Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

QUI DISCUTE DE SON SALAIRE OU DE SA PRIME ? ENTRE DEMANDE DE TRANSPARENCE ET FORMES D'OPACITÉ, CE QUE LES SALARIÉS PENSENT DE LEUR RÉMUNÉRATION

Elise PENALVA-ICHER
Université Paris Dauphine PSL, IRISSO

Les salaires font aujourd'hui l'objet d'intenses débats. L'inflation qu'a connu l'année 2023 les a hissés en haut des préoccupations publiques comme privées. Ils sont étroitement liés au pouvoir d'achat, renvoient à des questions de justice ou interrogent la valeur du travail. Par exemple, les cadres dirigeants sont très souvent intéressés à la performance de leur entreprise et ces éléments de rémunération peuvent désormais être remis en cause selon des critères non uniquement financiers. On pense ici à *United Airlines* qui, à la suite de l'expulsion violente d'un passager d'un de leurs avions surbookés, a sanctionné son patron en indexant sa rémunération à la satisfaction des clients. Cet usage des rémunérations dans la gouvernance de l'entreprise renvoie à une justification marchande des salaires, qui reste plutôt associée aux cadres : « qu'est-ce que je vaux sur le marché du travail selon l'état de l'offre et la demande ? ». Là où d'autres catégories mobilisent d'autres échelles, comme les conditions de travail : « je ne suis pas assez payé pour l'engagement que l'on me demande », ou le niveau de vie : « ma paie ne me permet pas de vivre décemment », afin d'évaluer ce qu'ils gagnent (Baudelot *et al.*, 2014). De plus, on entend aussi des voix dénoncer des rémunérations perçues comme « obscènes », parce que décorrélées du reste de la distribution des salaires, comme dans le cas emblématique des footballeurs (Steiner, 2011 ; Arrondel et Duhautois, 2018). Enfin, ces sujets ne sont pas uniquement au cœur des questionnements de société, ils sont aussi mobilisés par la recherche académique. L'étude des rémunérations de catégories de travailleurs comme les *working richs* est récemment devenue déterminante pour analyser les inégalités (Godechot, 2007, 2012, 2016 ; Duvoux, 2017).

Ainsi, depuis le début des années 2000, les rémunérations ont pris une place importante dans les réflexions, et des évolutions législatives ont suivi qu'il s'agisse de leur transparence ou des inégalités qu'elles génèrent. Deux domaines de revendications sont ici aisément identifiables. D'une part les inégalités salariales entre les femmes et les hommes sont dénoncées (Bereni et Chappe, 2011 ; Blanchard et Pochic, 2021) ; d'autre part, les très hautes rémunérations des dirigeants et les écarts trop vastes avec le reste des salariés sont contestées. Des textes réglementaires découlent de ces débats, comme l'instauration du principe du *Say on Pay* dans la loi relative à la transparence et à la lutte contre la corruption dite Sapin 2 (2016) ; ou l'index d'égalité entre les femmes et les hommes mis en place à partir de 2019. Dernier évènement en date, l'adoption en mars 2023 de la directive européenne *Pay Transparency*, qui veut participer à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, en rendant publics les écarts de salaires et en sanctionnant les entreprises qui dépasseraient les 5 %.

Les données sur les écarts salariaux peuvent en effet s'avérer très fécondes dans la lutte contre les inégalités (Chelyat et Sahraoui, 2022). Si dans la carrière des cadres femmes, le coup d'arrêt à l'avancement, connu sous le terme « plafond de verre », est

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

bien étudié (Laufer, 2004 ; Guillaume et Pochic, 2007 ; Buscatto et Marry, 2009 ; Marry *et al.*, 2017), il reste beaucoup à comprendre de la construction des inégalités salariales. Des travaux récents, comme le numéro spécial de la revue *Gender, Work and Organization* (Milner *et al.*, 2019), témoignent d'une réflexion dynamique et féconde en la matière. Par exemple, l'article de Sophie Pochic et Vincent-Arnaud Chappe (2019) issu de ce numéro montre bien que les indicateurs de *reporting* des inégalités salariales offrent, notamment aux syndicats, un espace pour les contestations. Néanmoins, cet espace est investi différemment selon les rapports de pouvoir en présence dans les entreprises. Parfois ces divulgations risquent d'être instrumentalisées par les directions, en raison de discours de justification construits à partir d'une interprétation erronée des chiffres (Coron, 2019).

Pour toutes ces raisons, on observe une demande pour une transparence salariale plus forte. Pourtant, cette transparence ne produit pas toujours les effets voulus et surtout, elle se met en place dans un contexte où paradoxalement les rémunérations se sont opacifiées, du fait de leur individualisation et complexification ces dernières années dans des ensembles de rémunération dits *packages,* qui ajoutent au salaire fixe d'autres éléments, comme les primes de performance, l'intéressement ou la participation. Nous étudions cette tension entre transparence et opacité des rémunérations en trois étapes. D'abord, nous repartons de la définition des salaires. Celle-ci n'est pas évidente et après avoir présenté les différences entre disciplines ou selon les institutions qui traitent des salaires, nous proposons une définition élargie à toutes les rémunérations, et qui met l'accent sur les représentations que les salariés se font de ce qu'ils perçoivent. En effet, ce qui semble déterminant en termes d'usage, c'est que les salariés prennent ces rémunérations dans leur ensemble, généralement annuellement, en additionnant plus ou moins facilement à leur salaire fixe le reste de ce qu'ils peuvent percevoir (ou pas). La fin de la première partie présente la méthodologie mixte adaptée à l'étude de ces rémunérations à la fois dans leur globalité et leur variabilité. Ensuite, nous revenons sur les effets des politiques salariales des trente dernières années afin de montrer que ces *packages* de rémunération font souvent l'objet de bricolage. Ceci a pour conséquence que les salariés rencontrent finalement des difficultés à calculer combien ils gagnent exactement. Enfin, nous examinons ce que cette tension entre transparence et opacité fait aux salariés et observons des réactions changeantes : certains souhaitent discuter de leurs salaires et primes pour mieux se les représenter, alors que d'autres préfèrent se taire.

I. CE QUE L'ON SAIT DES RÉMUNÉRATIONS AUJOURD'HUI

Dans cette partie, nous présentons quelques définitions que l'on peut donner au salaire. En effet, si ce terme se laisse immédiatement comprendre comme la contrepartie rémunérée du travail, un exercice de définition plus précis s'avère difficile à mettre en œuvre. Selon les institutions qui le mesurent, les entreprises qui en font usage ou les différentes disciplines des sciences sociales qui y font référence, le périmètre du salaire n'est pas toujours exactement le même et surtout, il peut être élargi à un ensemble plus vaste de rémunérations.

Nous présentons dans le premier paragraphe de cette partie plusieurs de ces définitions. Ensuite, nous adoptons une définition élargie adaptée à nos questionnements, qui propose d'examiner la manière dont les salariés perçoivent leurs salaires mais aussi

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

le reste de leurs primes, car ces sommes restent à leurs yeux prises et comprises dans leur ensemble. Enfin, nous proposons une méthodologie mixte adaptée à cette perspective.

I.1. LES SALAIRES, UN OBJET DIFFICILE À DÉFINIR

Le droit du travail définit le salaire comme l'ensemble des rémunérations et prestations fournies en contrepartie du travail dans le cadre de la relation contractuelle entre un employeur et son employé. Au-delà de ce cadre légal, comment les sciences sociales peuvent-elles aider à définir le salaire ?

Si le terme de salaire s'est imposé au cours du 20ème siècle (Margairaz et Pigenet, 2019), aujourd'hui primes collectives et individuelles, intéressement, participation, plan d'épargne salariale ou retraite et autres, viennent compléter les fiches de paie. On assiste à une complexification des éléments de rémunérations dans ces nouveaux *packages* de rémunérations aux pourtours irréguliers. Cette complexification des rémunérations conduit les salariés à considérer des dispositifs, qui ne sont pourtant pas attachés au travail, comme des éléments de rémunération. L'intéressement, l'article 83[1] ou les *stock-options* par exemple, relèvent de l'intéressement au capital de l'entreprise et ne rentrent donc pas directement dans la définition d'une rémunération comme ce qui est donné en contrepartie du travail. Ainsi, certains éléments de rémunération brouillent la frontière entre capital et travail.

