

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

Artikel: Figures et fonctions du tiers psychique au travail
Autor: Reith, Bernard
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-283621>

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: 10.01.2026

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

FIGURES ET FONCTIONS DU TIERS PSYCHIQUE AU TRAVAIL

BERNARD REITH

Société suisse de psychanalyse (SSPsa)
dr.bernard.reith@hin.ch

> La théorie psychanalytique du tiers est abordée dans cet article de manière à en dégager quelques traits pertinents pour les théories du management. L'accent est mis sur les fonctions psychiques du tiers; fonction médiatrice et structurante ou, en cas d'échec, fonction persécutrice.

Mots-clés: Psychanalyse, tiers, tiercéité, subjectivation, management, médiation.

LE PSYCHANALYSTE EN TANT QUE TIERS «MÉDIATEUR»

L'un des mérites des échanges transdisciplinaires est de nous obliger à mieux définir l'intension et l'extension de nos concepts, en les confrontant aux concepts voisins d'autres spécialités. La pratique influençant la théorisation qu'on en fait et réciproquement, il est possible de disposer d'un outillage théorique pour son propre champ d'activité, sans être en mesure de juger de sa pertinence pour d'autres disciplines mêmes voisines.

Cela peut être le cas de la notion de «tiers». La psychanalyse dispose d'une constellation de concepts tels que «tiercéité» (Green 1990, 2002 a), «espace triangulaire» (Britton 1998) ou «relation empathique triadique» (Dantlgraber 1982), formant un ensemble cohérent et permettant de décrire des aspects essentiels de la fonction du psychanalyste en séance. J'organiserai les différentes facettes de cette théorie autour d'un pivot central, celui de la fonction du psychanalyste en tant que tiers «médiateur» entre le patient et des aspects de son expérience qui échappent à, ou qui débordent, celui-ci (Erikson 1976).

Il y a peut-être des analogies entre cette fonction et celle du tiers intervenant en entreprise ou en institution, en tant que médiateur entre la personne et l'organisation, réalité dont la personne dépend mais qui la dépasse, incommensurablement plus grande et plus puissante qu'elle et difficile, voire impossible à comprendre dans toute sa complexité. L'inconscient, qui est aux fondements de la vie psychique, est pareillement un phénomène dont le sujet dépend, qui peut prendre le pouvoir sur lui et qui échappe à son entendement. Les organisations sont d'ailleurs elle aussi perpétuellement déstabilisées, ou menacées de l'être, par la nature humaine avec ce qu'elle a de créatif mais aussi de conflictuel. Si la fonction du tiers institutionnel est d'habiliter l'individu à prendre ou reprendre une position plus active au sein de l'entreprise, dans l'intérêt de sa santé ou de sa performance, voire pour contribuer à la transformation de l'organisation ou à la rééquilibration plus heureuse des relations au sein de celle-ci, alors il pourrait y avoir une analogie intéressante avec le travail du psychana-

lyste appelé à habilitier le sujet à établir ou rétablir un lien avec, et à faire sien, des aspects de sa vie inconsciente qui lui ont échappé – autrement dit, à en faire l'appropriation subjective (Roussillon 2006).

Ce parallèle révèle immédiatement ses propres limites. Si je m'en tiens à mes connaissances de psychanalyste, je ne sais pas dans quelle mesure les fonctions des tiers institutionnels intervenants internes ou externes, consultants ou médiateurs en entreprise correspondent ou peuvent même correspondre à la description que je viens d'en faire. C'est une question à débattre. Il est évident qu'intervenir entre une personne et une difficulté propre qu'elle peine à résoudre, n'est pas en tous points comparable à intervenir entre deux personnes ou entre une personne et une organisation. S'il peut y avoir des recoupements, il y a aussi des différences d'objectifs, de contraintes et de moyens.

