

**Comment le travail se négocie-t-il ?
RT 18 de l'AFS
Aix-en-Provence, 28-29 mai 2015**

**Négocier ses rémunérations ?
Les salariés du secteur bancaire**

Sophie Bernard¹

Si les pratiques de rémunérations ont toujours été relativement diversifiées et ont évolué au cours du temps (Mottez, 1966), une norme s'est imposée en France à partir de la fin de la seconde guerre mondiale. Celle-ci s'appuyait sur les grilles de classification qui permettaient d'établir une hiérarchie de positions associées à des niveaux de rémunérations. Or depuis le début des années 1990, nous assistons à une diversification et à une complexification des pratiques de rémunérations, qui se traduisent par une individualisation croissante de celles-ci et par le développement des primes « réversibles » individuelles et/ou collectives (Castel, Delahaie, Petit, 2011). Par ailleurs, depuis une dizaine d'années, sous l'impulsion des gouvernements successifs, les dispositifs de participation, d'intéressement et d'épargne salariale se sont fortement diffusés (Chaput et Wolff, 2008 ; Demailly, Folques, Naboulet, 2010). On constate ainsi un écart de plus en plus important entre le salaire de base et la rémunération effective des salariés, traduisant une valorisation de la dimension marchande de la relation salariale (Pillon et Vatin, 2007). Si les augmentations de salaire représentent un objet relativement classique de négociations avec la hiérarchie, le développement des primes sur objectifs en constitue une occasion supplémentaire. Ces primes ont notamment pour vocation de responsabiliser les salariés sur leurs résultats en les récompensant théoriquement en fonction de leur travail et de leur mérite. Leur mise en œuvre pose néanmoins l'épineuse question des critères d'évaluation et de leur justesse. Une place importante est ainsi accordée au jugement porté sur le travail par la hiérarchie, que ce soit dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation ou de manière moins formalisée. S'opère de la sorte « une révision complète des termes de l'échange entre employeurs et salariés » (Lallement, 2007), s'accompagnant d'un renforcement du rôle des entreprises et des salariés dans les négociations des termes de l'échange salarial.

Considérant la négociation au sens de J.-D. Reynaud comme « tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations » (1999, p. 18), il s'agira dans cette communication d'étudier les processus de négociations des augmentations de salaire et des primes s'opérant entre les salariés et leur hiérarchie. Or, assiste-t-on réellement à des négociations dans le cas présent ? Dans la perspective de J.-D. Reynaud, G. de Terssac rappelle que « la négociation est un échange réglé qui suppose de se mettre d'accord sur des règles de telle sorte que l'échange ait lieu ; négocier c'est fabriquer des règles communes » (2012). Y a-t-il un accord sur les règles de négociation des rémunérations ? Quels sont les critères de justice mobilisés et sont-ils considérés comme légitimes ? Quel est le poids de la négociation sur les décisions finales ? Pour répondre à ces questionnements, je m'appuierai sur les résultats d'une recherche en cours

¹ Maitresse de conférences en Sociologie, IRISSE (UMR 7170) - Université Paris Dauphine, sophie.bernard@dauphine.fr

dans le secteur bancaire. Le matériau recueilli comprend 43 entretiens réalisés auprès de salariés d'une entreprise que nous appellerons Bankcorp, localisés dans la région parisienne et dans le nord de la France, des documents internes (et notamment les bilans sociaux) et des entretiens réalisés auprès des représentants d'organisations syndicales. Il s'agira dans un premier temps de montrer comment se construisent des écarts salariaux entre salariés. Nous verrons ensuite qu'il existe une pluralité de critères mobilisés par les managers pour justifier la répartition des primes et des augmentations de salaire : les uns « officiels » pour éviter toute négociation, les autres « officieux » visant à réparer les injustices, et ce dans les deux cas en vue de satisfaire à un idéal méritocratique.

1. La construction des écarts salariaux

1.1. Salaire à l'embauche et niveaux de diplômes

Les salariés de Bankcorp ont rarement eu la possibilité de négocier leur salaire à l'embauche. Ceux pour lesquels il s'agissait de leur premier emploi mentionnent l'existence d'une grille de salaires établie en fonction du niveau de diplôme et de l'établissement scolaire qui leur serait présentée lors de l'entretien d'embauche comme une règle non négociable :

« En fait, la rémunération se fait en fonction du diplôme qu'on a eu. Il y a une grille pré-déterminée, on le sait... Il n'y a pas de négo possible, à l'entrée c'est comme ça. C'est après à nous de nous battre. Mais en gros voilà, pour celui qui a fait une école quelconque, il va être embauché à 35, 36. Celui qui a fait Dauphine ou l'ESCP, ils vont être embauchés sur le même niveau. Et après, c'est inférieur, c'est tout » (Bastien, 26 ans, Conseiller en patrimoine, M2 Gestion de patrimoine à Dauphine, 1 an d'ancienneté).

« Vous avez le contrat prêt au poste. Donc j'étais à 24 000€ brut pour une licence, pour un bac+3. C'était pas négociable ça. Puis à l'époque, moi mon idée, c'était rentrer très vite dans la vie active, donc j'avais plutôt cette optique-là. Donc en même temps je trouvais que par rapport à mon âge, c'était pas un mauvais salaire » (Mathilde, 31 ans, Adjointe commerciale d'un directeur de groupe, 12 ans d'ancienneté).

Ces jeunes salariés ne contestent pas cette règle, considérant généralement le salaire proposé comme correct au regard de leur âge, de leur expérience professionnelle et de leur niveau de diplôme. Ils aspirent avant tout à s'insérer sur le marché du travail, le niveau de rémunération devenant à ce stade une donnée presque secondaire. Ce n'est que plus tard que certains salariés – en l'occurrence les moins diplômés – prennent réellement conscience des écarts de salaire les séparant de leurs collègues plus diplômés et du fait qu'ils ne pourront probablement jamais les rattraper. Ce sont les comparaisons qui sont à l'origine du sentiment d'injustice (selon la thèse d'Adams et Homans présentées dans Kellerhals, Modak, Perrenoud, 1997). Ces salariés tendent alors à contester la légitimité des diplômes au fil du temps, pour valoriser l'expérience qui ne justifierait plus les écarts salariaux avec leurs collègues occupant des postes équivalents :

« J'ai pas négocié. J'ai signé un contrat de travail, on m'a dit : c'est comme ça. Et puis au départ, on connaît pas tout le fonctionnement non plus. C'est au fur et à mesure où on est plusieurs à être intégrés, et au bout de 6 mois de poste, on voit peut-être des différences. Parce qu'on est encore jeune et on devient des fois potes et donc on discute de ce qu'il y a à côté, forcément. Donc là, on sent qu'il y a une petite différence déjà sur une même typologie de poste. Et là, on sent que la marche va être longue pour rattraper le retard.