De plus, ces définitions sont encastrées dans les modes de production et les usages socio-historiques des paies. Par exemple, pour la statistique publique, les bilans sociaux et les DADS[2] utilisent une même définition des salaires au sens large. Celle-ci comptabilise le salaire fixe, les primes et les avantages en nature d'une part ; mais exclut d'autre part les *stock-options*, l'intéressement et la participation. Or, aux yeux des salariés ou de leurs employeurs, tous ces dispositifs sont pourtant bien des éléments qu'ils intègrent plus ou moins facilement dans le calcul de leur revenu annuel. Ils entourent le salaire de base d'un halo de rémunérations aux yeux des salariés qui les perçoivent. Ici, la définition issue de la littérature sociologique française sur les relations professionnelles peut être mobilisée (Saglio, 1991 ; Jobert et Reynaud, 2000 ; Tallard, 2001 ; Amossé *et al.*, 2008 ; Bevort et Jobert, 2011). Elle place la définition des rémunérations dans le cadre des relations sociales en entreprises et des négociations salariales, en considérant les rémunérations comme des règles institutionnelles (Sellier, 1961 ; 1984). Cette définition insiste sur les différentes règles qui accompagnent la définition et la perception des rémunérations et il nous semble que ces règles doivent être justifiées et défendues ou qu'elles peuvent au contraire apparaitre opaques aux yeux de ceux qui les interprètent. Une des origines de l'évolution mouvante de ces règles remonte à l'arrêt dans les années 1970 des classifications Parodi[3] (Eyraud, 1978), qui jusque-là servaient de référence en reliant postes et niveaux de salaires. Cela conduit à l'introduction de critères d'individualisation dans les classifications générales, et nous semble déterminant dans l'émergence d'opacité dans ce qui est considéré comme leur rémunération par les salariés.

[1] L'article 83 est un contrat de retraite complémentaire, dit « à cotisations définies », conclu dans le cadre de l'entreprise, entre l'employeur et tout ou partie de ses salariés.

[2] Les Déclarations Annuelles de Données Sociales (DADS) sont des déclarations administratives faites par les entreprises et qui servent de base de données pour la collecte d'information sur les salaires. Elles sont maintenant remplacées par la Déclaration Sociale Nominative (DSN).

[3] Mises en place en 1945, du nom de l'ancien ministre du travail Alexandre Parodi, les classifications Parodi sont un système fondé sur une dénomination et une classification des postes. Inspirées des anciennes conventions de la métallurgie, ces classifications permettent de relier un niveau de classification à un salaire. La loi du 11 février 1950 réintroduit la possibilité d'une négociation collective des salaires et en fixe les principes.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

Dans le cadre de ce mouvement d'individualisation, les salaires commencent à être de plus en plus négociés au niveau de l'entreprise (Saglio, 1999). Depuis la fin des années 1970, la crise économique continue d'affaiblir l'ancien cadre salarial et la sociologie des relations professionnelles met en lumière un affaiblissement de la négociation de branche ainsi qu'une augmentation de la négociation au niveau de l'entreprise (Meurs et Skalli, 1997 ; Barrat et Daniel, 2002). Toutefois, ce phénomène doit être nuancé : plus qu'un remplacement d'une forme de négociation par l'autre, on assiste à des combinaisons voire des chevauchements entre politiques salariales, négociations de branches et d'entreprises (Castel *et al.*, 2011), ce qui brouille encore plus les perceptions. Le rapport récent de la Dares sur la négociation collective à partir de l'enquête Réponse (Giraud *et al.*, 2021) revient sur l'idée d'une décentralisation de la négociation collective totale dans les entreprises. Selon les types d'entreprises (petites entreprises, grandes entreprises industrielles, start-up, etc.) la négociation ne se fait pas de la même manière, ni ne sert les mêmes objectifs. Ainsi, le principe d'égalité salariale « à travail égal, salaire égal » reste premier, mais la rémunération se négocie au niveau de la branche, de l'entreprise et aussi individuellement dans les entretiens annuels avec le supérieur hiérarchique, qui concernent aujourd'hui 72 % des salariés des entreprises d'au moins 20 salariés (Giraud *et al.*, 2021). Ces différents niveaux de négociation encadrent la formation du salaire et des primes en créant différents contextes sociaux, qui encastrent la construction des rémunérations à tous ces étages.

Le secteur public, s'il est moins exposé que le privé, est lui aussi touché par ce mouvement d'individualisation et du recours à la prime au mérite. Cependant, la complexité de la mise en place de ces dispositifs a pour effet que leur recours peut rapidement y être abandonné, par des managers qui finalement « ne jouent pas le jeu » (Desmarais *et al.*, 2007).

I.2. LES REPRÉSENTATIONS QUE LES SALARIÉS SE FONT DE LEURS RÉMUNÉRATIONS

Une proposition originale pour traiter des salaires est faite par l'enquête « SalSa », *le Salaire vu par les Salariés* (Baudelot *et al.*, 2014). Cette enquête est composée de deux vagues[4] (« SalSa 2008 » et « SalSa 2011 »), pendant lesquelles un questionnaire a été administré à un échantillon de salariés des entreprises privées et publiques, ainsi qu'à un échantillon de salariés de la fonction publique. La seconde vague diffère de la première en ce qu'elle porte spécifiquement sur la fonction publique, y compris la fonction publique d'État, absente de la première vague. Le questionnaire, élaboré par un collectif de chercheurs (Christian Baudelot, Damien Cartron, Jérôme Gautié, Michel Gollac, Olivier Godechot et Claudia Senik), a pour but d'étudier les salaires tant dans leur dimension objective que dans leur portée subjective. Ainsi, l'enquête recense les inégalités salariales entre et à l'intérieur des secteurs public et privé et la manière dont celles-ci sont perçues. L'exploitation de cette enquête a par exemple permis de mettre en évidence une fracture entre public et privé. Elle repose notamment sur la plus grande insatisfaction des salariés du public à l'égard de leur salaire, qui ne compte que 49 % de satisfaits contre 55 % dans le privé. Pis encore, les salariés des professions intermédiaires

[4] La première vague a été réalisée avec l'Insee, par téléphone et face-à-face et a permis de recueillir 3 100 réponses exploitables, tandis que la seconde vague a été réalisée par la Sofrès uniquement par téléphone et 3 000 réponses ont été récoltées. Les deux passations du questionnaire restent relativement semblables.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

du public, qui perçoivent en moyenne des salaires supérieurs à ceux des ouvriers du privé, se déclarent moins satisfaits.

La spécificité de cette enquête collective repose sur l'analyse non seulement des montants des salaires, mais également de la manière dont ils sont perçus pour soi et en fonction des autres, c'est-à-dire comme des représentations subjectives et relatives que les salariés se font de leurs rémunérations. Nous souhaitons inscrire le présent texte dans la même perspective. Pourquoi cette importance de la manière dont les salariés se représentent leurs salaires ? Comme le soulignent justement les auteurs de l'étude tirée de SalSa « le salaire ne se réduit jamais à une simple somme d'argent destinée à satisfaire des besoins. C'est également une façon de mesurer le travail accompli, sa reconnaissance par la société et donc la valeur de la personne elle-même du salarié, en soi, et en relation avec les autres » (Baudelot *et al.*, 2014, p 15). Dans cette veine, nous montrons que la perception et la réception des rémunérations par les salariés sont aussi des construits sociaux émanant de collectifs de travail car les rémunérations y sont encastrées : négociées au sein des branches, évaluées par rapport au marché du travail[5], comparées entre collègues dans les entreprises, ramenés dans les foyers. Chacun de ces collectifs produit des règles de perception et d'évaluation des rémunérations qui peuvent se conforter ou se concurrencer.

Ce travail s'inscrit dans le prolongement de l'enquête Salsa, mais il s'en différencie également. Une première différence porte sur le fait que cet article éclaire principalement des tendances qui se forment à l'aune des évolutions des politiques salariales du secteur privé, alors que Salsa se focalise plutôt sur le secteur public. Le secteur privé a en effet connu des évolutions majeures ces trente dernières années du fait de l'augmentation de primes de performance offertes en particulier à la population des cadres. De même, différentes lois tentent, depuis la réforme des retraites de 2003, de promouvoir la mise en place de Plan d'épargne entreprises (PEE) pouvant accueillir de l'épargne salariale ou retraite. Enfin, la prime dite Macron de partage de la valeur est le dernier exemple en date de la promotion des dispositifs d'intéressement ou de participation. Ces éléments pèsent fortement sur le brouillage de la perception du salaire par les salariés que nous retrouvons au fil de nos résultats. Si notre étude ne se limite pas aux cadres du secteur privé – nous avons également interrogé des cadres du secteur public lors des entretiens – il semble qu'elle saisit pourtant mieux les évolutions qui partent de ce secteur, en relevant les changements récents qui touchent plus particulièrement, mais pas uniquement, cette population. De même, notre étude ne se limite pas aux cadres, nous avons interrogé des employés lors des entretiens, néanmoins, elle éclaire mieux ce sous-ensemble car il reste le plus concerné par ces évolutions de politiques salariales.

