

**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 rôle de figures du tiers dans la conflictualité individu-organisation

**Autor:** Costin, Maria / Gheorghies, Oleg

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-283645>

### **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:** 12.01.2026

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

# LE RÔLE DE FIGURES DU TIERS DANS LA CONFLICTUALITÉ INDIVIDU- ORGANISATION

MARIA COSTIN

*IUT (Institut universitaire de technologie) de Villeteuse*

*Université Paris 13*

*m\_costin@hotmail.com*

OLEG GHEORGHIES

*Psychiatre et psychanalyste*

*Groupe Hospitalier du Havre, Hôpital Pierre Janet*

*azoth1@rambler.ru*

> La modernisation des institutions fait évoluer l'individu et celui-ci a souvent du mal à retrouver sa place. Ce changement crée parfois de situations de conflits difficiles et coûteuses pour l'institution, et éprouvant pour la santé de l'individu. L'existence des conflits désorganise le système et mènent quelquefois vers de crises plus globales avec des conséquences graves. Le rôle de figures du Tiers (psychologues, administration, collègues, médecins généralistes, médecins psychiatres, la famille...) et le travail en réseaux est indispensable pour apaiser et régulariser les conflits, éviter tout dérapage et créer une atmosphère de bien-être et de savoir-vivre au sein de l'organisation.

Mots clés: conflits, individu, organisation, figures du tiers.

## INTRODUCTION

Depuis une dizaine d'années, on observe une évolution des exigences sociétales croissantes qui a un impact considérable sur la performance des organisations. La course vers la performance a bouleversé l'intégrité et le fonctionnement des institutions, ainsi que le comportement des individus qui désormais, se retrouvent dans une dynamique de conflictualité interne et externe.

Le conflit est basique, et chaque individu cherche la réalisation de ses plaisirs alors que la société s'efforce de procréer et de protéger l'expansion de son espèce. Dans ce besoin initial, on prend comme modèle l'individu qui s'oppose à l'organisation représentant la société et qui exige de travailler moins et de gagner plus, alors que l'organisation reste dans la tendance d'obliger l'individu à travailler plus, mais... à moindre coût.

Les figures du Tiers dans ce conflit prennent une place particulière (surtout le leader-chef et les structures syndicales...). L'intervention de ces derniers est importante dans des situations conflictuelles quotidiennes d'urgence. Seulement dans un registre d'un conflit chronique,

d'une impasse de structure du Tiers déjà établie qui dure depuis un certain temps peut perturber l'activité de l'individu et dans ce cas l'organisation nécessite un Tiers extérieur. L'intervention de ce dernier dans un conflit quotidien diminue l'autorité de l'administration et des structures syndicales, et dans ce cas une autre structure peut s'établir comme Tiers. L'identité n'est pas statique, elle est construite sur la diversité. Plusieurs identifications se rejoignent pour construire une identité de la personnalité. L'identification se manifeste à travers les fantasmes conscients et inconscients, les rêves, les symptômes, les défenses intrapsychiques et les activités. L'identification est un témoignage de maturité, de complexité de l'individu et de ces traits particuliers caractériels. L'identité est constituée depuis l'enfance et ceci présente une unité psychologique incertaine où une autonomisation est nécessaire (si on prend comme une vérité initiale l'opposition d'individu à la collectivité). L'individualité impose à jongler avec identité et changement. Il faut maintenir une identité illusoire, mais indispensable, tout en acceptant des changements radicaux. L'individualité est exposée au risque de la solitude, de la différence et à l'incomplétude. La capacité de l'individu d'intégrer le Tiers intra psychiquement, évoque une fonction normale névrotique, seulement des structures pathologiques, psychotiques fonctionnant de façon duelle. Mais il y a un certain nombre de personnes qui fonctionnent de manière fluctuante ou alternante, de manière structurelle duelle et, ou triangulaire.

