

## Le nouvel esprit du salariat

Sophie Bernard

Paris, Presses universitaires de France, 2020, 242 p.

Lu par Sylvie Célérier\*

*Le nouvel esprit du salariat*, le titre est explicite ! Les distrait·es s'aideront de la référence au *nouvel esprit du capitalisme*<sup>1</sup> aux premières pages de l'ouvrage pour approcher l'intention de Sophie Bernard. Que retrouve-t-on de cette ambitieuse somme ? L'exposé ici mené est bref, mais retenons ceci : l'engagement des acteurs dans l'absurde système d'accumulation et de subordination qu'est le capitalisme suppose qu'ils aient de bonnes raisons de le faire. Des raisons morales, et non seulement économiques, qui, chez Luc Boltanski et Ève Chiapello, étaient cherchées tant au niveau individuel qu'à celui des « biens communs » et qui composaient l'« esprit » dont le capitalisme a un besoin vital. Par lui, en effet, se légitime le (dés)ordre marchand du système et se fabriquent les croyances communes qui motivent l'action en pénétrant profondément les institutions. La vitalité de cet « esprit » s'alimentant de la critique – artiste et sociale<sup>2</sup> –, on se souvient de l'inquiétude des deux auteur·es face à ce qu'il et elle analysaient comme un vide critique. La « cité par projets » vantant la flexibilité, la mobilité et la maigreur des systèmes menaçaient en effet de tourner à vide et, entre autres fléaux, de ne pouvoir justifier des inégalités sociales accentuées.

S. Bernard transpose le postulat au salariat dont elle reprend la définition de Robert Castel<sup>3</sup>. Elle avance par ailleurs qu'une nouvelle forme de mobilisation de la main-d'œuvre anime ce système de captation du travail qui promeut autonomie et responsabilité chez les salarié·es et les incite à devenir entrepreneur·ses d'eux et d'elles-mêmes. C'est là le « nouvel esprit » du salariat qu'elle propose de comprendre à partir de l'expérience qu'en ont les travailleur·ses et non à partir des modèles gestionnaires qui le structurent. Trois enquêtes sociologiques menées sur quelque dix années appuient le projet. Deux secteurs y sont représentés : une enseigne de la grande distribution pour l'enquête la plus ancienne et un établissement bancaire, auxquels s'ajoutent des

---

\* Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSE-UMR 8019).

1. Boltanski L., Chiapello È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

2. L'idée des deux auteur·es est en effet que le capitalisme se revitalise par ses marges et par les contestations qu'il suscite. Les diverses formes de contestations sociales ainsi que les revendications d'autonomie des individus telles que celles notamment portées en 1968 – comprises comme « critique artiste » – participent donc de la pérennité du système contre lequel elles se positionnent.

3. Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

entretiens avec des commerciaux vendant divers types de produits dans différentes régions françaises. Suivant la piste ouverte par Bernard Mottez<sup>4</sup>, pour qui le système de rémunération était révélateur des stratégies patronales et des transformations de la société industrielle, l'auteure s'intéresse aux trois systèmes de rémunération en vigueur sur les trois terrains et précisément à leur part variable. Cette part variable est comprise comme une astreinte des salarié·es à « faire leur salaire » en écho au « *making out* » que Mikael Burawoy plaçait à la source du consentement au travail<sup>5</sup>. La thèse est donc la suivante : la modularité du salaire tend à déporter le risque économique vers les salarié·es en leur en faisant supporter le coût des aléas. Ce faisant, les modalités de rémunération des salarié·es approchent celles des indépendant·es qui, loin d'être cantonné·es aux marges du système, constituent aujourd'hui la référence centrale du système pour les valeurs d'autonomie et de responsabilité qu'ils et elles incarnent.

Les trois chapitres de l'ouvrage s'emploient ainsi à décrire trois façons de « faire son salaire », incarnées en trois figures : le « salarié associé » de la grande distribution, le « salarié méritant » du secteur bancaire et le « salarié quasi indépendant » des intermédiaires commerciaux. La part variable de la première figure combine redistribution des profits et participation au capital de l'entreprise, celle de la deuxième prétend valoriser les performances individuelles des employé·es et la dernière veut récompenser le niveau du chiffre d'affaires atteint par chacun·e. Ces trois systèmes de rémunération variable ne couvrent évidemment pas la large gamme des possibles en matière d'incitation financière. Une étude récente de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) évaluait à quelque 20 % la part variable des salaires bruts versés par les entreprises de plus de dix salarié·es en 2016<sup>6</sup>. Les primes et compléments de salaire en constituaient l'essentiel (13,4 %), mais en agrégeant des éléments singulièrement disparates : prime d'ancienneté, compensation de postes pénibles, treizième mois, prime de fin d'année, heures supplémentaires ou complémentaires, indemnités ponctuelles, rachat de jours sur le compte épargne-temps (CET), stock-options et autres bonus, la liste est particulièrement longue. La performance individuelle proprement dite n'y représentait que 4,2 % du salaire de 36 % des salarié·es plutôt employé·es dans les plus grandes entreprises, l'intéressement et la participation, 3,4 %.

