

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	69 (2011)
<b>Heft:</b>	4: Quelles ambitions pour la Genève immobilière? ; Les fonctions du tiers (suite)
 <b>Vorwort:</b>	Introduction
<b>Autor:</b>	Botet Pradeilles, Georges / Guénette, Alain Max / Reith, Bernard

### **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>**

# INTRODUCTION

GEORGES BOTET PRADEILLES  
*Institut Psychanalyse et Management (IPM)*

ALAIN MAX GUÉNETTE  
*IMSI, HEG Haute école de gestion Arc*

BERNARD REITH  
*Société suisse de psychanalyse (SSPsA)*

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

Les articles regroupés dans les pages qui suivent font partie des communications présentées au colloque international «Les figures du Tiers dans la relation individu-organisation: enjeux d'identité, de santé et de performance» qui a eu lieu à Neuchâtel en mars 2011 et dont une première partie a été publiée dans la livraison précédente de la revue. La confection en deux volets a été opérée en respect des contraintes de nombre de pages des livraisons de la revue. La longue introduction proposée dans le numéro précédent nous permet de rendre compte d'embrée des articles présentés ci-après. Les comptes-rendus seront suivis d'un paragraphe conclusif.

La figure du tiers est centrale dans l'intervention, en sociologie notamment. G. Herreros soutient que pour être traitée, la problématique du tiers exige que l'on s'éloigne à la fois de l'interprétation d'un nécessaire asservissement dès lors qu'existe un rapport d'instrumentalisation, et d'une disqualification lorsque le tiers intervenant serait conduit à exercer des compromis. Déplaçant donc la problématique, le sociologue appuie ses propos à travers deux cas d'intervention privilégiant une posture d'intervention emprunte d'ambiguïté, défendant l'idée que le tiers ne doit pas chercher à échapper à une éventuelle instrumentation, mais à en jouer depuis une position où l'ambiguïté a cours, sans place à l'ambivalence toutefois. L'action du tiers est ainsi marquée par un jeu certes trouble, mais pas double. L'enjeu de cette article tient dans la construction d'un professionnalisme tenable pour soi et accepté par les parties.

J. Perriard et J. Looks animent la cellule de résolution des conflits dans une administration communale, autrefois outillé d'un outil inadapté. Praticiens de la gestion de conflits, ils nous font part dans leur texte clair, des prolégomènes à tout dispositif de gestion de conflits qui voudrait selon eux faire véritablement tiers.

S. Barile et M. Mousli rassurent la position tierce, en la circonscrivant dans la mission de médiateur garant des intérêts en jeu et de leur équilibre. Le résultat attendu et la performance sont inclus dans la mission. Le médiateur impartial se pose en évaluateur du projet de l'or-

ganisation. Ils nous font découvrir une supposée exactitude la position tierce susceptible d'éclairer les parties.

C'est du point de vue du management que V. Cristallini aborde la question du tiers vers qui se tournent souvent les organisations pour se dégager de la difficile régulation relationnelle venant troubler la logique d'efficacité et d'économie de moyens et de coûts du management. Ce recours agit parfois comme un amortisseur qui peut protéger le management et masquer les carences organisationnelles, au détriment cependant de sa responsabilité, voire de sa légitimité.

M. Costin et O. Gheorghies soulignent que les organisations répugnent à gérer les tensions conflictuelles internes aux différents niveaux. Les conflits locaux ou liés à des problèmes organisationnels plus chroniques, sont rapidement délégués aux figures du tiers qui paraissent compétentes. Mais le manque d'idées de l'organisation face aux dynamiques conflictuelles diffère indéfiniment les confrontations de sujet à sujet où se dégagerait une solution. Les déséquilibres internes se perpétuent même si les tiers soutiennent en filigrane les valeurs collectives dont l'organisation n'est plus garante.

K. Erbibou, se référant à la psychanalyse, défend l'idée d'un «bon» tiers qui nous séparent des illusions fusionnelles du désir avec une mère parfaite, mais aussi nous autorise et encourage à contracter d'autres liens. La qualité et le développement d'une appropriation du rapport symbolique au monde par toutes ces paroles qui séparent et unifient, nous rendent tous porteurs de la position tierce qui nous permettra l'échange et le partage dans une meilleure acceptation de l'altérité.

P. Répécaud, A. Rochier, A. de Sommer et N. Tessier nous font découvrir quant à elles un cas de recours au tiers dans un problème de santé au travail lié aux pratiques du management.

Chacune à sa manière, ces contributions éclairent les apports mais aussi les écueils possibles de l'intervention tierce dans une organisation. Le rôle de tiers alibi, dont la fonction plus ou moins consciemment attendue serait de conforter les structures existantes et d'occulter les conflits ou de leur trouver une solution simpliste, paraît voué à l'échec à court ou à moyen terme. Mal conduite, une intervention plus mobilisatrice des forces en présence et révélatrice de l'ampleur des conflits peut cependant être vécue comme déstabilisante, voire produire des effets contraires à ceux recherchés et conduire à la disqualification de l'intervenant et du management. Pour tirer parti des ressources des individus et des organisations et devenir gage de créativité retrouvée, l'intervention doit être conduite avec professionnalisme, indépendance et doigté. L'intervenant tiers doit pouvoir évaluer la situation de façon autonome afin de définir, avec les parties en présence, ses objectifs et conditions de travail. C'est à cette condition qu'il pourra remplir ses fonctions essentielles de reconnaissance des sujets, de relance du dialogue et de revitalisation de la dynamique de l'organisation.