

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: Trouver le bon tiers : sortir de la binarité? : Enjeux cliniques et managériaux

Autor: Erbibou, Karine

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-283647>

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: 27.04.2026

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

TROUVER LE BON TIERS: SORTIR DE LA BINARITÉ? ENJEUX CLINIQUES ET MANAGÉRIAUX

KARINE ERBIBOU

*Psychologue Psychothérapeute, K2LE Consulting
kerbibou@k2leconsulting.com*

> Des professionnels mandatés ou choisis peuvent favoriser le processus de tiercéité car le management interne n'a pas toujours la disponibilité et l'indépendance nécessaire pour ouvrir le débat qui dégage des voies opportunes de partage possible et consenti. Ces tiers extérieurs, libres de leurs jugements et de leurs paroles, définissent la situation, la règle et le possible négociable à la façon crédible des arbitrages qui sont indépendants des parties.

Mots clés: Parole, Binaire-Ternaire, Tiers détecteur, Managers de transition.

INTRODUCTION

Dans l'entreprise la rationalité fait loi. Il faut que ça tourne!! Les entrées, les sorties, le Chiffre d'affaire, les Bénéfices sont sa raison de Vivre!! Les quantifications, le niveau de performance, les résultats sont sur le devant de la scène.

Ce qui dirige une entreprise c'est une logique comptable et financière. Tout se passe aujourd'hui comme si cette logique s'imposait à ceux là même qui l'ont constituée: les Hommes. Dans l'ombre de sa constitution, de sa naissance administrative, une logique sensible sous tend pourtant. Je veux parler du sens de l'action conjoint à celui de créer une entreprise et de ce qui en constitue les fondements, les valeurs, les projets de développement.

Tout cela ne favorise pas le fait que les hommes soient acteurs de la création avec l'entreprise. Aujourd'hui, les entreprises de services représentent plus de 75% des emplois des pays développés. Ici la place de l'homme est centrale pour la réussite de l'entreprise autant dans la vente de ses produits que dans la production elle-même. Plutôt que d'essayer de contraindre l'homme à être dans un rapport de conformité avec l'entreprise, ce qui importe c'est la confiance et la relation entre le donneur d'ordre et la personne qui est chargée de réaliser la tâche.

Si on contraint l'homme à la réalisation d'un objectif non seulement on le met sous pression parfois mais également il y a plus que cela, une perte de sens et un creuset pour développer de la souffrance au travail et des pathologies professionnelles.

Plutôt que continuer à être dans un rapport binaire entre le social et l'économique qui sont tous deux au fondement de la constitution des entreprises, il s'agit de créer des espaces de pensées et de liens entre ces deux versants de réalité. Sans ces espaces, il n'y a plus de continuité à l'action et cela met en péril la vie même de l'entreprise. Sans cette démarche, il reste deux versants qui ne communiquent pas ensemble et sont donc stériles finalement d'un accouchement du produit qu'ils sont censés créer.

AU-DELÀ DE LA COMMUNICATION IL FAUT REPLACER LA PAROLE DANS L'ENTREPRISE

Email, téléphone mobile, les médias de communications sont excessivement développés et pourtant on n'a jamais aussi peu communiqué. La substance de la communication, le lien qu'elle est sensée créer et qu'elle porte est passé au second plan. On a instrumentalisé la parole. Cela revient à interroger ce que parler veut dire, à se demander aussi comment la parole s'inscrit dans les enjeux de l'entreprise. Interroger alors l'accord tacite d'une parole donnée versus la clarté supposé d'un contrat défini et verrouillé, presque transparent. Alors pointe la question du sensible, de ce qui touche, émeut et de ce qui à trait au sens.

La parole pourtant, c'est ce qui fait lien entre les hommes, c'est ce qui nous distingue des animaux et qui fait vivre. C'est elle qui porte à aller sur des niveaux d'élaboration et de création que l'individu peut mettre au service de l'entreprise, à partir du moment où l'entreprise est réceptive à la parole de l'homme. Ces paroles là font pacte social et impactent la relation individu-organisation.