Le même problème se pose par rapport à l'intervention psychanalytique dans les groupes. Dans ma pratique des groupes dans le cadre d'une activité de recherche clinique en psychanalyse que je conduis pour la Fédération Européenne de Psychanalyse (Reith et al 2010), j'observe régulièrement comment un groupe de recherche peut se transformer de groupe de travail en groupe de base défensif (Bion 1961), c'est à dire perdre ses capacités fonctionnelles, voire perdre de vue ses objectifs, face un aspect du matériel clinique soumis à l'étude qui le déborde temporairement parce qu'il réveille de manière inédite les angoisses primitives des participants. Dans ce cadre, mon rôle est semblable à celui que j'ai en séance psychanalytique, consistant à aider le groupe (ainsi que moi-même en tant qu'animateur) à tolérer l'incertitude et à maintenir vivants les processus de symbolisation, jusqu'à ce que le groupe retrouve son chemin vers un processus de compréhension. Dans ces contextes groupaux comme dans les traitements individuels, l'on constate que l'une des sources de dysfonctionnement conduisant à l'adoption de réactions défensives inadaptées est la crainte d'impuissance face à une situation perçue comme menaçant la sécurité psychique – crainte dont j'imagine qu'elle peut jouer un rôle semblable dans les organisations en général. En revanche, même si je sais que des interventions basées sur ces principes ont été menées avec succès dans diverses entreprises et institutions (Arnaud 2004), je ne me rends pas compte dans quelle mesure la tolérance de l'incertitude et le maintien prolongé des processus de symbolisation sont des approches réalistement praticables, voire supportables, dans la vie quotidienne d'une entreprise – tenant compte des exigences de performance mais aussi du *Zeitgeist* contemporain.

Je me bornerai donc à décrire quelques aspects de la fonction de tiers dans le travail psychanalytique, sans être certain de leur exportabilité, mais dans l'espoir de jeter des ponts.

LE TRAVAIL PSYCHANALYTIQUE

L'une des caractéristiques fondamentales de l'approche psychanalytique est que ses connaissances sont totalement dérivées de l'association libre et de phénomènes apparentés qui surgissent en séance. Cette dernière est gouvernée par un ensemble de conditions cadre qui ont pour objectif de centrer le plus que possible l'attention sur la vie psychique de la personne qui consulte. Certaines conditions (ou « cadre externe »), telles la confidentialité, la régularité du setting et l'abstinence (concept qui signifie que le patient et le psychanalystes parlent et pensent ensemble, mais qu'ils n'agissent pas) ont pour but de délimiter un espace clairement différencié de la vie courante, espace dans lequel la vie psychique du patient peut prendre

place. D'autres conditions (aussi appelées «cadre interne» en référence à leur fonction interne au psychisme du patient et de l'analyste), telles l'association libre du patient, ainsi que la neutralité et l'attention librement flottante de l'analyste, ont pour but d'accueillir sans préjugés et sans attentes particulières ce qui surgit dans l'espace ainsi créé, puis de permettre à du sens de se déployer.

Dans ce contexte précis, le patient nous parlera bien sûr de personnes et d'événements faisant partie de la réalité de sa vie courante et nous accordons toute sa valeur à la véracité et à la pertinence de sa description des faits, mais nous allons aussi entendre ce qu'il nous amène comme étant l'expression métaphorique de son propre fonctionnement psychique et en particulier de sa réaction «ici et maintenant» en présence de l'analyste. Nous considérons les tiers qu'il évoque comme des tiers réels (en utilisant ici le terme «tiers» dans son acception courante), mais également comme des personnages qu'il met en jeu dans un scénario lui permettant de figurer des aspects de sa vie interne.