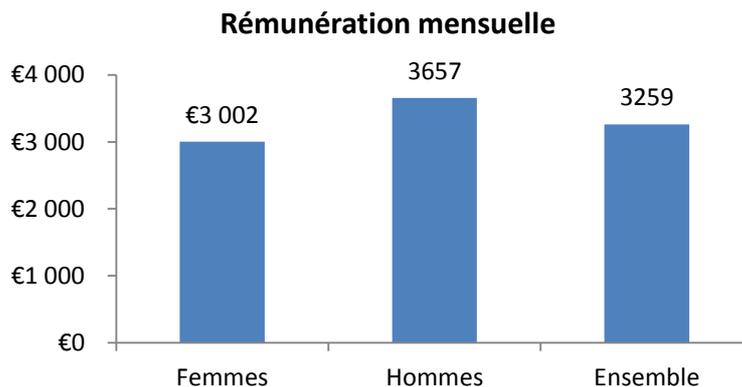
- *Et ça le retard vous l'avez rattrapé, aujourd'hui ?*

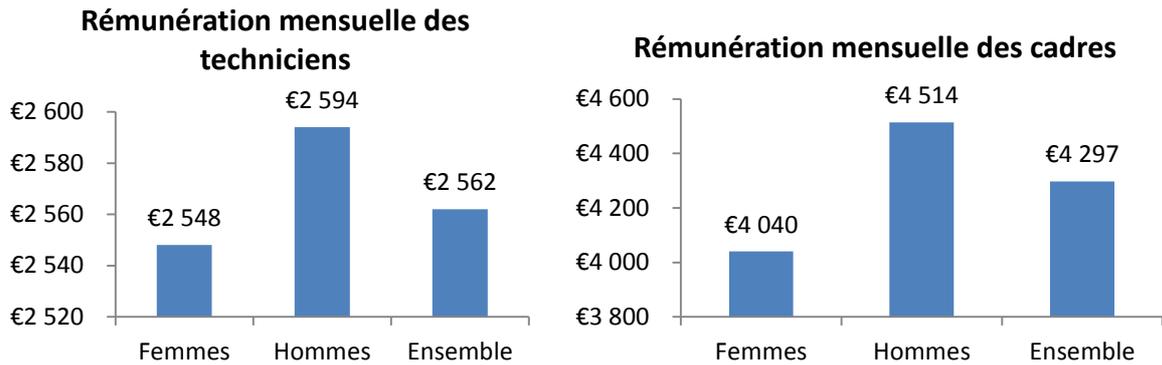
Je pense pas complètement. Après, moi je suis passé cadre au bout d'un an, un an et demi après, donc forcément, à un moment donné j'ai gueulé aussi : attendez je fais le même poste... Parce que j'ai toujours considéré – mais ça, ça revient à mon parcours – que voilà, les études c'est bien, mais ça fait pas tout. Voilà, je pense que c'est sur le terrain qu'on démontre et en tout cas, moi c'était aussi mon esprit un peu revanchard par rapport à ça » (Arnaud, 40 ans, Directeur d'un centre d'affaire, Maîtrise d'économie).

On peut expliquer l'évolution de ces perceptions par le fait que les jeunes diplômés partagent encore au moment de leur recrutement une identité étudiante et qu'ils acquièrent progressivement une identité professionnelle. Or il a été montré qu'étudiants et adultes n'accordent pas la même importance au diplôme, les premiers considérant que « le diplôme doit être pris en compte dans le salaire, ce qui est compréhensible au vu de leur situation », tandis que les seconds « donnent moins d'importance au diplôme en tant que tel et mettent davantage en exergue la multiplicité des critères concurrents, élaborés au fil de l'expérience professionnelle », telles que les compétences (la qualification, le savoir-faire) et l'adaptation au travail, et ce tout particulièrement les moins diplômés (Duru-Bella et Tenret, 2009). Ainsi, le critère du diplôme, qui paraissait légitime aux salariés au moment du recrutement, tend à être contesté au fil du temps par les moins diplômés qui s'en trouvent pénalisés. Il empêche toute négociation et crée des écarts salariaux qui tendront à se maintenir sur toute la carrière et à générer des frustrations.

1.2. Les femmes, « oubliées » des augmentations de salaire

En dépit de la signature en 2003 de son premier accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, lui valant d'être le premier réseau bancaire distingué par le label de l'égalité professionnelle hommes/femmes en 2007, suivi d'autres accords en 2007 et 2014, les écarts de rémunérations entre hommes et femmes se maintiennent au sein de Bankcorp. En effet, « les inégalités salariales restent un noyau dur indestructible des inégalités entre hommes et femmes » (Lemière et Silvera, 2010).





D'après le bilan social 2013 de Bankcorp, on constate un écart de 21,8% entre les rémunérations mensuelles des hommes et celles des femmes, correspondant au constat selon lequel les inégalités salariales perdurent (Silvera, 1996). S'il est moindre chez les techniciens, il est en revanche plus important parmi les cadres : de l'ordre de 11,7%. Les entretiens réalisés auprès des salariés de Bankcorp permettent de mettre au jour deux raisons permettant d'expliquer ces écarts de rémunérations : les congés maternité et le temps partiel (sachant que 19,4% des salariés de Bankcorp travaillent à temps partiel et que 87% d'entre eux sont des femmes). Dans les deux cas, les enquêtées dénoncent le gel de salaire qui en découle. C'est notamment le cas d'Audrey, Conseillère particuliers, qui demande au retour de son congé maternité à réduire son temps de travail à 80% et à laquelle on ne propose à ces conditions qu'un poste d'Attachée commerciale, soit un déclassement. Elle estime ne pas avoir d'autre choix que d'accepter cette offre qui se traduit par une baisse de son niveau de rémunération – outre les 20% de baisse de salaire, les primes des attachés commerciaux sont moins élevées que celles des conseillers particuliers – mais aussi par un gel de son salaire depuis deux ans² :

« Tous les ans, il y a une demande d'augmentation qui est faite. Par contre c'est selon le bon vouloir du hiérarchique. Soit il demande à la direction régionale l'augmentation, et vous l'obtenez, soit non. Là moi je sais, que, cette année j'ai rien eu. Parce que, je reviens de congé de maternité. Or quand je suis partie en congé maternité, j'avais demandé une augmentation, on m'a dit "bah non tu t'en vas en congé maternité". Vous voyez ? Mais, là cette année moi j'ai rien eu, l'année dernière j'ai rien eu non plus. [...] J'ai repris à 80%. Mais ça je vais le savoir, on me le dit toutes les semaines » (Audrey, 28 ans, Bac +3, ans d'ancienneté, mariée, 1 enfant).

Les augmentations de salaire ne sont pas liées à l'ancienneté mais relèvent de la responsabilité du supérieur hiérarchique qui doit décider pour qui en faire la demande. Or d'après les enquêtées, il tendrait à les « oublier » durant leur congé maternité ainsi que les deux années suivantes :

« Ben globalement je dirais que j'ai été accompagnée, sauf que dès que vous partez en congés maternité, on vous oublie. L'année 2013, vous avez en novembre, ce qu'on appelle les comités de gestion, en gros, gestion de carrière, où on parle des collaborateurs et on demande, justement, une augmentation ou non. Et en février on annonce les mesures. Et en février de cette année, j'ai été notée supérieure aux attentes et je n'ai rien eu. Donc j'ai pas

² Si je me focalise ici sur la question du gel des salaires, il faut ajouter que durant le congé maternité, ces femmes ne toucheront pas leurs primes et que celles-ci sont proportionnelles au temps de travail, ce qui tend à diminuer les rémunérations des femmes à temps partiel d'autant.

compris, parce que je me suis dit : ça fait deux ans... Bon je suis revenue de ma première année de congé maternité, je suis arrivée en février, je peux comprendre... La deuxième année, j'ai pas compris. Et c'est vrai que mon chef m'a dit : je suis désolé, j'ai oublié de parler de toi. [...] C'est qu'aujourd'hui, je me dis : deux grossesses, vous comptez l'année où vous partez – parce qu'une fois que vous êtes partie avant la fin de l'année, vous n'êtes pas là en novembre au moment des points de gestion – vous revenez – moi je suis revenue pour mon fils en février, on annonçait les mesures mais j'étais pas là et c'est tout. Et puis comme vous rentrez en cours d'année, en fin d'année des fois, on n'a pas assez de recul sur le poste. Donc vous pouvez perdre facilement deux ans plus deux ans, donc je me dis : peut-être que je serais un peu plus haut... On sait pas » (Mathilde, 31 ans, Adjointe commerciale d'un directeur de groupe, 12 ans d'ancienneté, mariée, 2 enfants).

