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: 3: Les fonctions du tiers dans la relation économique

Artikel: La relation salariale moderne et le tiers, une proposition théorique

Autor: Pihel, Laetitia

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-283631

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: 07.01.2026

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

LA RELATION SALARIALE MODERNE ET LE TIERS, UNE PROPOSITION THÉORIQUE

Laetitia Pihel
Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique
IEMN-IAE, Université de Nantes
laetitia.pihel@univ-nantes.fr

> La relation entre l'employé et l'entreprise est de plus en plus médiatisée par des managers fonctionnels (RH, chargés de gestion de carrière,...) ou par des managers intermédiaires. Ceux-ci interviennent dans le cadre de cette relation employé-entreprise qui se transforme et évolue souvent vers des formes d'emplois plus courts, moins sécurisés. Cet article explore, à partir du cadre du don/contre-don, le rôle de ces tiers dans la manière dont les employés vivent cette transformation de leur relation d'emploi.

Mots-clés: Relation d'emploi, tiers-médiateur, rôle des cadres intermédiaires, don/contre-don.

INTRODUCTION

S'il est aujourd'hui une trivialité, elle consiste à dire que le changement a obtenu droit de cité dans l'entreprise. Le discours managérial moderne promeut une culture de l'impermanence et de l'instabilité qui place l'individu devant la nécessité de prendre en charge sa carrière dans une optique dynamique et proactive. Les relations d'emploi, historiquement bâties sur un modèle duelliste, stable et à long terme (le CDI), se trouvent désormais soumises aux troubles des réorganisations, aux ruptures prématurées qui invitent à penser l'avenir au-delà des murs d'une seule et même structure. L'individu rompu à la modernité doit intégrer dans ses réflexions une figure Tierce: l'entreprise qui l'emploiera demain, et qui réclame de lui un entretien soutenu de son employabilité.

L'objet de cette proposition théorique consiste en une courte synthèse des caractéristiques des relations d'emploi modernes pour discuter les enjeux managériaux liés à l'immixtion d'un tiers dans la relation d'emploi. Notre réflexion prend appui sur les thèses maussiennes du don/contre-don (Mauss, 2003).

1. LES NOUVELLES RÈGLES DE LA RELATION INDIVIDU-ORGANISATION

Si l'instabilité des rapports d'emploi a souvent été associée à l'avènement de nouvelles formes d'emploi (CDD, intérim), il faut toutefois et cependant rappeler que par essence le CDI comporte une part nécessaire d'incertitude liée au temps qui peut proposer, induire de nouvelles règles du vivre ensemble. On ne sait par anticipation, la trajectoire que prendra

la relation, le risque domine par nature l'échange, lequel ne pourra fonctionner sereinement que sur la base de la confiance (Pihel, 2006).

L'entreprise quand bien même elle continue de prôner la fidélisation des salariés, communique depuis des décennies sur la nécessité d'une flexibilité du personnel pour faire face aux impératifs de changement. La difficulté tient souvent au fait qu'elle suppose cette convention de flexibilité admise, instituée et donc partagée. L'entreprise moderne mettra fin à la relation si le contexte la contraint (restructurations, etc.), agira sur le cheminement de carrière (déploiement, reconversion subie). Ainsi l'échéance de la relation qui hier était possiblement équivalente à celle du départ en retraite, est aujourd'hui flottante et soumise à la prématurité. La croissance des réorganisations en tout genre fait courir le risque d'une cessation anticipée qui justifie désormais la nécessité pour le salarié de s'occuper de son employabilité, de composer avec les transitions professionnelles, de se prémunir du chômage en restant pour cela en état de veille sur les opportunités offertes par les autres entreprises. Dans le même temps, ce nouveau scénario oblige l'entreprise sur de nouveaux aspects (entretien de l'employabilité interne et externe, accompagnement des salariés), mais la dédouane aussi en matière de responsabilités sur le devenir absolu d'un salarié. Là où hier la carrière pouvait porter le sceau d'une seule et même entreprise, une structure peut voir aujourd'hui se limiter ses engagements à «l'hébergement» d'un salarié voyageur (par choix ou contraint à l'expédition). Elle le prépare à s'armer pour mieux rebondir.

