

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:	Santé et identité dans les organisation : quand la santé se rebelle...
Autor:	Repecaud, Pascale / Rochier, Angélique / Somer, Anne de
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-283648

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>

SANTÉ ET IDENTITÉ DANS LES ORGANISATIONS: QUAND LA SANTÉ SE REBELLE...¹

PASCAL REPECAUD
consultante-analyste

ANGÉLIQUE ROCHIER
consultante sociologue

ANNE DE SOMER
consultante psychologue

NATHALIE TESSIER
ESDES, Université Catholique de Lyon
ntessier@univ-catholyon.fr

> Quelle médiation est possible pour un Tiers dans des conflits où l'émotion tient la plus large part? L'exemple clinique ici narrée nous montre la difficulté de positionnement du Tiers avant que les parties ne se soient suffisamment livrées dans l'exposé des griefs réciproques latents. Cette fonction d'écoute et de témoin amène à franchir le «non dit». Le discours tiers ne vient pas du médiateur mais de l'élargissement de l'espace d'échange symbolique qui va faire préciser la problématique.

Mots Clés: Médiation, Être là, Silence, Présence, Absence.

Au sein des organisations, les problématiques psycho-sociales témoignent de malaises croissants entre individus, entraînant un recours accru au Tiers. Notre contribution cherche à examiner la fonction d'un tiers dans une situation de conflit. Plus précisément, il s'agit de voir de quelle manière le tiers met au travail le lien individu-organisation. Entre les dispositifs prévus dans ce genre de situation et les dispositifs réellement mis en application, des décalages existent de fait. L'analyse qui en découle montre que la fonction de tiers peut aller bien au-delà du cadre convenu. Le tiers, par sa posture singulière, intervient en tant que régulateur social.

Nous présentons l'intervention d'un *tiers* dans le cadre spécifique d'une *médiation*, mode de régulation d'un conflit choisi par les protagonistes.

¹ Cet écrit «fait trace» d'un travail collectif réalisé par le groupe de Lyon (délégation Rhône Alpes) de l'Institut Psychanalyse et Management (IP&M) et présenté au colloque de Neuchâtel en mars 2011. Les auteures sont membres de l'IP&M, groupe de Lyon.

Dans un premier temps la vignette clinique est décrite. Dans un second temps celle-ci est décryptée via un dialogue sous la forme d'un rapport d'étonnement sur la fonction du tiers². Cette forme de rhétorique nous est apparue pertinente au regard des modalités de la «scène» présentée ici, où, en effet, pour aucun des acteurs la médiation n'a suivi le déroulement supposé.

1. LE RÉCIT

INTERVENTION DU TIERS DANS LE CADRE D'UN CONFLIT EN ENTREPRISE³

Contexte et protagonistes:

La médiation se déroule dans les locaux d'un centre de formation à la médiation et dans le cadre d'une épreuve pratique pour l'obtention d'un diplôme universitaire de médiation. Il s'agit bien aussi pour le médiateur - MELANIE, de valider ce diplôme. La médiation se déroule donc en présence d'observateurs-évaluateurs.

La scène étudiée est une situation de conflit réel: une femme, médecin du travail, que nous appellerons «ELLE», se plaint d'être harcelée par le directeur administratif et financier (DAF) de l'entreprise, un homme que nous appellerons «LUI». Le conflit provient du fait que LUI aurait, de manière répétée, demandé au médecin du travail de déclarer certains salariés en inaptitude au travail - probablement à tous postes dans l'entreprise. Ce qu'ELLE avait refusé catégoriquement de faire puisqu'il s'agit pour elle d'un motif déguisé de mise à l'écart des salariés «les moins performants». ELLE pense que ce n'est pas au service santé au travail d'intervenir, mais bien au management de l'entreprise de gérer cette situation. S'en est alors suivi une succession de demandes répétitives et insistantes de la part de LUI, qu'elle vit comme un harcèlement.

ELLE est une femme d'environ cinquante ans dont la mission en tant que médecin du travail est la santé au travail des salariés. LUI est un homme du même âge, issu de l'expertise comptable, dont la préoccupation est avant tout financière. Sa particularité ici est qu'il connaît bien la médiation puisqu'il a été lui-même formé à cette pratique. C'est lui qui a proposé ce centre de médiation là.

Le médiateur, MELANIE, est une femme en formation continue universitaire d'environ quarante-cinq ans, issue de l'entreprise.

La durée de la médiation est fixée à une heure.