Une seconde différence, qui constitue un apport de notre recherche, est que nous abordons les représentations des salaires non seulement au niveau individuel, mais également en rapport avec le collectif et donc aussi dans une perspective de comparaison aux autres. Au niveau des individus, on peut identifier les déterminants de la perception salariale. Les cadres du privé sont-ils plus satisfaits que ceux du public comme le relevait Salsa ? Que pensent les femmes de l'(in)égalité salariale qu'elles subissent ? Nous souhaitons prolonger l'analyse de ces déterminants sociaux de la perception des salaires par les effets des collectifs de travail. On peut se satisfaire d'un salaire dans une entreprise

[5] Par exemple dans le cas des *hold-up* décrits par Olivier Godechot (2008), où des traders utilisent les mobilités sur leur marché du travail afin de se prêter à des formes de chantage pour obtenir des augmentations de salaire. Nous avons également observé ces pratiques dans l'enquête cadres et la monographie Entreprise Resource Planning (la méthodologie est présentée plus loin dans le texte).

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

qui propose de bonnes conditions de travail, mais pas du même salaire dans une entreprise où celles-ci sont moins bonnes. On évalue son salaire par rapport aux dynamiques du marché du travail. Le salaire d'une femme est souvent perçu différemment de celui de son conjoint. Saisir ces effets d'encastrement dans des structures collectives (entreprise, marché, couple etc.) permet d'appréhender les valeurs symboliques du salaire pour les individus mais également au sein des organisations.

Le paragraphe suivant présente la méthodologie que nous avons développée pour approcher les rémunérations dans leur ensemble, c'est-à-dire suivant la perception que les salariés en ont et selon les effets que les contextes organisationnels ont sur celles-ci.

I.3. UNE MÉTHODOLOGIE MIXTE POUR RÉVÉLER LES TENSIONS ENTRE DEMANDE DE TRANSPARENCE ET OPACITÉ EFFECTIVE DES RÉMUNERATIONS

Pour illustrer les tensions entre transparence et opacité des rémunérations au cœur de cet article, nous adoptons une méthodologie mixte, c'est-à-dire à la fois qualitative et quantitative. Nous présentons ici les principaux matériaux et leur articulation.

L'enquête qualitative compte 4 campagnes d'entretiens[6], menées à partir de 2015 jusqu'en 2018. Nous avons d'abord réalisé 37 entretiens avec des cadres travaillant dans des entreprises du secteur privé mais également du secteur public (désignés par le terme « enquête cadres »). Ainsi, nous avons pu avoir une vision d'ensemble des dispositifs de rémunération existants, mais surtout de la variété de leur mise en œuvre. L'étude de cette variété a été prolongée grâce à la tenue de 3 monographies d'entreprises qui ont permis d'encastrer ces dispositifs dans des environnements dédiés. Celles-ci servent à contrôler les effets de contexte et permettent de comparer les perceptions différenciées des primes. En nous focalisant sur un secteur ou une entreprise spécifique, il s'agissait de contrôler les variables contextuelles pour étudier les effets d'un même dispositif sur les perceptions et le vécu des salariés et faire émerger d'autres variables explicatives. La première de ces trois monographies concerne un hypermarché situé en banlieue parisienne (24 entretiens, « monographie grande distribution »). La deuxième se concentre sur le secteur bancaire, avec une enquête réalisée au siège d'une banque et dans plusieurs agences situées en région parisienne, en Picardie et dans le département du Nord (41 entretiens, « monographie banque »). Lors de ces deux monographies, nous avons rencontré des cadres et des employés. La troisième monographie explore un milieu professionnel, majoritairement composé de consultants associés à un logiciel dit ERP (*Entreprise Resource Planning*). Dans cette entreprise, la mobilité est forte, les consultants partent à la concurrence ou peuvent être amenés à aller travailler chez leurs clients. Lors de ces mobilités, toutes et tous discutent de ce qu'ils perçoivent en salaire, augmentation et prime. C'est pour cette raison que nous avons souhaité les rencontrer (11 entretiens, « monographie ERP »).

Le matériau qualitatif permet la mise en perspective de la perception des cadres et des employés. Par ailleurs, les 37 entretiens avec les cadres des deux secteurs ont confirmé que les cadres du public se sentaient peu concernés par les rémunérations variables et ont conduit le dispositif quantitatif à se centrer sur les cadres du privé. Parallèlement à ces campagnes d'entretiens, nous avons donc voulu préciser la réalité des

[6] L'enquête cadres public et privé ainsi que les monographies banque et grande distribution ont été réalisées en collaboration avec Sophie Bernard.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

rémunérations des cadres du privé, les plus exposés aux transformations des politiques salariales des trente dernières années. Nous nous sommes dans un premier temps appuyé sur les résultats d'enquêtes disponibles comme Ecmoss (Enquête sur la structure des salaires et le coût de la main d'œuvre) ou Reponse (Relations professionnelles et négociations d'entreprise). Nous avons ensuite réalisé un questionnaire sur les pratiques des rémunérations variables pour les cadres du privé en activité. La passation de ce questionnaire dédié s'est faite en ligne en 2014 auprès d'un échantillon de 1 195 cadres, sélectionnés dans le cadre d'un partenariat de recherche avec l'APEC. L'échantillonnage a été permis grâce à un fichier source de cadres adhérents à l'APEC. Ce questionnaire a pour objectif de décrire les montants et structures de leurs rémunérations, ainsi que leur niveau de satisfaction salariale. Il vise également à encastrer la perception des primes dans les interactions entre les cadres, pour contextualiser cette fois plus au niveau micro des interactions sociales, notamment lors des discussions entre collègues. Ainsi, il contient notamment une question sociométrique sur les discussions que les enquêtés tiennent ou pas à propos de leurs salaires[7].

Dans cette première partie, nous nous sommes donné une définition élargie de notre objet d'étude, qui passe par la perception que les salariés ont de leurs packages de rémunération dans leur globalité, ainsi qu'une méthodologie mixte pour saisir les évolutions récentes de ces packages, comme leur variabilité selon les contextes organisationnels. Ce dispositif de méthode mixte permet de saisir les niveaux individuels et collectifs de la perception des salaires, notamment car les monographies rendent possible la contextualisation des rémunérations dans les organisations et que les questions de discussion mettent en lumière ce qui fait sens quand les salariés comparent ce qu'ils perçoivent. Cette démarche nous permet d'illustrer dans la suite de l'article les tensions entre transparence et opacité des rémunérations : il y a une exigence croissante à éclairer les salaires au moment où les politiques salariales récentes les complexifient. Cette exigence est individuelle, en ce que les salariés cherchent à mieux comptabiliser combien ils touchent eux-mêmes, mais aussi collective car ce qu'ils perçoivent ne peut se comprendre que relativement à ce que les autres perçoivent. Ces autres peuvent appartenir à la même équipe de travail, au même groupe professionnel, au même marché du travail, ou au même foyer. La prise en compte de chacun de ces collectifs, aux pourtours plus ou moins vastes, est bien prévue par le dispositif méthodologique. Grâce à celui-ci, observons à présent les changements qu'ont connues les rémunérations ces trente dernières années dans toute leur variabilité.

[7] Afin de reproduire les structures relationnelles des individus, les enquêtes sociométriques utilisent des questions qui permettent de retracer les relations des enquêtés. On les appelle « générateur de noms » et elles demandent aux enquêtés de donner des noms de contacts avec qui ils entretiennent telle ou telle relation. Voici celui que nous avons utilisé : « Avec qui parlez-vous de votre rémunération ? Par exemple, vous discutez du niveau de votre salaire, de son évolution, de vos primes. Vous pouvez également aborder comme sujet ce que vous allez faire de cet argent en termes de dépenses ou de placements. On peut dire que vous vous faites des confidences sur le sujet ». Le générateur de noms est généralement complété par des questions de descriptions des contacts (leur profil comme l'âge ou le sexe, le cercle social auquel il appartient comme la famille ou les amis, etc.), non présentées ici. De plus, la présente utilisation du terme confident renvoie à d'autres études en analyse de réseaux (Burt, 1984, Ferrand, 2007).

