

| | |
|---------------------|---|
| 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 tiers intervenant : expert ou exécutant? |
| Autor: | Perriard, Julien / Looks, Jarmila |
| DOI: | https://doi.org/10.5169/seals-283643 |

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>

LE TIERS INTERVENANT: EXPERT OU EXÉCUTANT?

JULIEN PERRIARD¹

Cellule ARC de résolution des conflits, Ville de Lausanne

Julien.Perriard@lausanne.ch

JARMILA LOOKS²

Cellule ARC de résolution des conflits, Ville de Lausanne

Jarmila.Looks@lausanne.ch

> La Ville de Lausanne avait un dispositif basé sur le «groupe de confiance», à l'instar de ce qui existe encore parfois dans des administrations en Suisse. Le principe consiste à réunir des chefs de service de l'administration auxquels est confié le rôle de traitement de plaintes. Devant les limites voire les dangers d'une telle solution, un autre dispositif a été imaginé et mis en place, animée par les auteur·e·s de cet article qui en précisent les bases et situent leur action..

Mots clés: Analyse de la demande, Dispositif de gestion des conflits, Position du tiers interne.

Tout comme dans le domaine de la psychothérapie, l'efficacité des techniques ou des démarches d'intervention proposées aux organisations par des tiers font régulièrement débat. Les ouvrages pour spécialistes ou profanes, les offres de formation continue et les intervenants eux-mêmes se consacrent de préférence à l'une d'entre elles, parce qu'elle serait plus utile, plus performante ou aurait une valeur résolument plus universelle face aux divers problèmes rencontrés.

Développement personnel, coaching, médiation, team-building, accompagnement au changement: l'entreprise saura-t-elle faire le bon choix?

De manière surprenante, c'est effectivement l'entreprise qui, la plupart du temps, et ce sans analyse fiable, opère ce choix. Dans des situations délicates et complexes, le fait que l'organisation concernée ne possède a priori pas les compétences nécessaires pour arriver à résoudre les problèmes et s'adresse à des spécialistes externes n'étonne personne. Le recours à des consultants en tout genre est entré dans les mœurs. Cependant, et cela est plus préoccupant, que l'entreprise ait pu faire preuve de la clairvoyance et du recul nécessaires à poser un diagnostic précis et opérationnel, et puisse se contenter de «passer commande» d'une démarche ne semble pas plus surprendre. Comme si l'on trouvait normal le fait d'aller chez

¹ Psychologue du travail et des organisations et ergonome, coresponsable de la cellule d'aide à la résolution des conflits de la Ville de Lausanne, chargé de cours à la Haute Ecole de Gestion Arc, à Neuchâtel.

² Juriste et médiateur, coresponsable de la cellule d'aide à la résolution des conflits de la Ville de Lausanne.

le médecin et de lui demander un traitement bien précis sans le laisser ni mener son anamnèse ni poser un diagnostic.

Le présent article relate quelques questions et réflexions issues de la pratique d'intervenants en organisation des auteurs, en mettant l'accent non pas sur les techniques d'intervention ou les théories qui les sous-tendent, mais sur les enjeux liés au choix même d'une démarche et à son cadrage.

L'ANALYSE DE LA DEMANDE: PARENT PAUVRE DE L'INTERVENTION?

Il est rare que les intervenants externes aient l'occasion de se faire une idée d'une situation par eux-mêmes, selon leurs propres critères d'analyse. La demande est généralement formulée en termes très précis, par exemple: «Nous souhaiterions qu'une médiation ait lieu entre X et Y.» ou encore «Un besoin en formation sur le thème de la motivation a été détecté dans l'équipe Z, en raison de l'augmentation des absences. Nous aimerais que vous animiez une séance de deux heures sur ce thème.»

Dans ces cas, l'intervenant est mis malgré lui dans une posture de simple exécutant, de «réparateur» sur demande. De nombreux consultants se satisfont de cette posture, qui a des avantages tant pour eux que pour le mandant, notamment une absence de remise en cause de la logique suivie par l'entreprise dans son analyse (souvent intuitive), ce qui implique naturellement une absence de remise en cause du bien-fondé du choix de la démarche, donc une probabilité accrue d'obtenir le mandat.