À part la problématique d'intrapsychique et interpersonnelle déjà abordée, il est nécessaire de souligner l'aspect interpersonnel, car la structure de l'équipe est mise en jeu: le leader non formel est une figure du Tiers, une de plus, importante dans la relation individu-organisation. Dans cette optique, l'objet de cet article est de démontrer l'importance des autres multiples figures du Tiers telles que: les psychologues du travail, le travail d'administration, la compatibilité des individus-collègues, les médecins généralistes et les médecins psychiatres, la famille, ainsi que le travail en réseaux tous ceux-ci constituent les éléments de la toile entière. Nous présentons, l'article en trois parties. Dans en premier temps, nous allons décrire les conflits qui peuvent surgir dans une organisation et présenter à partir d'une sélection de plus de 30 ouvrages et articles, les acteurs participants aux conflits et en particulier, comment vit l'individu au sein de l'organisation. Dans la deuxième partie, nous allons illustrer certaines conséquences issues de situations de conflits par l'analyse d'un cas clinique<sup>1</sup>, où le motif évident est la dépression réactionnelle suite à un conflit du travail, et la prise de distance (dans le temps et l'espace) avec une situation conflictuelle qui a donné la possibilité de réaménager les défenses personnelles de l'individu, et de joindre l'organisation de son équipe pour un travail plus adapté par rapport aux exigences des ses structures actuelles. Enfin, la troisième partie sera consacrée au rôle de figure du Tiers dans les situations conflictuelles, aux solutions et aux enjeux envisagés pour la santé de l'individu et de l'organisation.

## 1. LES CONFLITS DANS L'ORGANISATION

Dans le contexte de l'organisation, le conflit a fait l'objet de multiples définitions qui sont présentées souvent de manière générale. Pour comprendre le sujet de notre recherche, nous allons définir le *Conflit*, comme un *processus d'opposition entre les individus ou entre les*

<sup>1</sup> Il s'agit d'un Cas clinique analysé dans le Service psychiatrique, secteur N°76G14, dirigé par le Dr. Cyril HERDENBERGER. Groupe Hospitalier du Havre, Hôpital «Pierre Janet».



*individus et l'organisation pour rechercher un nouvel équilibre structurel.* En conséquence, les identités sont affectées directement ou indirectement de manière négative et, au cours de ce jeu pour régulariser ou neutraliser la situation, elles nécessitent l'intervention d'une troisième force, dont l'assistance de figures du Tiers.

L'organisation dans les institutions est de plus en plus complexe sous l'effet de la multiplication des exigences internes et externes de l'environnement. L'évolution rapide de l'organisation, la course vers la performance, les discours politiques portés sur la diminution du taux du chômage, la crise économique, avec d'autres questions à résoudre, explique en partie pourquoi les dirigeants ont occulté les problèmes internes des organisations. Dans de telles conditions, pour une cohabitation saine, il leur revient de trouver les meilleures solutions d'organisation, de coopération et de travail. Un problème essentiel dans l'organisation est la gestion des conflits, un sujet d'actualité pour les chercheurs, les managers, mais aussi pour les responsables de la santé publique. Quand les gens doivent travailler ensemble et poursuivent des objectifs différents, les situations conflictuelles sont inévitables.

Cependant, ces sujets ressortent sur le devant de la scène et on constate l'apparition de nouvelles situations de conflit, telles que: désaccords entre le chef et le salarié, divergences et incompatibilités des objectifs, incompréhensions, incompatibilité de comportements et enfin, les mauvaises conditions de travail des individus. Par ailleurs, Robbins S. (2005) ajoute aussi: les nouvelles exigences de l'individu, la recherche permanente de la performance de l'organisation, la bureaucratie, la routine, la pression, le stress, l'inégalité, tous sont des facteurs susceptibles d'engendrer des conflits.

## 2. CONFLITS ET CONSÉQUENCES

Les conflits sont de nature destructive, mais également de nature constructive. Ci-dessous, nous décrirons les conséquences qu'il peut avoir sur l'individu et sur l'organisation.

### 2.1. LES CONSÉQUENCES SUR L'INDIVIDU

De nombreuses sources d'informations démontrent la nocivité résultant de conflits. Par ailleurs, dans notre service de psychiatrie, les effets observés sur des sujets confrontés à des situations de conflits se traduisent par différentes manifestations: perte de confiance en soi, de performance et de dynamisme, anxiété, fatigue, troubles du sommeil, irritabilité, déprime, perte de concentration, impossibilité de se détendre, difficultés à réfléchir de manière logique, difficultés à prendre des décisions, apprécier de moins en moins son travail, démotivation-dépression, troubles somatiques (respiratoires, cardiaques, digestifs, neurologiques, dermatologies, etc.).

La violence est créée par le désir de vivre pour survivre dans une situation d'habitude assez précaire. La peur ou l'angoisse sont des plus forts sentiments de défense et ils protègent l'individu de périls réels ou imaginaires. Pour certains individus, la violence est automatique pour diminuer l'angoisse interne. Pour d'autres, l'expression du conflit poussé à extrême, c'est la violence agie. Elle surgit lorsque la violence naturelle ne trouve pas le moyen de s'intégrer au sien d'une problématique œdipienne, mentalisable de façon plus mature et plus libidinalisée.