Il est question alors de sortir d'une logique d'opposition, d'argumentation, et parfois de dogme, pour ouvrir la voie d'un créer ensemble. A partir du moment où il y a une parole libre, un espace de communication libéré des entraves du jugement, et donc bien imprégnée de confiance, il y a alors possibilité de constituer un véritable projet d'entreprise, un projet de vie, un projet de faire vivre ensemble des énergies qui s'unissent pour mener et conduire ensemble la réussite de l'entreprise.

C'est donc permettre d'instaurer des espaces d'échanges et de réflexion «porteurs» sur le sens de l'action.

Dans les entreprises coopératives (+ de 700 en France), le sociétaire a le droit de vote et de regard sur la stratégie de l'entreprise. Il y a aussi les entreprises paternalistes où la parole ainsi que la relation affective ont un sens. Ces modèles d'organisation permettent d'encourager, d'engager et d'interroger la voie offerte par le symbolique.

Bien sûr, les comités de Direction ont déjà pour une part cette fonction de débattre de la Stratégie et des idées. Ici il est question davantage de Parole d'humains engagés et investis à produire ensemble. Alors pourquoi parfois n'est-il pas possible de suivre ce projet? Pressions, rupture de lien de confiance, perte de sens, et absence de communication apparaissent. Autant de symptômes d'un malaise social qui fait son lit, en sourdine et explose parfois sous les faits divers d'un suicide paru dans la Presse.....

Lors du colloque «Quand le travail fait souffrir» à l'Hôpital Sainte Anne à Paris le 8 déc. 2010, j'ai déjà évoqué l'importance et le sens de replacer l'humain au cœur de l'acte de parler. Au-delà des mots, ce qui compte, c'est le sens que l'on y adjoint et l'acte qui en découle. Savoir ce que parler veut dire ou encore la valeur d'une parole, le poids et l'impact des mots sur celui qui le reçoit. On peut dire que sans parole, il n'y a pas de pensée et inversement. Ce qui nous relie reste un dénominateur commun: la parole et son médium l'homme. Accepter cette vision là, c'est accepter d'ouvrir la voie de l'intelligible, de ce qui donne finalement matière à penser, à élaborer... Je veux parler «de la réalité» et «du réel» entendu comme tels, coordonnés à un individu et sa subjectivité d'un côté, à une entreprise et ses objectifs de l'autre...

C'est reconnaître et être proactif avec ce dont il est question dans l'entreprise: un être humain au travail. On a affaire à l'humain qui reste vivant, sensible en nous, aussi et même, dans les situations de production.

Venons désormais au cœur de ce dont il est question: la souffrance de l'homme au travail qui s'exprime par celle de corps souffrants et des symptômes. Corps souffrant qui de maladies cardio-vasculaires en suicides bien organisés, se font les témoins de ce qui est à l'œuvre et de ce qui se trame à l'arrière depuis le silence de ce qui est tue. Car bien plus que de quelque chose que l'on ne dit pas, c'est de quelque chose que l'on tait et que chacun tente de passer sous silence au risque de la menace d'un licenciement ou d'une mise au placard.

Il s'agit de faire taire une réalité qui se joue pour conserver comme un «semblant d'être acteur» au cœur de l'entreprise, conserver un semblant de part active au cœur de cette organisation qui vous rend moins sujet que le semblant du rôle que vous êtes censé incarner. Et c'est ici précisément que ce corps devient lui-même défaillant et en l'espèce porteur de la trace malgré celui qui en est porteur, de la douleur causé par l'absence ou la rupture de ce lien moteur qui a généré l'envie de travailler ensemble. On passe d'une relation de travail, fluide, sensible, d'un sens mis dans cette collaboration à un rapport de travail douloureux dont l'affect et le pulsionnel mortifère sont au devant de la scène.

La parole reste assujettie et soumise aux rapports de pouvoir et de hiérarchie qui ne permettent pas la mise en œuvre d'un «parlêtre» et donc de faire vivre une parole qui crée du lien et où le sujet trouve sa place au cœur de l'entreprise.

UN TIERS: DU BINAIRE AU TERNAIRE?

Dans «*Totem et Tabou*», Sigmund Freud explique le fondement de la société et du groupe social en interrogeant le rapport individu/Société en utilisant la psychanalyse et l'anthropologie. Il opère également une analogie entre le totémisme et la névrose, et place le père à la place de l'animal totémique.

