

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: La fonction de tiers social : une prise en compte des hommes et des femmes au travail

Autor: Paturel, Dominique

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-283634>

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: 24.02.2026

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

LA FONCTION DE TIERS SOCIAL: UNE PRISE EN COMPTE DES HOMMES ET DES FEMMES AU TRAVAIL

DOMINIQUE PATUREL

INRA – UMR 951 *Innovation, Montpellier*

dpaturel@supagro.inra.fr

> Les nouvelles formes de pathologie au travail (notamment psychiques) demandent une autre façon de travailler dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Cependant la psychologisation à la fois comme reconnaissance de l'implication subjective plus grande et comme masque occultant les facteurs organisationnels et socio-économiques responsables des situations de souffrance au travail ramène la dimension du social dans les attributions de la GRH. Comment cette dimension sociale, en faisant bouger les cadres traditionnels de l'intervention RH peut représenter une alternative participant au bien-être au travail? C'est une des pistes que propose la fonction de Tiers-Social.

Mots-clés: Tiers social, passeur-traducteur, médiateur, expert, arbitre, éthique.

INTRODUCTION

Les nouvelles formes de pathologie au travail (notamment psychiques) demandent une autre façon de travailler dans le cadre de la gestion des ressources humaines en prenant en compte – mais pas à la lettre – les symptomatologies et les demandes liées à des situations de désadaptation ou de souffrance des «cas» individuels. La sollicitation des compétences dans la dimension des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être engage la subjectivité comme élément de la GRH. Cependant solliciter les salariés sur les savoir-être, c'est savoir également se hasarder à gérer les débordements, les conflits et les manques.

La législation européenne sur le stress (même dans ses différentes acceptions rappelle que les relations interindividuelles sont importantes dans les conflits du travail et qu'il faut les prendre en compte. Cependant la psychologisation à la fois comme reconnaissance de l'implication subjective plus grande et comme masque occultant les facteurs organisationnels et socio-économiques responsables des situations de souffrance au travail ramène la dimension du social dans les attributions de la GRH. Comment cette dimension sociale, en faisant bouger les cadres traditionnels de l'intervention RH, peut-elle représenter une alternative participant au bien-être au travail? C'est une des pistes, que propose la fonction de Tiers-Social.

1. LA FONCTION DE TIERS SOCIAL

Cette fonction de «Tiers-Social» n'est ni de la médiation, ni de l'arbitrage, ni de l'expertise

mais ramène le principe de réalité, moins sur un angle «paternel» et fondamentalement sur une fonction de «passeur-traducteur». L'objectif de cette fonction est la préoccupation du lien social, de la socialisation de la souffrance au travail, de la prévention des risques sociaux et ce, dans le cadre d'une démarche de GRH. Au-delà du contexte d'activité et du cadre d'organisation, les ressentis et l'implication peuvent converger vers un partage de parole. Le Tiers Social se forme dans un sentiment d'appartenance, spontané ou garanti par un Tiers, habilité ou prenant position, qui condense les énonciations en une formulation commune. Les symptomatologies personnelles peuvent alors se fondre par cette élaboration dans une logique collective. Le Tiers Social serait donc un espace symbolique partagé à définir et à mettre en fonction avec un processus de tiercéisation garant de la continuité de l'ouverture et de l'échange, plus que des contenus contingents. Certes, cela passe par le fait de ramener dans le champ de la gestion, la possibilité de la conflictualité sociale à l'œuvre dans les collectifs de travail.

Pour cela, cette façon de réfléchir «Tiers Social» pour les équipes RH nécessite un processus de tiercéisation et trois «déplacements».

1.1 LE PROCESSUS DE TIERCÉISATION

Ce processus bien décrit par V. Xhaufleur et F. Pichault (2011) met en lumière quatre quadrants dont le cœur va se différencier en fonction «*d'une part, [de] la conception externaliste ou internaliste des apprentissages collectifs c'est-à-dire le caractère exogène ou endogènes des forces conduisant les acteurs à construire une représentation collective; d'autre part, la conception des rationalités en présence.[.]*»

Le quatrième quadrant intitulé «forces endogènes et rationalité limitée» correspond au processus engagé par cette équipe. Il s'agit d'une démarche enracinée dans la pratique professionnelle de ces acteurs et vis-à-vis de laquelle ils ont engagé un travail réflexif. Cette réflexivité consiste en l'analyse de l'expérience passée, présente, future et conditionnelle. Elle implique une démarche de structuration et de transformation des perceptions et du savoir professionnel et vise l'émergence ou l'explicitation d'un savoir tacite. Elle fait appel à la prise de conscience et à la prise en charge du cheminement professionnel par les personnes et implique l'application d'une pensée rationnelle à la pratique professionnelle.