Dans le cadre d'un conflit, l'individu entre dans un état de décompensation émotionnelle. Les larmes, la colère sont les manifestations régulièrement observées. Le professionnel va

développer donc, des sentiments ambigus de honte et de culpabilité qui vont entraîner une perte de confiance en soi et notamment un vide dans le lien individu-organisation, la dépressivité (Debout A., Faict T., 2001). Par ailleurs, ces réactions sont caractéristiques à toutes les espèces vivantes dans ce monde et elles se manifestent par trois types, dont: 1. la fuite et la mise à la distance avec le danger; 2. «faire le mort»: l'immobilisme et la passivité; 3. la contraction. Ceux-ci sont de moyens de défenses universelles dans le monde animal et humain.

## 2.2. LES CONSÉQUENCES SUR L'ORGANISATION

Un conflit dans une organisation n'est pas forcément mauvais, le stimuler d'une certaine manière peut accroître les performances de l'organisation, surtout la créativité de l'individu. Le conflit, donc, peut-être bon, mais à dose raisonnable. Un surdosage peut coûter très cher à l'entreprise. Par exemple, si les employés sont dans un conflit et qu'ils entament une grève ou qu'ils démissionnent; si l'entreprise subit un trop grand nombre d'absentéismes ou le blocage d'information, ou d'innovation, la facture peut devenir rapidement très lourde. D'autre part, d'autres éléments peuvent déstabiliser le bon fonctionnement de l'organisation: si les employés sont stressés et fatigués, il aura un manque de performance et d'efficacité économiques, baisse de la qualité de travail, insuffisance de concentration, accidents de travail. Il faut aussi tenir compte de frais que l'établissement peut avoir pour régulariser les conflits devant les tribunaux et l'image qu'elle peut dégager pour ses clients et pour son public.

## 3. ANALYSE DE CAS D'UNE SITUATION CONFLICTUELLE INDIVIDU-ORGANISATION

Dans notre étude de cas, nous essayons de mettre en évidence les principales caractéristiques qui ressortent lors d'un conflit de personnalité.

Patient P. 45 ans a été adressé dans notre Service par son médecin généraliste. Il s'est adressé à son médecin pour un état de fatigue prononcé, des insomnies suite à un conflit du travail. Suite à un examen approfondi, le généraliste n'a pas trouvé de troubles organiques chez ce patient.

Le patient P. est issu d'une famille de deux enfants (lui-même, étant le benjamin). Il vit à proximité de ses parents retraités (sa mère est atteinte d'Alzheimer). Il est marié et père d'un enfant. Il travaille comme technicien dans une usine pétrochimique. Il explique sa souffrance par un changement au travail, lorsqu'un mois auparavant, deux de ses collègues sont partis à la retraite. Depuis deux semaines, avec l'arrivée de nouveaux collègues, il ne supporte plus l'ambiance au travail, car il ne s'entend pas avec eux.

Son sommeil est perturbé de façon paradoxale. Il dort beaucoup même dans la journée, mais il se réveille très tôt (vers 4-5 heures de matin) avec une fatigue prononcée. Il a perdu l'intérêt pour ses loisirs, mange sans avoir d'appétit. Il est irritable avec ses amis et sa famille. Pendant deux mois, le patient a été pris en charge une fois par semaine (d'une durée de 45 min) pour un travail psychothérapeutique. Le patient fonctionne dans le registre névrotique. Il a effectué un travail sur ses relations familiales, sa responsabilité envers ses parents, son passé, mais surtout, sur son attitude par rapport au conflit qu'il a eu au travail. Il a réussi à élaborer cette conflictualité et son état a changé. Suite à cette prise en charge, son sommeil s'est amélioré, il a réussi à reprendre ses loisirs et son travail.

Cette situation nous permet d'étudier la nécessité d'un travail du Tiers -Psychothérapeute, la prise de distance et de recul avec la situation conflictuelle, la nécessité de laisser du temps, le



changement d'attitude par rapport à son état, et sa place. Des données catamnestiques ont confirmé que le patient a retrouvé sa place dans la nouvelle équipe de travail, il a continué à pratiquer ses loisirs et prendre ses responsabilités et surtout, il a retrouvé son équilibre identitaire.

Par ailleurs, on connaît des cas de chronicisation de la maladie suite à un conflit du travail quand les efforts du psychothérapeute n'ont pas donné de résultats positifs (surtout dans des situations de fragilité initiale de la personnalité). Dans de nombreuses situations (cas) les individus peuvent se retrouver soumis à la prise en charge des autres figures du Tiers, par exemple: le médecin généraliste ou autre représentant d'État (police, justice, structures sociales, etc.). On remarque le bénéfice secondaire acquis par la prise de distance (l'arrêt de travail) pour reculer vers le terrain maîtrisable (la famille).