Déroulement de la médiation:

Phase d'installation

Après avoir accueilli chacune des personnes et les avoir placées face-à-face, MELANIE se présente et invite chaque protagoniste à se présenter également.

Les premiers échanges

MELANIE demande à chacun d'expliciter les raisons de sa demande de médiation.

LUI prend la parole, parle beaucoup et longtemps tout en ignorant la présence du médecin: il ne s'adresse pas à ELLE, en parle à la troisième personne, disant «elle», voire la considère

² Dans ce cadre, les prénoms des personnes parties prenantes dans la situation et le dialogue ont été modifiés.

³ Le récit présenté est celui d'un membre du groupe de Lyon de l'IP&M et concerne une situation réelle.

comme «une pauvre chose» selon MELANIE. LUI ne regarde que le médiateur. ELLE écoute, et reçoit silencieusement les propos la concernant. Elle «encaisse» sans rien dire.

Le médiateur accueille lui aussi les propos de LUI, ne dit rien, et soutient ELLE du regard.

La phase de riposte

LUI continue ses récriminations en ne s'adressant toujours qu'au médiateur. Pendant la première demi-heure, LUI a occupé beaucoup d'espace. Ses propos sont pour MELANIE - qui ne dit rien, proches du registre de l'insulte, non dans la forme mais dans le fond. Elle continue de soutenir ELLE par le regard, et l'encourage à prendre la parole pour apporter son point de vue. Puis, MELANIE fait un signe de la main à LUI, lui signifiant d'arrêter de parler pour passer la parole à ELLE.

ELLE s'autorise à ce moment-là à s'exprimer. Elle le fait tout d'abord doucement, puis prend de l'assurance, et enfin interrompt LUI dans ses récriminations: «Je ne vous permets pas».

Fin de la médiation

La voix d'ELLE a changé: elle est devenue plus ferme. La répartition de la parole s'est équilibrée.

Vers la fin de la médiation, la colère d'ELLE a commencé à monter, ce qui a surpris LUI. Visiblement, il ne s'y attendait pas. ELLE a pu réfuter une partie des propos tenus par LUI pour exprimer enfin ses ressentis.

Le médiateur continue de réguler leurs échanges puis met fin à la médiation.

2. LE GROUPE, TEL UN CHŒUR, QUESTIONNE LE TIERS MÉDIATEUR

Le groupe: Mélanie, comment as-tu vécu cette médiation?

Mélanie: Au début, j'étais un peu inquiète, car les propos tenus par le DAF étaient inacceptables pour moi, et je voyais le médecin se «ratatiner» sur sa chaise. Pour une raison que j'ignore, j'avais fait le choix de ne pas intervenir verbalement dans la médiation, et je me demandais comment guider le processus tout en protégeant l'un et l'autre pour que les choses se disent. Dans le même temps, je me suis interrogée quant aux observateurs: comment vont-ils percevoir ma médiation? Puis, je les ai oubliés, car la scène mobilisait toute mon attention.

J'ai très vite utilisé le regard pour inviter à parler ou modérer les deux acteurs. Dans le même temps, je voyais que le DAF attendait une prise de position de ma part. A posteriori, je me demande même s'il n'a pas été très virulent pour me provoquer.

Le groupe: C'est assez étonnant de constater que tu as laissé le DAF prendre la parole pendant près d'une demi-heure, soit quasiment la moitié du temps de la médiation, c'était un pari osé! Mais il a peut-être fallu tout ce temps pour que la situation bascule et pour que le DAF se rende compte qu'il ne trouvait pas de soutien de ta part qu'il avait probablement présupposé obtenir dès la mise en place de la médiation. En effet, il est formé à la médiation, il a choisi le centre et connaît le protocole de la médiation dans cette école. Il était sur son terrain de jeu, en tant que médiateur lui-même et personne acteur ayant choisi ce terrain-là.

Il était dans son droit, en position de force, et il s'attendait sans doute à trouver le soutien du médiateur «collègue», en l'occurrence toi. Comment a-t-il réagi?

Mélanie: Oui effectivement, lors du débriefing le DAF était mécontent, et il m'a reproché de ne pas avoir pas suivi le protocole d'une médiation académique. Selon lui, j'aurai dû intervenir pour arriver à un accord.

Le groupe: Et quels ont été les effets de ta non-intervention verbale? Car, en définitive, tu t'es essentiellement exprimée par ta posture en communication non-verbale?