«L'enfant a notamment déplacé sur un animal une partie des sentiments qu'il éprouvait pour le père». Ainsi, il relève l'identification et l'attitude ambivalente comme deux traits majeurs et en correspondance dans la Névrose et le totémisme.

Il introduit un parallèle entre ce qui structure le pathologique sur l'échelle de l'individuel et ce qui structure le collectif, le groupe. Pour autant il n'introduit pas d'élément permettant d'ouvrir la voie de la résolution du conflit qu'il pointe.

Comment ne pas envisager alors que ces ressemblances révélées puissent avoir un effet sur le rapport entre individuel et collectif, et plus largement sur les modes d'organisation propres aux entreprises?

Freud indique donc que le modèle qu'il présente fait échec à sa visée initiale c'est-à-dire celle de séparer. En effet, il est dans cette vision dualiste qui ne permet pas d'ouvrir la voie à celle d'une résolution si ce n'est immédiatement pour le moins sans dépasser ce conflit majeur et cette opposition.

Selon lui, l'avènement du totémisme, et par voie de conséquence et d'analogie, ce qui structure la névrose, inaugure et signe le début de la civilisation. L'interdit est une fonction organisatrice de l'humanité et du sujet. La loi (l'interdit de l'inceste) renvoie en miroir la structure psychique et la structure sociale de toute société humaine.

Celui qui est censé faire tiers et séparateur échouerait donc et resterait impuissant à résoudre, unifier les pulsions. C'est donc de l'évolution et du dépassement individuel de cette dualité et du conflit névrotique que naîtrait la possible voie du collectif et celle d'un ordre ternaire. Il s'agit donc de trouver un tiers pour sortir d'une binarité, celle faite d'un commandement

aux exécutants. La logique de l'analyse rationnelle est légitime quant à la mission qu'elle s'engage à remplir, celle de produire ce pour quoi elle a été créée.

Le tiers c'est celui qui distingue autant qu'il relie, il est agent de, il nourrit et préserve l'identité, il a une fonction de maintien de l'ordre social.

Outre son mode d'organisation unique faite des êtres autant que des systèmes qui la composent, une entreprise tire sa spécificité, sa marque de fabrique des qualités d'attachements affectifs qui ont pu se constituer.

Pour incarner cette fonction de Tiers, certains acteurs de l'entreprise sont limités quant à leur capacité d'action car ils sont imprégnés des enjeux dans lesquels ils sont juges et partie. Ainsi ni le DRH, ni les Assistantes Sociales, ni les représentants syndicaux ne peuvent être ce tiers. Ils peuvent être au mieux un détecteur d'une situation sociale difficile, souvent mise en scène par la souffrance de l'homme au travail.

Le DRH selon moi n'est pas en mesure de tenir une place de Tiers associée au sens que nous lui avons assignée, de celui qui divise ou réunit car son rôle, sa fonction vont au-delà. Il transcende l'entreprise et l'individu, et fait référence à la capacité qu'il aura à mettre en œuvre les moyens d'une collaboration au bénéfice des parties, d'un travailler ensemble et encore au-delà celle d'un Vivre ensemble.

Il a davantage une fonction qui se jouera finalement comme dans un au-delà, peut être même dans l'après coup de ce qui sera mis en œuvre: la fonction d'un tiers Détecteur.

Son rôle et sa fonction imposent d'offrir un espace tiers ouvert à la compréhension, à l'analyse des enjeux, de mettre en œuvre les décisions les plus à même de résoudre la situation pour laquelle il est sollicité et surtout de définir la nouvelle figure, le nouveau visage et le sens des actes qui seront pris pour pérenniser l'organisation. Pour autant, il ne peut se mettre en voie de celle du tiers acteur, la voie d'être en un même temps et en un même lieu, l'opérateur du changement nécessaire qu'il pressent, de celui qu'il perçoit ou de celui impératif qu'il vise. Dans «*Cahiers. Joies et Tourments d'un DRH*», Xavier Grenet indique que pour un DRH ce ne sont pas tant les compétences, la détection technique de potentiels qui priment mais bien plutôt ce qui est de l'ordre d'un ailleurs. Il définit alors des valeurs essentielles chez un DRH «(...) au-delà de l'application à mener sa mission, le DRH doit aussi imaginer des solutions». C'est donc bien dans cet espace tiers qu'il crée, celui de son bureau où il apprend à connaître l'individu qui se cache derrière le Curriculum Vitae, qu'il détectera l'intérêt d'une collaboration. Il a en charge de supposer des liens invisibles encore à ce jour qui guideront son action et les actes, la stratégie et le sens de son action. Il entrevoit alors le champ des possibles, l'intérêt d'un faire ensemble. Il a la charge de tisser des liens entre l'entreprise et un candidat ou un employé dans un contexte d'évolution professionnelle.