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

II. DES FORMES D'OPACITE DES REMUNERATIONS, EN TENSION AVEC LA DEMANDE DE TRANSPARENCE

Depuis le début des années 1990, au-delà de l'évolution des montants des salaires, ce sont surtout les formes de rémunérations qui ont largement évolué du fait de leur individualisation et complexification. Grâce à l'enquête Ecmoss[8], on observe une augmentation des primes : en 1994, 22,4 % des salariés touchent une prime de performance individuelle, ils sont 34,7 % en 2006 et 40,9 % en 2014. Néanmoins, on note de fortes variations au sein de ces recours aux primes selon le type de salariés (cadre versus non-cadre) ; le secteur d'activité ou la branche (industrie et finance versent beaucoup de primes) ; et la taille de l'entreprise (les petites entreprises ont plus recours aux heures supplémentaires pour compléter leurs politiques salariales qu'aux primes) (Penalva-Icher, 2019). De plus, il existe une spécialisation des primes selon le type de salariés : tous et toutes ne touchent pas la même chose, ni de la même manière. Dans cette partie, nous présentons ces variations dans l'implémentation des dispositifs de type *packages*, faits de multiples outils parfois bricolés entre eux. Puis, nous montrons que ces mélanges et articulations entre différents outils ont pour effet que les salariés ne savent plus facilement faire le compte de ce qu'ils perçoivent exactement.

II.1. L'INDIVIDUALISATION REPOSE SUR DES DISPOSITIFS SOUVENT BRICOLÉS

La complexification des éléments de rémunérations ne repose pas sur un mouvement uniforme. Outre les différences entre public et privé déjà soulignées (Desmarais *et al.*, 2007, Baudelot *et al.*, 2014), il y a également des effets cumulatifs : les primes augmentent avec la taille de l'entreprise ou le niveau général de rémunérations. Et les inégalités d'accès persistent, 11 % des salariés ne perçoivent pas de composante variable de leurs rémunérations. La segmentation des politiques salariales selon le type de salariés demeure forte. Ainsi, des dispositifs comme les *stock-options* ou l'article 83 ne sont accessibles qu'aux membres du *top management*. En 2010, par exemple, l'argent versé au titre de l'épargne salariale représente un surcroît de rémunération équivalent en moyenne à 6,9 % de la rémunération des salariés bénéficiaires, pour en moyenne 48,7 % des salariés des entreprises de 10 salariés ou plus. Et les cadres restent les premiers bénéficiaires de ces dispositifs. Ils perçoivent plus que les autres salariés de telles primes : 62% d'entre eux touchent de tels dispositifs contre 55% des professions intermédiaires, 42% des employés et 43% des ouvriers. Tous ces chiffres (Demailly, 2012) montrent bien que, non seulement les différentes catégories de salariés ne touchent pas les mêmes montants, mais que ces versements ne présentent pas la même nature.

Ensuite, il faut insister sur le fait que ces dispositifs de rémunérations variables paraissent souvent très sophistiqués mais n'en restent pas moins bricolés. Ils sont le fruit d'un effort de rationalisation du travail qui manque souvent son objectif, car la réalité des

[8] Ces chiffres ont été produit par l'autrice grâce à une analyse de l'enquête Ecmoss sur les années 1994, 2006 et 2014. L'enquête sur la structure des salaires (ESS) mesure les effets des caractéristiques des salariés et des employeurs sur les niveaux et structure des salaires. Cette enquête a été réalisée en binôme avec l'enquête sur le coût de la main d'œuvre (Ecmo) et ce de manière alternée tous les deux ans jusqu'en 2005. Depuis les deux enquêtes sont intégrées au dispositif de l'enquête sur le coût de la main d'œuvre et la structure des salaires (Ecmoss). Ecmoss est réalisée par l'Insee en collaboration avec la Dares auprès d'un échantillon de 14 000 établissements appartenant à une entreprise de 10 salariés ou plus située en France métropolitaine et exerçant une activité dans les sections B à S de la nomenclature des activités françaises (secteur privé non agricole, hors personnes morales ou organismes soumis au droit administratif).

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

tâches ne se laisse pas facilement résumer à des indicateurs de performance quantifiés. De manière générale, les primes de performance passent souvent par des calculs assez élaborés qui perdent les salariés dans l'anticipation de leurs primes. Comme en témoigne cet extrait où une salariée précise la complexité des dimensions de sa prime et les seuils fins qui lui font rater l'atteinte de ses objectifs :

> J'ai trois objectifs : 50 % sur l'hygiène du rayon (une date périmée et c'est 50 % de la prime en moins) ; 30 % sur le balisage : c'est 99,5 % et l'année dernière, j'ai obtenu 99,4 % et donc je n'ai pas eu les 30 % et enfin 20 % sur cahier d'événement. (Employée, monographie grande distribution, au-dessous du salaire médian français)

Cette illisibilité des primes reste imputable à leurs modes de calcul, comme autant d'exercices (ratés) de quantification du travail qui, bien que vantant une rationalisation visant l'objectivité du chiffre, sont soumis à des appréciations subjectives et à des règles sociales de partage de la valeur. Les managers de proximité, qui déploient ces politiques salariales sans toujours les décider, ont souvent bien conscience de ce problème. Pour y remédier, ils mettent parfois en place des outils techniques avec des simulateurs de primes, ou des dispositifs relationnels comme un salarié « référent rémunération », auquel incombe le rôle d'expliquer les règles de versement des primes aux autres. Le problème reste que les conceptions de la justice varient : la prime va-t-elle au plus ancien ? au plus compétent ? à celui qui est le plus engagé dans son travail ? Les justifications des primes continuent d'être discutées ou débattues.

De plus, les périmètres des indicateurs changent, par exemple d'après le questionnaire cadres en ligne : la performance est mesurée au niveau de l'équipe pour 12 % des primes, du site pour 11 %, du groupe pour 27 %. Ces périmètres ont pour effet d'encastrer les rémunérations dans les interdépendances au travail de collectifs aux contours et compositions mouvants. Par exemple, dans la monographie bancaire, un indicateur de performance est particulièrement décrié : il s'agit du taux de décrochés de téléphone. En effet, dans une agence, les relations sociales de proximité encouragent la solidarité, et les uns prennent les coups de téléphone des autres quand les premiers sont en rendez-vous clientèle. Ce comportement augmente le taux de décroché de manière significative. Même la directrice d'agence se prête à ce jeu et prend les appels de ses subalternes. Néanmoins, le taux de décroché est calculé sur le périmètre d'une zone géographique qui regroupe plusieurs agences. Les salariés se plaignent alors de pâtir des faibles scores de certaines agences mauvaises élèves de cette zone et surtout de ne pas connaître personnellement les membres de ces agences, dans le but d'influencer leurs comportements.

On trouve dans cet extrait d'entretien, un autre exemple de la difficulté d'appliquer des critères collectifs au niveau individuel :

> Enquêté : Les critères du variable sont assez aléatoires, ce sont les critères corp [corporate] sur lesquels on n'a aucune main.
> Enquêtrice : Parce qu'ils sont collectifs ?
> Enquêté : Ce sont des critères collectifs, mais qu'on transmet sur des critères individuels. Par exemple, est-ce que la charte éthique a été respectée par l'ensemble des collaborateurs ? oui/non ? hein… que ce soit le cas ou pas, pffff… (Manager, monographie ERP, au-dessus du salaire médian)

Certains dispositifs de rémunérations, comme l'article 83, sont particulièrement complexes à saisir car ils mélangent calcul différé et avantages fiscaux. Dans les services de ressources humaines qui mettent en place ces outils incitatifs, on reconnait très volontiers que les salariés « passent à côté » de ces dispositifs. Ainsi, ces derniers « ratent » leur cible car la condition nécessaire de leur efficacité repose sur leur bonne

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

compréhension par leurs destinataires. Les cadres RH que nous avons interviewés lors de la campagne d'entretiens cadres témoignent que cette condition est rarement remplie. Ils avouent l'existence de dispositions inégalement réparties et la nécessité pour eux de devoir « communiquer » pour accompagner les salariés dans la réception de rémunérations qu'ils qualifient d'« indirectes » :

> C'est clair qu'il faut communiquer dessus parce que… hein sur tout ce qui est rémunérations indirectes en fait les entreprises elles ont tout intérêt à communiquer dessus parce que si on le fait pas, et bien, pour les salariés ça parle pas sinon… Je pense qu'ils regardent à peine leur bulletin de paie, donc je pense qu'ils ne se rendent même pas compte. (Une cadre en Ressources Humaines dans une entreprise d'outillage, enquête cadres, au-dessus du salaire médian français)

On en arrive à des primes variables qui, tout en voulant rationaliser leurs critères d'attribution autour de la performance, se retrouvent soumises à des bricolages de leurs indicateurs. En effet, en indexant les rémunérations (le plus souvent mais pas uniquement) sur la performance, les primes construisent des dispositifs qui en réalité effectuent une double « traduction » de l'activité (Callon, 1986) : d'abord elles produisent un indicateur appartenant au langage formel qui réduit et calcule l'activité ; puis celui-ci doit finalement lui aussi se transformer en argent, c'est-à-dire se monétariser. Or, l'activité et le travail restent, envers et contre toutes ces opérations, complexes à réduire.