Mélanie: Comme je tenais bon dans cette posture, il y a eu un moment où le jeu d'acteurs a basculé. Tout à coup, le médecin s'est révolté et a réfuté les propos - indirects - qui lui étaient néanmoins adressés. A partir de là, j'ai su qu'il me suffisait d'accompagner le mouvement, qu'il se régularait de lui-même. J'ai mis de côté la nécessité d'obtenir un accord à la fin du temps de médiation. A ce stade-là, c'était devenu secondaire pour moi.

Au bout d'une heure, quand j'ai pu relâcher mon attention, j'étais extrêmement fatiguée, mais très heureuse de l'issue de cette médiation. Je pense qu'elle a été un apprentissage pour le médecin et pour moi également.

Le groupe: Et le médecin, quel a été son vécu du processus de médiation?

Mélanie: Le médecin était très content car elle s'était sentie soutenue. Elle a été très surprise de s'être mise en colère, car cela ne lui était jamais arrivé a-t-elle dit. Elle a trouvé que cela lui avait fait du bien. Les observateurs ont été également surpris - à leur tour, de ma façon de faire, en dehors de tout ce que nous avions appris. Le retour des observations a fait ressortir une grande présence par le regard et les mouvements de tête dans la médiation. Une régulation s'était pour eux quand même opérée.

Le groupe: Tu as en quelque sorte transgressé les règles mais les observateurs ont reconnu que le processus de médiation a été opérant. N'est-ce pas parce que tu t'es appropriée l'essence même de la médiation que tu as été en capacité de te défaire des outils, et de prendre une certaine liberté alors que tu étais observée? Et toi au final, Mélanie, quelles leçons as-tu tiré de cette expérience?

Mélanie: A posteriori, je retiens de cette expérience qu'une réelle bienveillance aide à résoudre des situations délicates, dès lors que les acteurs sont demandeurs. La qualité de la présence est un soutien, une autorisation, qui peut permettre à la personne la plus en souffrance de se positionner et d'expérimenter des façons d'être inhabituelles ainsi que des sentiments qu'elle s'interdit.

Le groupe: Donc si nous comprenons bien, d'une certaine façon tu as pris parti?

Mélanie: Je me demande si ma non-intervention du début n'a pas justement permis à cette femme d'observer les agissements du DAF sans être directement concernée. Elle a pris

conscience, confiance, jusqu'au moment où, insupportée, elle a stoppé la logorrhée du DAF. En ce qui me concerne, j'ai découvert la puissance d'influence sans qu'il y ait manipulation ou intention sur une issue spécifique - j'étais prête à accepter l'issue avec accord ou non - mais en revanche, avec une attention à la personne, aux personnes. J'ai l'impression que ma propre indignation est liée à un mécanisme de transfert vers cette femme. Mon indignation a pu être transformée et verbalisée par elle.

Au final, j'ai appris que si la technique rassure, c'est la présence de la personne tierce, sa disponibilité dans l'instant qui est essentielle et qui fonde ses qualités d'intervenant.

Au mieux, la technique aide le tiers à ne pas avoir peur de se mettre à disposition - je me suis mise à disposition, comme un centre de ressource où chacun puise le temps de la médiation. Pour un intervenant, la technique est finalement une assise. Elle est un élément de réassurance et de protection, mais elle ne doit pas enfermer. Au tiers opérant de bricoler avec les outils et donc de prendre les libertés qui s'imposent à lui.

3. DÉBAT AU SEIN DU GROUPE

La vignette clinique et les réflexions autour du tiers suscitent de nombreux débats au sein de notre groupe pluridisciplinaire hétérogène: consultants, psychologues, managers, chercheurs etc.

RÉFLEXION 1: FINALEMENT, D'UNE TELLE SITUATION, QU'EST-CE QUI EST ATTENDU D'UN TIERS?

Pénélope: Le tiers est externe à l'organisation, il est de passage. De ce fait, son action est limitée dans le temps et balisée par un contrat entre l'organisation et lui, qui fixe son cadre d'intervention. Il ne fait pas partie de l'organisation. Néanmoins, il s'y inscrit temporairement le temps de son action. Quel que soit son avis, ou son conseil, le tiers ne sera de toute façon ni décisionnaire, ni maître d'œuvre. Le tiers va également inscrire l'organisation dans un autre espace-temps par rapport au regard extérieur qu'il pose/apporte.

C'est la demande en elle-même qui définit les limites de l'intervention du tiers, y compris lorsque celle-ci doit être reprise.