Que cache cet « oubli » des managers ? On peut supposer que « même si les mères restent en emploi et ne réduisent pas leur investissement professionnel, la maternité semble former pour les employeurs un signal de moindre disponibilité et implication (Meurs, Pailhé, Ponthieux, 2010). Si elles optent pour le temps partiel, elles confirment cette impression. Elles sont en quelque sorte sommées de refaire leurs preuves avant de pouvoir bénéficier à nouveau d'augmentations de salaire. Or ces femmes, loin de contester ce principe, semblent l'avoir totalement intégré, présentant le congé maternité ou le temps partiel comme un « choix » (Laufer, 2004) dont il s'agirait d'assumer les conséquences :

« Après, les congés maternité, c'est un choix, on va pas revenir dessus, et je comprends qu'en étant chez soi, on a des enveloppes, qu'on n'a pas forcément envie de faire plaisir à des gens qui sont chez soi, on sait pas, après, ce que ça va devenir, je peux comprendre » (Mathilde).

Ressentant de la culpabilité à avoir bénéficié d'un congé maternité ou réduit leur temps de travail, elles tâchent de démontrer leur implication par une intensification du travail ou un allongement du temps de travail. Ainsi est-ce le cas d'Audrey qui dit maintenir la même charge de travail qu'auparavant à 80% et qui insiste sur le fait que « *c'est pas contre Bankcorp que je suis à 80%, c'est pas parce que je me dis "j'aime pas venir travailler"* », mais pour aider son mari dans son projet de création d'entreprise. Quant à Mathilde, elle travaille également le soir et le week-end. Par conséquent, les femmes sont victimes de discriminations et tendent à être pénalisées par le poids accordé aux managers dans la décision d'attribuer (ou pas) des augmentations de salaire.

1.3. La mobilité : un moyen de compenser les écarts salariaux ?

Si l'embauche n'est pas un moment durant lequel les rémunérations se négocient, il en va différemment des promotions qui se révèlent être l'occasion de solliciter sa hiérarchie pour obtenir une augmentation. Bankcorp se targue ainsi d'offrir à ses salariés des possibilités importantes d'évolution s'accompagnant d'augmentations de salaire. Ceux-ci tendent pourtant à mettre en cause le délai entre l'accord et la mise en application (six mois le plus souvent) qui les met dans une situation inconfortable. Pour exemple, Eric, Attaché commercial crédit entreprises fait une demande d'augmentation auprès de sa supérieure hiérarchique en novembre 2013 du fait de son fort investissement au travail. Il apprend en février 2014 que celle-ci est acceptée mais ce n'est qu'en septembre 2014 qu'elle sera effective, soit dix mois après sa demande. Or il change de poste au même moment et se voit dans l'impossibilité de demander une nouvelle augmentation liée à cette promotion, considérant que l'augmentation obtenue n'est pas à la hauteur de celle-ci :

« Pour moi il y avait vraiment un investissement qui justifiait tout ça et j'étais content de mon augmentation, mais dans la perception que je peux en avoir, c'est un peu biaisé... dans le sens où c'est pas forcément corrélé à mon évolution de poste, mais en même temps je l'ai au moment de mon évolution de poste. Et du coup ça, ça m'empêche aussi derrière d'être à l'aise dans la négociation salariale, par rapport à mon changement de poste. Parce que ce qu'on me renvoie un petit peu au visage, c'est de dire que j'ai été augmenté très récemment. Donc moi j'ai un peu du mal parce que, justement, pour moi cette augmentation correspondait vraiment au travail fourni, et à l'évolution normale d'un salarié qui fait bien son travail pour moi. Alors qu'une évolution de poste, c'est limite le moment où on évolue le plus, du moins au niveau salarial ».

Au-delà de ces déceptions, il n'est pas rare qu'une promotion se traduise *in fine* par une stagnation, voire une baisse, du niveau de rémunérations. C'est notamment le cas des conseillers professionnels évoluant vers un poste de directeur d'agence, tant et si bien que certains refusent parfois cette promotion et préfèrent conserver leur poste initial. En effet, si cette évolution professionnelle se traduit effectivement par une augmentation du salaire fixe, celle-ci ne suffit le plus souvent pas à compenser la baisse de la part variable qui y est associée :

« En conseiller privé, où là effectivement, je me suis fait pas mal de belles commissions, je pouvais atteindre jusqu'à 2000 euros nets.

- Par trimestre ?

Ouais. C'est une grosse différence. Bon après faut dire que j'avais excellé au niveau du portefeuille. Mais là, directeur d'agence, généralement je suis pas en dessous des 1100 euros. Et le maximum que j'ai eu était de 1400. Mais du coup, enfin on constate quand on passe directeur d'agence, forcément au niveau du variable, ça diminue.

- Et au niveau du fixe ça se compense ou ?

Non, pas trop vraiment. Enfin, quand j'étais conseiller privé, j'étais à 29K€, à peu près. Et là aujourd'hui, je suis à 32K€. On gagne mieux quand on est conseiller privé, généralement. Mais il y a beaucoup de conseillers privés qui ne veulent pas passer directeurs d'agence, ou on voit même des directeurs d'agence qui repassent conseillers privés. [...] Après, bon on ne le vit pas forcément très bien. Après, tout dépend l'objectif de plus tard. Donc c'est vrai que j'ai 28 ans, je suis assez jeune. Mon objectif, c'est d'évoluer au niveau des postes. Et plus tard, me constituer un revenu fixe assez conséquent. Après, mon objectif il est d'évoluer au fur et à mesure au sein de l'entreprise. Et pas non plus de me fixer au poste de directeur d'agence. Maintenant, à chacun son ambition : aujourd'hui on est à peu près tous conscients qu'en passant directeur d'agence, on aura une baisse de salaire. Mais il faut en être conscient et il faut accepter les choix qu'on fait. Quand j'ai pris mon poste de directeur d'agence, j'ai pas été augmenté, j'ai été augmenté seulement quelques mois plus tard. Parce qu'on part du principe qu'il faut d'abord faire nos preuves sur le poste pour avoir une augmentation » (Alexandre, 28 ans, Bac +3, 8 ans d'ancienneté).

Il faut donc une certaine confiance en l'entreprise pour accepter une promotion vers ce type de poste. Outre le fait que l'augmentation n'est pas immédiate au moment de la prise de poste mais suppose un délai pour « faire ses preuves », les salariés doivent accepter une baisse de leur niveau de rémunérations alors même qu'ils prennent des responsabilités. La plupart, comme Alexandre, acceptent ce sacrifice, appréhendant ce poste comme une étape dans une carrière conçue sur le long terme mais sans réelle garantie que leurs aspirations seront satisfaites si ce n'est la confiance qu'ils ont en l'entreprise. La mobilité professionnelle n'est donc pas toujours synonyme d'augmentation des rémunérations. En revanche, associée à la

mobilité géographique, ce peut être un moyen de rattraper leur retard salarial à l'embauche pour les salariés dotés de moins de ressources scolaires :

« Alors c'est drôle parce qu'à l'époque, les DESS, ils avaient des augmentations programmées automatiquement. C'était pas mon cas, moi. Voilà, je me suis battu, en tout cas, en interne ou pas, donc après voilà, j'ai eu des augmentations. Mais là où j'ai fait les plus gros gap, c'est en acceptant de bouger. Après je suis allé au Mans, j'ai dit : personne ne veut y aller, il va bien falloir que ça se paye. Pour aller à Lille, alors ça se paye, même en deux fois. C'est là-dessus que j'ai réussi à rattraper mon retard, en fait. C'est en bougeant... Ça se valorise, parce que je risque de perdre un salaire, parce que ça embarque tout le monde, je veux dire, même si ma femme est proche, ok... j'ai deux enfants... Donc là j'avais un bon moyen de négociation. Mais bon, je pense que là j'ai encore un gap de 4000 euros en rémunération fixe. » (Arnaud).