L'engagement des membres du collectif se fait de façon individuelle et donc responsable; l'enjeu n'est pas d'expliquer comment occuper la place de Tiers Social mais bien de s'assurer qu'elle existe. Pour cela, c'est sur le dialogue et la confrontation que cela s'organise; chacun devient alors responsable de reconnaître ce qui fait autorité, non pas dans l'enjeu de le contrôler mais dans le souci du projet collectif. Le pouvoir alors ne peut pas être seulement jouissance de l'exercice, porteur du seul passé mais également de ce qui est en train de se construire. Ce processus permet de garder une extériorité mais contrairement à l'approche webérienne, cette extériorité est «située» (Lebrun, 2004).

1.2 TROIS DÉPLACEMENTS

Le premier déplacement est l'abandon de la «loi du Père». Cette loi du Père, caractérisée par l'extériorité d'une position dans un collectif, est ce qui donnait autorité et légitimité à celui ou celle qui l'occupait.

Dans les organisations, la verticalité pyramidale est la façon d'instituer le cadre et le pouvoir: la loi est portée par les dispositifs de gestion via les situations de gestion (au sens de Girin)¹. Le rôle d'une équipe RH et médico-sociale est alors de faire tiers au sens d'être «entre deux»; cette équipe se positionne avec un impensé qui est d'aider les salariés dans le réel (imaginé par eux) à renouer avec le symbolique; ils recadrent, ramènent le principe de réalité et négocient avec la Loi, c'est-à-dire les dispositifs de gestion. L'abandon de la Loi du Père consiste à faire le constat que l'autorité, qu'ils pensaient incarner ne permet plus de négocier «quelque chose» pour les salariés, autrement dit: l'autorité donnée par leur fonction et leur place dans la situation de gestion ne permet plus la Loi.

Dans la vision du tiers comme surplomb, la norme vient de l'extérieur; or, aujourd'hui, l'extérieur est mouvant et ne peut engendrer la constance de la norme; c'est plutôt de la navigation à vue dont il s'agit. Le questionnement de la verticalité va de pair avec la mise au jour du sujet comme acteur.

Ce déplacement permet de caractériser la fonction de Tiers Social par la médiation, dépouillée de son approche d'arbitre et, ou d'expert; cette fonction relève de la facilitation, de l'aiguillage, de la rencontre et va initier de la communication et de l'action collective et individuelle.

Le deuxième déplacement est la résonance avec des valeurs qui ne s'expriment pas de prime abord et les rendre explicites; ce passage de l'implicite à l'explicite (Paturel, 2005) de ce qui sous-tend les façons de faire, de penser des uns et des autres est importante; en effet, sans ce travail, le changement du cadre de pensée (et donc d'action) va rester gouverné par les dispositifs de gestion; en travaillant ces impensés (même s'ils ne peuvent s'exprimer), une disponibilité à la discussion se crée. Ouvrir un espace de «dispute» fait partie intégrante d'une vision de l'institution comme espace vivant et pouvant aussi «dépolluer» ses propres espaces relationnels.

Cette fonction porte à la fois ce qui se maîtrise et ce qui résiste. Elle peut ainsi exercer cette fonction de «passeur» c'est-à-dire ramener dans l'organisation la préoccupation «sociale» en en faisant débat y compris (et surtout) dans la conflictualité. Elle offre des repères sur la manière dont des conflits ont pu être réglés dans le passé et se fait aussi porteuse de cette trace de l'histoire de l'organisation.

Elle représente un mode de relation dialectique, de rapport aux autres, où personne n'est en position de dépositaire d'un savoir ultime.

Ce déplacement caractérise la fonction de Tiers Social comme «passeur de sens» et traducteur à la fois spatialement (les diverses hiérarchies et réseaux) et temporellement (passé, présent, futur immédiat et à plus long terme). La confrontation des avis «professionnels», les échanges entre les différents acteurs organisent ainsi un espace symbolique et *«ce n'est donc plus ce qui est à l'extérieur qui a la préséance, mais c'est la totalité de l'ensemble lui-même qui doit prévaloir.»* (Lebrun, 2004)

¹ Nous dirons que nous sommes en présence d'une situation de gestion chaque fois qu'à un ensemble d'activités en interactions est associée l'idée d'activité collective et de résultat faisant l'objet d'un jugement, et que des agents sont engagés dans la situation de gestion lorsqu'ils se reconnaissent comme participant à des degrés divers à la production du résultat. Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une *action collective* conduisant à un résultat soumis à un jugement externe. (Girin, 1990).