A l'opposé, réaliser un travail d'analyse permet d'orienter vers un type d'intervention approprié, et de maximiser les chances de réussite. Quitte à arriver au constat que l'entreprise gagnerait à changer d'interlocuteur. Cet aspect est capital, car comment une démarche cohérente pourrait-elle découler d'un diagnostic erroné ou superficiel?

EXEMPLE: UNE DEMANDE DE FORMATION POUR DES GUICHETIERS

Une grande entreprise employant plusieurs dizaines de personnes en contact direct avec de la clientèle, au guichet, contacte un cabinet de consultants dans l'idée de mettre sur pied une formation destinée à accroître la compétence de ses employés à faire face à des situations d'agressivité verbale, voire de violence physique des clients. Le nombre et la gravité des situations rapportées sont en effet en augmentation, et l'entreprise souhaite agir rapidement. Les consultants proposent d'introduire une phase diagnostique dans la démarche, de manière à pouvoir analyser sur le terrain les problèmes vécus et d'élaborer avec les personnes concernées des pistes permettant de prévenir les agressions. La formation n'est donc pas exclue, mais elle pourrait n'être qu'une des démarches proposées. De plus, une telle phase diagnostique permet dans tous les cas d'éviter les «trucs et astuces standards», souvent inopérants, et de coller au contraire au plus près de l'activité, ce qui suppose un minimum d'observation et d'immersion.

Cette proposition est refusée catégoriquement par les responsables de l'entreprise, qui soutiennent qu'une formation standard par un spécialiste est la seule chose qui leur soit nécessaire. Les consultants se retirent donc de la course au mandat.

Un intervenant finit malgré tout par répondre à la commande passée par l'entreprise et met sur pied des séances pour le personnel. Les salles de formation sont alors le théâtre d'une révolte du personnel, qui fait part de son ras-le-bol, de l'absence d'écoute dont fait preuve la

direction, et d'un lot de problèmes sans réponses qui rendent le travail impossible. Certains choix économiques et commerciaux de l'entreprise sont dénoncés, choix qui contribuerait à accroître la tension avec les clients et à provoquer des montées d'agressivité aux guichets. La suite est malheureusement assez classique: L'intervenant se fait le messager des doléances du personnel auprès de la direction et relaie la catastrophe qui s'est déroulée durant les séances. Il entre de plain-pied dans le conflit et il est en toute logique rapidement mis fin à son mandat...

L'exemple ci-dessus le montre bien: même une formation interne apparemment inoffensive constitue à plusieurs égards une réelle intervention et mérite un minimum d'analyse et de réflexion. Non pas en raison du contenu de la formation, mais du fait que la manière dont la démarche est mise sur pied est typique, au point d'en devenir caricaturale, du fonctionnement de l'entreprise concernée. Les employés se saisissent de la possibilité d'expression qui se présente, détournant l'objet de la formation. Ce qui est de bonne guerre, dirons-nous, dans la mesure où l'intervention avait été instrumentalisée dès le départ et devenait dès lors un lieu où allaient immanquablement s'exprimer les enjeux de pouvoir présents au sein de l'entreprise.

DES OUTILS UNIVERSEL, SANS EFFETS SECONDAIRES NI CONTRE-INDICATIONS?

Dès lors, on peut se demander si certaines démarches ont de par leur nature une portée, une connotation toujours positives, indépendamment du contexte dans lequel elles sont mises en œuvre. C'est ainsi que sont «vendus» le coaching ou la médiation par exemple: «Il ne peut faire de mal de se questionner sur sa manière de travailler!», respectivement «Il ne peut pas faire de mal de discuter franchement et de mettre à plat ses différends!».

Le coaching est une démarche qui polarise les opinions, certains le portant aux nues, d'autres dénonçant l'effet de contrôle et de normalisation comportementale qu'il induit dans les entreprises, du fait de l'existence d'un mandant intéressé au résultat (direction, cadre, responsable RH).