Ainsi, dans un univers ouvert où tout peut arriver et où l'incertain tend à prendre une coloration négative, mieux vaudrait «*apprendre à s'engager et à travailler de manière raisonnable, suffisamment équilibrée et mesurée pour éviter de se trouver confrontés à l'ingratitude*» (Alter, 2009). L'ambivalence et l'ambigüité semblent ici trouver leur place. L'engagement recherché et qui intéresse directement l'entreprise tend aujourd'hui à se centrer sur l'immédiat, le résultat du travail, l'atteinte de l'objectif de qualité et de productivité, la mise à jour des compétences pour une efficacité optimale. Il faut dès lors souligner l'un des paradoxes de cette demande: l'individu doit donner de lui et dans le même temps rationner son engagement, c'est-à-dire ne pas attendre de l'organisation plus que ce qu'elle ne pourra lui donner. Et cela alors même que l'individu peut lui chercher à s'engager dans une démarche de sens. Elle l'appelle à se centrer sur lui, ses intérêts, et occulte par là même l'idée qu'il peut être intéressé par la vie de la relation (Pihel, 2011). C'est à une relation de plus en plus contractuelle à laquelle invite l'entreprise, une relation de type donnant/donnant, où ce qui se joue bénéficiera potentiellement à un tiers, c'est-à-dire à une autre entreprise: le «tiers employeur», érigé en figure légitime d'une nouvelle relation.

2. LA THÉORIE MAUSSIENNE DU DON/CONTRE-DON POUR DONNER SENS AUX ENJEUX MODERNES

Les travaux de Mauss (2003) sur le paradigme du don/contre-don s'avèrent particulièrement éclairants des enjeux liés aux nouvelles relations d'emploi pensées sur un mode ternaire. L'auteur considère qu'une relation d'échange comporte trois dimensions: donner, recevoir et rendre. Donner implique que l'autre reçoive (simultanément) et que ce dernier soit donc amené à rendre par la suite. Le fait de recevoir envoie symboliquement un signal positif et indique que l'on accepte d'entrer en relation en s'engageant dans le même temps à rendre. La confiance et le lien social occupent ici une place centrale, ils vont sceller la rela-

tion d'échange et la rendre pérenne. Pour autant le don et le contre-don sont nécessairement réalisés dans des espaces temps différents. Le contre-don ne doit pas être simultanée au don, si c'est le cas le contre donataire envoie le signal selon lequel il refuse d'être en relation avec l'autre, en d'autres termes d'être en dette. En rendant de manière différée, la relation prend un autre visage, et c'est alors une pluralité de dimensions qui s'expriment et expriment la relation. Elles sont à la fois: symboliques, identitaires, sociales, relationnelles ou encore affectives. La théorie du don/contre-don retient pour principe que l'acteur engagé dans ce type d'échange est un être «total». Il est compris comme inséparable de ce qu'il donne et met en jeu dans la relation. En d'autres termes, ce qu'il donne est inséparable de ce qu'il est, son identité est en jeu dans l'échange (Godbout, 2000).

Les pratiques modernes des entreprises marquent un tournant dans les relations d'emploi stables établies sur le modèle du don et du contre-don, voire les introduisent dans l'impasse (Pihel, 2010). Alter (2009) parle pour l'entreprise, d'un «*refus de recevoir*» quelque chose du salarié. L'entreprise refuse selon l'auteur de s'inscrire dans une relation qui l'oblige préférant s'en tenir aux aspects contractualisés. Dans le même temps et par là-même, elle pose au salarié une «interdiction de donner». Si l'on constate effectivement, une *interdiction de donner* et un *refus de recevoir* dans nombre d'entreprises, assimilables à une volonté de sortir de la logique du don/contre-don, il nous semble cependant que la dynamique qui s'exerce dans les nouvelles relations d'emploi peut également se lire d'une autre façon. Elle n'a certes plus la symbolique qui la caractérisait car elle s'affiche officiellement contractuelle (les attendus et les termes sont clarifiés), mais surtout, elle est désormais ouverte vers l'extérieur et fait intervenir un tiers anonyme qui contribue à dépersonnaliser la relation que l'entreprise entretient avec son salarié. Ce tiers invisible et potentiel, figure presque fantomatique, liée à la nouvelle «convention» ambiante, induit une désolidarisation du lien à l'entreprise. Il implique surtout et également une reconstruction de l'espace social relationnel autour des nouveaux principes. Selon Mauss (2003), les parties prenantes à une relation établissent et construisent leurs règles de fonctionnement. Celles-ci sont légitimes et partagées dès lors qu'elles ont été fabriquées par elles et donc institutionnalisées parce qu'acceptées. L'immixtion du tiers, l'entreprise qui emploiera demain, apparaît bien perturbatrice d'un ordre, d'une organisation relationnelle initialement fixée à deux. L'introduction d'un Tiers dans le discours managérial nous place dans un cadre finalement flou, où les traditions sont à construire et inventer.