En acceptant une mobilité géographique, ces salariés sont en capacité de négocier leur niveau de salaire. En revanche, cette démarche suppose une forte disponibilité du conjoint, comme dans le cas d'Arnaud dont l'épouse est enseignante et pouvait obtenir assez aisément des mutations. Cependant, ce type de carrière mobile est typiquement masculine et permise par le fait d'avoir « une femme exceptionnelle » (Jacquemart, 2014) qui va soit mettre sa carrière entre parenthèses, soit s'arrêter de travailler pour prendre en charge les obligations familiales et permettre ainsi à son époux « de se dédier pleinement à son investissement professionnel et de faire la preuve d'une disponibilité "présentielle" fortement encouragée par l'entreprise » (Guillaume et Pochic, 2007, p. 84). La mobilité géographique peut donc constituer une forme de rattrapage salarial, mais ce n'est pas une possibilité ouverte à tous et toutes.

1.4. Le rôle central du manager dans les trajectoires salariales

On a déjà vu précédemment à plusieurs reprises le rôle central joué par le manager pour freiner ou accélérer les augmentations de salaire. En effet, chargés de négocier les « enveloppes » des augmentations de salaire et de les répartir ensuite, les managers disposent d'un pouvoir important en la matière ouvrant la possibilité de décisions arbitraires. Certains salariés expliquent ainsi que leur « retard » relève de la responsabilité de leur hiérarchie qui aurait eu la volonté de les « bloquer » :

« Si vous n'avez pas une bonne tête, vous pouvez être puni.

- Et c'est quoi être puni ?

Etre puni, c'est pas d'évolution, ni sociale, ni professionnelle, ni salariale.

- D'accord. Et ça vous est arrivé ?

Oui. Une fois. Sept ans. Pas mal. Ça fait mal. Mais c'est la règle. On l'accepte ou on l'accepte pas, mais... En tout cas c'était comme ça. J'étais sous-directeur d'agence, à cette époque-là. Et justement, je caressais l'espoir de passer directeur, et ben... j'ai attendu. Et le jour où cette personne est partie, le lendemain, j'avais mon poste de directeur d'agence. Avec une augmentation. [...] Moi je pense qu'aujourd'hui, sans changer de boîte, je devrais être à 60, 65 000 hors bonus. Je demande pas d'être à 100 000. Je pense que ce serait pas cohérent. J'ai 15 000 dans la vue. Ça fait 100 000 balles, quand même. Ces 15 000, c'est mes sept ans de punition. Je le sais. J'ai d'autres copains ici... Je vois combien ils gagnent, combien je gagne... On a quasiment les mêmes parcours. En moyenne, l'écart il est de 8 000 euros, 9000€. C'est mes sept ans que je paye. On ne rattrape pas le temps perdu » (Pierre, 52 ans, 32 ans d'ancienneté, BEP, Responsable territorial adjoint).

Ces injustices ne donnent néanmoins pas lieu, comme on pourrait s'y attendre, à une remise en cause du système et du pouvoir managérial en matière d'évolution salariale. Ainsi, Pierre, alors même qu'il en a pâti, continue d'adhérer à l'idéal méritocratique dont relèverait l'individualisation des salaires, l'opposant aux augmentations collectives ou liées à l'ancienneté. En effet, « l'injustice est première. Si chacun de nous n'est pas forcément en mesure de dire très clairement ce qui est juste et ce que devrait être un monde juste, nous savons tous ce qui est injuste et pourquoi » (Dubet, 2006, p. 9). Ainsi, ces dispositifs auraient pour principales limites de ne pas récompenser ceux qui le méritent, mais surtout bénéficieraient à ceux qui ne le méritent pas :

« Ma femme est fonctionnaire. Kinésithérapeute, mais fonctionnaire à l'Assistance Publique. Donc 52 ans, elle ne sera jamais plus augmentée jusqu'à la retraite. Ça aussi, c'est super motivant. C'est-à-dire qu'elle bosse bien, ou qu'elle bosse mal... Ça changera rien. Comment on peut motiver ses troupes comme ça ? C'est-à-dire qu'en fait, elle pourrait ne pas bosser, elle serait payée pareil. Parce que pour être virée de l'assistance publique, faut tuer quelqu'un. Si tu tues personne, t'as rien à craindre. [...] L'AP, moi je pourrais pas, à 52 ans, on me dit : tu seras plus jamais augmenté ? Et puis voir des gens qui foutent rien être augmentés tous les trois ans. Ça, ce serait insupportable, pour moi. [...] Les syndicats, ce qu'ils veulent, c'est une augmentation générale. Donc tout le monde touche. Moi, je suis pas d'accord que tout le monde touche : ceux qui méritent, ils touchent, ceux qui méritent pas, ils touchent pas. Et que ces gens-là, ils touchent, moi je suis pas d'accord. Parce qu'ils méritent pas. Ils tirent la boîte vers le bas, et pour moi, ils sont en train de spolier d'autres collègues, clairement. Parce qu'ils bossent mal, parce qu'ils bossent pas. Parce que voilà, ils ont un esprit de merde, je peux pas accepter ça ».

Si le manager a donc un pouvoir de nuisance, il peut à l'inverse être une ressource pour obtenir une augmentation. C'est notamment le cas des salariés qui menacent de quitter l'entreprise et qu'il s'agit de retenir. Dans ce cas, en fonction du poste qu'ils occupent, ils ont un pouvoir de négociation important et peuvent pousser leur manager à négocier une « enveloppe exceptionnelle » en vue de les augmenter :

« Quand on veut garder une collaboratrice, on est capable d'augmenter, de réajuster pour qu'elle reste. On est aussi capable de le faire. Donc là, on va chercher une enveloppe exceptionnelle » (Arnaud)

Les managers participent ainsi à créer des écarts salariaux entre les salariés, pouvant selon les cas ralentir ou accélérer l'évolution salariale. Quoi qu'il en soit, ils disposent d'un pouvoir important puisque c'est à eux que revient la charge de négocier les demandes d'augmentations de salaire et d'attribuer les primes. Pour cela, ils revendiquent le fait de mobiliser des critères objectifs leur permettant une distribution « juste », ce qui ne va pas sans contestations de la part des salariés.

2. Les critères de la négociation : tendre vers un idéal méritocratique

Les managers participent à la distribution des primes. Jusqu'en 2013, 80% des primes des non-cadres étaient liées à la « réalisation budgétaire » et 20% à la note managériale. Depuis 2013, ils touchent la RVP (Rémunération Variable de la Performance) (voir encadré ci-dessous), une prime trimestrielle, dont « l'évaluation managériale de la performance » qui nous intéressera ici particulièrement. En revanche, en ce qui concerne la « Performance » pour les cadres, elle relève uniquement de la responsabilité du manager et correspond à une

« matrice » comprenant des critères essentiellement qualitatifs déterminés par ce dernier. Il est particulièrement intéressant de mettre en perspective les discours et les pratiques des managers. D'un côté, en tant que managers, ils insistent sur le fait qu'ils attribuent les primes en fonction de critères objectifs et, de l'autre, en tant que salariés et bénéficiaires de ces dispositifs, ils tendent à affirmer que cette distribution se fait « à la tête du client ». Ils résolvent cette contradiction en indiquant que ce sont « les autres » managers qui agissent ainsi, tandis qu'ils mettraient quant à eux en œuvre des procédures objectives.