La souffrance confirmée par un Tiers (le psy) est la démonstration de la défaillance individuelle qui permet d'apaiser le conflit et de réaménager sa place hiérarchique dans l'équipe. Dans les travaux de Chatillon (2005), l'auteur considère que dans le cas où les individus ont des problèmes psychologiques au travail, c'est le rôle bénéfique du thérapeute qui l'importe et non la responsabilité du manager.

#### 4. LA PRÉVENTION ET LES SOLUTIONS POUR UNE MEILLEURE COHABITATION INDIVIDU-ORGANISATION

Pour sortir du conflit, il faut une capacité de souplesse d'accommodation, d'intégration, de la tolérance à la frustration, la capacité de changement et de l'intégration des nouvelles expériences. Le manager doit tout d'abord examiner les possibilités de réconciliation et garder son autorité au sein de l'entreprise. S'il arrive à bien communiquer avec les individus sans les léser, une coopération peut s'installer et déboucher sur un résultat. C'est pour cette raison qu'il faut détecter de manière rapide le conflit par l'organisation des réunions, avec les professionnels pour éviter les malentendus, la séquestration physique. Par ailleurs, il est nécessaire de prévoir une communication par écrit pour éviter l'aspect affectif et garder une distance sécurisante.

Il faut introduire le rite de réunion non formel entre les propagandistes d'une équipe, parce que le rite possède une fonction calmante, apaisante, structurante, et les réunions non formelles permettent aussi de mieux se connaître dans l'équipe, de sortir de soi et d'accepter la différence de l'autre. Il est nécessaire de rapprocher l'administration et l'équipe par le partage de pouvoir avec le leader non formel et valoriser le travail, faire sortir de l'anonymat des travailleurs plus efficaces pour cultiver le non-directivisme, la spontanéité et la créativité. Souvent il est très efficace de demander de faire la même tâche aux individus ayant des tempéraments opposés (un colérique avec un flegmatique), cela permet d'enrichir le résultat du travail, et cela produit un effet complémentaire. L'intervenant du Tiers utilise souvent la conflictualité déjà existante pour la diriger vers des intérêts collectifs.

Garder une bonne distance est primordial par rapport à la problématique et à la crise qui peut être réglée par un leader non formel. Pour résoudre un conflit par l'intermédiaire d'un Tiers, il faut une volonté commune, par le respect du point de vue de l'autre, et par la capacité d'écoute et de dialogue. L'analyse stratégique d'une situation conflictuelle est une nécessité quotidienne dans les organisations. Le Tiers intervient de l'extérieur quand la situation est bloquée et quand tous les moyens ont été déjà épuisés. La négociation change les

individus, alors tous les protagonistes trouvent un territoire de collaboration.

La capacité de mettre de la distance avec ses émotions, d'entendre un point de vue différent, la capacité de renoncer à ses valeurs personnelles au profit de valeurs collectives sont des qualités importantes pour les figures du Tiers dans une situation conflictuelle. Pour un psychothérapeute par exemple, qui intervient dans un conflit en tant que figure tierce, il est très important de réagir sur des concepts imaginaires, par l'analyse identitaire pour obtenir un final équilibré. On ressort toujours plus riche dès qu'on arrive à affronter autrement la situation.

L'État, via les organisations d'inspection du travail a comme fonction de contrôler les conditions de travail au sein de l'entreprise. Il faut revoir le rôle de contrôle, mais aussi le rôle pédagogique: la pédagogie par la formation, entretiens et explication des risques. L'élargissement des programmes sociaux (développement de crèches, congé paternel, l'augmentation du temps de travail) dans des sociétés développées est nécessaire pour réduire la conflictualité individu-organisation.

Les relations sociales des individus sont très importantes dans le maintien de la santé et du savoir-vivre dans l'organisation. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de créer des liens avec les collègues ainsi qu'avec les associations de salariés. Les individus étant dans une relation de confiance avec les autres, peuvent mieux exprimer leurs inquiétudes et problèmes et ainsi prévenir les états de conflits.

Sont appréciables, l'ambiance générale, les relations symétriques, la réciprocité, la politesse, le respect des espaces privés, les rôles bien définis. Il faut éviter le défaut répétitif dans les situations conflictuelles, ce glissement vers le jugement de valeurs et de la personnalité. En somme, les mots clés pour résoudre un conflit sont: Ecouter; Verbaliser; Comprendre; Dialoguer.

