

**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:** Le tiers ne crée ni n'enseigne l'ordre symbolique, il le signifie...

**Autor:** Botet Pradeilles, Georges / Drillon, Dominic / Cherré, Benoît

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-283632>

### **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:** 04.04.2026

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

# LE TIERS NE CRÉE NI N'ENSEIGNE L'ORDRE SYMBOLIQUE, IL LE SIGNIFIE...

GEORGES BOTET PRADEILLES  
*Institut Psychanalyse et Management (IPM)*  
*botetg@club-internet.fr*

DOMINIC DRILLON  
*La Rochelle Business School, CEREGE*  
*drillond@esc-larochelle.fr*

BENOÎT CHERRÉ, PH.D.  
*Université du Québec à Montréal - École des sciences de la gestion*  
*cherre.benoit@uqam.ca*

> La psychanalyse, indifférente aux contingences matérielles et aux intentions objectives, ne s'ouvre qu'au discours du sujet. Elle restaure, pour les individus et les organisations, un espace possible du discours Tiers ouvert aux figures du Tiers susceptibles d'humaniser les enjeux économiques et sociaux...

Mots-clés: Égalitarisme, foi, droit, contrat social, règlement, inconscient, tiers, apparences, sujet, reconnaissance, régulations.

## INTRODUCTION

Avant d'être économiques, matérialistes, scientifiques et individualistes, nous étions animistes, croyants et collectifs. Les engagements de notre vie sociale étaient ces paroles données censées faire foi par référence au sacré que nous prenions à témoin. Les premières sociétés humaines étaient fondées sur la parole. Ensuite est venu l'écrit. Ce dernier s'est structuré une référence normative, base du contractuel. Cela apporte davantage de rigueur apparente, mais ne fait pas mieux obligation morale aux parties en présence. Le lien symbolique et moral du sujet à l'organisation disparaîtrait même dans ce nouveau formalisme. Il ne reste que ce contrat dont chacun est tenté d'abuser dans les interprétations qui lui conviennent... Les révolutions démocratiques ont remplacé la «foi» en un ordre et un pouvoir dominant de droit divin pour laisser place à un contrat social entre l'organisation, administrative et économique, et l'homme. La soumission ne s'impose plus mais devient un simple rapport hiérarchique défini par le droit et le règlement. Cependant l'inconscient humain demeure dans la quête d'un ordre symbolique idéal rendant les dieux (ou les maîtres, les pères...) attentifs à chacun d'entre nous. Le salarié attend en échange de son engagement et de ses

efforts une reconnaissance symbolique au-delà des dispositions matérielles du contrat. Il y a là quelque chose d'une attente de la fonction du père qui sépare l'enfant de la mère pour le mener vers l'état adulte et l'inscrire par des rituels initiatiques dans une forte appartenance sociale (Lévi-Strauss, 1990).

Le déni par l'organisation de cette dimension imaginaire «d'autre sujet» pour son personnel, va entraîner un dommage d'ordre moral que l'on ne peut compenser par des réponses seulement matérielles. Etre seulement traité, même parfaitement, en objet économique et social, est éminemment destructeur. Les managers doivent avant tout faire la promotion personnelle de leur talent à assurer une rentabilité financière. La fonction de tiers ne semble plus assurée.

Nous sommes entrés dans une ère où le matérialisme donne à l'homme l'illusion de dominer son sujet et ses objets. Le contrat formalise cette domination. Mais ce codage écrit nous rend t-il capables de supporter les réalités familiales et professionnelles souvent frustrantes? Aucune épreuve initiatique ne nous authentifie comme adultes dans une sortie des relations fusionnelles et des confusions imaginaires de l'enfance. Le discours Tiers d'Un Père vient rarement différencier en nous le sujet désirant et l'acteur social... Notre civilisation post moderne contribue à dissoudre ces rituels «castrateurs» qui signifiaient la sortie de l'enfance. Par des pratiques furtives, on les a remplacées par les icônes médiatisées de la réussite. On y découvre parfois des fraudeurs patentés (Enron ou le financier Madoff). Il y a là quelque chose de magique qui contourne tout rituel castrateur et donne une illusion de possible hors de toute réalité. L'individu isolé et livré à lui-même se fragilise entre les entités administratives et économiques, sans repères symboliques signifiés ou figures personnifiées de Tiers, dans ce rêve sociétal qui rend floue la frontière entre enfance, adolescence, et âge adulte.

