

CHAUD DEVANT!

C.G.T. D.M.C.
CRÉDIT LYONNAIS

AVRIL 2002

BONUS CUI BONO ?



Caius Cassius Longinus, un des plus savants juristes de Rome, surpassait Selon Tacite tous les Romains dans la connaissance des lois. Le *cui bono* - dans quel intérêt ? - est l'une des nombreuses règles de droit qu'il formula. Son sens est à peu près celui de l'axiome *Is fecit cui prodest* : cherchez à qui le crime profite, vous trouverez le coupable !

Sommaire

ENQUÊTE SUR LES BONUS : 80 RÉPONSES	IV
BONUS SAGE – BON USAGE	VI
PARTAGE ANTIQUE	XIV
BONUS ET COUTUMES	XV
BONUS RÉCLAME	XVI
EFFET BONUS	XX
LUSTUCRU ?	XXII
VOX POPULI	XXV
FAUT-IL CACHER LES BEAUX NUS ?	XXVII
QUE DOIVENT FAIRE LES SYNDICATS ?	XXX
ALORS, CUI BONO LE BONUS ?	XXXII
ANNEXE ENQUÊTE CHAUD DEVANT !	



Enquête sur les bonus : 80 réponses

80 réponses ! C'est peu au regard du nombre de questionnaires distribués (1100) et peu au regard des effectifs de la DMC (402)¹. Mais c'est aussi beaucoup, si l'on tient compte du mode de passation et du contexte. Il est rare en effet qu'un questionnaire glissé dans un journal périodique obtienne des taux de réponse très élevés (de l'ordre de 1 à 2% le plus souvent), ce qui conduit les sociétés de sondage ou les journaux à offrir des cadeaux pour inciter les lecteurs à répondre...

Malheureusement, Chaud Devant n'offrait ni cet exceptionnel radio-réveil super-luxe, ni ce superbe collier en or 72 carats, avec en prime l'incroyable cadeau surprise pour tous ceux qui répondent dans les huit jours... Il demandait juste à ses lecteurs de prendre du temps, 15 à 30 minutes, pour répondre et ce n'était pas évident vu le poids d'un travail quotidien assez abondant en cette fin d'année 2001. 80 réponses, c'est beaucoup si l'on tient compte aussi de la maladroite pression exercée par-ci par-là par la direction pour limiter le nombre de réponses. Enfin, il ne faut pas oublier que c'est un sujet sensible sur lequel l'autocensure des salariés est peut-être plus courante que sur le temps de travail. Toutefois, la richesse des réponses, notamment aux questions ouvertes – auxquelles les non-réponses sont souvent plus fréquentes – laisse penser que ceux qui ont répondu ont trouvé un réel intérêt au questionnaire et à la démarche d'enquête.

80 réponses, c'est malgré tout un niveau suffisant pour commencer à faire un peu de statistique : établir des tableaux simples, faire quelques petits tableaux croisés « deux-deux », ou « trois-trois ». Certes, ce n'est pas le recensement national. On nous pardonnera de regrouper des modalités de réponse et de ne pas trop descendre dans le détail des réponses. Mais... les ressources humaines, lors des enquêtes annuelles sur les salaires, n'ont-elles pas l'habitude de comparer pour un poste donné le salaire versé au Crédit Lyonnais avec une médiane des salaires établie sur moins d'une dizaine de salariés d'entreprises concurrentes...

Contre mauvaise fortune bon cœur, exploitons, exploitons donc... les données. Oui mais sont-elles représentatives ? D'elles-mêmes sûrement, mais de la DMC ? A cette question, la réponse n'est pas simple, elle est en grande partie une affaire d'interprétation. La réponse statistique² toujours possible suppose seulement que les répondants aient été tirés au hasard... Or c'est loin d'être le cas dans un questionnaire portant sur un sujet « politique ». On peut présumer qu'un certain degré de proximité et de confiance avec la rédaction de Chaud Devant a favorisé la remise du questionnaire. Regardons les biais possibles par catégorie.