3. LE TIERS PERTURBATEUR D'UN ORDRE FIXÉ À DEUX

Dans le langage courant et commun, le tiers est défini comme une personne. Il incarne une figure relativement abstraite, anonyme voire invisible, une sorte de «*grand Autre*» (Berten, 2005) qui n'a pas été partie prenante initiale d'une relation ou d'un contrat, il y est étranger et est potentiellement amené à y prendre part. Lorsqu'il intervient c'est donc en cours de vie d'une relation. Sa présence est vue comme perturbante, en ce sens qu'elle compromet l'équilibre et l'organisation habituelle et instituée dans une relation duelle. Il semble en effet que «*le type de fonction que peut jouer le tiers dans ses divers usages n'est pas univoque*» (Berten, 2005). Il est des situations dans l'entreprise où le tiers peut effectivement troubler considérablement la relation, parce qu'il n'est pas attendu, qu'il n'était pas prévu au programme. En témoigne, la souffrance et la douleur exprimés par des salariés sommés de

retrouver un emploi après la fermeture d'un site de production fréquenté des années durant. L'immixtion d'un Tiers dans le discours de l'entreprise comporte pour les salariés les plus anciens une part de violence symbolique élevée, le pacte initial s'avère rompu comme les principes qui régissaient la relation:

> Deux parties consentantes (qui engagent leur avenir),
> Une perspective de durée,
> Une connaissance de l'autre (on signe malgré tout en espérant qu'il reste le même ou tienne ses promesses),
> Une relation personnalisée et dotée d'une histoire propre, singulière et investie de manière multidimensionnelle.

Selon Mauss (2003), une des données essentielles des échanges longs qu'il convient de ne pas perdre de vue, concerne le principe d'inséparabilité entre le don, c'est-à-dire ce qui est donné (cadeau, ou sacrifice) et son auteur. Le sens de la relation est étroitement lié à ce que l'individu est, comme à ce qu'il «se raconte» en quelque sorte sur la relation. Mauss (ibid.) parle d'un «esprit de la chose donnée», qu'il nomme «le *hau*». Le hau incarne la symbolique, il parle de la valeur, de l'investissement du donateur, du sacré, de la signification de l'échange, de ce qui est en jeu. La notion de «hau» a été reprise par P. Caillé (2009) dans son analyse des unions conjugales. Le «hau» représente pour lui le produit de l'histoire de la relation qui lie deux personnes (ses grands moments, ses symboles). Le «hau» serait ce qu'il faut défendre et sauvegarder à tout prix, une sorte «*d'absolu relationnel*» pour paraphraser l'auteur. Interviewer des personnes en entreprise achève de convaincre de l'existence de cette puissance symbolique dans la relation à l'entreprise. Si Mauss (2003) a beaucoup expliqué la manière dont se construit un engagement de durée, il a également insisté sur la manière dont il est amené à se rompre. L'auteur nous dit que dans la vie des échanges durables, quels qu'ils soient, «*il n'existe pas de milieu*», lorsque la relation fait sens, les individus *se donnent ou se défient entièrement*. C'est cette idée de défiance qui paraît singulièrement intéressante pour comprendre le sentiment de trahison exprimé par certains salariés aujourd'hui. Mauss pose que lorsque l'un des individus estime avoir été floué, son hostilité sera à la hauteur de l'engagement dont il a témoigné, un engagement impliquant du point de vue de l'identité et de la vie passée. La déception conduira irrémédiablement à ré-envisager la place de l'autre, la manière de le voir et de le considérer. Il devient d'emblée pour l'auteur «*un ennemi*», «*un traître*». En d'autres termes, l'échange implique un «hau», une âme à l'histoire, qui se révèle dans les faits en proie aux vicissitudes du temps, à ses battements. La figure du tiers employeur qu'installe le management dans son discours chasse par son arrivée et du même coup, ce «hau» chargé de mémoire, qui se bâti entre une entreprise et un salarié au cours du temps. Dans les relations établies sur le modèle ternaire moderne, le «hau» n'a plus droit de cité.

Le Tiers employeur n'est certes pas visible mais omniprésent dans le discours managérial, incarné ou soutenu par des spécialistes (conseiller mobilité, conseiller carrière par exemple) qui vont venir personnaliser sa présence, ou tout au moins le rendre plus réel et plus probant. Deux perspectives peuvent être envisagées:

1) Le principe du «tiers employeur» peut être accepté de salariés qui intègrent et adhèrent au nouveau projet. Dans ce cadre le recours au tiers peut s'avérer particulièrement positif pour l'entreprise actuelle, puisqu'indirectement elle profite de la situation. Le salarié impliqué dans son projet d'avenir (métier, promotion), se mobilise avec enthousiasme et investit le présent pour demain. En cela, il sera d'autant plus enclin à poursuivre son programme qu'il trouvera le soutien de son organisation (formation, expériences variées, temps laissé à disposition pour travailler son projet). Pour jouer ce jeu et tenir la distance de ce discours, l'entreprise doit ainsi continuer d'investir et accompagner, ce qui n'est pas sans engendrer des coûts. Risque de se poser alors la question du bilan de l'opération. L'entreprise doit par ailleurs veiller au profil des relais de son management: les managers intermédiaires, les former et le recruter sur cet esprit. En matière de santé, il convient de rappeler que les psychologues (Balestière, 2005 notamment) mais aussi tout un courant de la sociologie actuelle souligne abondamment les risques liés à l'usure et à la lassitude (Alter, 2000), liées à «*la pression constante de s'auto-définir*» (Balèstière, op.cit), d'être réflexif dans un univers exigeant. Cette observation plaide à la faveur d'un renforcement de la communication et de l'accompagnement (entretien, suivi, écoute) du salarié.
2) Le tiers employeur peut aussi être refusé et rejeté notamment chez les salariés les plus anciens, au motif qu'il n'était pas prévu au programme, il prend la figure du perturbateur. Son acceptation devient problématique car elle signe une évolution unilatérale des termes et conditions de la relation d'emploi. La relation est impactée, car la dynamique du don/contre-don et son «hau» sont perçus comme niés. Le sentiment de trahison s'exprime et la réaction peut devenir brutale et violente. D'un point de vue identitaire, ce qui est attendu du salarié, soit «*l'identité projetée ou attribuée*» (Dubar, 2000) par l'entreprise entretient une dissonance avec ce qu'il est («*identité biographique*») et ce qu'il envisageait. Il risque de ne pas assumer, de se bloquer, de s'inscrire dans la résistance ou encore de souffrir. Il peut alors par réflexe de protection se réfugier sur l'identité désormais passée, ou bien s'inscrire dans une logique de fuite.

CONCLUSION

Si le tiers apparaît comme essentiel à la compréhension de l'homme, dans des disciplines comme la psychologie et la psychanalyse, on regrette que cette figure et ses enjeux soient sous exploités dans le monde du management au regard de l'éclairage qu'elle offre sur le ressenti et le comportement des salariés. C'est nécessairement vers une ouverture de ses raisonnements qu'il faut plaider. Curieusement, le paradigme du don/contre-don mobilisé ici est communément appelé: le tiers paradigme. Les directions changeantes des entreprises redéfinissent le cadre des relations d'emploi, en même temps qu'elles invitent à penser minutieusement les relais des mouvements et tout particulièrement les managers de proximité (Clergeau, Pihel, 2010). Ce sont notamment les managers de proximité qui font le lien, en devenant eux aussi les tiers médiateurs de la relation d'emploi.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alter N. (2009), *Donner et prendre, la coopération dans l'entreprise*. Editions La Découverte.

Balestrière L. (2005), «Les précurseurs du tiers» in Lebrun J.P. et Volckrick E. (coord.), *Avons-nous encore besoin d'un tiers?* Eres, p. 19-38.

Berten A. (2005), «Du tiers au tiers» in Lebrun J.P. et Volckrick E. (coord.), *Avons-nous encore besoin d'un tiers?* Eres, p. 39-60.

Caillé A. (2000), *Anthropologie du don*. Le tiers paradigme. Desclée de Brouwer.

Caillé P. (2009), «Comptes et contes dans la relation de couple», *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 2009/1, n°42, p. 27-42.

Clergeau C. et Pihel L. (2010), «Management à distance et santé au travail: quels impacts de l'éloignement et de la méconnaissance du travail réel», *Gérer et Comprendre*, décembre, n°102, p. 4-13.

Dubar C. (2000): *La socialisation, construction des identités sociales et culturelles*, Armand Colin.

Godbout J.T. en collaboration avec A. Caillé (2000), *L'esprit du don*. La Découverte.

Mauss M. (2003), *Essai sur le don. Formes et raisons de l'échange archaïque. Sociologie et anthropologie*, PUF.

Pihel L. (2011), «Et si le travail m'était conté en termes de don? ...», *Réalités Industrielles*, février, p. 40-44.

Pihel L. (2010), «La relation salariale moderne. La dynamique du don/contre-don à l'épreuve et dans l'impasse», *Revue du Mauss Semestrielle*, 1er semestre, n°35, p.195-214.

Pihel L. (2006), *La relation d'emploi durable: approche d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.

Sardas J.C., Giauque D. et Guénette A.M (2007), *Comprendre et organiser. Quels apports des sciences humaines et sociales?*, L'Harmattan.