De plus, cette double traduction des primes est souvent présentée par les managers qui doivent la défendre comme une procédure objective. La référence aux mathématiques est omniprésente, les interviewés nous parlent de taux, de ratio, de coefficient, etc. En s'appuyant sur une forme de scientisme, ils rationalisent la mesure de l'activité des salariés avec un certain nombre de critères ou de pondérations. Le recours à ces éléments voulus objectifs possède un autre avantage : il rassure les managers dans la mise en place de primes variables qu'ils vont devoir justifier (souvent non sans mal) auprès de leurs subordonnés. L'extrait suivant illustre ces difficultés que les managers de proximité éprouvent. Dans ce cas, la manager admet avoir fait preuve d'injustice en mettant la même note à deux subalternes, alors qu'une effectuait mieux son travail. Pourtant, confrontée à des règles d'ancienneté et prise dans les contraintes de relations interpersonnelles qu'elle entretient avec les deux, cette manager n'a pas su trancher, car elle ne pouvait pas se justifier :

> Enquêtée : Moi j'ai été injuste une fois. J'étais manager de la mission. Il y avait deux consultantes et il y en avait une qui était bien meilleure que l'autre. Et j'ai mis la même note aux deux, j'ai été injuste.
> Enquêtrice : Et pourquoi tu as fait cela ?
> Enquêtée : Ben, en l'occurrence j'étais super copine avec les deux et je ne voulais pas… Il n'y avait pas photo, il y en avait une mieux que l'autre, les deux étaient très bien, mais une plus dynamique, elle comprenait plus vite, tu pouvais la charger plus. L'autre elle fera le boulot mais ce sera plus long. Pour moi, c'est l'objectif comme critère, mais bon. Comme en plus la plus débrouillarde était plus junior, ça doublait cet effet-là. (Consultante manager, monographie ERP, au-dessus du salaire médian)

Ainsi, un dernier point doit être mentionné. Malgré la mise en place d'indicateur ou de notation comme ici, les managers se retrouvent dans l'obligation d'effectuer des arbitrages pour verser ces primes. Par exemple, ils disposent d'enveloppes collectives qu'ils répartissent de manière plus ou moins (in)égalitaire au sein de leurs équipes. Bien sûr, ces répartitions sont rarement assumées « à la tête du client ». Néanmoins, les justifications apportées peinent à convaincre, étant donné la variété de registres de légitimité de la performance : diplôme, engagement, ancienneté, etc. Surtout, et ce cas est

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

très fréquemment dénoncé par les salariées, le critère d'assiduité ou la participation effective à certains objectifs peuvent entrer en conflit avec l'absence liée à un congé maternité. Ainsi, la Cour de cassation a rejeté le 19 septembre 2018 le recours d'une salariée au motif que son congé maternité ne lui permettait pas de participer de manière effective à la tâche prévue par la prime[9].

Au-delà du cas des inégalités entre les femmes et les hommes, les salariés se plaignent souvent de ces mises en œuvre de leur prime, perçues comme arbitraires en dépit de l'objectivation par des critères. Ce cadre, par exemple, a tenté lors de notre entretien de défendre l'existence d'un système de rémunération totalement basé sur le mérite. Il finit pourtant quelques lignes plus loin par le dénoncer dans son application (« ça biaise le système ») pour lui préférer un système plus collectif :

> Je me dis que la performance devrait être directement liée au salaire, avec tous les revers que ça peut avoir. Ce système pourrait marcher à condition qu'on accepte d'avoir des réductions de salaire quand on est moins bon […] c'est très lié à la tête du client. Du coup, ça biaise un peu le système dans le sens où on peut être contre performant, mais si on est copain avec celui qui signe à la fin de l'année ça peut bien se passer, comme l'inverse. Voilà ! Du coup, il y a trop, je trouve, d'inconnu dans le truc pour que ça reflète vraiment la performance personnelle. Créer une part variable collective, à la limite, c'est pas plus mal, parce que ça permet d'être intéressé au fonctionnement global de l'entreprise, et voilà, ça peut rajouter un peu de solidarité entre tous. (Un cadre dans l'industrie, enquête cadres, au-dessus du salaire médian)

Ainsi, malgré les précautions parfois prises par les managers autour de la quantification des primes, leur application n'est pas exempte de procédures qualitatives et d'un marquage social (Zelizer, 2005), encastré ici dans les relations interpersonnelles (« si on est copain »). Ces procédures se parent des atours des mathématiques, pourtant l'évaluation du et au travail reste avant tout sociale. On peut conclure que les procédures de comptabilisation des primes ressemblent plus à des formes de « qualcul », comme les désigne Franck Cochoy (2002), c'est-à-dire des tentatives de comptages objectivées qui s'appuient sur des éléments autant qualitatifs que quantitatifs. Nous venons d'examiner les « qualculs » effectués par les managers ou responsables RH pour mettre en place les primes, le prochain paragraphe est consacré aux calculs faits par les salariés eux-mêmes lorsque ces primes leurs sont versées.

II.2. COMMENT LES SALARIÉS « CALCULENT » LEURS SALAIRES ?

Maintenant que nous avons examiné la manière dont les politiques salariales d'individualisation se mettent concrètement et parfois difficilement en place en bricolant avec leurs outils, observons la manière dont les salariés vivent ces dispositifs conformément à notre volonté de considérer les salaires dans la manière dont ils sont perçus par les salariés. Ici, on fait face à la difficulté pour les salariés de compter l'ensemble des sommes perçues dans ces packages.

---

[9] Cass. soc. 26.09.2018 n° 17-18011 et 01.12.2016 n° 15-24694 : « Le bonus de coopération était expressément subordonné à la participation active et effective des salariés aux activités de transfert et de formation continue des équipes italiennes en France et que cette prime, répondant à des critères de fixation et d'attribution objectifs, mesurables et licites, était destinée à rémunérer l'activité spécifique d'accompagnement du transfert et à récompenser le service rendu à ce titre, la cour d'appel en a exactement déduit, eu égard aux dispositions de l'article 11 point 2 de la directive 92/85/CE du 19 octobre 1992 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail, que ce bonus n'était pas dû à la salariée pendant son congé de maternité faute pour elle d'avoir exercé les fonctions spécifiques dans les conditions particulières prévues par le protocole de fin de conflit ».

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

Regardons d'abord ce qui n'est pas pris en compte, ou du moins ce qu'il n'est pas aisé d'évaluer. Des formes d'invisibilité résultent souvent de la nature même de ces primes, qui sont de plus en plus variables et associées à la performance. Cette réversibilité des primes les rend annulables d'une année sur l'autre, ce qui complique leur anticipation. Cette réversibilité a pour conséquence que certains salariés ne les comptent tout simplement pas (« je ne calcule pas »). On retrouve ce résultat chez les deux catégories employés et cadres, même si chez les cadres le versement de ces primes est plus répandu. Par exemple, cette première interviewée, surprise de ce qu'elle a finalement touché à la fin de l'année :

> Je ne calcule même pas. Ça rentre et puis voilà. […] mais moi je suis rentrée, après une année, je me suis rendu compte de toutes ces primes, moi je [ne m'y] attendais pas… (Employée, monographie grande distribution, sous le salaire médian)

> Non, je ne calcule pas [ma prime], si j'ai besoin de quelque chose je l'achète, c'est tout ! (Cadre, enquête cadres, au-dessus du salaire médian)

Ce second extrait montre que les cadres expérimentent également le brouillage des dispositifs, avec la différence qu'ils sont moins contraints dans leur budget et peuvent prendre plus de distance avec ce qu'ils perçoivent. Par ailleurs, ces extraits indiquent un second élément : la temporalité différente des primes variables (« après une année »). Contrairement au salaire, elles ne tombent pas avec une régularité mensuelle, mais sont comptabilisées et versées sur une année ou au trimestre. Cette variation dans les versements encadre la perception des rémunérations. Dans le questionnaire auprès des cadres de l'Apec, on observe que les primes sont le plus souvent versées au printemps – 12 et 13 % des cadres interrogés en ligne déclarent recevoir une prime respectivement en mars et en avril – et en décembre (10 %). Par ailleurs 17 % des cadres déclarent recevoir des primes plusieurs fois dans l'année. Ces rémunérations variables altèrent l'unité temporelle de compte mensuelle des salaires, qui s'est imposée à partir des années 1970. En effet, les primes sont souvent concomitantes avec des événements qui ne reviennent qu'une fois dans l'année (vacances, impôts, etc.). Ces nouvelles séquences temporelles produisent des effets de brouillage, car il est plus difficile de les faire rentrer dans un budget de plus en plus mensualisé, notamment du fait de la prégnance de la comptabilité bancaire sur les activités monétaires (Lazarus, 2009).