Exemple d'indicateurs RVP pour un Attaché commercial en 2014

CREATION DE VALEUR (au niveau de l'agence ou du groupe d'agences)

34% de l'opportunité Cible Totale : 544€

- Satisfaction client
- Développement des encours
- Conformité et risques

REALISATION BUDGETAIRE (au niveau individuel)

33% de l'opportunité Cible Totale : 528€

- Famille Conquête
- Famille Banque au quotidien
- Famille Epargne
- Famille Crédits
- Famille Assurances

EVALUATION MANAGERIALE DE LA PERFORMANCE (au niveau individuel)

33% de l'opportunité Cible Totale : 528€

- Contribution à la vie de l'unité
- Méthode commerciale
- Pratique tarifaire
- Excellence opérationnelle

Opportunité cible totale : 100% = 1600€ (plafond : 4000€)

2.1. Des critères objectifs au nom de la méritocratie...

Tous les managers considèrent qu'ils doivent établir de « inégalités justes » (Dubet, 2006), des écarts dans l'attribution des primes en vue de reconnaître le mérite de chacun et de distinguer les meilleurs. Ils opposent systématiquement les « mauvais » managers, qui « achètent la paix sociale » en mettant la même note à tout le monde, des « bons » managers qui reconnaissent le mérite par une prime plus importante :

« Vous avez deux styles : soit vous voulez pas être emmerdé, et vous lissez. Pas de vague. Soit on dit c'est un vrai variable, et un variable sur performance, et on doit récompenser la performance. Et moi, je suis comme ça. Donc je suis prêt à donner plus, à la même typologie, y'en a bien un qui fait la différence, quand même, qui est différent, qui apporte autre chose, qui est le soir dans des réunions pour se créer un réseau, pour travailler, qui n'est pas là parce qu'à 6h j'ai sport. Ben ça, comment on fait la différence, c'est bien par la rémunération variable. [...] Il faut garder les talents, ils sont chassés, donc la rémunération variable, c'est vraiment ça. Bravo, félicitations, on reconnaît ton job, ton travail. [...] Par contre, la règle du jeu est très claire : le bonus, pour moi, ça sera pas lissé, sinon c'est pas logique. Si tout le monde dit : ben t'inquiète, de toute façon t'as 5000 ou tout le monde a 3000 parce qu'on fait le même poste, on va pas aller sur-performer, on sait que ça va tomber » (Arnaud)

Par ailleurs, les managers expliquent qu'il importe que le caractère variable des primes demeure pour que ce soit un outil de mobilisation. Le montant d'une prime doit logiquement varier d'une année à l'autre :

« Sur un chargé d'affaire, j'ai dû passer de peut-être 7500 à 5500... Je trouve que c'est la seule condition pour que le bonus soit motivant l'année suivante pour tout le monde, il faut que les gens aient vu qu'il y avait des écarts. S'il n'est pas variable, ça n'a pas tellement de sens. [...] Enfin moi je dis que sur des exercices de mesure salariale et de bonus, il faut avoir un peu de courage. Parce que tout moyenner, on ne fait de mal à personne mais on ne fait plaisir à personne, et ça c'est pas bien » (Sonia, 51 ans, Responsable commercial entreprises, 28 ans d'ancienneté).

Les managers conçoivent donc le mérite « comme une norme de justice. [...] Il apparaît comme la seule manière de construire des inégalités justes dans une société qui, par ailleurs, valorise l'égalité fondamentale des individus » (Dubet, 2006, p. 21). Pour mener à bien cette mission, tous les managers insistent sur la pluralité et l'objectivité des critères mobilisés. C'est ceux qu'ils mobilisent durant les entretiens avec les salariés, laissant par là même peu de place à la discussion. Ils insistent sur le fait qu'ils doivent aboutir à des résultats justes et équitables et être à même de le démontrer aux salariés pour ne pas être taxés d'évaluer « à la tête du client », raison pour laquelle ils y passeraient un temps considérable. C'est un moyen pour eux d'éviter toute contestation de la part des salariés :

« Moi sur l'exercice salaire-bonus pour les collaborateurs qui dépendent de moi, j'ai toujours passé beaucoup de temps. Souvent j'emmène les fichiers chez moi. Même pour trente personnes, pour 200 je le faisais mais pour trente je fais pareil. Je passe autant de temps qu'il faut jusqu'à que je me dise : la copie que j'ai là, eh bien si je devais la montrer à tout le monde, à mes collaborateurs, je peux la montrer, et j'ai pas d'états d'âme, et j'ai aucun favoritisme nulle part, j'ai rien fait à la tête du client, sur chacun je peux expliquer, tout est bien étudié et calculé et je suis contente de ma répartition. Et tant que je n'arrive pas à ce niveau de satisfaction-là, je continue et... Et le soir, au calme, je re-règle... alors après je m'arrête, parce que quand je re-règle à 100 euros près, je me dis : laisse tomber là, c'est bon. C'est que la copie elle est bonne. [rire] Je voudrais qu'ils puissent dire : ben moi les augmentations que j'ai, je sais que mon chef elle fait ce qu'elle peut pour moi, et que c'est juste. Il y a un mot qui pour moi est important dans tout ça, c'est l'équité. Et je leur dis toujours : je peux pas faire des miracles, mais je vous assure que la répartition est équitable, et je leur dis à tous ceux qui dépendent de moi. Je fais au mieux pour que ce soit le plus équitable, qu'il n'y ait pas d'injustice » (Sonia).

Les managers font en sorte d'établir des critères mesurables. Par ailleurs, pour garantir la validité des évaluations et des répartitions, les managers ne travaillent pas de manière isolée mais en collaboration avec d'autres managers. Le fait d'en discuter collectivement tend à les conforter dans leurs manières de procéder et à donner une caution du caractère objectif de leurs évaluations aux salariés :

« C'est-à-dire que moi je prends les critères qui sont dans les matrices collaborateurs : je les mets dans un tableau, et avec mes collaborateurs, avec mes managers, je mets des évaluations, c'est-à-dire en dessous de 100, au-dessus de 100, des critères, je fais des moyennes pondérées de tout ça, et j'essaye d'appuyer le bonus final sur des choses tangibles. D'abord pour donner au manager de la matière au moment des annonces de bonus. Et donc ces tableaux-là, enfin, le fait de le mesurer, de poser des chiffres, ça évite de dire : ouais mais

machine elle est super bonne, c'est pas ça le sujet ! La question c'est : elle avait à faire tel truc, est-ce qu'elle l'a fait, oui, non ? Et on fait un truc collégial, c'est-à-dire qu'en plus, les tableaux, je les amène vierges, et on fait une séance avec les managers qui me sont attachés. Et je dis : voilà, sur tels critères, machine, machin, on met quoi, on met 110, on met 120, on met 90, on met 50 pour les pas bons ? Et on met ensemble les coefficients pour chaque critère, et ça nous donne une espèce de moyenne pondérée. [...] Donc ça donne de la légitimité aux chiffres qui sont posés » (Sonia)

« Alors nous, dans notre direction, on a un grand souci d'équité et de justice, donc normalement c'est vu et revu, et on en discute beaucoup entre nous, entre managers et... Enfin, moi et mes pairs, et ma responsable au-dessus. C'est revu. Si on voit des choses qui semblent bizarres, on a une petite explication. On donne des arguments, alors... et puis ça permet aussi, lorsqu'on argumente, vis-à-vis des autres, de se reposer peut-être des questions, et pourquoi pas réajuster. [...] Nous on est quatre managers, moi et mes trois autres managers, on se challenge les uns et les autres, donc du coup, on est quand même assez justes. Et on a les arguments qui font que... On va pouvoir expliquer à untel » (Nathalie, 47 ans, responsable du système d'informations, 13 ans d'ancienneté).