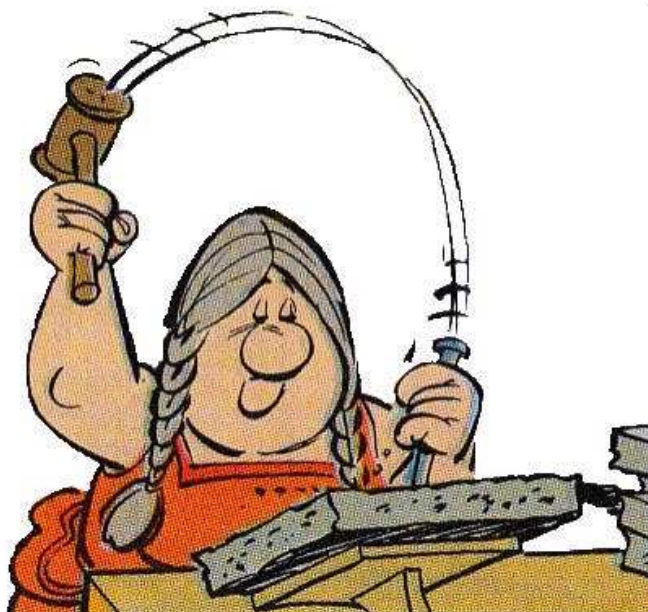


La répartition des réponses au questionnaire semble relativement équilibrée si l'on regarde la répartition par sexe, 41% femmes, 59% hommes, (la DMC comporte 48% de femmes et 52% d'hommes) ; par âge, 31% de 26-35 ans, 31% de 36-45 ans, et 34% de plus de 46 ans (plus quelques personnes sans âge) ; ou par statut, 56% de techniciens et 44% de cadres, sachant que les cadres se répartissent en 23% de cadres *front* et 21% de cadres support (la DMC, hors filiale, embauche 28% de cadres *front*, 24% de cadres support et 48% de techniciens). Ainsi le questionnaire n'a pas été rempli que par les damnés du bonus : tous les niveaux de bonus proposés ont été cochés (i.e. jusqu'à plus de dix ans de salaire), par contre personne ne s'est mis dans la dernière tranche de salaire fixe (plus de 750 KF de salaire fixe) : la haute hiérarchie n'aura malheureusement pas, et c'est tant pis pour elle, une représentation de sa propre conception du bonus.

Seul biais flagrant, les salariés s'occupant des produits actions au *back* et bien plus encore au *front* ont beaucoup moins répondu au questionnaire que ceux des taux. Travaillant dans des filiales, ils se sentaient peut-être moins concernés. La pression de l'ancien directeur de la DMA a aussi aidé. Toutefois n'accablons pas trop ici son pauvre dos, souvent mis à contribution dans nos colonnes et reconnaissons que Chaud Devant a pour l'instant noué moins de liens avec les salariés de ce département qu'avec ceux de la DMTC.

Alors biaisée ? Oui un peu, sans aucun doute... Mais pas complètement... Un dernier chiffre avant de se lancer dans la lecture des tableaux : il y avait une question un peu insidieuse, la « sympathie politique »... 35% des répondants, peut-être méfiants,

n'ont pas répondu, 19% ont répondu qu'ils n'éprouvaient aucune sympathie politique pour aucun groupe ou mouvance que ce soit, 29% se situaient à gauche ou proche des écologistes, et 18% à droite ou au centre³. Certes les répondants semblent plus à gauche que ceux contactés lors d'une précédente enquête dans une salle de marché d'une autre banque (25% à gauche, 50% à droite et centre droit, 25% de non réponse ou de réponse « apolitique »), mais le champ de l'enquête s'étend ici à l'ensemble des populations des supports, et non aux seules populations des salles, souvent plus proches de par leur activité professionnelle de la vision libérale du monde. Mais le caractère varié des réponses politiques montre qu'il n'y a pas lieu de transformer dans les esprits les courageux répondants en militants sectaires aux ordres de la CGT et de Pyong-Yang...



1) A l'effectif officiel de la DMC de l'automne de 402 personnes, il faudrait rajouter les salariés travaillant au *front* pour les filiales du Crédit Lyonnais, soit une centaine de personnes environ. Il y a quelques années, lors d'une précédente enquête dans un établissement financier similaire au Crédit Lyonnais, un questionnaire passé dans une salle de marché de 180 à 200 personnes avait obtenu 94 réponses. Toutefois le questionnaire avait reçu l'appui de la direction de la salle et l'enquêteur était présent sur les lieux, avant et pendant l'enquête, pour inciter les gens à répondre. Cf. Olivier Godechot, *Les traders*, La Découverte, 2001.