L'exemple de la médiation est plus intéressant dans la mesure où pratiquement personne ne remet en cause le bien-fondé de cette pratique. De nombreux dispositifs de prévention des conflits en organisation reposent d'ailleurs sur la proposition quasi automatique de la médiation face à une demande, réclamation ou plainte. Les personnes concernées seraient en théorie libres d'accepter ou rejeter librement cette proposition, car la médiation est, par définition, une démarche volontaire. Nous ne détaillerons pas ici les pressions directes ou indirectes, subtiles ou moins, qui s'exercent en entreprise sur les personnes confrontées non pas au libre choix d'une médiation, mais à la décision d'accepter ou non une proposition de médiation amenée, selon les cas, par la hiérarchie, le service juridique, les ressources humaines, voire d'autres acteurs internes ou externes à qui il est évidemment difficile de dire «non».

Le choix de la médiation presuppose cependant un certain nombre d'autres aspects rarement évoqués: que le dialogue et l'exposé des perceptions et positions par les parties est de nature à apaiser, voire résoudre la situation; que les parties en présence ont une marge de manœuvre suffisante au sein de leur organisation pour mettre en œuvre les solutions trouvées; que la hiérarchie ou d'autres tiers membres de l'organisation, qui ont connaissance de la démarche

et en attendant des résultats, ne vont pas la compromettre en prenant parti, implicitement ou explicitement, pour l'une ou l'autre partie.

EXEMPLE: UNE MÉDIATION CONSÉCUTIVE À UNE PLAINE POUR HARCELEMENT

Dans une entreprise de service, un employé dénonce les agissements de sa supérieure hiérarchique, l'accusant explicitement, courrier à l'appui, de harcèlement psychologique. Les ressources humaines accusent réception de la plainte et mettent en œuvre le dispositif prévu par le règlement interne, à savoir, dans un premier temps, proposent une démarche de médiation. Le plaignant donne son accord pour cette démarche.

La cadre mise en cause est ensuite informée de l'existence de la plainte déposée contre elle et se voit proposer à son tour une médiation. Elle se sent prise au piège dans la mesure où, de son point de vue, le plaignant est un employé qui ne cesse de demander des traitements de faveur et ne se plie à aucune instruction donnée. Mais la procédure ne prévoit pas de lui demander son avis à ce stade... D'un côté, elle ne voit pas de sens à discuter une fois encore avec cet employé. D'un autre côté, refuser la médiation laisserait entendre qu'elle est effectivement la cheffe harceleuse qu'on l'accuse d'être. Elle accepte donc à contrecœur, face à l'insistance de la direction, qui précise attendre une réussite de la médiation.

La médiation se déroule de manière houleuse. L'employé expose ses griefs et souhaits, en mettant en avant le côté exceptionnel de sa situation; la cheffe, de son côté, lui explique qu'elle ne peut pas lui assigner d'autres objectifs et exigences qu'au reste de l'équipe, car elle doit répondre aux injonctions de la direction. Le ton monte et l'employé finit par prononcer des injures. D'un commun accord entre les parties et le médiateur, il est mis fin à la démarche.

La direction de l'entreprise, face à cet échec, licencie la cadre, exprimant sa déception de voir qu'elle n'a de toute évidence pas les compétences nécessaires pour gérer le personnel, n'ayant pas obtenu un accord en médiation.

L'INTERVENTION DEMANDÉE: UN PAS VERS LE MEILLEUR... OU LE PIRE?

L'intervention de tiers souhaitée s'inscrit souvent dans la suite logique de tout ce qui a été tenté jusqu'alors pour résoudre un problème. L'employé de l'exemple précédent a tenté à moult reprises de faire céder sa supérieure en argumentant encore et encore. Finalement, la médiation n'aura consisté qu'en une redite d'un scénario trop connu, dans des conditions toutefois significativement différentes. En effet, si le contenu des discussions tenues dans le cadre de la médiation reste confidentiel, la démarche en tant que telle est connue de la direction, de même que son contexte (une plainte formelle pour harcèlement). Le flou et les craintes qui peuvent accompagner le concept de médiation dans certaines organisations deviennent dès lors compréhensibles.