Le troisième déplacement est celui de l'universel au particulier et de l'intersubjectivité constitutive des liens sociaux. Ce ne sont plus les catégories de gestion qui définissent à elles seules, l'intervention RH mais aussi une attention aux personnes et à leur parcours. Le Care (Paperman, Laugier, 2005) donne un support éthique à la démarche; la fonction de Tiers Social incorpore une approche éthique qui ouvre sur des possibles autre que la comparaison entre ce qui est de l'ordre de la norme ou de la règle et ce qui ne l'est pas. Une approche dans l'appréhension de la différenciation, contextualisée à la situation est une réponse.

La réflexion du «care» n'ouvre pas tant sur de nouvelles approches de l'éthique que sur une transformation du statut même de l'éthique. La tendance spontanée qui est celle de généraliser, oblige à rechercher quelque chose de commun à toutes les entités que nous rencontrons. Il s'agit d'en construire un concept général représentant une propriété commune à ces cas particuliers. Le caractère singulier en est, de fait, absent. La tentation serait d'engager l'éthique vers une ontologie particulariste, c'est-à-dire d'élaborer des particuliers abstraits pour asseoir un concept général. Les concepts moraux sont souvent posés comme détachés de l'expérience du réel pour aller vers un rationalisme et permettent ainsi par l'objectivation, une possibilité d'universalité.

Le «care» est alors «souci du particulier», ancré dans ce qui compte, dans ce qui a de l'importance pour soi et attentif à autrui. Par exemple, mettre en œuvre une politique d'accueil de tous les nouveaux arrivants dans l'entreprise et être particulièrement attentif aux jeunes dans la façon dont ceux-ci vont pouvoir se familiariser avec à la fois le poste de travail et l'environnement professionnel participe de cette éthique.

2. L'ÉTHIQUE DU LIEN

Paul Ricoeur définit l'éthique comme l'action qui consiste à construire et améliorer son rapport à soi, aux autres et au collectif, dans une perspective de développement personnel et collectif.

C'est dans le rapport avec l'autre, dans l'altérité, dans la confrontation avec une autre liberté, que se vit la question éthique. Ce qui fait de la liberté la condition première de l'éthique, et pose du même coup la question de l'autonomie de la personne.

La question éthique n'a d'existence qu'à partir de la liberté de l'individu et ne peut se concevoir que dans l'altérité. Elle se pose dans la relation à l'autre, dans l'interaction avec l'autre, et s'éprouve dans l'acte; elle est, de fait, indissociable d'une interrogation sur le sens du «faire». Cela nous amène à ce que d'aucun nomme «l'éthique appliquée», à savoir les liens et la cohérence entre l'intention et sa réalisation dans l'acte singulier et quotidien: avoir le «souci éthique» dans son rapport avec l'autre, dans ce que je fais avec lui, dans ce que nous avons à Faire-Ensemble, au moment où nous le faisons, dans le contexte où nous sommes. Le souci constant d'une éthique du lien prend en compte toutes les tensions qui existent en son sein et prend appui sur cette posture de Tiers Social. Cette posture consiste à travailler des liens entre l'utopie et les possibilités réelles du déplacement, du changement, qu'il soit individuel ou collectif. Dans cette circulation de mots, de gestes, d'émotions, les compétences s'échangent, se nourrissent mutuellement pour produire des compétences fécondées les unes au contact des autres. Des ajustements par correctifs et par erreurs ont lieu sans cesse entre les acteurs et le Tiers Social du fait de la plasticité des situations que vivent les acteurs.

La fonction de Tiers Social est en «conversation» permanente avec les acteurs. Elle ne peut pas juste livrer ses analyses, comme si elles n'affectaient pas ce qu'elle a analysé. Elle participe à la construction de la GRH en même temps qu'elle essaye de la comprendre. Implicitement, sa conduite comme ses décisions le tirent vers une pratique qui l'éloigne avec la neutralité ou la désimplication. C'est ici que peut survenir l'imposture s'il n'y pas de réflexion sur la posture.

Dans le cadre des collaborations nécessaires autour de la santé au travail entre les professionnels (les gestionnaires, le personnel médico-social), les managers et les salariés, l'éthique a besoin d'être régulièrement questionnée et ne peut être promue au rang d'une routine professionnelle.