## 1. LE DÉCLIN DU SYMBOLIQUE ET L'ÉMERGENCE DE LA PSYCHANALYSE

F. Raffin (1998) précise: «L'étymologie du symbole est le verbe grec *symbollein* qui signifie «réunir, rapprocher», «mettre en commun». Le *sumbolon* est un signe de reconnaissance, en général un morceau de poterie ou une pièce de monnaie, que deux hôtes partageaient et dont ils conservaient chacun la moitié qu'ils transmettaient à leurs descendants. Ultérieurement, le rapprochement des deux parties servait à attester les liens anciens contractés. Le *sumbolon* qui réunit s'oppose au *diabolon* qui divise; le symbolique marque ainsi la réciprocité, l'engagement et la reconnaissance mutuelle et s'oppose au diabolique, ruine du lien social et de la relation des hommes aux dieux.» Le *sumbolum*, qu'il s'agisse d'individus, de groupes, ou d'organisations plus vastes est une trace secrète et profonde d'une alliance qui persiste... H. Lefebvre (1966) note la disparition du symbole dans nos Sociétés «techniciennes». Faute de symboles, les mythes qui faisaient sens s'effacent. Il ne reste à terme du jeu imaginaire que l'objet nu, réel, «sans poésie» dont on n'a que faire après sa chute inéluctable. Lacan nommait cet objet du désir petit «a» pour bien indiquer qu'il ne saurait être que transitoire. Au défaut de l'ordre symbolique on voit apparaître les symptômes d'un manque qui n'est pas seulement d'objet... Le partage symbolique fondait la cohésion mythique, rituelle et émotionnelle des Sociétés. Aujourd'hui seul le Surmoi Freudien, sur son versant idéal, nous impose parfois inconsciemment un rappel de valeurs parentales, souvent dépassées faute d'être suffisamment intériorisées et validées socialement... Comment communier sur des traces aussi faibles?

Nous sommes devenus les objets de processus psycho physiologiques ou sociaux de la « praxis scientifique » (*Lévi-Strauss*). Tout semble pouvoir s'objectiver, accéder à la conscience et être traité... Faute de symbolon secret qui nous lierait moralement et immatériellement les uns aux autres tous les divorces sociaux deviennent légitimes. C'est une nouvelle liberté à assumer... La souffrance et la mort elles-mêmes s'inscrivent dans ce nouveau registre des faits scientifiques. Chacun doit s'accommoder seul des mystères du sexe, de la filiation et de la mort sans « véhicules » symboliques collectifs. L'inscription sociale se fait ensuite dans cette même logique solitaire.

La psychanalyse nous révèle ce qui répond aujourd'hui dans le substrat inconscient au matérialisme exacerbé. L'énonciation que l'on fait sur le divan tient de la reconstruction symbolique d'un espace affectif « transférentiel » à partir des traces infantiles des liens où le désir prend sens. Le sujet ne s'explique pas, il émerge dans sa parole. Faute de cela le Moi/objet à peu d'autre issue que le quasi délire de la surenchère narcissique.