Cependant, en dépit de cette aspiration à distribuer les primes en fonction de critères « justes » en vertu d'un idéal méritocratique, les managers sont pris dans des contraintes organisationnelles qui contraignent, voire rendent impossible cet exercice.

2.2. ...mais impossibles à mettre en œuvre

Alors même que les managers revendiquent le fait d'établir des écarts entre salariés, les modes d'évaluation réduisent leurs marges de manœuvre. Ainsi, concernant la note managériale de la RVP, les salariés devraient officiellement être notés de 4 à 15 mais en réalité, si les managers respectent scrupuleusement les critères d'évaluation, les notes sont concentrées seulement entre 7 et 12, les différences des montants des primes étant de ce fait très réduites :

« Moi, mon hiérarchique m'a dit : tu notes personne exceptionnel, même moi, je suis pas exceptionnel, toi non plus. Donc déjà, pour avoir la note de 15, c'est pas possible. C'est-à-dire qu'au maximum, vous pouvez avoir douze. Pratiques tarifaires : comment on peut être supérieur ? On peut pas vendre plus cher à un client que le prix. Enfin moi je vois pas. Et l'excellence opérationnelle, c'est appliquer les procédures et tout ce qui est référencement, et le faire bien du premier coup. Qui fait qu'on n'est pas obligé de retourner derrière, ou des réclamations parce que c'est mal fait... Donc pareil, on est conforme, on n'y est pas, on peut pas être supérieur. Alors des fois vous avez des conseillers qui disent : ailleurs, ça se passe pas comme ça. Alors je dis : oui mais je suis désolée, moi je vais pas truquer la matrice pour mettre une note. Enfin, aujourd'hui moi je suis toujours factuelle, je peux pas aujourd'hui moi mettre quelqu'un d'exceptionnel. Alors insuffisant, c'est très rare. Alors en fait, voilà, aujourd'hui, la plus petite note, c'est 4, d'accord ? Et aujourd'hui, on n'est pas insuffisant sur tout, c'est pas possible. Je sais très bien que pour eux c'est important, la note qu'on met, donc à part faire réagir quelqu'un, mais c'est pas un élément non plus de pression énorme côté rémunération. Regardez, entre un conforme et un supérieur aux attentes, vous avez 30 euros bruts, pour trois mois. C'est pas monstrueux. Je leur dis : écoutez, de toute façon, à 20, 30 euros, je préfère les récompenser autrement, mais j'ai pas envie de biaiser un système en disant : expert. Parce qu'un collaborateur va retenir qu'il est expert alors qu'il ne l'est pas. Par contre, au travers de leur évaluation annuelle, je sais que dans les commentaires, c'est

vrai que je passe du temps chez moi, les commentaires, chacun a son commentaire, parce que comme ils échangent, personne n'a le même. Je pense qu'au travers du commentaire ils se sentent valorisés (Mathilde).

Par ailleurs, les managers sont contraints par le montant des « enveloppes » qui leur sont dorénavant attribuées. Dépendants du montant de l'enveloppe qui leur a été attribuée, si les managers offrent une prime importante à un cadre, ils doivent diminuer celle d'un autre. Reconnaître le mérite, c'est en pénaliser un autre, ce qui n'est forcément « juste ». Aussi les managers tendent-ils à limiter les écarts pour éviter de fortes déceptions et un désengagement des cadres :

« Nous la cible, sur attaché commercial entreprise elle est de 3500, c'est 100% du bonus, sachant qu'on peut sur-performer à 150%... voire même 200% si je ne dis pas de bêtise... Donc on peut dans l'absolu, obtenir 7000 Euros de bonus, sur un poste comme celui-ci, sachant que ça n'est jamais donné. C'est une règle un peu officieuse mais... en fait, ils le justifient par une enveloppe qui est donné à chaque fois, sur un corps de métier, et donc... si on donne 200% à une personne, ça veut dire qu'on enlève aussi à une autre personne, donc le critère, enfin le dispatch entre guillemets, est fait là-dessus. Et le discours des managers est aussi fait là-dessus en disant qu'on peut pas vous donner 7000€ parce que ça veut dire qu'il y aura quelqu'un qui aura zéro. Donc dans l'absolu, ils essayent quand même de récompenser a minima, l'ensemble, la totalité des personnes, pour les motiver, mais c'est vrai que du coup on ne peut pas sur-performer comme ça peut être inscrit sur l'objectif de performance ». (Eric)

D'un côté, les managers tâchent de mobiliser leurs équipes sur l'atteinte des objectifs en mobilisant des critères objectifs et mesurables, mais, d'un autre côté, ils n'ont pas la possibilité de distinguer ceux qui se sont le plus investi, au risque d'en pénaliser d'autres trop fortement. Les primes perdent de ce fait leur caractère distinctif et variable. Il peut même arriver que le montant de la Performance soit inférieure à la cible, et ce même si le cadre a rempli ses objectifs, ce qui entraîne incompréhension, déception, remise en cause de la légitimité de la hiérarchie :

« 2013, j'ai bien touché, j'ai touché 3000€. Il y a eu, pour moi, une erreur dans le discours, parce que, en fait, on vous fait signer une matrice en disant que l'objectif-cible, donc, des 100% était à 3500, et moi le jour, donc, où on m'a donné mon bonus, et on m'a dit que j'avais touché 3000, donc il y a une différence entre l'annonce et... Ben moi, des critères et de l'investissement que j'ai mis, j'étais même à plus que 100%, donc j'ai pas compris le 3000€, j'en ai parlé à ma supérieure, qui était désolée, et qui ne comprenait pas non plus, - enfin, « comprenait pas » -, qui m'a dit qu'elle ne pouvait pas faire autrement dans le sens où il y a des gens qui avaient perdu. Donc elle m'a dit l'enveloppe a été réduite, malheureusement je ne peux pas donner plus, même si je le veux, donc elle l'a justifié comme ça, et moi je lui ai dit que dans l'absolu 3000 c'est conséquent, mais dans la présentation du discours, quand on vous présente quelque chose à 100% et qu'on estime avoir fait les 100%, quand on reçoit 3000€, qui représente un peu moins de 100%, on se dit, j'ai loupé quelque chose quelque part. Donc du coup, dans la perception du discours, et dans la perception de ce bonus, c'est vrai que... ça m'a mis un petit coup de barre, ça m'a mis un petit coup sur la tête en disant : « ben ouais, mais en fait que je me donne à 200% ou que je me donne à 80%, enfin... [...] Ils essayent de donner un petit peu à tout le monde, et pour ne pas trop dénigrer certaines personnes ils leur donnent quand même alors que c'est... enfin, je dis pas que c'est pas forcément mérité mais, c'est vrai que on sait en tout cas qui s'est plus investi ou pas dans l'année. [...] Et là, ça a fait un petit peu l'effet inverse, j'étais là « bon ben... ils sont où les

500 ? » [rires] mais ma manager en était consciente, elle m'a dit « nous on passe pour des buses parce que toute l'année on vous dit c'est 3500 et puis là aujourd'hui on ne peut pas vous donner plus... », l'effet il est pervers en fait, il est... c'est l'inverse de ce que... enfin de ce que ça devrait produire au début. A partir de ce moment-là, clairement, j'ai un peu changé mon attitude, dans le sens où, j'ai estimé que ça ne servait à rien de faire des horaires à rallonge si c'est pour avoir la même chose au final, donc... ça peut changer la perception et la motivation des salariés, clairement. » (Eric)