La même démarche vaut pour ce que le patient nous apprendra à propos des personnes importantes de son passé. Les théories psychanalytiques du développement infantile ne sont pas des modèles explicatifs, mais des modèles d'intelligibilité, des métaphores parlantes pour décrire et comprendre ce qui se passe dans la relation psychanalytique. Dans cette manière de penser le passé, les fonctions et défaillances des parents tels qu'ils ont été vécus lors de la croissance psychique de l'enfant peuvent être considérées comme analogues aux fonctions – et défaillances – que le patient adulte attribue inconsciemment au psychanalyste (ou perçoit chez ce dernier). À partir des éléments qui apparaissent en séance, l'on peut certes faire une construction historique, en faisant l'hypothèse que ce qui se passe avec l'analyste est une répétition de ce qui se serait passé dans l'inconscient du patient quand il était enfant. Cette construction peut être pertinente et contribuer à sa capacité à donner sens à ce qu'il vit au présent. L'analyste sert alors de médiateur entre le passé et le présent.

Cependant, l'on peut interpréter les mêmes éléments au moyen d'une grille de lecture synchrone plutôt que diachronique, dans l'hypothèse que ce qui se passe ici et maintenant avec l'analyste reflète la réaction du psychisme lorsqu'il tente de donner sens à ce qui surgit inévitablement d'inconnu et de difficile dans toute relation avec un autre, ainsi que face aux défis de l'existence. Le patient essaierait de comprendre la situation présente en faisant appel à des modèles qu'il a développés au cours de son histoire. C'est alors le travail de l'inédit et de l'impensé qui intéresse le psychanalyste, qui sert ainsi de médiateur entre le patient et quelque chose qui déborde ses capacités du moment. Les figures importantes du passé et du présent peuvent alors être comprises comme les figurants d'un scénario au moyen duquel le patient tente de donner sens à ce qui lui arrive et qu'il propose au psychanalyste d'interpréter. Cette optique constitue un outil précieux pour aider le sujet à mieux se représenter lui-même. C'est celle qui me paraît la plus pertinente pour nos travaux aujourd'hui.

Théoriser sans référence à la pratique est impossible pour un psychanalyste clinicien (Green 2002 b); si je présente maintenant une vignette clinique, ce n'est donc pas pour débattre de cet employé ou de cette entreprise, mais pour mieux illustrer quelques caractéristiques de la fonction tierce du psychanalyste dans le setting que je viens de décrire.

François s'était effondré dans une situation de harcèlement où son identité d'ouvrier expérimenté avait été mise à mal par ce qu'il a vécu comme des pressions toxiques de

la part de sa nouvelle hiérarchie, et où sa santé physique avait été mise en danger par des ordres contrevenant aux principes de sécurité. Je me suis initialement senti aussi impuissant que lui, dans la mesure où je n'avais aucune prise sur les interactions groupales qui avaient pu conduire au harcèlement, ni sur la culture d'entreprise qui avait pu permettre que cela se passe, facteurs dont je ne pouvais me faire qu'une représentation que je n'avais pas les moyens de vérifier. D'autres se chargeaient d'ailleurs de l'intervention en entreprise qui n'était pas de mon ressort, mais c'est sur leur conseil qu'il était venu me voir.

Peu à peu, en mettant ensemble ce qu'il me racontait de son histoire personnelle, diverses associations et en particulier la relation qu'il établissait avec moi, j'ai pu commencer à me faire l'idée qu'il avait vécu les récentes restructurations dans son entreprise comme la réactualisation d'une situation traumatique de son enfance où il s'était vécu abandonné par sa mère à la violence d'un beau-père particulièrement injuste, au point où les conflits avaient conduit à son placement à l'adolescence. L'entreprise semblait chercher à remplacer une ambiance traditionnelle plutôt familiale par des procédures qu'on souhaitait plus efficaces; cela avait entraîné pour François des restrictions de son autonomie et surtout le remplacement d'un chef très aimé par un autre dont il contestait la légitimité.

Mais ces réflexions n'ont véritablement pris corps qu'à partir du moment où j'ai pris conscience que je me sentais un peu irrité. Réfléchissant au pourquoi de ma réaction, je me suis rendu compte, d'une part, que François tendait à me parler et à me provoquer un tout petit peu comme si j'étais ce beau-père inique et, d'autre part, que certaines de ses réactions vis-à-vis de moi pouvaient éventuellement être similaires à celles qu'on lui avait reprochées dans ses rapports à la hiérarchie, reproches dont il m'avait fait part.

