalytiques (Brunner, 2004) et qu'il n'est pas donné à n'importe quel «expert-consultant» de déceler et de comprendre ces difficultés particulières pour lesquelles les apparences sont souvent trompeuses et travesties. Il bricole alors avec de vagues notions et les derniers «outils» que l'on trouve à profusion sur le marché du conseil et de la formation.

### 2.3. LE TIERS ROBUSTE

Le tiers robuste est avant tout un être humain consistant. Tout découle de ce point de départ, car soit le tiers est négligent avec la personne, sa parole et son devenir, soit cela l'intéresse. A partir de là, un tiers robuste se distingue par ses actes et pas par ses discours. C'est un bâtisseur, pas un commentateur.
*Régulation psychologique et régulation organisationnelle*: Fondamentalement, le management entraîne deux logiques indissociables qui sont la régulation psychologique et la régulation organisationnelle. La régulation psychologique prend en compte les difficultés d'ajustement de la personne à la vie en organisation, tandis que la régulation organisationnelle s'intéresse à la nécessité de produire, de performer et de faire fonctionner l'organisation. La proportion entre régulation psychologique et régulation organisationnelle va varier selon les moments de la vie de l'organisation. Il reste que l'objet principal et premier de l'organisation n'est pas la régulation psychologique, elle n'est qu'un passage obligé. Il s'agit donc de ne pas négliger la régulation psychologique, ce qui serait peu éthique et peu efficace, mais de ne pas en faire un objet central.
*Le rapport au mal-être*: Le rapport au mal être est une grande question philosophique avant même d'être une question psychologique. Au risque d'être subversif (ou banal), il convient

de rappeler que l'investissement de certains dans le mal être constitue pour eux une véritable nourriture. S'investir dans le malheur des autres c'est aussi parfois se rassurer, traiter la culpabilité, réparer de vieilles blessures et se trouver une raison d'être (Ide, 1998). Ce n'est donc pas le bien absolu contre le mal, c'est un calcul. Il peut conduire certains à se perdre dans le surinvestissement. Un tiers efficace n'est pas surinvesti dans les difficultés, il sait prendre de la distance avec ce qui ne lui appartient pas.

## CONCLUSION

Cette communication développe l'idée que le tiers est incontournable dans les organisations comme il l'est dans la vie.

Il semblerait que la tiercité soit utile et incontournable en management, mais pas n'importe laquelle. Pas une tiercité de la grandeur d'âme, mais une tiercité acclimatée au management, exigeante avec tous les acteurs sans exception. Non pas une tiercité semi-accusatrice qui laisserait sous-entendre que le management est décidément malfaisant, et qu'il faut le contrer, alors que l'enjeu des sciences de gestion depuis des décennies tient plutôt dans la découverte et le développement de modes de management consistants et conscients de leur profonde responsabilité sociale et économique.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Barth I. (dir.), «*Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*», l'Harmattan, 2008

Botet Pradeilles G., «*Apologie de la névrose*», Les Editions Persée, 2007

Botet Pradeilles G., «*Fallait-il tuer Socrate? ou l'assassinat collectif de la vertu*», Les Editions Persée, 2008

Brunner R., «*La psychanalyse expliquée aux managers*», Editions d'Organisation, 2004

Daco P., «*Les triomphes de la psychanalyse*», Marabout, 2007

Drillon D., «*Le bonheur d'être névrosé*», l'Archipel, 2008

Enriquez E., «*L'organisation en analyse*» PUF, 1992

Ide P., «*Mieux se connaître pour mieux s'aimer*», Sarment, Editions du Jubilé, 1998

Kets de Vries F.R. et Miller D., «*L'entreprise névrosée*», Mc Graw Hill, 1985

Nabati M., «*Le bonheur d'être soi*», Fayard, 2006

Paturel D., «*La fonction de tiers social en GRH, une contribution à la gestion des personnes*», thèse de doctorat de l'Université Montpellier 3, Paul Valéry, soutenue le 5 juin 2008

Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts cachés. le contrat d'activité périodiquement négociable*, Collection Gestion aux Editions Economica, Préface de M.A. LANSELLE, Avant-propos de J.M. Doublet, 1ère édition, Avril 1987; Prix Académie des Sciences Morales et Politiques, 3ème édition, Economica, 2001

Savall H., «*Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*», Editions Economica, Préface de Jacques Delors, Nouvelle édition augmentée, 1989, (1ère édition 1973)