Les trois modes de rémunération présentés ne caractérisent pas non plus une modernité absolue, ce que l'auteure aurait pu rappeler. Le salaire aux pièces – forme archétypale du salaire variable – est historique dans le salariat. La participation des travailleur·ses au capital était, elle, inscrite au programme des guildes socialistes anglaises ou des mouvements utopistes français du XIX<sup>e</sup> siècle. Quant aux commissions

4. Mottez B. (1966), *Systèmes de salaire et politiques patronales. Essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique.

5. Burawoy M. (1979), *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.

6. Sanchez R. (2019), « La structure des rémunérations dans le secteur privé en 2016. La part des éléments variables retrouve son niveau d'avant-crise », *Dares résultats*, n° 063.

des intermédiaires commerciaux, elles sont plus anciennes encore. Des trois chapitres, le deuxième consacré à un établissement bancaire traduirait donc plus pleinement ce que L. Boltanski et È. Chiapello renaient de l'actualité du capitalisme : un modèle gestionnaire cherchant à ajuster les comportements des travailleur·ses à la dérégulation des marchés, à l'accentuation d'une concurrence devenue mondialisée ainsi qu'aux incessants changements organisationnels qui en découlaient. Soit un ethos individualiste et autonome combinant réalisation de soi, créativité et mobilité extrême que S. Bernard reprend donc à son compte.

De fait, l'établissement bancaire étudié est archétypal de cette transformation. La part variable du salaire censée gratifier l'implication des salarié·es y est introduite en 2000 par une nouvelle convention collective qui met fin à une gestion jusqu'alors proche de celle de la fonction publique. S. Bernard montre combien les employé·es en ont rapidement accepté le principe au point de faire de cette fonction publique – ce lieu où le travail bien fait n'est jamais récompensé – le repoussoir de leur conception du métier. Pour autant, les modalités concrètes de l'évaluation du mérite individuel se révèlent problématiques malgré les grilles censées objectiver l'opération. Une pluralité d'idées de justice, rarement conciliables, s'attache en effet à la notion de mérite. Selon leur trajectoire professionnelle, évaluateur·rices ou évalué·es, évaluateur·rices entre eux/elles et évalué·es entre eux/elles, définissent différemment ce qu'il est juste de récompenser et la façon de le faire : l'expérience plutôt que le diplôme ? Des résultats sur des dossiers « faciles » ou la persévérance dans des activités discrètes ? Etc. S'ensuit une insatisfaction plus ou moins sourde qu'attise une série de contradictions telle celle entre mérite et majoration des salaires des plus jeunes diplômé·es convoité·es par la concurrence, mais que l'entreprise veut s'attacher, en ignorant donc l'expérience des plus ancien·es souvent moins diplômé·es.

Ces tensions sont exacerbées depuis 2013 par la réduction des enveloppes de bonus à distribuer et l'introduction de primes collectives reposant sur le jugement des agences par les client·es ; procédé considéré comme hasardeux et inique par les employé·es. Ce nouveau critère, qui entend valoriser le partage et la réciprocité, cherche en partie à corriger la dérive individualiste suscitée par les dispositions de 2000. Ce faisant, il entre directement en conflit avec le système précédent qui persiste et valorise encore la performance individuelle<sup>7</sup>. L'enquête sociologique, en soulignant les difficultés pratiques de l'évaluation, interroge directement l'idée de la justice comme équité que défendait *Le nouvel esprit du capitalisme* à proximité des propositions de John Rawls<sup>8</sup>. Elle montre en effet que l'accord sur les critères d'inégalités légitimes qui portent ici sur les écarts de rémunération n'est jamais possible et que les conventions sont donc instables. S. Bernard ne développe pas cette discussion d'une des thèses centrales du *nouvel esprit du capitalisme*. Pourtant, la question des inégalités traverse

7. Bell E. (2000), « Authority and Control: The Carrot or the Stick? », in Thorpe R., Homan G. (eds.), *Strategic Reward Systems*, Harlow, New York, Financial Times/Prentice Hall, p. 101-114.

8. Rawls J. (1987 [1971]), *Théorie de la justice*, Paris, Seuil.

son livre plus sûrement sans doute qu'une généralisation d'un ethos de travailleur ou de travailleuse indépendant·e.