J'ai profité de la prochaine occasion où il m'a répondu de cette manière caractéristique, pour lui faire part de mon hypothèse qu'il pouvait être en train de vivre face à moi des sentiments d'injustice et de révolte similaires à ceux qu'il avait eus avec son beau-père et avec son nouveau chef. Il s'est illuminé, paraissant surpris, troublé mais aussi enjoué; «Nom d'une pipe, c'est vrai quand j'y pense, quand je suis en face de mon chef je vois mon beau-père. Je m'énerve rien qu'à le voir et je m'emporte, je pars comme un cheval au galop. Je le sais, on me l'a déjà dit, et ça, évidemment, ça joue contre moi». «Oui», lui ai-je répondu, «et les chevaux partent au galop entre autres quand ils ont eu peur».

Cet échange semble avoir été assez déterminant dans la suite de notre travail et dans le développement par François d'une capacité à mieux percevoir ses propres réactions, à les contenir quand il les sent surgir en lui, et à se positionner de façon mieux affirmée mais moins hostile – et aussi moins autodestructrice – face au responsable de la nouvelle unité où il a été affecté dans le cadre des mesures prises pour résoudre le harcèlement.

Je suis donc intervenu dans une fonction de «tiers médiateur» mais uniquement auprès du patient, l'aidant à prendre conscience et surtout à prendre possession d'un aspect de sa réalité qui lui échappait régulièrement, tout comme le cheval partant au galop. Je ne suis pas

intervenir entre lui et l'entreprise, sauf de façon indirecte et circonscrite puisque le médecin conseil savait que je le voyais et, d'entente avec François, je lui avais dit que j'aurais besoin qu'il nous laisse un peu de temps. Il est vrai qu'avec cette demande, que j'estimais nécessaire à la mise en place de mon cadre externe, je suis tout de même intervenu à minima auprès d'un tiers réel et que cela a pu influencer les démarches au sein de l'entreprise. Avec ou sans cette intervention, ma place, dans l'esprit de François et du médecin conseil, comme tiers fantasmatique entre eux et l'entreprise mériterait également réflexion, en tant que facteur virtuel ayant pu jouer dans le rééquilibrage du système. Mais ce qui me paraît le plus important est que dans ma position de tiers psychanalytique, j'ai surtout eu pour fonction d'habiliter un sujet individuel à déployer ses propres ressources, et non d'intervenir directement pour proposer des transformations de l'entourage professionnel.

LE TIERS «STRUCTURANT», LE TIERS «INTERNE» ET LE TIERS «PERSÉCUTEUR»

Il s'agit maintenant de décrire plus en détail les caractéristiques fondamentales d'une telle intervention. Certaines me paraissent spécifiques à l'intervention psychanalytique, alors que d'autres, même si je les décrirai de mon point de vue de psychanalyste, pourraient s'avérer partager des points communs avec toute intervention professionnelle.

D'une part, il faut disposer d'un cadre clair, aux rôles bien définis. Ce type de travail exige un climat de sécurité et une garantie de confidentialité. L'intervenant psychanalyste doit se sentir en possession de ses moyens, ce qui ne veut pas seulement dire qu'il doit connaître son métier, mais aussi qu'il doit se doter du cadre externe et interne lui permettant de l'exercer. Il doit en accepter les limites, perdant son efficacité s'il les franchit. Il ne peut donc exercer sa fonction de «tiers médiateur» que s'il assume en même temps une fonction que nous pourrions qualifier de «tiers structurant»; il doit admettre qu'aucune tâche psychique ne peut s'accomplir hors de structures et conditions adéquates et assumer d'être celui qui nomme et représente cette réalité. En psychanalyse, la métaphore bien connue du père œdipien, ainsi que celle du triangle œdipien qu'il crée par sa présence, sont souvent évoquées pour décrire cette fonction structurante (Britton 1989).