2) Pour le statisticien, si on trouve que dans notre échantillon telle réponse a été choisie par 50% des personnes, la part des gens qui pensent pareil sur l'ensemble de la DMC a 90% de chance pour la DMC de se situer entre 42,5% et 57,5%. Mais ceci n'est valable qu'à condition que les répondants de l'enquête aient été tirés au hasard au sein de la DMC...

3) C'est nous qui proposons les regroupements « gauche ou écologiste » et « droite ou centre ». Les réponses sont en fait beaucoup plus diversifiées.

BONUS SAGE - BON USAGE !

Un bon conseil: pour éviter d'être contesté, toujours claiionner haut et fort qu'il n'y a qu'une seule (bonne) manière de faire – celle que vous avez choisie. Le truc est connu : à l'école, il n'y a qu'une seule manière de noter, à l'embauche, une seule manière de recruter, au travail, une seule manière de rémunérer et dans la finance, une seule manière de distribuer les bonus. Petite musique bien connue, jouée sur plusieurs tempos. Contrit : « c'est impossible de faire autrement... », enchanté : « Nous avons gagné... », dédaigneux « ils n'ont que ce qu'ils méritent... », etc.

Tout aussi monophonique, l'interprétation de la direction n'en parcourt pas moins toutes les gammes du clavier de la justification : « Le marché du travail fait que... », « Les résultats sont là pour... », « L'effort a été tel que... »... Tiens, tiens, marché, résultat, effort ... à recoller les morceaux d'un discours soigneusement segmenté en fonction des publics (actionnaires, salariés des salles, salariés des supports, État, médias), on fait vaciller la belle unicité proclamée.

Eh bien, oui ! Pour distribuer les bonus, c'est comme pour distribuer les places de crèche, les emplacements de parking, pour décider qui va combattre en première ligne ou même pour attribuer les reins à transplanter, il n'y a pas une seule (bonne) solution. Prenons les transplantations de reins : en France, le critère de priorité officiel, c'est la gravité de l'état de santé, de l'autre côté de la Manche, c'est l'augmentation attendue de l'espérance de vie. Comme quoi, même en matière de santé, les critères officiels ne sont pas uniques. Alors en matière de bonus...

Le ciel des bonus

Plutôt que d'attendre les hypothétiques éclaircissements sur les obscurs prétendus critères qui guident la complètement-opaque-mais-complètement-justifiée-distribution-de-bonus, jetons un coup d'œil sur les principes des salariés. Sur quels principes devrait reposer la distribution des bonus ? Question abstraite, dira-t-on ? Question qui a fait réfléchir et qui a intéressé nos lecteurs. Tous les enquêtés (sauf un) ont répondu à cette question⁽¹⁾. Elle n'était pourtant pas évidente. Il fallait s'adonner à des petits calculs pour que la somme des points attribués aux différents critères soit égale à 10 : typex, ratures, coups de crayons montrent que ce dosage des principes d'une distribution idéale du bonus a été mûrement réfléchi.

D'emblée deux principes semblent ressortir plus nettement : le travail d'une part (3,91 points sur 10), les résultats de l'autre (3,77 sur 10). La valeur sur le marché du travail, l'ancienneté, et plus encore la position hiérarchique, ne recueillent que quelques miettes.

Tableau 1 : Les critères du bonus. Les idéaux des salariés	Le travail	Les résultats	La valeur sur le marché du travail	La position hiérarchique	L'ancienneté	Total*
Cadres <i>front</i> (n=19)	2,14	5,80	1,18	0,41	0,46	10
Cadres support (n=17)	4,06	4,06	1,12	0,41	0,35	10
Techniciens (n=43)	4,63	2,76	0,95	0,63	1,04	10
Ensemble (n=79)	3,91	3,77	1,03	0,53	0,75	10

Note de lecture : Les 19 cadres *front* ayant répondu attribuent en moyenne 2,14 points sur 10 au critère « travail » dans la détermination du juste bonus.