Les managers se trouvent donc dans une posture très inconfortable, confrontés à leurs équipes qui, en dépit de bons résultats, peuvent voir leurs primes diminuer. Alors que les managers revendiquent l'utilisation de critères objectifs pour les évaluer, ils perdent toute crédibilité au moment de la distribution des primes :

« Plus l'enveloppe est grosse, plus on va pouvoir être généreux. Plus l'enveloppe sera petite, plus on va vraiment faire des vrais choix d'attribution. Parce qu'on pourra peut-être plus mettre des gens à 110%, 120% de la performance, parce que sinon on va bouffer la moitié de l'enveloppe. On sera peut-être obligés d'arroser tout le monde, on va pas mettre tout le monde à zéro. [...] Et c'est là, où on peut avoir des variations, de vraies vraies variations... et des moments de communication compliqués. Ah ben il faut être objectif, factuel... Tout en disant : ben désolé, l'enveloppe a pris moins 20%, donc même toi si t'es à 100%, t'es à 100% de ton enveloppe, mais... C'est pas fixe. Là on a le regard de l'individu par rapport à ce qu'il a donné dans son exercice, par rapport à l'année dernière, il dit : mais qu'est-ce que j'ai changé... Mais non, c'est l'environnement qui a changé, toi t'as pas changé, tu perds 3000 euros... Mais bravo, c'est super ! [rire] Putain, bravo t'es à 100% de ton opportunité ! C'est divisé par deux. Super [rire] Ben je vais continuer à m'investir, moi, je suis à bloc, là » (Arnaud).

C'est notamment du fait de ces contradictions que les salariés considèrent que les primes ne sont en rien distribuées en fonction de critères objectifs, mais reposent uniquement sur l'opinion subjective du manager : « Le variable, c'est ni plus ni moins à la tête du client. Je peux pas être à 100% mais de toute façon je m'en fous, c'est mon chef qui fera ce qu'il veut » (Pierre). Si les managers revendiquent le fait de mobiliser des critères d'évaluation objectifs et mesurables pour attribuer les augmentations de salaire et les primes, dans le but d'établir des écarts et de reconnaître le mérite, ils sont considérés par leurs équipes comme totalement arbitraires et subjectifs. Pris dans des contraintes organisationnelles et financières qu'ils ne maîtrisent pas, ils sont en effet dans l'impossibilité de mettre en œuvre l'idéal méritocratique auquel ils aspirent. Ils n'y renoncent pour autant pas mais bricolent « en coulisses » ou dans le cadre de négociations informelles avec certains salariés selon d'autres critères de justice et en fonction des moyens disponibles.

2.3. Le travail discrétionnaire des managers : réparer les injustices

Les managers ont parfaitement conscience des écarts de rémunérations au sein de leurs équipes et tâchent de les diminuer pour maintenir la paix sociale et réduire les déceptions. En effet, « la force du mérite se manifeste moins dans la fierté ou l'orgueil qu'il confère aux travailleurs que dans l'ampleur des frustrations et des critiques que son absence provoque » (Dubet, 2006, p. 99). Aussi, lorsqu'il s'agit de décider des augmentations de salaire, ils ne tiennent pas uniquement compte de la performance des salariés mais également de l'historique et de leur niveau de rémunération. L'enveloppe n'étant pas extensible, ils établissent des « plans de gestion » qui consistent à examiner les parcours des salariés et les

augmentations dont ils ont pu bénéficier au cours de leur carrière. Priorité sera ainsi donnée aux salariés donnant satisfaction et ayant un niveau de salaire inférieur à la moyenne de la profession, « *parce que si la RBA est faible mais qu'il ne donne pas satisfaction, on ne va pas l'augmenter* » (Claire, 60 ans, Superviseur du Contrôle Permanent et Risques). Il s'agit de limiter les écarts salariaux et de tendre à l'égalité qui permettra alors de donner sens aux primes, dont l'objectif est de reconnaître le mérite. Ainsi, le diplôme qui peut apparaître à l'embauche comme un mérite et justifier les écarts de salaire, peut ensuite être considéré comme un privilège injuste qu'il s'agit de réparer (Dubet, 2006). Cependant, disposant d'une enveloppe restreinte pour les augmentations de salaire, les managers tendent à utiliser les primes comme un moyen de réparer les injustices. Ils procèdent à des ajustements en tenant compte des faibles niveaux de salaire qu'il s'agit de compenser avec des primes plus importantes, composant ainsi entre principe de l'égalité et principe du mérite :

« On a des personnes qui viennent de filières différentes, à savoir il y a des personnes qui ont été reconverties, qui viennent du réseau. Eux ils sont toujours à la traine au niveau salaire, parce qu'on n'a pas d'enveloppe de réajustement. C'est-à-dire que quand ils arrivent, ils arrivent avec leur salaire réseau, qui est beaucoup plus faible parce qu'en général, ils avaient un Bac+2, et nous les personnes c'est plutôt Bac+4, Bac+5. Du coup à l'embauche c'est plus faible. Et on les intègre dans nos équipes, et il n'y a pas de réajustement à ce moment-là. Donc du coup, ils se retrouvent très bas par rapport aux autres, et là c'est très gênant. Alors nous, en tant que manager, on va ramer pour les remettre à niveau, mais on n'y arrivera jamais. Il y a trop d'écart. Donc ça c'est un problème. [...] Quelqu'un qui est au-dessus des attentes ou qui est conforme, s'il est moins payé on va le mettre un peu au-dessus. Mais quelqu'un qui est en dessous, moi je vais le laisser en dessous. Mais quelqu'un qui est au-dessus, là oui. Vous allez lui donner un coup de pouce supplémentaire. Oui. Au même titre que les années où on n'arrive pas à augmenter quelqu'un parce que les enveloppes sont limitées, c'est pareil, on compense un petit peu. Même si on devrait pas, parce que c'est pas la même chose. Mais moi je compense un peu ». (Nathalie)

Si ces manières de faire relèvent souvent de l'informel, elles sont parfois parfaitement explicites durant les entretiens d'évaluation, en particulier avec les plus anciens qui sont les premiers concernés par ces écarts salariaux. Les managers disposant de peu de marges de manœuvre pour répondre à leurs demandes d'augmentation, ils utilisent alors les primes pour limiter les frustrations :

« Et globalement je suis très bien servi depuis deux, trois ans. On compense un peu ma rémunération fixe qui n'est pas au niveau par rapport à mon poste. Et comme on peut pas rattraper d'un coup, ben on y va comme ça, progressivement, et c'est le bonus qui fait que, globalement, on est récompensés. [...] Je trouve pas ça logique, maintenant je vois bien avec mes propres équipes, je peux pas faire de miracle en augmentation brute, donc mon patron, je pense qu'il voudrait le faire, mais voilà... globalement, on me dit : j'ai proposé qu'on te change de classification, mais je peux pas le faire parce que ta rémunération n'est pas assez forte. Donc tant que je peux jouer sur le bonus, je joue et c'est normal, parce que je m'investis, enfin, je rentre chez moi il est 8h et demi, j'adore ce que je fais, je suis un passionné par ce que je fais... [...] Disons que mon bonus progresse d'une année sur l'autre depuis cinq ans. Mais voilà. 9, 10, 12, 14, 16, 18. En gros » (Arnaud, 40 ans, Directeur d'un centre d'affaire, Maîtrise d'économie, 16 ans d'ancienneté).