Jules: Parfois le tiers est perçu comme un «intervenant magicien», ce qui traduit l'espérance d'une résolution idéale. En effet, ce que nombre d'entreprises attendent bien souvent d'un tiers ce sont des réponses, des réponses «clés en main», des recettes types, rapides. Cela génère souvent désillusions et déceptions lorsque les entreprises ne sont pas satisfaites par rapport à ces attentes-là. Elles passent alors de tiers en tiers, d'outils en outils, entraînant une sorte de «zapping» entre les tiers, dans un évitement de la confrontation de l'organisation et de ses acteurs à leur propre faille.

Capucine: L'attente quelquefois première vis-à-vis des consultants est, d'abord de sortir de la solitude. C'est le confident, l'oreille qui est sollicitée, là où les consultants répondent souvent par des propositions de prestations surdimensionnées.

Sacha: Le tiers incarne la figure d'un changement désiré, d'une attente de résolution. Il apporte un regard décalé. Il agit comme un «gri-gri» qu'on garde dans la poche, parce qu'il

incarne une figure du changement. Il est objet transactionnel au sens de Tobie Nathan⁴. Il met en route, favorise le mouvement en apportant une réassurance interne.

RÉflexion 2: ON PERÇOIT UNE SORTE D'INSTRUMENTALISATION DU TIERS, ET UN DÉCALAGE ENTRE LES ATTENDUS ET CE QU'IL PERMET RÉELLEMENT DE FAIRE. MAIS AU FINAL QUE FAIT-IL? QUEL EST SON RÔLE?

Pénélope: Oui, le danger peut venir de l'instrumentalisation du tiers. La tentative d'instrumentalisation fait partie du jeu, d'une façon consciente ou inconsciente. C'est la visée manipulatoire qui change la donne. Le tiers peut se retrouver manipulé malgré lui et servir les attentes d'une seule des parties.

Si l'intervenant reste au niveau de la demande apparente, cela peut être dérangeant et surtout avoir des effets délétères.

Sacha: Au-delà d'apporter le changement, le tiers peut l'incarner, signe que «ça peut changer». Sa seule présence favorise les réactions, exprimées ou non, et permet une circulation des mots, des émotions. Il suscite une remise en mouvement et de nouvelles combinatoires entre acteurs.

Jules: Il est le lieu d'expression de la pulsion, lieu de transition, capable de laisser les choses se jouer, par sa seule présence contenante. Quand on reprend la situation de Mélanie, elle montre que lors d'échanges vifs, il est possible de rester muet: c'est un silence opérant. Tout ce qui est présupposé et supposé de la présence fait que les acteurs se parlent autour d'un même objet de discorde, en présence de ce qui symboliquement les relie.

RÉflexion 3: EST-CE À DIRE QUE LA SEULE PRÉSENCE DU TIERS PERMET DE RÉGULER LES ÉCHANGES COMME DANS LE CAS DE MÉLANIE? QUELLE EST LA POSITION DU TIERS? EXISTE-T-IL UNE POSITION IDÉALE?

Capucine: Le tiers idéal serait-il celui qui ne fait rien, ne dit rien? Le tiers en retrait, à l'écoute? Il est tout simplement «là», présent et disponible. Cette posture silencieuse/discrète n'est pas pour autant une position passive.

Jules: Le tiers «vide», celui qui ne fait rien - absent, sans valeur, etc., mais qui est bien présent, est nécessaire afin que la partie puisse se jouer - le «blanc» au scrabble, l'excuse au tarot, la place du mort au bridge, l'idéogramme du vide au Japon...

La position de «tiers vide» a du sens, car elle réintroduit du vivant. Être tiers «vide» nécessite une disponibilité, mobilise beaucoup d'énergie. C'est une position éprouvante.

Le tiers va élargir l'espace, créer du vide pour faciliter le mouvement de la rencontre, le lien, la communication. Il remet en circulation et en lumière, il apporte de l'énergie.

Nous pouvons évoquer ici la capacité à l'«*einfühlung*»⁵ qui serait nécessaire au tiers. Ne se doit-il pas «d'être» avec l'autre, «comme si» il était lui, tout en ayant la capacité de s'en détacher et de conduire cet autre à faire un écart par rapport à lui-même, à se regarder autrement, à agir différemment? Ou encore, la seule présence du tiers favoriserait une forme

⁴ Cf. bibliographie.