Le psychisme humain a un versant subjectif issu de l'enfance qui ne se satisfait pas seulement de rationalité. Chacun attend en échange une reconnaissance affective de ses efforts au-delà des dispositions matérielles du contrat. L'organisation assume tacitement dans notre imaginaire la fonction d'autre sujet, parental (ou divin) impliqué par un lien moral implicite. Faute de pouvoir authentifier de réponse dans un discours Tiers représentant le désir de l'organisation à notre égard, nous demeurerons dans l'attente inconsciente et frustrante. La qualité du lien qui lie l'agent à l'organisation est mise en cause. La déception est liée au décalage entre un espoir de reconnaissance, dont le travail serait porteur et ce qui se rencontre effectivement. Le don que représente le travail ne nous livre en retour ni identité, ni appartenance. La Société donne peu de repères symboliques qui pourraient faire substitution à ceux que fournit l'activité...

Le contrat de travail liant le salarié à son employeur ne saurait répondre à ce besoin. S'appuyant sur des règles définies il protège juridiquement les deux parties de tout abus éventuel. Mais ce symbole formel lui-même peut être considéré par certaines entreprises comme une contrainte qu'elles vont tenter de détourner à leur profit. Faute d'autre médiation Tierce, la justice va être le tiers ultime chargé de faire respecter le droit. Pourtant l'implication n'est pas strictement liée à un intérêt économique immédiat individuel ou groupal (Paradoxe de M.Olson, 1978) allant dans le sens d'un meilleur gain par chaque partie. Si le lien subjectif est suffisant pour entretenir une position Tierce symbolisante évitant le conflit, un jeu subtil et latent de don et de contre don (Mauss, 2007) fonde l'appartenance (N. Alter, 2009)... Certaines TPE et PME ou organisations corporatistes, traditionnelles, (ou criminelles), fonctionnent sur une « loi du père » comme référence tierce. Mais ces organisations anonymes d'aujourd'hui ont souvent perdu toute identité subjective au fil des restructurations. Faute de tiers symbolique et de garant du discours Tiers, le sujet est renvoyé « in fine » à la pulsion de mort dans un monde vide où il n'y a plus « personne » entre la mort professionnelle et soi.

C. Dejours (2009) s'exprime sur l'apparition manifeste du suicide sur la scène professionnelle: « Un des éléments déclencheurs est la dégradation profonde du « vivre ensemble », les gens sont très seuls face à l'arbitraire... La convivialité ordinaire elle-même est contaminée par des jeux stratégiques qui ruinent les relations de confiance et colonisent l'espace privé... ». Quant à la circulation de parole, elle n'est souvent plus à même de tisser des liens

d'appartenance. Les pressions organisationnelles la réduisent au pur formalisme (langue de bois) hiérarchique, technologique et stratégique entourant les objets nus (Brunner, 1999). L'individualisme de principe en vigueur de nos jours fait en outre résistance à solliciter l'autre par sympathie, connivence, intelligence ou convivialité... De tels échanges subjectifs, seraient pourtant le meilleur signe de santé de la collectivité. Il faut exclure cependant les liens de clan ou de caste qui contribuent à la fragmentation symbolique des organisations.

## 2. QUELLES FIGURES DU TIERS?

Le tiers dans les Organisations peut prendre plusieurs visages fonctionnels (le supérieur, l'expert, le contrat...). On objective les comportements pour définir des stratégies formelles du management des personnes. La dimension subjective du travail humain fait l'objet d'un déni implicite. On réduit les tensions issues de la variable humaine par des solutions technologiques (délocalisations, télé travail, cloisonnements organisationnels, dématérialisation, ...). La cohésion du groupe était jadis garantie par des officiants Tiers très présents (syndicalistes, anciens de l'entreprise, cadres paternalistes) solidement consacrés dans l'ordre symbolique et supportant des représentations traditionnelles. Ils veillaient aux régulations internes ou externes.

Que pourrait être le nouveau Tiers? Ni agent de l'ordre organisationnel, ni soutien social du sujet, il reformulerait les faits, les limites et la Loi d'une position strictement arbitrale entre la réalité et les parties. Présent, attentif aux signes, aux conventions, à l'étiquette, à l'énoncé exact du vrai et du juste, soucieux des liens, il serait un élément d'équilibre attentif aux positions rigides engendrant des dérives du sens collectif.