On reconnaît chez lui cette part majeure et fondamentale attribuée à l'écoute attentive qu'il élève au rang d'essentielle car c'est elle qui touche au cœur de ce qui fait vivre. Il précise que la valeur de cette écoute dépasse même sa responsabilité active et relève bien plutôt d'un sens qui le dépasse en ce sens qu'elle est pleinement symbolique. Il en donne une illustration: «Ma fonction, j'y ai insisté, est d'un passeur, d'une sorte de médiateur».

En conséquence, il apparaît que ce tiers ne peut venir de l'intérieur de l'entreprise. Se pose alors la question du profil «idéal» à trouver à l'extérieur et du rôle à lui donner et qu'il doit lui-même habiter.

Sous les dénominations diverses de coach, de consultant et de «psy», a-t-on affaire aux mêmes réalités métiers, aux mêmes positionnements, aux mêmes attentes?

Les Managers de transition, et autres Consultants RH, sont autant d'Autres figures appelées en renfort lors de situations de changements, voire de crises, pour dépasser cette étape, pour préserver la santé et continuer à développer la performance.

Faire intervenir un tiers dans l'entreprise pose la question de l'engagement dans son métier, de son positionnement éthique mais aussi du risque pour l'entreprise d'être mise à nue.

Ce tiers pour être investi et assurer sa mission, doit pouvoir représenter une certaine neutralité et surtout pouvoir être investi comme tel. Pour opérer, ce tiers doit savoir être en position de traducteur d'une réalité imprégnée du réel, du vécu des salariés et aussi filtré de sa propre vision, elle-même départie des enjeux qui pourraient venir lui ôter l'efficacité de son action. Pointe ici la question fondamentale du transfert et du désir dans cette désignation du tiers, à la fois dans les missions qu'on lui assigne autant que dans l'investissement dont il sera l'objet.

En entreprise dont la raison de vivre est la performance, il y a comme une lutte constante entre le social, le groupe et des désirs d'un autre ordre, ceux qui s'inscrivent sur la ligne de l'individualité. A moins que l'on puisse aussi évoquer les désirs collectifs?

Chacun se soumet aux lois que l'entreprise impose dans le but de répondre à ses exigences et à ses impératifs de pérennité économique. Au point parfois que cette logique ne devienne la seule et unique marque de fabrique, la seule et unique raison d'exister de celui qui s'en fait porteur. Le «vivre», le créer, le vivre ensemble ont disparu au profit illusoire de celui d'exister, de perpétuer et alors le risque est grand d'entrer dans un recherche perpétuelle d'un répéter «une affaire qui tourne».

POUR QUE LA MISSION DU TIERS SOIT UNE RÉUSSITE, UNE PLACE DOIT LUI ÊTRE CONCÉDÉE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

La Direction doit accepter de lui déléguer de son autorité et de son pouvoir, les salariés doivent accepter de lui livrer de leurs angoisses et du pouvoir qu'ils s'imaginent ou encore de leurs impuissances, de leurs déceptions voire de leurs désirs.

Pour Lacan, le tiers est l'élément séparateur ou unificateur, rassembleur. L'élément séparateur évite la Fusion entre la mère et l'enfant. Le tiers est aussi l'élément unificateur dans la mesure où il favorise l'union entre la mère et l'enfant. Dans la famille aujourd'hui, le père a un rôle faible d'unificateur notamment dans les familles Monoparentales ou bien dans celles où le père est absent. Dans «*Des noms du Père*» il précise: «Pour qu'une relation prenne sa valeur symbolique, il faut qu'il y ait la médiation d'un tiers personnage qui réalise, par rapport au sujet l'élément transcendant grâce à quoi son rapport à l'objet peut être soutenu à une certaine distance».