Mais, comme je l'ai déjà souligné, à l'intérieur de ce cadre de travail bien défini, il faut savoir supporter l'impuissance et l'incertitude. Le psychisme ne se laisse pas forcer; la compréhension viendra à son rythme (Britton, Steiner, 1994). Le psychanalyste doit pouvoir se placer «en creux» pour que du sens puisse advenir.

D'autre part, il faut pouvoir s'identifier à son semblable et supporter de partager avec lui des expériences traumatiques et des sentiments souvent pénibles comme, dans le cas de François, la détresse, la peur, l'injustice, la colère et la vengeance. Si la personne demande de l'aide, c'est qu'elle n'a pas été à même de se servir de ses propres ressources pour intégrer et penser de tels affects. Il incombe au psychanalyste de mettre son psychisme au service de celui du patient en partageant ces expériences, au moins à minima, pour en faire l'élaboration. Autrement dit, et même si cela peut surprendre dans une discussion sur la tiercéité, il faut pouvoir fonctionner en double avec la personne, en préalable indispensable à toute symbolisation.

Une difficulté particulière à laquelle le psychanalyste peut alors se trouver confronté est que ce qui a débordé le psychisme du sujet est presque par définition mal représenté et mal représentable. Ces expériences mal symbolisées envahissent la relation, au point où il

peut être difficile de distinguer d'emblée qu'est-ce qui appartient à qui. C'est ici que nous rencontrons le transfert dans ses manifestations les plus puissantes. L'analyste doit accepter d'être le support de projections, dans lesquelles il est vécu par le patient comme quelqu'un qu'il n'est pas, un beau-père violent par exemple, voire d'être le réceptacle d'identifications projectives, dans lesquelles il commence à se sentir lui-même comme quelqu'un qu'il n'est pas (Rosenfeld 1987). Lors de mon état d'irritation, il n'est pas exclu que j'aie commencé à me sentir un peu comme un beau-père, rejetant un beau-fils dont il n'a que faire. Sans minimiser la responsabilité du chef dans le harcèlement, il peut d'ailleurs être pertinent de se demander si, inconsciemment, François aurait contribué à ce que celui-ci se comporte avec lui comme un beau-père inique.

Face à ce genre de phénomènes mal symbolisés, l'analyste a essentiellement deux ressources. La première ressource est «l'espace psychique triangulaire» (Britton 1998). Il s'agit, tout en restant en contact avec le patient, de se placer mentalement un peu à l'écart de la séance pour observer ce qui s'y déroule, sortant d'un espace bidimensionnel où l'on reste collé à l'autre, pour entrer dans un espace tridimensionnel dans lequel l'on peut se mouvoir mentalement et s'observer en interaction. Cette position réflexive d'auto-observation conduit à se demander ce qui peut être en train de se passer, pas seulement du côté du patient, mais du côté de l'analyste, par exemple quel rôle l'analyste peut être en train d'occuper, ou se sentir poussé à occuper (Sandler 1976). Avec François, le fait d'avoir été attentif à mon irritation, puis d'avoir pu me représenter à la place du beau-père – malgré le côté peu reluisant de ce rôle – a sans doute été utile à ma compréhension de la situation.