(1) La question posée aux enquêtés était la suivante : « A votre avis que devrait « récompenser » le Bonus ? Nous avons retenu cinq critères que nous vous demandons de classer par ordre d'importance. Vous avez pour cela 10 points que vous devez répartir selon l'importance qu'il faudrait accorder à chaque critère. » Cinq critères étaient proposés : « le travail, les résultats, la valeur sur le marché du travail, la position hiérarchique, l'ancienneté. »

* Du fait des arrondis, la somme de chaque ligne peut ne pas être égale à 10 (ou à 100% dans les tableaux suivants).

Valeur travail

Le duo qui caracole en tête – travail et résultats – n'est pas distribué également parmi les salariés. Les techniciens et dans une moindre mesure les cadres support plébiscitent le travail, tandis que les cadres *front* ne lui réservent qu'une place limitée, 2,14 points sur dix en moyenne. Une affaire de poste, pensera-t-on.



Les premiers confinés dans les « centres de coûts » ne peuvent se prévaloir d'un résultat qui n'est jamais attribué à leur travail, tandis que les (heureux) élus du *front* peuvent s'arroger la paternité du résultat calculé sur la base de leur poste. Ainsi, ceux qui touchent (chance ou mérite ?) plus d'un an de bonus n'attribuent que peu de poids au travail pour déterminer le bonus idéal : 1,12 points contre 4,21 pour les autres. Les moqueurs leur accorderont au moins une certaine forme d'honnêteté. « Valeur Travail » pour les centres de coûts, « Création de valeur » pour les centres de profit ! Mais nuancions quelque peu : l'attachement au travail est aussi inscrit dans une tradition qui dépasse le poste de travail un temps occupé. La preuve : les femmes valorisent plus le travail que les hommes (4,62 contre 3,39) ou plus surprenant les enquêtés ayant déclaré que leur père appartenait au groupe social ouvrier ou employé, en gros au groupe des « travailleuses, travailleurs » cher à une ancienne salariée de cette maison, attribuent en moyenne plus de poids au travail que les autres : 5,02 contre 3,5 pour les autres. Certes, reproduction sociale oblige, ils sont plus fréquents parmi les techniciens que parmi les cadres. Mais l'effet reste net même lorsque l'on tient compte du poste occupé⁽²⁾. La valorisation de tel ou tel critère n'est donc pas qu'une affaire d'intérêt bien compris mais dépend aussi des valeurs acquises avant d'entrer sur le marché du travail, par exemple dans la famille.

Dire que le bonus doit dépendre du travail, ne donne pas forcément la clé d'une répartition juste et équitable. Qu'entend-on par travail ? Invités à préciser le travail, les répondants se partagent entre « le temps et l'intensité du travail » (47%), « l'initiative » (19%), « l'inventivité » (14%) et la « complexité intellectuelle » (20%). L'opposition grossière tracée plus haut entre travail pour les centres de coûts et résultats pour les centres de profit se retrouve dans la spécification du travail : les techniciens préfèrent que les bonus rémunèrent le travail, en gros l'input de travail, mesuré en « temps et en intensité », voire aussi en « complexité », tandis que les cadres valorisent moins le travail lui-même que des outputs du travail, en mettant l'accent soit sur « l'inventivité » au *front* (38%) et soit sur « l'initiative » au *back* (33%). La nuance entre ces deux dernières notions peut sembler subtile. Elle s'éclaire si l'on considère qu'en usant du terme « inventivité », le *front* met l'accent sur des « découvertes » de nouveaux arbitrages, de nouveaux « deals », etc... alors que les cadres support avec « l'initiative » portent leur attention sur toutes les opérations transformant l'organisation et le travail.

Tableau 2 :	Travail valant par ses résultats :		Travail effectif :	Total
	Inventivité	Initiative	Temps, intensité, complexité	
Cadres <i>front</i> (n=17)	38%	12%	50%	100%
Cadres support (n=16)	5%	33%	61%	100%
Techniciens (n=41)	7%	16%	76%	100%
Ensemble (n=74)	14%	19%	67%	100%

(2) Les amateurs de statistiques noteront que la significativité des différences de moyennes mentionnées a été testée avec une méthodologie de type « toutes choses égales par ailleurs », où l'on contrôle ce qui est dû par exemple au poste et au revenu pour appréhender ici le poids du facteur origine sociale.