Nous avons élaborée une «grille» soutenant la réflexion pratique, articulée autour de quatre points et n'ayant comme valeur que celle de guide:

1. S'assurer que la personne ou le collectif est d'accord pour que l'on évoque certains faits relatifs à sa situation et sur la façon de l'évoquer. Il est important que la personne ou le collectif puisse avoir connaissance de ce qui est dit, qu'elle puisse le contester et qu'il y ait toujours un retour d'informations et une possibilité de dialoguer. A propos de l'accord de la personne ou du collectif, il faut prendre en compte la situation de «demandeur» qui fragilise la personne ou le collectif. Cet aspect de fragilité doit impérativement faire partie des critères retenus sur le fait d'avoir pleinement obtenu l'accord de la personne. C'est aussi la raison pour laquelle, il nous semble important dans nos discussions d'attirer l'attention sur les conditions dans lesquelles l'accord de la personne ou du collectif a été obtenu. Le rapport «demandeur-décideur» est asymétrique. Cela est encore plus important quand la personne est en situation difficile.

2. Repérer les professionnels participants aux réunions de GRH qui sont soumis au secret professionnel; cela consiste à bien évaluer la nature du secret dans la mesure où l'obligation n'est pas la même pour tous. Ainsi on évite de pousser ceux qui ont une obligation légale à se retrancher derrière le secret (médecin, assistante de service social) ce qui ne permet pas d'échanges et les autres à comprendre que la confidentialité ne veut pas dire que toutes les informations sont utiles. Dans cette période où l'exigence de la transparence est un attribut de la logique gestionnaire, le discernement est plus que nécessaire pour éviter l'instrumentalisation de ce qui se présente comme allant de soi.

3. Se poser la question des informations indispensables à révéler pour que la situation de la personne ou du collectif concernés évolue positivement

4. Se demander ce que deviendront les documents divulgués, à qui ils seront adressés, à qui ils pourraient parvenir et comment vont-ils être conservés (par ex, se poser la question de la destruction de ces documents une fois qu'ils ne sont plus utiles). Ne pas hésiter à faire valoir les désaccords sur la production écrite (compte rendu, PV) quant les conditions ne permettent pas de répondre aux questions ci-dessus.

L'éthique devient alors une pratique au service d'une dynamique d'action et non une fin en soi. Elle fait partie intégrante de la démarche et se construit chemin faisant.

CONCLUSION

La fonction de Tiers Social est un tissage de l'approche des gestionnaires avec une dominante réglementaire et verticalisée des populations et une approche prenant en compte les hommes et les femmes au travail dans leurs particularités au rythme de leur trajectoire plutôt portée par les professionnels médico-sociaux. Visées à priori contradictoires et pourtant réelles, c'est bien ce tissage entre ces deux approches qui est recherché et l'intrication que l'on retrouve dans la préoccupation GRH. Cependant, saisir ensemble une activité pratique et une disposition d'ordre sensible (enjeu de ce processus de tiercéisation) passe par une institutionnalisation dont l'une des extrémités est la sollicitude et l'autre, la responsabilité. Les trois déplacements évoqués et qui définissent ce Tiers Social, permettent à cette fonction de participer à la fois à la mise en œuvre d'une politique de prévention en matière de santé au travail, alliant les obligations législatives et le souci de bonnes conditions de travail ainsi que la prise en compte des personnes en difficultés. Cette fonction s'enracine dans la dimension sociale (connaître finement les conditions de travail, analyser ce qui se passe pour les collectifs de travail, engager un travail de socialisation de la souffrance au travail, des risques psychosociaux) mais s'insère dans l'axe de gestion des ressources humaines. La fonction de Tiers Social est un cadre pour penser autrement le lien social entre les dispositifs de gestion, les hommes et les femmes au travail et l'entreprise. Elle peut ainsi ouvrir son champ d'action sur un axe de santé au travail, englobant la politique sociale, le tout dans la cohérence d'une politique de gestion des ressources humaines.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Girin J. (1990), L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode, dans: *Epistémologies et sciences de gestion*, sld de AC Martinet, Economica
- Lebrun JP (2009), *La clinique de l'institution: ce que peut la psychanalyse pour la vie collective*, Erès
- Lebrun JP (2004), La mutation du lien social, *Association Lacanienne Internationale*
http://www.freud-lacan.com/articles/article.php?id_article=00621
- Paperman P, Laugier S (2006), *Le souci des autres. Ethique et politique du care*, EHESS
- Paturel D (2005), De la souffrance régulée à la souffrance invisible dans *Management de la santé et sécurité au travail: un champ de recherche à défricher*, L'Harmattan
- Paturel D (2010), *Le service social du travail à l'épreuve de la GRH: la fonction de Tiers Social*, L'Harmattan
- Ricoeur P (2004) *Parcours de la reconnaissance*, Stock, Paris
- Xhaufleur V, Pichault F (2011), Du Tiers à la Tercéisation: caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation sociale à l'échelon inter-organisationnel, colloque «*Les figures du tiers dans la relation individu-organisation. Enjeux d'identité, de santé et de performance*», Neuchâtel, 11-12 mars