Cette présence active faisant prothèse au symbolisme institutionnel perdu devient de plus en plus difficile à pratiquer; l'éloignement géographique des sites, l'utilisation du numérique pour «mieux» communiquer enferme parfois les interlocuteurs, bien que la virtualité n'exclut pas l'ordre symbolique. Berne (1982) soulignait l'importance du rapport Tiers du leader d'une organisation avec le symbolique dont il peut se poser comme garant. Cette figure de gardien assigné du juste discours est rare. Socrate est cité mais peu suivi.

Le manager actuel est rivé sur ses outils technologiques pour «économiser» toute communication improductive avec ceux dont il est devenu distant. Il s'est constitué une «non rencontre» ou au travers des mots, le symbolique ne fait plus tiers. Le jeu de son propre inconscient usant de ses meilleures ressources n'inspire plus la parole opportune. La position tierce est souvent vacante... Sans représentant dans cette fonction, l'individu ne peut ou ne sait que faire, pris entre les tentations de ses convictions et les désarrois de ses doutes.

Où trouver les figures Tierces d'aujourd'hui, pour réguler, donner vie et refaire un peu «Société»? L'économiste Ludwig Von Mises (1927) nous donne cette limite technique et raisonnable de l'économie et de la gestion qu'il convient de ne pas perdre de vue: «L'homme qui vit en Société doit, quoi qu'il fasse, non seulement prendre en compte son avantage immédiat, mais encore tenir compte de la Société. Tout individu subirait les préjudices le plus graves si l'organisation Sociale était détruite». Dans nos organisations, l'illusion d'un individu émancipé de la société procure un sentiment d'omnipotence et d'omniscience. Cette illusion s'effondre lors de crise ou d'échec.

Consultants, coaches, juristes, thérapeutes, travailleurs sociaux sont appelés aujourd'hui pour recréer le sentiment d'appartenance où l'humain se sentant accueilli fait ses ajuste-

ments et ses liens. Il y devient même efficace et trouve ce plaisir de faire ensemble, essentiel dans tous collectifs. Ces Tiers sont-ils des alibis ou les organisations ont-elles la volonté d'établir et de faire circuler un sens collectif en dérogeant aux règles de l'optimisation, de l'utilitaire ou de l'urgence?

Etre Tiers, c'est amener une parole juste. Nous disposons pour cela de ces signifiants collectifs et suffisants capitalisés par la culture humaine. Certains Dirigeants redécouvrent la pratique d'une culture moins exclusivement stratégique. Ils ont parfois quelques Lettres qui viennent à point pour signifier le sens. Cette parole émerge et cela prend la figure de la métaphore qui fait convergence et partage de sens. En dépit du discours du maître et au-delà du discours de l'expert, il va falloir nous donner ces Tiers énonciateurs d'exactitude humaine, castrateurs des illusions de toute puissance et porteurs d'espoir en un avenir commun.

Les dimensions économiques, politiques, juridiques, éthiques, stratégiques, technologiques et sociales se déclinent toujours dans leurs énoncés formels parcellaires. Le discours tiers permet un repérage, dans la situation et l'émotion, du juste, du vrai, de l'équitable, qui fait synthèse. Le Tiers Sacré de jadis dominait et régulait souvent les affaires humaines en leur donnant une harmonie acceptable. Faute de cette Foi qui faisait référence, il faut aujourd'hui des Tiers crédibles par leur position au-delà des passions, des événements et des parties. Une représentation collective du groupe peut alors se créer sur cette trame d'enjeux humains latents et soutenir l'appartenance imaginaire de chacun à l'organisation. Les positions tierces font médiation ou arbitrage dans les affaires humaines. Les anciens, dégagés d'enjeux pressants de pouvoir ou de maîtrise, étaient les Tiers qui gardaient une parole du «juste milieu» nécessaire à la tribu. Dans nos organisations, faute de tiers présents régulateurs, le conflit est toujours proche.