⁵ «*Einfühlung*» traduit selon les auteurs et les périodes par intropathie ou empathie, deux termes qui n'ont jamais convenu à tout le monde, bien qu'ils soient une traduction rigoureuse du terme allemand, ce pourquoi il est généralement recommandé d'utiliser le terme allemand introduit en premier par Lipps.

«d'einfühlung» entre les deux protagonistes, mais ces éléments n'ont pas été validés ici par nos réflexions et pourraient être approfondis ultérieurement...

Noémie fait référence à la position du chercheur. Tiers qui observe, sa présence non dissimulée et son regard attentif modifient l'agir, voire augmente les cadences et crée un regain de motivation. Jules relate une expérience où il a été nommé «chef» lors d'une réunion, et où il n'a rien dit. Sa simple présence fait que la réunion se déroule, le travail se fait. Se pose à lui la question du rôle du chef... Sacha fait référence aux autistes où parfois la dimension du regard de l'autre, de la présence de l'autre, suffit pour ramener l'autre à lui.

Philippine nous parle d'un animalier qui, par le soin et l'attention qu'il apporte aux animaux, rend les essais cliniques sur ces animaux plus faciles pour les chercheurs, les animaux étant moins stressés. Le lien est fait avec le personnel soignant accompagnant les personnes en fin de vie.

RÉFLEXION 4: EN DÉFINITIVE AVEC TOUT CE QU'ON VIENT DE DIRE, QU'EST-CE QUI MARCHE DANS L'INTERVENTION D'UN TIERS?

Capucine: Dans la situation de Mélanie, ce qui a vraiment été opérant, c'est la présence et la disponibilité du tiers, c'est ce qu'il a permis une reprise de dialogue des professionnels finances/santé. Nous sommes convaincus dans notre groupe que la santé des individus contribue à la santé des entreprises, au sens large. Elle permet à chaque partie de retrouver un équilibre et sa «juste» place dans la globalité du système de l'entreprise.

Jules: Le tiers est neutre, sans intention et au service de l'autre, et il permet un rééquilibrage de la relation.

Amel: Mais où se situe véritablement l'efficience du tiers? Est-ce au niveau du contenu de la prestation, de la forme de sa présence? Est-ce dans sa capacité à faire émerger ce qui est silencieux, indicible, afin de le rendre audible, comestible par l'organisation et ses acteurs? Le tiers opère un tour de magie sans magie qui rend la réalité à nouveau acceptable, réintègrable et donc négociable. Il permet aux membres d'une organisation de se réapproprier un réel, qui, à force de leur échapper, perd tout son sens et les rend impuissants à agir.

4. POUR CONCLURE

Au regard de la situation présentée par Mélanie, nous pouvons aussi nous interroger sur l'impact du genre en intervention. Dans la situation présentée, là où le DAF attendait une alliance professionnelle entre collègues médiateurs, il semble que l'alliance inconsciente ait été du côté du genre.

Le tiers, homme ou femme, au-delà de son professionnalisme, doit faire avec l'irruption du genre dans le cadre de son intervention, de même qu'avec ses projections et bien d'autres objets intervenants sur la scène à analyser.

La diversité des pratiques de notre groupe et de ses référentiels nous a montré combien nous sommes des tiers divers et différents, mais combien nous nous retrouvons dans ce que nous fait éprouver cette position, dans ce qu'elle nous fait vivre, dans ce qu'elle nous impose de traverser et de dépasser de nous-mêmes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Durant tous ces échanges, parmi les références bibliographiques qui ont été évoquées:

Abraham N. et Torok M., 1987, Chapitre II - «Archéologie du symbole», in *L'écorce et le noyau*, Paris, Champs Essais, Flammarion

Bion W.R., (1961) 2006, *Recherches sur les petits groupes*, Paris, Bibliothèque de psychanalyse, PUF

Dejours Ch. et Bègue F., 2009, *Suicide et travail: que faire?*, Paris, Souffrance et théorie, PUF

Herreros G., (2002) 2009, *Pour une sociologie d'intervention*, Toulouse, Erès

Herreros G., 2001, «Sociologie d'intervention: pour une radicalisation de quelques principes» in *La sociologie et l'intervention*, Bruxelles, de Boeck Université, pages 273-297

Legendre J.-P., 2010, *La perversion ordinaire*, Paris, Denoël pages 206-211

Nathan T., *Psychanalyse païenne, Essais ethnopsychanalytiques*, Paris, Poches Odile Jacob