Création de valeur



D'après les techniciens, le bonus devrait rémunérer le travail. Il devrait fonctionner un peu comme une *médaille du travail*. Au contraire les cadres, et plus encore les cadres *front* considèrent que les résultats sont un bon guide de la distribution des bonus. Les cadres *front* attribuent jusqu'à 5,80 points à ce critère. Un quart d'entre eux va même jusqu'à considérer que cela devrait être le seul et unique guide d'une distribution idéale. De façon plus générale avoir un bon salaire et un bonus important conduit à donner plus de place aux résultats : 6,8 points aux résultats pour ceux qui ont plus d'un an de salaire de bonus contre 3,42 pour ceux qui ne touchent pas tant. Faut-il en conclure que la seule manière d'avoir un bon bonus est d'occuper un poste à résultat ? ou que l'invocation des résultats est la seule forme de légitimation de bonus exceptionnels ? Notons encore que, comme pour le travail, l'accent mis sur les résultats, n'est pas qu'une affaire de poste et de revenu. Origine sociale, opinions politiques y contribuent aussi. Les enquêtés qui se déclarent à « droite et au centre donnent plus de poids aux résultats que les autres (4,76 contre 3,5 pour les autres opinions). À l'inverse une origine sociale « populaire » diminue, elle, la place conférée aux résultats (2,39 contre 4,28 pour les autres origines).

Pas de marché pour les bonus de marché

Le bonus doit-il être une *cotation* des salariés sur une place marchande ? Apparemment non ! La « valeur sur le marché du travail » recueille peu les suffrages. Résultat assez étonnant lorsque l'on sait le rôle que tient le « marché » dans la justification de toutes les évolutions salariales dans la finance. La différence entre le *front* et le support, les cadres et les techniciens ici s'estompe. La seule variable qui éclaire un peu la distribution des réponses, c'est le diplôme. Les moins diplômés, BEP, CAP, BEPC, attribuent 0,52 points en moyenne à la valeur sur le marché du travail, pour les salariés ayant le baccalauréat et plus, la moyenne s'élève 1,20 points. La différence, faible, est néanmoins significative. Les « peu » diplômés ont surtout acquis des compétences spécifiques au secteur financier, voire même au Crédit Lyonnais. En dehors de cet univers cloisonné, ils ont peu de chance de faire reconnaître leur valeur. En effet, le marché est souvent organisé par niveau de diplôme officiel et non par compétences réelles. Il fournit donc un point de comparaison intéressant et parfois favorable à ceux qui sont dotés d'un diplôme. Toutefois au final, même pour les diplômés, dont les promotions sont organisées par les grandes écoles et les chasseurs de têtes en autant de petits marchés, le « marché » ne joue qu'un rôle limité dans la distribution idéale du bonus.

Doit-on en déduire que le marché ne joue aucun rôle dans les aspirations des salariés ? Ce serait aller un peu vite en besogne : lorsqu'on leur demande pourquoi ils se sentent bien ou mal payés, 18,5% des salariés font peu ou prou référence au marché, soit une proportion équivalente à ceux qui font référence à la quantité de travail qu'ils fournissent : « Mon salaire correspond à ce que me proposent les chasseurs de tête (environ un appel par mois) », « Le marché est bien meilleur. D'ailleurs je quitte le Crédit Lyonnais », « Il me semble que d'autres banques rémunèrent mieux leurs salariés », etc.



Le bonus, ça n'attend pas

Si les salariés ne veulent pas qu'ils soient distribués en fonction du « marché » libre, peut-être font-ils plus confiance, comme dans la défunte URSS, aux *files d'attente*. Encore moins, voit-on dans le tableau 1 : l'« ancienneté » ne récolte que 0,75 points. Faible place, lorsque l'on sait qu'elle a été longtemps, dans le réseau, le critère plus ou moins officiel de distribution de la très modeste « gratte ». Elle n'a pourtant pas que des défauts : rémunérer à l'ancienneté récompense à la fois l'expérience et la fidélité, elle est potentiellement universelle et exhaustive : elle est, en un mot, mécanique - mécanique qui peut à la fois paraître pour les uns comme la forme suprême de l'arbitraire, et, pour les autres, comme une protection contre toutes les formes d'arbitraire. Le monde de la finance choisit plutôt la première voie et considère que la rémunération à l'ancienneté conduit à ne rémunérer ni le travail, ni les résultats, comme ils doivent l'être.