Le rôle du tiers symbolique est majeur sur l'aspect éthique des affaires. Pour reprendre la réflexion d'un éthicien (Métayer, 2001), nous pourrions proposer de promouvoir le rôle du tiers symbolique comme «agent moral incarné». Au-delà de l'univers parental, le Tiers personnifié est garant de la Loi qui fait Société dans le registre Adulte. Actuellement c'est là où le déni de la fonction tierce se fait le plus ressentir.

### 3. LE PSYCHANALYSTE ET LE TIERS SYMBOLIQUE

Le psychanalyste n'est pas à cette place d'agent; il signifie à chacun par son silence combien il est lui-même en incapacité d'assurer un ordre matériel qui n'est pas son affaire. L'ordre à restaurer appartient au patient. A cette place, où se trouvait le Surmoi Freudien, il faut qu'advienne le tiers symbolique par lequel le sujet s'inscrit dans la Société. Le lien transférentiel avec l'analyste fait écho des liens infantiles chargés d'émotions ambivalentes. S. Leclair (1996) nous le signifie parfaitement: « La psychanalyse n'a ni droit ni qualité pour occuper la place de la fonction tierce... En revanche, le psychanalyste, par la méthode qu'il met en œuvre, se doit de tenir fermement ouverte la possibilité de reconnaître et identifier les voix tierces...». Avec l'apparition de la psychanalyse survient un discours qui détache de l'acte de pratique ou de maîtrise, un discours purement subjectif sur l'être hors des contraintes de la réalité et des vacillations des objets du désir. La parole échappe aux enjeux des positions de séduction, de revendication hiérarchique ou territoriale. Il ne faut attendre ni jugement, ni justification, ni réparation. L'espace psychanalytique est toujours en deçà ou au-delà du Tiers opérant. Il est le Tiers symbolique, la séparation entre toute chose et sa représenta-

tion. Les souvenirs douloureux et la souffrance actuelle se réarticulent dans une énonciation qui permet de les intégrer dans un registre tolérable. La parole de l'analysant émerge au-delà d'un état du Moi piégé dans les contradictions névrotiques d'essence infantile ou victime d'un effondrement de ses positions narcissiques. Il faut bien considérer cette prise de distance comme une liberté. Le Moi passé par l'expérience psychanalytique, ou toute forme d'énonciation libre, s'empresse moins de paraître, maîtriser ou fuir... Les mécanismes agressifs ou défensifs de l'inconscient sont devenus moins nécessaires. Il n'y a réponse à rien dans l'expérience analytique, mais il y naît seulement une meilleure capacité à affronter la complexité et pratiquer l'altérité.

Notre monde vit dans la croyance qu'il y aurait solution à tout pour un Moi hyper compétent et inoxydable... Le discours, que Lacan donnait comme celui du psychanalyste, est immatériel et intemporel. Il légitime la nécessité de présences tierces régulant les totalitarismes narcissiques ou formels dans les organisations. Si le Tiers symbolique faisait totalement défaut et ne venait parfois se matérialiser dans d'opportunes figures tierces nous ne serions que des consommateurs fous dans l'emballement technologique et scientifique.

L'intersubjectivité, le partage, la négociation, les communions émotionnelles, les engagements se fondent sur l'intériorisation de valeurs Tierces communes à une famille, un groupe, une organisation, ... Le partage du *sumbolum*, les choix politiques nuancés, scellent cela sous l'égide de convictions partagées devenues tierces.