Une autre manière de décrire ce phénomène est que j'ai dû me situer mentalement en tant que «tiers», non pas entre François et son chef, ni entre lui et son beau-père, mais entre deux aspects de ma relation avec lui; entre, d'une part, ma position d'analyste soignant quelqu'un en détresse et, d'autre part, mon irritation passagère et mon mouvement surprenant de vouloir le rejeter. Ou encore entre, d'une part, mon identification concordante à François qui se vit comme victime de son beau-père ou de son chef et, d'autre part, mon identification complémentaire au beau-père ou au chef qui s'irrite contre lui (Heimann, 1962; Racker, 1988). Je propose de désigner comme «tiers psychique» cette activité mentale du psychanalyste consistant à se situer comme «tiers» observateur à l'intérieur de son propre espace psychique. C'est une fonction indispensable au travail du psychanalyste à laquelle il est censé être bien entraîné. Si j'avais trop longtemps perdu de vue cette fonction et si je m'en étais tenu à une identification en double avec François, j'aurais par exemple partagé sa détresse et sa colère, mais je n'aurais pas su les situer dans un scénario susceptible de prendre sens pour nous (Dantlgraber 1982). Au contraire, j'aurais risqué de me laisser prendre au scénario et de le mettre en acte au lieu de le comprendre; j'aurais pu réagir moi-même de manière soit à surprotéger François, soit à le rejeter ou l'attaquer, au lieu de répondre de façon interprétative conformément à ma fonction et ma responsabilité d'analyste (Symington 1990).

La deuxième ressource principale de l'analyste est de remplir cet espace psychique triangulaire de représentations partagées avec le patient, représentations dont ce dernier pourra peu à peu se servir pour se figurer et nommer ce qu'il vit. Sans ce travail de symbolisation permettant de transformer les personnes en personnages, de lier les choses à des images et à des mots, d'introduire des variations sur thème, les affects garderaient leur immédiateté et les relations présentes et passées leur force d'actualité.

C'est donc la capacité de rêverie de l'analyste (Bion 1962) qui est sollicitée afin de trouver, ensemble avec le patient, des images parlantes de son expérience. Bien que faisant appel au tissu de représentations de notre fonds culturel commun, ce travail ne se fait pas en prêt-à-porter, mais dans un processus spontané de co-crédation. L'image du cheval partant au galop est celle de François et dit admirablement sa fougue pulsionnelle; elle m'a permis d'y rajouter la notion d'effroi, afin de l'aider à penser la nature défensive de sa réaction. Nous avons, en somme, réussi à faire de l'espace tridimensionnel un «espace transitionnel» (Winnicott 1971). Dans nos échanges, François est intervenu sur mes processus de symbolisation autant que moi sur les siens. Il a appris à un peu mieux se connaître, en faisant un détour par moi. Ensemble, en termes Lacaniens, nous avons transformé de l'Imaginaire en Symbolique, permettant à François de se dégager un peu mieux d'un Réel traumatique (Roussillon, 2003). Il me paraît utile de décrire à ce stade l'une des figures venant fréquemment signaler l'échec de ce processus de symbolisation, à savoir la création imaginaire d'un «tiers persécuteur». Plusieurs fois, en entendant les récits de François sur son travail, je me suis surpris à en vouloir à son chef harceleur, que pourtant je ne connaissais pas. C'était alors comme si je perdais de vue ma fonction de psychanalyste et adoptais une pensée linéaire selon laquelle il me paraissait évident que ce chef était l'unique responsable des difficultés de mon patient. C'était oublier non seulement la complexité de toute situation humaine, dans laquelle le chef harceleur se trouvait probablement lui-même également empêtré, mais aussi que dans le cadre psychanalytique, François et moi participions à un drame psychique dans lequel l'imaginaire (le mien comme celui de François) jouait un grand rôle. Je n'étais ni une victime impuissante aux côtés de François, ni son sauveur tout-puissant, par exemple dans un fantasme où je deviendrais son père biologique précocement disparu et dont il espérait inconsciemment le retour.

Le fait de vivre de telles défaillances transitoires de mon tiers observateur interne était sans aucun doute utile pour saisir toute l'ampleur du drame humain qui était en train de se jouer, tant dans le cadre psychanalytique que dans la réalité de l'entreprise. Mais la perte durable de ma position de tiers observateur interne m'aurait conduit à nier que la violence est le propre de tout être humain, moi et François y compris, et à la projeter sur la seule personne du chef à qui j'aurais attribué le rôle fantasmatique de «tiers persécuteur». Au lieu de m'atteler à ma tâche de psychanalyste, d'aider quelqu'un à développer sa propre compréhension d'une situation interne et externe complexe, je me serais contenté de dénoncer un coupable. François n'aurait nullement été aidé par cette «solution» trop simple, qu'il n'aurait pu utiliser pour renforcer ses propres capacités.