Les demandes adressées à des tiers le sont le plus souvent face à des situations dégradées qu'il n'a pas été possible de résoudre à l'interne. L'intervention du tiers fait donc suite à plusieurs tentatives infructueuses ou avortées menées par l'organisation. Si, comme dans l'exemple ci-dessus, la démarche choisie n'est en fait qu'une répétition, sous une apparence différente, des tentatives de solution passées, le risque d'échec est élevé.

Il est donc capital, pour tout tiers intervenant à la demande des organisations, d'accéder à un minimum d'informations sur l'histoire du problème considéré, pas tant sur le fond que

sur la forme prise par les essais de résolution qui ont précédé, afin de ne pas tomber dans la chausse-trappe courante qui consiste à faire «plus de la même chose» .

Quels enjeux l'intervention du tiers peut-elle dès lors symboliser, générer ou amplifier? Met-elle en lumière le problème sous un angle différent? Induit-elle des pressions sur tel ou tel participant? Qui porte réellement la demande et pour quelles raisons? Que viendraient à signifier une réussite ou un échec de la démarche? Ces notions de réussite ou d'échec ont-elles même un sens dans la situation considérée?

LE POSITIONNEMENT DU «TIERS INTERNE»:

AIDE À LA RÉSOLUTION DES CONFLITS À LA VILLE DE LAUSANNE

La Ville de Lausanne a mis sur pied une cellule d'aide à la résolution des conflits (cellule ARC) en mars 2009, suite à plusieurs années de réflexions et débats, en vue de succéder à un «groupe de confiance» actif depuis le milieu des années 90. Le groupe de confiance en question avait pour mission la prise en charge de plaintes pour harcèlement psychologique ou sexuel, et proposait de manière quasi automatique une médiation en vue de rétablir des relations de travail satisfaisantes entre la personne s'estimant victime et celle mise en cause. À la lumière des expériences faites par le passé, le nouveau dispositif mis en place repose sur plusieurs principes visant à assurer un maximum d'indépendance et de marge d'intervention. Deux spécialistes des dynamiques psychosociales en organisation et des démarches de résolution de conflits ont été embauchés comme coresponsables de la nouvelle cellule ARC. Ils n'ont pas d'autre rôle au sein de l'administration. La structure est rattachée directement à la Municipalité de la Ville (l'exécutif politique) et applique des dispositions réglementaires spécifiques.

La cellule ARC peut mettre en œuvre diverses démarches en vue de résoudre une situation problématique: le conseil, la médiation, la table ronde (démarche reposant sur une réflexion avec les personnes concernées par le problème et impliquant différents niveaux hiérarchiques, de manière à pouvoir valider des changements sur le plan organisationnel) ou encore, dans les situations les plus dégradées, l'ouverture d'une enquête confiée à un spécialiste externe.

Afin d'éviter tant que faire se peut les problèmes discutés dans la première partie de cet article, le choix des démarches revient à la cellule ARC. Il n'est répondu à aucune demande de manière automatique. C'est en effet sur la base d'une analyse de chacune des situations qu'une proposition est faite en vue de résoudre les tensions rencontrées.

Dans les faits, la majorité des personnes qui font appel à la cellule ARC sollicitent des conseils de manière confidentielle. Un certain nombre cependant contacte la cellule avec une idée bien précise de la démarche à mettre en œuvre et des personnes à impliquer. Dans ces cas, il est relativement rare que la discussion avec la ou les personnes concernées aboutisse en fin de compte à la mise en œuvre de la démarche initialement souhaitée. En effet, en décortiquant avec les demandeurs la situation et l'historique de leurs tentatives de résolution passées, il apparaît régulièrement que leur demande «instinctive» (sans parler des rares situations où la demande relève d'une tentative de manipulation volontaire du dispositif) aurait pour conséquence de perpétuer voire agraver le problème.

Maintenir le cap d'un tel dispositif implique à la fois une grande souplesse sur le contenu des démarches mises en œuvre, qui est à réinventer pour chaque nouvelle situation (et peut

mener à la sous-traitance de démarches à des tiers, selon les compétences requises), et une grande fermeté sur le cadre, notamment sur le fait que l'analyse de la situation et la proposition d'une, voire plusieurs démarches possibles, relève clairement du champ de compétence et de responsabilité de la cellule ARC.