D'ailleurs, pour décrire et compter leur salaire et primes, les enquêtés procèdent peu à une opération précise de calcul. Lors des entretiens, à la question « Combien gagnez-vous ? », il est rare que les réponses apportées soient des montants mensuels exacts en euros. Elles tiennent plutôt en des évaluations ou utilisent des ordres de grandeur. Les cadres mentionnent souvent une rémunération annuelle globale brute, en unité dite « K euro », c'est-à-dire en milliers d'euros. Ce chiffre englobe la partie fixe et la partie variable, qui renvoie alors le plus souvent aux primes de performance, mais plus rarement à l'intéressement difficilement anticipable car calculé sur les bénéfices globaux de l'entreprise. Cette unité de compte en « K euros » permet les comparaisons entre collègues ou d'un poste à l'autre lors des mobilités. Les interviewés qui s'occupent des recrutements nous expliquent par exemple qu'il est d'usage de réclamer une augmentation en additionnant la somme du fixe à celle variable. Le bonus devient alors une variable d'ajustement dans les négociations.

Il faut enfin mettre à part une catégorie d'acteurs, rencontrée lors des entretiens cadres et la monographie bancaire. Il s'agit des commerciaux, catégorie qui doit être traitée de manière singulière pour la perception de ses rémunérations (Bernard, 2020). En effet, ces derniers, contrairement aux autres catégories d'interviewés, nous ont toujours

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

affirmé avoir une vision fine de leurs rémunérations et les piloter stratégiquement. Au cours de leur processus de professionnalisation, ils ont développé des dispositions dans ce sens et abordent leur revenu avec une forme de rationalité économique très poussée. Ils sont également équipés des dispositifs techniques de gestion de leur activité par la performance, qui renforcent ces dispositions. Par exemple, ils bénéficient d'agenda de leurs objectifs qui calculent en temps réel leurs primes ou s'organisent pour « amortir » les périodes plus calmes. Les primes participent à la gestion du temps de travail, les commerciaux interrogés mentionnent des primes glissées, un mois d'août blanc, des cycles de plusieurs semaines qui délimitent les objectifs et des semaines de RTT à placer selon les dates de versements des primes :

> Enfin là c'est vraiment complètement transparent, c'est un peu en fait la clé de succès des entreprises parce que quand on rentre dans ces histoires d'objectifs, en tout cas des grands groupes, et qu'on commence à être un peu… si on n'est pas transparent tout de suite derrière ça va leur retomber dessus, parce que les commerciaux discutent entre eux, on se téléphone, si… on part pas sur les mêmes bases de primes c'est sûr que là l'entreprise se tire une balle dans le pied. (Commercial, enquête cadre, au niveau du salaire médian)

Ces dispositifs et dispositions rendent le milieu professionnel des commerciaux particulièrement transparent. Cette transparence sert l'organisation du groupe professionnel, comme nous le mentionne cet enquêté en soulignant les discussions collaboratives entre eux. Mais les commerciaux restent un cas limite. Observe-t-on des discussions sur les salaires chez tous les salariés ? Ces discussions, qui sont autant de tentatives d'augmenter la transparence des salaires, font l'objet de la troisième partie.

III. ENTRE TRANSPARENCE ET OPACITÉ, CERTAINS DISCUTENT SALAIRES ET PRIMES, D'AUTRES NON

Des études économiques se sont penchées sur les effets possibles de la transparence salariale. Par exemple, quand l'université de Californie propose à ses salariés de consulter les salaires de leurs collègues, tous ne le font pas (Card *et al.*, 2012). Il semble aussi que les employeurs aient intérêt à garder le secret car on observe des formes d'asymétrie sur les effets de la comparaison, selon que le salarié se situe en haut ou en bas de l'échelle des salaires. D'autres études montrent ainsi que la satisfaction des employés est corrélée négativement au niveau de rémunération des 1 % les mieux payés (Godechot et Senik, 2015). Au-delà de ces constats, quelles sont les réactions que nous observons de la part des salariés face à cette tension entre transparence et opacification de leurs rémunérations ? Nous en observons de deux ordres : certains en parlent pour clarifier les échelles de salaires et s'y situer ; d'autres se taisent car ils n'ont ni le besoin de se situer, ni intérêt à dévoiler leurs salaires.

III.1. CEUX QUI EN PARLENT

Les entretiens ont souvent été acceptés par les enquêtés car ils représentaient à leurs yeux un moment pour faire le point sur leur salaire. Certains d'entre eux se sont présentés à l'entretien avec leur fiche de paie. Ils précisaient alors qu'ils ne savaient pas combien ils gagnaient et que l'entretien était l'occasion de réaliser ce calcul délicat. Cette volonté

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

de se pencher sur sa fiche de paie indique également l'existence de discussions autour des salaires, avec l'enquêtrice mais pas uniquement, en cohérence avec la demande plus générale de transparence. C'est ce que nous abordons dans cette partie.

Au-delà du déchiffrage de leur fiche de paie, est-ce que les salariés parlent facilement de leurs rémunérations ? Les répondants du questionnaire en ligne, tout comme les interviewés ont souvent été très enclins à participer à l'enquête. Cela leur offre l'occasion d'évaluer leur propre salaire et ce faisant, de se situer eux-mêmes sur l'échelle sociale. Néanmoins, cette perception de sa propre situation par le salaire n'est pas justifiée de la même manière selon sa place dans les organisations. En bas, on justifie plus le montant de son salaire par ses besoins ; en haut, par le diplôme ; les dirigeants d'entreprise invoquent, quant à eux, la loi de l'offre et la demande, en considérant leur valeur monétaire sur ce marché (Baudelot *et al.*, 2014).

La passation de l'enquête en ligne va dans ce sens d'un besoin de revenir sur les salaires, comme le montre le taux assez élevé de réponse général au questionnaire (15% : sur 10 000 cadres contactés, environ 1 500 ont rempli le questionnaire). Cette création de l'objet de recherche « montant des rémunérations » par l'enquête elle-même témoigne bien d'un calcul de son salaire qui ne va pas de soi, mais dépend d'interactions sociales. Ce calcul se fait ici avec l'enquêtrice ou pendant la passation du questionnaire, mais il peut se faire au cours d'autres interactions sociales, notamment avec les collègues. Les entretiens mentionnent beaucoup de discussions informelles autour de la photocopieuse ou de la machine à café :

> Moi, ma rémunération, j'en parle tout le temps, tout le temps. […] Par exemple à la machine à café, on me demande de payer un truc, sur le mode de l'humour, j'en parle « j'aimerais bien te payer un café, mais je tends les poches et je n'ai rien dedans », comme ça. […] Tout le monde en parle, il y a une très grosse intégration avec les équipes. (Consultant junior, monographie ERP, au niveau du salaire médian)

Si l'on discute des rémunérations, c'est que savoir ce que l'on gagne se détermine relativement par rapport à ce que gagnent les autres :

> Quand j'ai voulu être augmentée, je suis allée demander à combien tu es ? Moi aussi je me suis renseignée à tous ceux de mon grade pour savoir de combien je peux être augmentée. (Consultante, enquête cadres, au-dessus du salaire médian)

Ces discussions ont souvent lieu pour évaluer ce que les uns et les autres reçoivent afin de mieux comprendre ce que l'on gagne soi-même. Car les résultats du questionnaire montrent que si 58 % des sondés disent connaître exactement leurs rémunérations, 37 % n'ont qu'une idée générale et 6 % ne savent pas du tout. Ce résultat diffère de celui de l'enquête Salsa, qui ne mesure pas exactement la même chose et reste plus générale dans sa comparaison entre les secteurs public et privé, mais où presque tout le monde avait un avis sur sa situation personnelle. Dans cette enquête, il y avait en effet peu de non-réponses, et elles n'étaient plus fréquentes que pour évaluer les situations éloignées des siennes[10].