## CONCLUSION

Dans la dynamique de conflit normal, névrotique, il y a en premier temps la recherche des différences entre les protagonistes, des conflits pour des raisons de protection défensive, hiérarchique. C'est, seulement dans le deuxième temps qu'on recherche ce qui nous rapproche et par quoi on se ressemble. Toujours, au début on retrouve des mouvements défensifs, et seulement après l'exploration de ces mouvements, on arrive au courant ouvert, expansif, explorateur.

Selon la théorie du chaos, chaque conflictualité contient une partie positive: la crise c'est la forme spécifique de réinstallation de nouvelles proportions. Mais, il est vrai qu'il y a toujours de perdants et des gagnants. On opte pour des valeurs individuelles et collectives, pour la concurrence et pour la justice.

Dans la société européenne individualiste, on préfère le développement des idées collectivistes (comme dans une société collectiviste on préfère le développement des valeurs individualiste) et il est nécessaire un équilibre socratien entre le mouvement gauche et le mouvement droit. C'est une assurance d'efficacité et d'équilibre. On opte aussi sur la plus importante valeur de société: la communication efficace. Seulement, celle-ci peut transformer la société dans un organisme entier.

... mais un organisme qui a le droit d'être malade...



# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abord de Chatillon E., Bachelard O., 2005, *Management de la santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherche à défricher*, l'Harmattan, Paris.
- Albert E., 1998, *Le manager est un psy*, Ed. d'Organisation, Paris.
- Brun J-P., 2008, *Management d'équipe-7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Eyrolles, Paris.
- Chalvin D., 2010, *Optimiser vos relations aux autres*, Esf Éditeur, collection Management les Guides, Paris.
- Chanlat J., 2004, *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Eska, Paris.
- Combalbert L., 2005, *Le management des situations de crise- anticiper les risques et gérer les crises*, Esf Éditeur, Paris.
- Combalbert N., Colin A., 2010, *La souffrance au travail, Comment agir sur les risques psychosociaux?*, Eyrolles, Paris.
- Debout M., Faict T., 2001, «Violence au travail: aspects cliniques», *Médecine légale et société*, vol. 4, pp. 43-45.
- Dejours C., 2000, *Travail usure mentale*, Nouvelle édition, Édition Bayard, Paris.
- Dejours C., Bègue F., 2009, *Suicide et travail: que faire?*, PUF, Paris.
- Ducros C., 2010, *La management de la colère*, Max Milo.
- Freud S., 1987, *Trois essais sur la théorie sexuelle*, Gallimard, Paris.
- Freud S., 1992, *Psychopatologia vietii cotidiane*, Ed. Lumina, Chisinau, Moldova.
- Frolov P., 2004, *Strategia conflictă*, Ed. Respublika, St. Petersburg, Russia.
- Gabilliet Ph., 2006, *Comportements organisationnels* (traduit et adapté de Robbins, Judge, Organizational Behaviour), Pearson Éducation, Paris.
- Garneau J., (2004) «Conflits interpersonnels au travail. Les conflits de personnalités», *Magazine électronique La lettre du psy*, Vol. 8, juin. N° 6.
- Gill L., 2006, *Comment réussir à travailler avec presque tout le monde- trois étapes pour venir rapidement à bout des problèmes relationnels insolubles*, Retz.
- Green A., 1973, *Le discours vivant*, Puf, Paris.
- Ivanov S., 2000, *Vnimanie konflikt*, Ed. Progrès, Moscou, Russia.
- Lenhardt V., 2000, *Oser la confiance- propos sur l'engagement des dirigeants*, Insep Consulting Parution.
- Marinescu F., 1999, *Tehnicile manageriale*, Ed. Centru, Bucarest, Roumanie.
- Moldovanu O., 1996, *Rezolvarea conflictelor*, Ed. Lumina, Chisinau, Moldova.
- Moulinier R., 2008, *Guide du savoir-vivre dans les affaires: étiquette, savoir-vivre et protocole pour les managers*, Chiron Parution, Paris.
- Picard D., Marc E., 2008, *Les conflits relationnels*, Que sais-je?.
- Rousseau P., 1990, *Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations*, Chronique sociale, Lyon.
- Tinlot G., 2005, «Management de la Santé et de la Sécurité du Travail: Présentation de la position des institutions nationales et internationale», in Abord de Chatillon E. et Bachelard O., *Management de la Santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherche à défricher*, l'Harmattan, p. 29-33.