Ce tiers jouerait en quelque sorte une fonction de trait d'union suffisamment détaché et distancié. S'il restait sur le même plan que la mère et l'enfant, de l'entreprise et du salarié, il ne permettrait pas à la relation de vivre, de prendre du relief et de devenir encore autre chose demain. Elle serait stérile de toute création propre à cette relation unique, condamnée à être jouée et rejouée encore. Déterminée, elle ne permettrait pas d'être ouvert à la nouveauté, aux changements, aux vibrations affectives et à l'impact de leur tonalité. Tout serait comme joué d'avance, reproductible à l'infini.

Dans le monde du travail, si le manager est modèle, qu'il est force de loi et d'autorité, il doit d'abord sa position au rôle majeur que sa fonction lui incombe. Un modèle d'exemplarité pour ceux qu'il est censé animer, motiver et amener à se dépasser. Un modèle certes, mais incarné et vivant. Un inspirateur, un révélateur, un «formidable pattern» qui donne envie et crée du désir, qui donne de l'élan! C'est bien pour cela qu'une des qualités recherchée chez un manager est celle d'être un meneur et de communiquer, au-delà des mots, enthousiasme et énergie.

Il lui incombe d'être un Leader, un meneur et l'exemplarité est ce qui se trame sous sa mission figurée et annoncée. Je veux parler du support identificatoire qu'il doit pouvoir offrir à ceux qu'il est en charge de faire grandir.

A ce titre et dans le cadre de la famille pour un adolescent, Nasio (2010) indique aussi que «Les interventions des tiers sont souvent bien accueillies par le jeune parce qu'elles ne risquent pas de raviver son sentiment d'infériorité».

Par comparaison, le manager, serait donc moins enclin à tenir ce rôle qu'un tiers extérieur. Il pourrait en sa qualité de hiérarchique développer l'irritation même inconsciente des personnes qu'il est censé animer.

Introduire un médiateur, lorsque la souffrance pointe, c'est donc accepter de faire une place à cet Autre Extérieur, à cet Etranger. Un tiers pour s'engager à développer avec lui une relation de confiance afin de tisser un lien entre ces trois acteurs, unis pour la réussite d'une nouvelle voie à créer ensemble, propre à résoudre le problème initial ou ce pour quoi son intervention est mise en place.

C'est ouvrir une voie qui permet de décoller, de se départir d'une relation fusionnelle souvent douloureuse qui anime les rapports entre les individus d'un même corps de métier «qui ne peuvent plus se sentir» tant ils sont animés par la pulsion de haine. L'angoisse et la culpabilité n'étant pas loin, elles permettent parfois d'entrevoir la solution d'un tiers porteur si ce n'est d'une nouvelle loi, d'une nouvelle parole propice à recréer du lien entre les personnes voire les systèmes de l'organisation.

Lacan indique ainsi que la médiation devient possible quand le tiers s'introduit et que s'ouvre un rapport narcissique. Il apporte une image transcendantale par laquelle le désir et son accomplissement peuvent se réaliser symboliquement. La loi ou la culpabilité peuvent s'y inscrire.

Si l'on y adjoint la question du Désir à celle du Surmoi et de l'interdit, le tiers offre un espace pour que le sujet s'inscrive dans une relation réelle plus que dans un rapport à l'Autre soumis à la loi stérile de la répétition enclavée dans la binarité de ce choix entre le désir et l'interdit. Car en effet s'y joue la question de la relation, du sujet et du Désir.

Doit-on trancher, être juge, se soumettre à l'autorité et au jugement d'un Autre qui détient une fonction à laquelle la société s'accorde à attribuer un pouvoir supérieur? Considérer que la parole «du père» ou de celui qui «représente et porte la loi» est meilleure que celle d'un autre? Cela reviendrait à accorder à la parole du père la place qui lui revient depuis la nuit des temps, celle qui a valeur d'autorité, celle qui fait loi et celle qui est consacrée comme telle. On est pas loin d'une vision doctrinale et dogmatique qui ferme et condamne.