Certes, les techniciens, les petits salaires et les plus anciens (qui sont souvent les mêmes) lui concèdent un peu plus de place, place qui reste somme toute modeste, 1,04 points accordés par les techniciens contre 0,41 par les cadres, 1,20 accordés par ceux qui ont plus de 20 ans de Crédit Lyonnais à leur actif contre 0,46 par ceux qui ont moins de 20 ans et 1,34 par ceux qui gagnent moins de 150 000 francs nets contre 0,47 par ceux qui gagnent plus. Au ski, il est énervant de voir les beaux jeunes moniteurs bronzés passer devant tout le monde au télésiège, alors qu'on a fait soit même une heure de queue. En accordant un ou deux points à « l'ancienneté », les techniciens âgés rappellent timidement le principe « faites la queue comme tout le monde ». Mais dans la finance, beaucoup ne sont pas « comme tout le monde ». L'éclat de voix vaut moins comme rappel à l'ordre des resquilleurs que comme un argument – « moi au moins, j'ai fait la queue » – à l'arrivée au portillon, qui donnera peut-être une chance de monter sur les sièges.

Finalement, ce discrédit de l'ancienneté en général et son différentiel de crédit en fonction du statut peuvent être compris à la lueur du renouvellement massif des populations dans l'industrie financière au cours des dix dernières années. L'arrivée d'une population jeune, diplômée et bien payée dans des postes prestigieux et influents ne peut que remettre en cause les populations plus anciennes et les principes de variation de la rémunération en fonction de l'âge et de l'ancienneté.

Nul bonus au boss

La position hiérarchique, enfin ne recueille que peu de suffrages : 0,53 points sur 10. Alors ni Dieu, ni maître, la finance n'aime pas les chefs ? Les athées confirment : 70% des personnes se déclarant sans religion accordent un 0 pointé à la position hiérarchique, contre 55 % pour l'ensemble. Même les enquêtés ayant des subordonnés⁽³⁾ sont à peine moins sévères que les autres.



(3) Dans l'enquête, on ne demandait pas aux répondants directement s'ils avaient des subordonnés : par contre on leur demandait s'ils connaissaient le bonus de leurs subordonnés. Une réponse à cette question nous permet de présumer qu'ils en ont de manière directe ou indirecte.

La terre des bonus

Après avoir longuement contemplé les idéaux, regagnons la plaine triviale et désespérante de la dure réalité⁽⁴⁾. « Travail », « Résultats », « Marché », « Hiérarchie », « Ancienneté », quelle part revient à chacun de ces critères dans la réalité que les enquêtés observent ? Premier résultat frappant, le nombre de non-réponses passe de 1 à 11% lorsqu'il s'agit de passer de la description de l'idéal à la description de la réalité : certains non-répondants ont peut-être considéré qu'ils ne connaissaient pas assez la distribution des bonus pour pouvoir juger. Un répondant écrit dans la marge « aucun de ces critères ». Il n'a peut-être pas tort. Si le bonus est une « rallonge », une « largesse » ou une « libéralité », il pourrait bien ne pas dépendre de ces critères. Après tout, la générosité n'obéit pas à des principes. Avez-vous un critère de distribution des pièces aux mendiants dans le métro ?

Un cadeau ?

Ainsi, aux États-Unis, on parle volontiers de « Christmas bonus », des « bonus » de Noël. Ils sont en effet versés dans les jours qui suivent les fêtes de fin d'année. Mais si ces primes sont de Noël, ce n'est pas uniquement en raison d'une conjonction calendaire. Les directions aimeraient que les bonus restent bien des *cadeaux*. Les cadeaux, c'est sympa, on sort un peu du calcul, de l'exigible. C'est du supplément. Lorsque vous découvrez les cadeaux sous le sapin de Noël de votre grand-mère, vous ne devez pas lorgner sur le soulier bien garni de votre cousin. Bon d'accord, vous pouvez jeter un petit coup d'œil innocent. Quoi ? Lui a le super bateau pirate playmobil et vous une pauvre petite majorette ! Mais pas question d'envier ou de s'indigner. Grand-mère-Papa-Noël sait ce qu'elle fait. Chacun a le cadeau adapté à sa personne. Quel que soit le cadeau, chacun a le droit à un égal amour de grand-mère et lui doit une égale gratitude. Ici, point de syndicaliste CGT pour distribuer des tracts à l'entrée de l'appartement de grand-mère dénonçant le cadeau démesuré du cousin Anatole alors que les jumelles n'ont eu qu'une poignée de bonbons.