Ainsi, la participation au capital et aux résultats de l'entreprise de la grande distribution qu'examine le premier chapitre cache-t-elle l'extrême faiblesse des salaires accordés aux employé·es tout en les attachant durablement à l'enseigne étudiée en dépit de conditions de travail de plus en plus difficiles. Si les plus ancien·nes ont pu, par ce complément, acquérir un pavillon et élever relativement confortablement leurs enfants, la baisse substantielle des primes versées depuis 2000 a radicalement changé la donne et les plus jeunes subissent précarité et instabilité en escorte du salaire minimum interprofessionnel de croissance (Smic) qu'ils et elles perçoivent. Inégalité encore pour les agents et agentes commerciales, cette fois, entre hommes et femmes sur fond de division sexuée du travail et d'inégale répartition des charges familiales. Aux hommes, une plus grande disponibilité ouvrant à des commissions élevant leur rémunération au-delà de ce qu'ils étaient en mesure d'attendre de leur position sociale initiale. Aux femmes, les affres de la « conciliation » travail-famille qui limitent les commissions acquises et les maintiennent au niveau d'un salaire d'appoint. Ces inégalités de genre traversent d'ailleurs l'ouvrage de part en part et constituent un autre de ses fils directeurs. Grande distribution, secteur bancaire ou représentant·es de commerce, les femmes sont chaque fois empêchées (ou oubliées) par le poids de rapports sociaux inégalitaires d'accéder aux positions les mieux rémunérées : hiérarchie intermédiaire et supérieure du commerce, appréciation de « haut mérite » des employé·es de la banque et, nous venons de le voir, commissions importantes de la représentation commerciale.

Un autre trait relie les trois terrains étudiés, plus structurant encore que celui du genre. Dans leurs différences, chacun de ces terrains souligne en effet combien le système de rémunération organise les attentes des salarié·es, leur comportement au travail et les stratégies de vie qu'ils et elles déploient. Il le fait par le levier économique, bien présent dans chacune des trois situations, mais également – et S. Bernard insiste sur ce point – par des valeurs morales qui départagent le juste de l'injuste, le tolérable de ce qui ne l'est pas. On retrouve ici une partie des thèses de Jean-Daniel Reynaud<sup>9</sup> pour qui le système de rémunération charpentait les identités professionnelles et les conceptions de la justice des salarié·es. Conceptions de justice qui, on l'a vu, restent néanmoins aveugles aux inégalités sociales fondamentales comme celles entre les sexes, y compris pour celles et ceux qui les subissent. Ces deux ordres articulés du salaire – monétaire et éthique – se font possiblement contradictoires quand les règles sont modifiées, quand on introduit, par exemple, l'évaluation des agences bancaires par les client·es ou que la valorisation du capital connaît les soubresauts des deux dernières décennies. On sent alors monter des excellents verbatim transcrits dans les trois chapitres une insatisfaction partagée des salarié·es qui contredit le consentement passif à un modèle de comportement que supposaient L. Boltanski et È. Chapiello.

9. Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, 3<sup>e</sup> éd., Paris, Armand Colin ; Terrasac G. de (dir.) (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte.

Si S. Bernard ne fait pas pleinement entendre ce mécontentement, le bruit assourdi de la bataille n'en est pas moins présent, rappelant les dimensions inévitablement conflictuelles de toute activité de travail, quelle qu'en soit la part de coopération. La rémunération en est certainement un enjeu majeur en même temps que l'occasion privilégiée de s'exprimer. Ces insatisfactions que l'ouvrage ne déploie pas semblent comme empêchées de déboucher sur une conflictualité ouverte – une grève par exemple – ou une régulation conventionnelle. Si l'observation est juste, on aimerait la comprendre mieux. J.-D. Reynaud posait que l'échange de travail n'était que partiellement réglé par le contrat salarié qui devait dès lors se prolonger dans un système de règles permettant de gérer – si ce n'est réduire – l'incertitude de la transaction. L'efficacité de cet échange, éminemment social, supposait que les règles soient jugées acceptables par les parties prenantes qui à défaut s'emploieraient à les transformer ou à les bloquer. Visiblement, aucune des trois règles de rémunération présentées dans l'ouvrage n'emporte l'adhésion complète des intéressés.

On notera pour finir la surprenante absence dans le tableau du salariat que peint S. Bernard de deux de ses protagonistes : les syndicats et les instances étatiques. Ne pèseraient-ils plus dans la reproduction du système ou seraient-ils aujourd'hui totalement alignés derrière des stratégies patronales qui constitueraient dès lors la source unique du dynamisme ? L'ouvrage donne pourtant quelques traces de leur activité telle que la négociation conventionnelle des modes de rémunération présentés ou l'encadrement réglementaire de leurs composants. Dès lors, on se demande si ce « nouvel esprit du salariat » n'aurait pas gagné à se lester un peu du « corps » du système et des contradictions qui le traversent.