L'ouverture à l'Autre ouvre le champ des possibles et de la création, de l'innovation et de l'autorisation plutôt que de l'interdit de la loi et de la sanction. Prendre le risque d'inscrire ce choix à la politique d'entreprise dans ce sens, c'est aussi s'offrir la chance d'ouvrir de nou-

velles voies, de développer de nouvelles énergies et de nouveaux modes d'organisation du travail. Coordonnée à la vision et au sens, au versant finalisé, c'est ainsi permettre à chacun de développer sa capacité à s'autoriser de soi-même, à faire des choix, à être autonome dans la vision que l'on a et les missions qui nous sont confiées.

Selon Winnicott, la capacité d'être seul renvoie à la capacité d'apprécier la solitude. En ce sens, elle renvoie à deux moments de la vie: celui où le nourrisson est tout entier tourné sur son narcissisme et celui qui fait référence à un phénomène élaboré qui apparaît après l'établissement d'une relation à Trois.

Ainsi, la capacité à être seul est fondée sur l'expérience d'être seul en présence de quelqu'un. C'est sur la qualité de la relation au Moi et la maturité du développement érotique que se fonde la capacité d'être seul. La présence de l'Autre sert à étayer et développer cette capacité puis la présence effective de l'Autre est introjecté suffisamment pour étayer et soutenir le développement d'un monde interne propre.

Il est alors aisé de mesurer que la capacité à être seul fonde aussi la capacité à être responsable, et à agir comme tel dans la société ou encore l'organisation dans laquelle on prend sa place voire on la crée. On s'y loge, on l'habite, on la cerne et on la fait sienne. On a affaire avec le sujet qui agit.

A partir de ce point la relation à l'autre devient possible sur le versant de ce que j'ai appelé une co-création. Il ne s'agit plus donc d'une relation avec un trait d'union qui ordonne et régit mais de permettre de faire vivre une organisation, de produire des avancées et des issues créatives, faites de pensées enrichissantes qui s'entremêlent pour atteindre encore quelque chose de nouveau. Il n'est pas question de compiler simplement des idées, de les opposer, de trancher mais bien plutôt d'ouvrir un espace d'échange porteur, créateur d'une nouvelle voie, un espace intermédiaire, un espace d'échanges.

Il devient alors possible de parler et de comparer le modèle de l'entreprise à celui d'une famille au sens d'une organisation, d'un groupe d'humains qui sont réunis autour d'un intérêt collectif et individuel. Leur réussite personnelle est un moyen d'accomplissement et le moyen aussi de vivre par l'activité qu'ils exercent au sein de l'entreprise qui les emploie. Cette activité devient parfois un moyen d'exister dans le regard des autres, de s'inscrire socialement et d'être reconnu. L'identité sociale celle donnée par le travail est plus forte parfois que l'inscription et l'épanouissement individuel.

Nous pourrions parler ici des entreprises qui font l'actualité, ces salariés dont l'identité personnelle est mise à l'arrière plan de celle de l'entreprise et parfois même effacée: je veux parler par exemple des «conti» qui s'unissent pour faire poids dans une lutte sociale. Ou bien encore de ceux qui font une carrière dans une association et interviennent bénévolement au titre d'un engagement social poussé parfois jusqu'à l'extrême, où la question «de l'Autre» vient effacer celle même du sujet et de l'engagement que l'intervenant prend à ses côtés pour le supporter.

Y aurait-il ici une confusion? Un mélange entre le soi et l'altérité? Une séparation impossible à supporter entre le Je et lui? Une difficile acceptation de la capacité à être seul au sens Winnicottien?

Nasio évoque le tiers dans la famille de l'adolescent comme étant celui qui bien souvent peut calmer des crises entre des parents et leur adolescent en crise. Il ajoute que la figure emblématique de Tiers est celle du Père.