L'augmentation de la part variable est également un moyen pour les managers de compenser une absence d'augmentation de salaire. Ils établissent une sorte d'équilibrage entre fixe et variable afin d'éviter de mécontenter les salariés :

« Là, j'ai eu une année zéro et l'année suivante 2000 euros. J'étais déjà au-dessus de la moyenne. En fait, j'ai bénéficié de beaucoup au début, et après sur les métiers de réseau, je me suis trouvée vite au-dessus de la moyenne. Donc le constat que je fais, c'est que ces dernières années, je passe toujours après tout le monde, parce que je suis au-dessus de la moyenne. Pas que je mérite pas, sinon on m'aurait pas proposé ce job-là, mais on me dit : ben oui tu vois, c'est pas possible. Et là, ils vont tenir compte de la compensation au variable. Parce que ce qu'ils vont faire, c'est que du coup ils vont me mettre mon variable à 33, 35, allez, et du coup ils ne vont pas me donner de fixe. Donc en fait, eux, ils gèrent ça comme ça. [Ils font vase communiquant] voilà. Et ça, ça fait quand même six, sept ans que je vois qu'ils le gèrent comme ça. Donc l'année où j'ai eu plus de fixe, mon variable n'avait pas bougé, etc. Mais ça monte quand même toujours, par petits pas. C'est-à-dire que s'ils me montent le fixe alors ils ne me montent pas le variable. L'année d'après ils vont monter le variable mais ils bougeront pas le fixe mais le fixe va pas régresser, quand même ! Donc le total des deux augmente toujours un petit poil, quand même. » (Sonia, 51 ans, Responsable commercial entreprises, Bac +5, 28 ans d'ancienneté).

C'est la raison pour laquelle nombre de cadres n'attachent aucune importance à leurs évaluations et considèrent que la matrice et ses critères n'ont aucun sens : *« en fait je les [critères] regarde pas trop. Je les regarde pas, parce que je sais que mon patron va me dire « il y a 200 000 à répartir » et qu'il fera ça en regardant même pas mes objectifs, il fera comme ça, à la tête du client. Donc du coup, moi je travaille pas sur mes objectifs ». In fine, c'est le manager qui répartira l'enveloppe et il ne tiendra pas forcément compte des critères d'évaluation qui auront pourtant été mis en avant officiellement pour justifier ses décisions. Il fera en sorte de comparer les salaires au sein de son équipe de manière à répartir les primes pour limiter les écarts salariaux et tendre à l'égalité. Le montant de l'enveloppe contraignant fortement ses actions, ces décisions se répercuteront irrémédiablement sur le montant des primes distribuées aux autres, confortant par là même les salariés dans leur sentiment que les règles pour obtenir une augmentation ou une prime sont opaques, résultat largement partagé par les salariés dans leur ensemble (Bigi, et al., 2014).*

Conclusion

Dans l'idéal, augmentations de salaire et primes auraient deux vocations distinctes : les premières viseraient à accompagner les salariés dans la durée et seraient donc davantage liées à l'ancienneté ; Les secondes auraient pour objectif de reconnaître le mérite et donc d'établir des écarts. De ce fait, leur attribution s'inscrirait dans des temporalités et selon des modalités distinctes : les augmentations de salaire dans la longue durée des « plans de gestion » orientés vers le passé ; les primes définies à un instant t en fonction de critères « méritocratiques ». En toute logique, ces deux opérations devraient être menées de manière autonome et objets de négociations dans le cadre des entretiens d'évaluation. Il en va tout autrement en pratique.

Si les managers revendiquent le fait de mobiliser des critères objectifs et mesurables dans l'attribution des primes pour établir des écarts en fonction du mérite, ils se trouvent pris dans des contraintes financières et morales qui restreignent considérablement leurs marges de manœuvre. Contraints par des enveloppes dont ils ne maîtrisent pas le montant et en prise avec les écarts de salaire au sein de leurs équipes, les managers tâchent de concilier deux finalités des primes qui se révèlent sources de tensions (Godechot, 2007) : à la fois un

dispositif visant à reconnaître le mérite et au service de l'égalité pour réparer les injustices. Cependant, dans le même temps, ils peuvent être amenés à en créer d'autres, notamment pour les salariés ayant un niveau de salaire jugé correct et dont la prime risque d'être revue à la baisse pour augmenter celle de ceux dont le salaire est considéré comme trop faible. La tâche des managers relève donc davantage du bricolage que d'un exercice formalisé et objectif, confortant par là même les salariés dans le sentiment que les primes sont distribuées « à la tête du client ». En effet, il semble y avoir deux niveaux de négociations : l'un avec les salariés dont le niveau de salaire est jugé convenable voire élevé, auprès desquels seront avancés des critères objectifs et mesurables pour justifier la répartition des primes, et ce visant à éviter toute discussion ; l'autre avec les salariés dont le niveau de salaire est considéré comme faible, en l'occurrence les plus anciens, et qu'il s'agira de rassurer en négociant sur l'articulation entre fixe et variable. Coexistent ainsi différents critères contradictoires mais qui visent néanmoins le même objectif, à savoir satisfaire un idéal méritocratique, le principal problème étant de ne pouvoir définir unanimement ce que recouvre le mérite.

Bibliographie

Bigi M., Cousin O., Méda D., Sibaud L., Wieviorka M. (2014), *Travailler au XXIème siècle*, Robert Laffont.

Castel N., Delahaie N., Petit H. (2011), « Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ? », *Rapport de recherche du Centre d'études de l'emploi*.

Chaput H., Wolff L. (2008), « L'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques », in Amossé T. Bloch- London C. et Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, Paris., pp. 355-375.

Demailly D., Folques D., Naboulet A. (2010), « Les pratiques de rémunération en 2007. Des formules hybrides tant pour les cadres que pour les non-cadres », *Premières informations-Premières synthèses*, février, n°008.

Dubet F. (2006), *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Seuil.

Duru-Bellat et Tenret E. (2009), « L'emprise de la méritocratie scolaire : quelle légitimité ? », *Revue Française de Sociologie*, n°2, vol. 50, pp. 229-258.

Godechot O. (2007), *Working rich. Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, La Découverte.

Guillaume C. et Pochic S. (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, n°17, pp. 79-101.

Jacquemart A. (2014), « "J'ai une femme exceptionnelle". Carrière des hommes hauts fonctionnaires et arrangements conjugaux », *Connaissance de l'emploi*, Centre d'Etude de l'Emploi, n°114.

Kellerhals J., Modak M., Perrnoud D. (1997), *Le sentiment de justice dans les relations sociales*, PUF.

Lallement M. (2007), *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Folio.

Laufer J. (2004), « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, n°151, pp. 117-127.

Lemière S. et Silvera R. (2010), « Un salaire égal pour un travail de valeur comparable entre les femmes et les hommes. Résultats de comparaisons d'emplois », *Revue de l'ires*, n°66.

Meurs D., Pailhé A., Ponthieux S. (2010), « Enfants, interruptions d'activité des femmes et écart de salaire entre les sexes », *Revue de l'OFCE*, n° 114, pp. 113-133.

Mottez B. (1966), *Systèmes de salaire et politiques patronales : Essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*, CNRS.

Pillon T. et Vatin F. (2007), *Traité de sociologie du travail*, Octarès.

Reynaud J.-D. (1999), *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès.

Silvera R. (1996), *Le salaire des femmes, toutes choses inégales*, avec la collaboration de Anxo D., Johansson M., Sonnac N., La Documentation Française, coll. Droits des femmes.

Terresac G. (2012), « La théorie de la régulation sociale : repères introductifs », *Interventions économiques*, n° 45.