Outre ces discussions, d'autres formes de tentatives pour découvrir les montants des salaires dans les organisations nous ont été relatées lors des entretiens. Par exemple, les

[10] Les taux de non-réponse y débutaient à 2 % pour aller jusqu'à 31 % sur cette question précise des situations éloignées. Le chapitre 2 de l'ouvrage tiré de l'enquête Salsa, « du proche au général, du concret à l'abstrait : la formation des opinions sur les salaires », (p. 51-65), principalement rédigé par Michel Gollac, propose une analyse originale et riche des non-réponses dans cette enquête.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

interviewés ont souvent mentionné la création *ad hoc* de tableaux de suivi des primes annuelles versées dans leur service. Si les dispositifs bricolés opacifient la perception des rémunérations, ils sont parfois accompagnés d'outils informels ou formels, développés par les salariés ou les managers, afin de les clarifier. De manière plus systématisée, le marché du travail se dote d'outils de comparaison comme la méthode Hay[11] ou plus récemment de comparateurs de salaires en ligne proposés par des intermédiaires de marché[12]. L'extrait suivant montre comment une application interne de gestion du travail a permis d'objectiver les inégalités de genre subies par une salariée :

> On a une application qui permet de voir le salaire de tous les gens que tu encadres. Et quand j'ai vu que le senior que j'encadrais il gagnait 63, je me suis dit, bon ma fille, cela fait 4 ans que tu es manager, tu gagnes le même salaire qu'un des seniors que tu encadres. Il faut que tu te bouges les fesses. (Consultante, enquête cadre, au-dessus du salaire médian)

Cette objectivation des inégalités légitime la transparence des salaires aux yeux de ces salariés :

> Enquêtrice : Ça ne choque personne ?
> Enquêtée : Non, tout le monde en a besoin et tu es trop content de savoir. Et puis tu peux demander quelque chose de juste. C'est-à-dire imagine : tu es à 50 et tous ceux de ton grade sont à 58 et tu avais prévu de demander 53, parce que de 50 à 58 tu te dis que ça fait trop. Et bien tu te rends compte que tu es déjà en dessous. (Consultante, monographie ERP, au-dessus du salaire médian)

Ainsi, une définition élargie des rémunérations permet d'investiguer différentes dimensions de la perception salariale. La dimension objective reposant sur les montants est première, mais la dimension subjective, qui comprend la manière dont ces montants sont perçus les uns par rapport aux autres s'avère elle aussi déterminante. Ces discussions entre collègues renvoient bien à ces deux dimensions et permettent de mieux éclairer les inégalités salariales, pour les salariés comme pour le chercheur. Pourtant, une partie des salariés ne participent pas à ces discussions.

III.2 CEUX QUI SE TAISENT

Certains enquêtés n'ont pas souhaité parler de leurs rémunérations. Ce refus de répondre est ici mesurable grâce au questionnaire en ligne *via* la question sociométrique, qui leur demandait avec qui ils discutaient de leurs salaires et primes : 13 % des enquêtés répondent personne, alors que 10 % citent un nom, 24 % en citent deux ou trois, 28 % donnent entre quatre et neuf noms et 25 % dix ou plus. En marge des discussions sur les salaires qui nous ont été décrites, il existe aussi une frange de la population, qui ne parle pas de salaire. Peut-être n'a-t-elle pas besoin de connaitre le salaire des autres pour évaluer le sien ? On peut faire l'hypothèse que ce sous-ensemble subit moins de formes d'opacification salariale, avec des références collectives qui resteraient lisibles. Si on examine leurs caractéristiques, il s'agit de salariés qui se disent plutôt satisfaits de leurs rémunérations : 82 % sont des hommes, 71 % n'ont jamais connu le chômage, 31 % travaillent dans l'industrie (alors que ce secteur représente 22 % des enquêtés) et 68% estiment avoir connu une mobilité professionnelle par rapport à leurs parents. Enfin, seule

[11] Méthode comparative de classement des postes dans les organisations qui peut aider à établir les grilles de salaires. Elle tente de trouver plus d'équité entre les salaires en comparant les niveaux de rémunération des entreprises entre elles (Godechot, 2006).
[12] Par exemple, le comparateur du magazine Challenge, qui se qualifie « d'argus du marché » ou celui de l'Apec.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

la moitié d'entre eux touche une part variable au titre de leurs rémunérations. Cette catégorie aurait moins besoin de se situer au sein des échelles salariales que le reste des salariés.

Les discussions entre collègues sur les salaires dépendent aussi des contextes de travail. Selon le secteur ou l'entreprise, les normes de discussions peuvent varier. Par exemple, cette consultante de la monographie ERP explique que dans son ancien cabinet de conseil, tout le monde le fait. En revanche, elle vient de prendre un poste chez le client et les habitudes ne sont pas les mêmes, notamment car les métiers diffèrent et que les termes de la comparaison varient bien plus :

> Comme tout le monde faisait la même chose, c'était transparent. Dans mon nouveau travail, il y a plus de disparités, je ne peux pas imaginer que tout le monde ait le même salaire. Du coup la prime c'est 5 à 10 % encore que là cela va être nouveau, encore que là… on va en discuter, on va voir. En interne c'est beaucoup moins transparent qu'en boîte de conseil. En boîte de conseil je connaissais le salaire de tout le monde. (Ancienne consultante, passée chez le client, monographie ERP, au-dessus du salaire médian)

Enfin, au sein de ces contextes locaux, la règle de discussion peut également être interprétée différemment selon les niveaux hiérarchiques. Si les enquêtés de la monographie ERP revendiquent une grande transparence salariale, certains extraits d'entretien nuancent cette norme. Ils proviennent de la catégorie la plus technique de cette population, moins nombreuse et éloignée de l'activité commerciale :

> Je ne pense pas que ce soit aussi transparent, on n'en parle pas aussi ouvertement. On sait les tranches en fonction des grades, des rémunérations. Ce ne sont pas des discussions qu'on retrouve, autour de la table. Moi je n'en discute pas, c'est plutôt par grade. En tous cas pas avec tout le monde. Avec quelques collègues qui sont plutôt amis, ce n'est pas aussi transparent que ça. (Consultant technique, monographie ERP, au-dessus du salaire médian)

Ainsi, ceux qui ne discutent guère de leurs salaires et primes semblent appartenir à deux cas d'espèces : soit ils sont dans des univers sociaux où la comparaison n'est pas possible car ses termes, trop éloignés les uns des autres, ne peuvent pas être pris ensemble ; soit ils restent dans un univers social stable, où des collectifs forts servent toujours de référence.

CONCLUSION

D'une forme de rémunération peut émerger une représentation qui qualifie le salarié qui la perçoit. Nous avons voulu étudier ce phénomène en repartant d'une définition plus large que le salaire, englobant tout ce que les salariés ont la possibilité de compter au titre de leur rémunération. Puis, nous avons observé que des difficultés se dressent pour faire le calcul de ces rémunérations. Elles sont notamment dues à des dispositifs de *packages* de rémunération souvent bricolés. Enfin, nous nous sommes attachés à décrire les discussions, que tiennent ou non les salariés et qui les aident à comprendre ce que leur rémunération représente à leurs yeux ainsi que par rapport aux autres. Certaines catégories de salariés instrumentalisent à l'extrême la perception de leur rémunération (les commerciaux), d'autres n'ont pas besoin d'y recourir, car ils restent dans des catégories collectives assez lisibles (plutôt des hommes, plutôt dans l'industrie).

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

Nous voulons donc insister sur la valeur symbolique des salaires déjà mise en avant par d'autres études comme Salsa. Cette valeur symbolique est notamment perceptible grâce à l'étude des représentations que les salariés se font de ce qu'ils perçoivent. Elle dépend des caractéristiques des salariés, et se construit dans les interactions sociales qui traversent des collectifs de travail d'ordres variables (entreprise, branches, marché du travail etc.). Nous complétons les résultats antérieurs en soulignant que cet enjeu semble encore plus déterminant dans le cas des rémunérations variables, qui restent plus incertaines dans leur versement réversible et ne reposent pas sur les références collectives des grilles salariales.