Mais les valeurs tierces peuvent aussi être celles d'une inquisition ou d'un totalitarisme. Une Foi exclusive, une idéologie simplificatrice, un communautarisme protecteur, une implacable logique financière du profit, génèrent nécessairement les valeurs qui les servent. Le tiers symbolique se réduit à une tyrannie de l'objet qui met à son service ceux qui devraient être des tiers garants. Le tiers symbolique c'est un possible commun partagé dans la liberté des sujets. Les figures du tiers sont les positions institutionnelles subjectives où l'objet ne fait pas fonction de tiers. La psychanalyse par son pouvoir de discrimination permet de faire ici une meilleure lecture.

## CONCLUSION

La montée en puissance des troubles psychosociaux dans les Organisations est un constat. Doit-on pour autant considérer qu'il s'agit d'une inéluctable fatalité ou peut-on chercher dans la psychanalyse, une compréhension qui en permettrait de mieux les combattre? Cette communication suit cette démarche de lien entre psychanalyse et management. Elle souligne le rôle du Tiers symbolique et de ses personnifications dans la relation et des méfaits de son absence.

Un des apports de Freud a été de mettre sur le divan ses patients, permettant ainsi à ces derniers d'échapper à la position de face à face et leur évitant l'instauration d'une relation narcissique de séduction. C'est du même ordre que l'attraction qui unit la mère et son bébé dans un mouvement de séduction mutuelle dyadique comme l'indique André Green (2002). Freud créait ainsi le Tiers symbolique entre le praticien et son patient dans le dispositif analytique. La triade est une structure ternaire comprenant le sujet, l'objet et la représentation de leur relation.

Dans la psychanalyse, cette représentation devient un espace de parole où peuvent se réduire par l'énonciation transférentielle toutes les violentes ambivalences de la relation affective.

L'analyste est là mais il efface ses intentions, son savoir et son désir de substitution. Au-delà de l'espace symbolique que génère la psychanalyse et que le psychanalyste ne vient pas occuper en personne, le désir de l'analysant fait jouer son fantasme sur cet « autre » inconsistant que l'on peut imaginairement traverser. Le psychanalyste se prête à tout mais ne vise à rien en devenant « figure » du Tiers... Il n'a pas de figure. L'analysant est libre d'emprise sans être seul...

Dans les entreprises, l'espace de parole d'un tiers symbolique, ainsi circonscrit par l'expérience analytique, permettrait aux individus d'échapper à l'emprise de l'Organisation et limiterait, ou réduirait probablement, violence, conflit et troubles psychosociaux.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALTER, N., (2009), Donner et prendre, la coopération en entreprise. La Découverte. BERNE, Eric, (1982), Que dites vous après avoir dit bonjour? Tchou.

BION, W., R., (1992), Réflexion faite, PUF.

BRUNER, R., (1999), Dépendances et non dépendances psychologiques au sein des organisations, 9èmes journées de l'Institut Psychanalyse et Management.

DEJOURS, Christophe (2009), Suicide et travail: que faire, PUF,

FREUD, S., (2010), Au delà du principe de plaisir, Payot.

FREUD, S., (2005), Inhibition, Symptôme et Angoisse, PUF

FREUD, S., (1940), Le clivage du Moi dans le processus de défense (Manuscrit inachevé), Revue Imago N°25, p241-244.

GREEN A. (2002), La tiercéité, in Idées directrices pour une psychanalyse contemporaine: méconnaissance et reconnaissance de l'inconscient, Paris, PUF.

LACAN, J., (2007), Le mythe individuel du névrosé, Seuil.

LECLAIRE, S., (1996), Ecrits pour la psychanalyse, Arcanes.

LEFEBVRE, H., (1966), Langage et Société, Gallimard.

LEVI-STRAUSS, C., (1990), La Pensée Sauvage, Pocket.

MAUSS, M., (2007), Essai sur le don, Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, Quadrige, PUF.

METAYER, M. (2001), La morale et le monde vécu. Pour une éthique concrète. Liber. Montréal.

RAFFIN, F. (1998), Introduction à la Philosophie, Armand Colin.

VON MISES, Ludwig, (2004), Abrégé de l'action humaine, traité d'économie, Belles Lettres.