Nasio indique que souvent les grands-parents, l'oncle ou encore un médecin, peuvent jouer ce tiers fondamental pour un adolescent. C'est la peur du Jugement et de son corollaire incontournable, la crainte de perdre leur amour, qui fait craindre au jeune de s'engager dans cette relation avec eux qui est source d'angoisse. C'est aussi pourquoi il précise combien il est important que les parents veillent à tenir toujours auprès de leur jeune un rôle protecteur. Il s'agit d'offrir à l'adolescent, au jeune ou bien à celui qui est mis en situation d'une relation hiérarchique la possibilité d'un support identificatoire plutôt que de lui renvoyer une image d'un Autre qui juge, sanctionne, et par là-même ravive le sentiment d'Autorité, de loi et de dépendance, lignes et ordres desquelles finalement on peut dire qu'il tente bien plutôt d'engager un mouvement inverse celui de se distancier si ce n'est même celui de se départir. Le tiers est celui entre deux. C'est celui qui relie ou qui sépare. Dans la structure familiale ou toutes les autres organisations humaines, parler du tiers c'est parler de relation. Comment comprendre alors la place et l'importance d'un tiers, extérieur à l'entreprise, ce qu'il peut apporter de plus que des managers efficaces, dignes de ce nom? Sans ces préalables, ce tiers serait vu comme un intrus et ne pourrait pas assurer la mission pour laquelle il a été désigné voire plus encore, celle pour laquelle il a été choisi.

CONCLUSION

Au final favoriser l'intervention d'un tiers c'est accepter le risque de développer la capacité du sujet à être seul et à prendre goût à l'autonomie, et par voie de conséquence, qu'il puisse se séparer définitivement de l'entreprise qui l'emploie.

C'est aussi la chance de lui permettre de développer son potentiel qu'il sentait jusqu'alors comme bridé par un formalisme trop exigü.

C'est prendre le risque de modifier le modèle qui oriente les contacts entre les humains dans l'entreprise et de céder un peu de pouvoir et d'avoir afin de céder un peu de place à l'être, à l'ensemble et au groupe social.

C'est offrir la possibilité d'un «créer ensemble», de donner corps au désir et de développer des ponts entre les envies et les besoins.

C'est permettre au désir de prendre place sur l'avant scène et de jouer les fantasmes inconscients.

Emmanuel Castille cite Nasio qui dit «le fantasme est la scène la plus souvent inconsciente destinée à contenter un désir incestueux qui ne peut se réaliser». Il indique aussi que le fantasme est la représentation imaginaire du désir.

Cela permet ainsi de renverser les éléments et de rendre chacun acteur de la parole qu'il prend dans la relation qu'il joue avec l'Autre. Cela favorise la création «d'aires transitionnelles d'échanges», propices à prendre en compte le subjectif et à accepter et introduire l'intersubjectivité. C'est miser sur la mise en œuvre de marge de manœuvres plutôt que sur une rigidité stérile issue d'une pseudo objectivité. Finalement, chacun est ainsi en position de comprendre ce qui se joue dans la position tenue par l'autre et d'être sujet actif et co-créatif d'une relation qui se joue telle un duo lors d'un Tango.

Se séparer c'est donc aussi raviver le sentiment de dépendance et l'importance et la finitude de l'être, des limites. C'est donc ouvrir à la conscience de chacun que la dépendance se mesure au degré d'indépendance et dans l'altérité.

Accepter qu'une part de la voie de ce qui est productif pour l'entreprise soit aussi sans doute

du ressort du ça et du moi réunis plutôt que d'un Surmoi qui sanctionne, surveille, interdit... A condition toutefois qu'une voie d'expression apaisée et éthique ou pour le moins au service de la pulsion de Vie soit mobilisé et encouragée par un tiers qui mesure et contrôle les effets de dérapages potentiels du pulsionnel destructeur qui pourraient surgir.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CASTILLE, E. *L'entreprise en Psychanalyse. Un questionnement de l'inconscient comme déterminant structurel de nos organisations*. L'Harmattan. 2009.

FREUD, S. *Totem et tabou. Interprétation par la psychanalyse de la vie sociale des peuples primitifs*. Petite Bibliothèque Payot. Edition de Mars 1988.

GRENET X. *Cahiers. Joies et Tourments d'un DRH*. Mars 2007 Ed. Cerf,

LACAN, J. *Des noms du père*. Paris. Edition du Seuil. Janvier 2005.

NASIO, J.D. *Comment agir avec un adolescent en crise?* Paris. Désir- Payot. Octobre 2010.

WINNICOTT, D. La capacité d'être seul, p.205-213. In *De la pédiatrie à la Psychanalyse*, Paris. Payot, 1989.