L'étude de ces représentations peut encore être approfondie en considérant plus finement les lieux de négociation et d'interprétation des règles salariales qui sont mobilisées lors de la perception des rémunérations. Branche d'activité, équipe, relation avec le supérieur ou marché du travail sont autant de lieux où l'on discute des salaires. On fait clairement référence ici aux négociations annuelles salariales avec les organisations syndicales, mais on pense aussi aux primes définies par enveloppe à répartir au sein de l'équipe. Par ailleurs, les négociations collectives de branche ne s'emparent pas uniquement des sujets liés aux rémunérations pour leur préférer parfois des thématiques relatives à l'organisation du travail et elles restent l'apanage des grandes entreprises capitalistes plutôt que des petites entreprises (Giraud, 2013 ; Giraud et Ponge, 2016). Ces négociations de branche ne constituent donc pas le lieu unique de la définition des rémunérations, ce qui pose la question de leur articulation avec les autres collectifs lors de la définition des règles salariales. Nous pensons qu'il s'agit d'une piste de recherche importante pour la suite.

Pour conclure, ces évolutions de perception des salaires prennent leur source dans l'individualisation et la complexification des rémunérations, qui entrainent la mise en place de primes variables et plus particulièrement des primes de performance. Si celles-ci se développent au sein des politiques salariales des entreprises, elles sont concrètement amenées jusqu'au salarié par leurs managers de proximité, qui se retrouvent souvent contraints d'arbitrer ou de justifier les rémunérations. Or, loin de créer une mécanique incitatrice, ces primes restent aux yeux des salariés souvent mal légitimées par une notion de mérite, qui n'est pas toujours communément définie ou implémentable dans la réalité du travail. Cela pose plus généralement la question de la justice sociale des rémunérations. Croiser davantage les représentations des salaires avec les registres de justice sociale les légitimant s'avère être une autre question essentielle pour les recherches futures.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°13, 2023-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-17196-6.p.0121.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), 2008, *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes "Relations professionnelles et négociations d'entreprise"*, La Découverte, Paris.

Arrondel L., Duhautois R., 2018, *L'argent du football,* Cepremap, Paris.

Barrat O., Daniel C., 2002, « La négociation collective, le statisticien, sa lanterne et le débat social », *Revue de l'IRES,* vol 39, n°2, p. 3-32.

Baudelot C., Cartron D., Gautié J., Godechot O., Gollac M., Senik C., Cohen D., 2014, *Bien ou mal payés ? Les travailleurs du public et du privé jugent leurs salaires,* Presses de l'Ecole normale supérieure, Paris.

Bereni L., Chappe V-A., 2011, « La discrimination, de la qualification juridique à l'outil sociologique », *Politix*, n°2, p. 7-34.

Bernard S., 2020, *Le nouvel esprit du salariat : Rémunérations, autonomie, inégalités*, Presses Universitaires de France, Paris.

Bevort A., Jobert A., 2011, *Sociologie du travail : les relations professionnelles*. Armand Colin, Paris.

Blanchard S., Pochic, S., 2021, *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*. Presses universitaires de Rennes, Rennes.

Burt R. S, 1984, « Network items and the general social survey », *Social networks*, vol 6, n°4, p. 293-339.

Buscatto M., Marry C., 2009, « Le plafond de verre dans tous ses éclats. La féminisation des professions supérieures au 20ème siècle », *Sociologie du travail*, vol 51, n°2, p. 170-82.

Callon M., 1986, « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n°36, p. 169-208.

Card D., Mas A., Moretti E., Saez E., 2012, « Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction », *American Economic Review*, vol 102, n°6, p. 2981-3003.

Castel N., Delahaie N., Petit H., 2011, « Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ? », hal-00646434.

Chelyat N, Sahraoui D., 2022, « La satisfaction genrée vis-à-vis de la rémunération : Vers la génération d'une échelle de mesure », *Revue Management & Innovation*, vol. 2, n°6, p. 7-28.

Cochoy F., 2002, *Une sociologie du packaging ou l'âne de Buridan face au marché : Les emballages et le choix du consommateur*, Presses universitaires de France, Paris.

Coron C., 2019, « Quantifier les inégalités salariales », *Terrains & Travaux*, n° 2, p. 69-90.

Demailly D., 2012, « Les bas salaires en France entre 1995 et 2011 », *Dares analyses*, vol 68.

Desmarais C., Jeannot G., Louvel S., Pernot J. M., Saglio J., Ughetto, P., 2007, « Gestion des personnels publics : évolutions récentes et perspectives », *La Revue de l'IRES*, n°1, p.111-137.

Duvoux N., 2017, *Les Inégalités sociales*, Presses Universitaires de France, Paris.

Éloire F., 2010, « Une approche sociologique de la concurrence sur un marché le cas ». *Revue française de sociologie*, vol 51, n°3, p. 481-517.

Eyraud F., 1978, « La fin des classifications Parodi », *Sociologie du travail*, vol 20, n°3, p. 259-79.

Ferrand Alexis, 2007, *Confidents : Une analyse structurale de réseaux sociaux*, Paris, l'Harmattan.

Giraud B., 2013, « Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, n° 1, p. 33-63.

Giraud B., Ponge R., 2016, « Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise », *La nouvelle revue du travail*, n° 8.

Giraud B., Signoretto C., Alfandari F., Béroud S., Sanson D., Berthonneau C., Biaggi C., Haute T., 2021, « Reconfigurations des usages et des pratiques du" dialogue social" en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel », Rapport d'études, n° 12, Dares.

Godechot O., 2006, « "Quel est le salaire de marché ?" Enquêtes de rémunération et mise en forme du marché du travail dans l'industrie financière », *Genèses*, vol 2, n° 63, p. 108-27.

——— 2007, *Working rich. Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, La Découverte, Paris.

——— 2008, « "Hold-up" in finance: The conditions of possibility for high bonuses in the financial industry." *Revue française de sociologie,* vol 49, n° 5, p. 95-123.

——— 2012, « Is finance responsible for the rise in wage inequality in France? » *Socio-Economic Review*, vol 10, n°3, p. 447-70.

——— 2016, *Les traders : essai de sociologie des marchés financiers*, La Découverte, Paris.

Godechot O., Senik C., 2015, « Wage comparisons in and out of the firm. Evidence from a matched employer–employee French database », *Journal of Economic Behavior & Organization*, n°117, p. 395-410.

Guillaume C., Pochic S., 2007, « La fabrication organisationnelle des dirigeants », *Travail, genre et sociétés*, vol 1, n° 17, p. 79-103.

Jobert A., Reynaud J-D., 2000, *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Octares, Toulouse.

Kessous E., Mallard A., 2014, *Quand la vente fait son marché. Vers une sociologie du travail d'organisation commerciale*, Presses des Mines, Paris.

Laufer J., 2004, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, n0 151, p. 117-27.

Lazarus J., 2009, « L'épreuve du crédit », *Sociétés contemporaines*, n° 4, p. 17-39.

Margairaz M., Pigenet M. (Eds.), 2022, *Le prix du travail : France et espaces coloniaux, XIXe-XXIe siècle*, Éditions de la Sorbonne, Paris.

Marry C., Bereni L., Jacquemart A., Pochic S., Revillard A., 2017, *Le plafond de verre et l'état*, Armand Colin, Paris.

Meurs D., Skalli A., 1997, « L'impact des conventions de branche sur les salaires », *Travail et emploi*, n° 70, p. 33-50.

Milner S., Pochic S., Scheele A., Williamson S., 2019, « Challenging Gender Pay Gaps: Organizational and Regulatory Strategies », *Gender, Work & Organization*, vol 26, n°5, p. 593-98.

Penalva-Icher E., 2019, « Le salaire, le café et la photocopieuse. Les nouvelles rémunérations variable et transparentes ? », Mémoire original d'Habilitation à Diriger des Recherches, soutenu le 5 décembre à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

Pochic S., Chappe V-A., 2019, « Battles through and about Statistics in French Pay Equity Bargaining: The Politics of Quantification at Workplace Level », *Gender, Work & Organization* vol 26, n° 5, p. 650-67.

Saglio J., 1991, « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles », *Travail et emploi*, n° 47, p. 26-41.

Saglio J., 1999, « Les fondements sociaux des hiérarchies salariales en France », *Travail et emploi*, n° 78, p. 21-39.

Sellier F., 1961, *Stratégie de la lutte sociale*, éditions ouvrières, Economie et Humanismes, Paris.

Sellier F., 1984, *La confrontation sociale en France : 1936-1981*. Presses universitaires de France, Paris.

Steiner P., 2011, *Les Rémunérations obscènes*, La Découverte, Paris.

Tallard M., 2001, « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, n° 1, p. 159-87.

Zelizer V., 2005, *La signification sociale de l'argent*, Seuil, Paris.