Ceci ne veut pas dire qu'il faudrait renoncer à dénoncer et sanctionner des attitudes et des pratiques inadmissibles, ni renoncer à s'interroger sur le climat et les structures d'entreprise qui font que de tels dérapages surviennent. Mais mon rôle était d'aider l'un des protagonistes à se mettre en selle pour se positionner lui-même face à ces enjeux, pas de me jeter moi-même dans la mêlée.

LE TIERS ENTRE HOMO SAPIENS ET HOMO INSIPIENS

L'objectif de ce parcours sur la théorie psychanalytique du tiers est d'en dégager quelques traits pouvant éventuellement faire lien avec les préoccupations des chercheurs et consultants spécialistes de l'organisation.

En premier lieu, à l'instar du cadre psychanalytique, j'imagine que toute activité professionnelle nécessite une définition aussi claire que possible de ses objectifs, méthodes, conditions et limites, permettant aux acteurs de savoir où et comment se situer par rapport à leur tâche et dans le contexte institutionnel où ils l'accomplissent. Il me semble que sans cela toute intervention de tiers se perdrait dans la confusion et serait vouée à l'échec. J'imagine que les intervenants, qu'ils soient cadres ou consultants, ont une certaine fonction de tiers «structurant» vis-à-vis d'eux-mêmes et de l'organisation. De même, qu'ils ont besoin d'avoir accès à une forme adaptée de tiers «interne» leur permettant de réfléchir à leur position lors de l'exercice de leur fonction.

Deuxièmement, il me paraît fondamental que la fonction du tiers soit de renforcer l'individu et de mobiliser pour cela les ressources propres de la personne. Je ne suis pas intervenu auprès de François pour lui prodiguer des conseils de changements de comportement, ni un enseignement sur la meilleure façon de penser sa situation ou de penser sa propre pensée; convaincu que je ne pouvais faire autrement, je me suis borné à réfléchir avec lui de façon à ce qu'il puisse lui-même créer du sens, sens qu'il a utilisé pour affiner sa perception de la situation et y ajuster sa position à sa manière. Le sens est une découverte personnelle; il ne se laisse ni standardiser, ni prescrire. François m'a d'ailleurs dit, à propos d'une tentative de médiation qui s'était mal passée, conduite par un praticien de PNL; «Vous savez, ces discussions de type PNL dont vous sortez plus bête qu'avant, parce qu'on vous apprend que vous ne pensez pas juste.»

Enfin, il me paraît plus que jamais nécessaire de sauvegarder notre contact avec les passions et la vulnérabilité humaines. Ceci veut dire non seulement qu'il faut pouvoir s'identifier à son semblable, quelle que soit notre relation professionnelle avec lui, mais aussi qu'intégrer la réalité humaine dans toute théorie du management est une nécessité inéluctable. La pulsion et l'inconscient sont des agents perturbateurs qui viendront toujours troubler les relations de travail, comme partout, d'ailleurs. Toutefois, plus on chasse le naturel, plus il revient au galop! Il serait à mon sens illusoire et dangereux d'imaginer des modalités d'intervention qui feraient abstraction de la réalité humaine, traitant par exemple l'homme comme une machine pour laquelle il suffirait de trouver les bons algorithmes. Il serait encore plus insensé et effrayant de céder à la tentation contemporaine d'abandonner la pensée au profit d'un marché qui gérerait l'homme à sa place.

Homo sapiens ne peut exister que par la reprise de sa subjectivité dans le Symbolique (Botet Pradeilles et Drillon, 2010) et de sa pulsion dans la Loi (Barus-Michel, 2007). J'espère avoir contribué à montrer comment la santé psychique passe par la réactualisation créative permanente de ces dimensions fondatrices de notre humanité. Cependant, je rencontre malheureusement de plus en plus de patients qui se sont adaptés à l'idéologie simplificatrice contemporaine au point où leur propre nature humaine n'est pas seulement devenue une inconnue pour eux, mais leur paraît simplement non relevant. Ces avatars modernes de l'Homo insipiens, pour reprendre la belle description qu'en fait Di Chiara (2004), me paraissent fort mal équipés pour la vie.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arnaud, G. (2004): *Psychanalyse et organisations*. Paris; Armand Colin
- Barus-Michel, J. (2007): *La politique entre les pulsions et la loi*. Toulouse, Erès.
- Bion, W. R. (1961): *Experiences in Groups*. London; Tavistock
- Bion, W. R. (1962): *Learning from Experience*. London; Heinemann
- Botet-Pradeilles, G., Drillon, D. (2010): Spécificité et limites de la psychanalyse; d'un bon usage possible dans les organisations. *Revue Economique et Sociale* 66:3, 9-24
- Britton, R. (1989): The missing link: parental sexuality in the Oedipus complex, in Steiner, J. *The Oedipus Complex Today*, London: Karnac
- Britton, R. (1998): Subjectivity, objectivity and triangular space, in Britton, R. *Belief and Imagination: Explorations in Psychoanalysis*, London: Routledge
- Britton, R., Steiner, J. (1994): Interpretation: selected fact or overvalued idea? *The International Journal of Psychoanalysis* 75(5/6): 1069-1078
- Dantlgraber, J. (1982): Bemerkungen zur subjektiven Indikation für Psychoanalyse. *Psyche* 36: 193-225
- Di Chiara, G. (2004): Quelle possibilité de soin pour homo insipiens? in *Syndromes psychosociaux*. Ramonville Saint-Agne; ères, pp. 133-148
- Erikson, E. H. (1976): Reflections on Dr. Borg's Life Cycle. *Daedalus, Journal of the American Academy of Arts and Sciences*, 105/2: 1-28.
- Green, A. (1990): De la tiercéité, in *La psychanalyse: questions pour demain*. Monographies de la Revue Française de Psychanalyse. Paris, Presses Universitaires de France, pp. 243-277
- Green, A. (2002 a): *Idées directrices pour une psychanalyse contemporaine*. Paris, Presses Universitaires de France
- Green, A. (2002 b): Pour introduire la pensée clinique, in *La pensée clinique*. Paris, Odile Jacob, 2002, pp. 9-34
- Heimann, P. (1962): The Curative factors in Psychoanalysis. *The International Journal of Psychoanalysis* 43: 228-231
- Racker, H. (1988): *Transference and Countertransference*. International Psycho-Analytical Library 73:1-193
- Reith, B., Boots, J., Crick, P., Gibeault, A., Jaffe, R., Lagerlöf, S., Möller, M., Skale, E., Vermote, R., Wegner, P. (2010): The Specific Dynamics of Initial Interviews: Switching the Level, or Opening up a Meaning Space? Report on Phase 1 of the WPIP Study of Initial Interviews. *Psychoanalysis in Europe: Bulletin of the European Psychoanalytic Federation*, 64 (Supplement), 57-80
- Rosenfeld, H. (1987): *Impasse and Interpretation*. London: Tavistock
- Roussillon, r. (2003): Trois catégories pour penser l'analyse, in Green, A. (ed) *Le travail psychanalytique*. Paris, PUF, pp. 167-175
- Roussillon, R. (2006): Pluralité de l'appropriation subjective, in Richard, F., Wainrib, S. (eds) *La Subjectivation*. Paris, Dunod, pp. 59-80
- Sandler, J., (1976): Countertransference and role-responsiveness. *International Review of Psychoanalysis*, 3: 43-47
- Symington, N., (1990): The Possibility of Human Freedom and its Transmission (With Particular Reference to the Thought of Bion). *International Journal of Psychoanalysis* 71: 95-106
- Winnicott, D. W., (1971): *Playing and Reality*. London: Tavistock Publications