L'attention des enquêtés à la définition des principes montre qu'ils ne souhaitent pas que les bonus ne soient que des sympathiques cadeaux distribués au bon gré de la générosité sans principe de la direction. Ils souhaitent que la distribution des bonus suive des critères et ils constatent que de facto elle obéit à une certaine régularité différente de ces critères idéaux. De nombreux enquêtés ont voulu marquer dans cette grille l'écart entre les critères qu'ils aimeraient voir promus et ceux qu'ils constatent. Ainsi, l'écart moyen entre critère idéal et critère réel est de 1,65 points par critère. Ceci souligne l'importance de la distance entre l'idéal et la réalité. Cette distance est plus ou moins forte selon les emplois au Crédit Lyonnais. Elle varie entre 1,4 pour ceux qui touchent plus d'un an de fixe en bonus à 1,9 pour ceux qui n'ont pas de bonus. De même les salariés âgés de plus de 45 ans et ceux qui ont des subordonnés ont des principes un peu moins en écart avec les pratiques constatées que les autres.

Où se situent les principaux écarts ? Un bref coup d'œil au tableau permet de voir deux phénomènes particulièrement saillants. Le bonus rémunère trop la position hiérarchique et il ne récompense pas assez le travail.

Tableau 3 : Ecart entre les principes et la réalité (n=71)	Critère pas assez pris en compte (Idéal > Réalité)	Critère bien pris en compte (Idéal = Réalité)	Critère trop pris en compte (Réalité > Idéal)	Total
Le travail	69%	17%	14%	100%
Les résultats	51%	25%	24%	100%
La valeur sur le marché du travail	27%	35%	38%	100%
La position hiérarchique	7%	31%	62%	100%
L'ancienneté	24%	48%	28%	100%

(4) Rappelons l'intitulé de la question : « Dans la pratique, quels critères vous semblent retenus pour la détermination de votre Bonus ? De même répartissez 10 points en fonction de ce que vous observez. »



Un butin ?

Ainsi, 62% des enquêtés du Lyonnais considèrent que dans les faits le poids de la position hiérarchique est trop important par rapport à ce qu'ils souhaiteraient. 31% trouvent qu'il est pris à la hauteur de ce qu'ils souhaitent (et l'on sait qu'ils souhaitent en général peu) et seul 7% trouvent qu'il n'est pas suffisant. La position hiérarchique est le principal objet d'insatisfaction. Le poids donné à la position hiérarchique dans les faits est près de deux points supérieur à celui donné dans l'idéal. Les différences en fonction des métiers ne sont pas flagrantes. Certes les cadres *front* sont un peu moins sévères que les techniciens : la différence entre réalité et idéal est de 1,53 pour les premiers contre 2,18 pour les seconds. Plus encore avoir des subordonnés conduit à modérer les reproches faits au poids de la hiérarchie dans la rémunération (différentiel réduit à 1,28 contre 2,88). Toutefois ces

« hiérarques » n'en restent pas moins critiques. Eux aussi ont leur chef ! Enfin, nos enfants de « travailleurs », aux idéaux plus méritocratiques (s'élever dans la hiérarchie par le travail), sont les plus excédés par la place de la hiérarchie dans la distribution de bonus.

Tableau 4 : Les critères du bonus. La réalité et l'écart entre réalité et Idéal	Le travail		Les résultats		La valeur sur le le marché du travail		La position hiérarchique		L'ancienneté	
	Réalité	Ecart Réalité - Idéal	Réalité	Ecart Réalité - Idéal	Réalité	Ecart Réalité - Idéal	Réalité	Ecart Réalité - Idéal	Réalité	Ecart Réalité - Idéal
Cadres <i>front</i> (n= 19)	1,63	-0,51	3,89	-1,91	1,21	0,03	1,95	1,54	1,32	0,86
Cadres support (n= 16)	1,73	-2,33	2,99	-1,07	2,18	1,06	2,48	2,07	0,61	0,26
Techniciens (n= 36)	2,26	-2,37	2,83	0,07	1,30	0,35	2,88	2,25	0,73	-0,31
Ensemble (n= 71)	1,97	-1,94	3,15	-0,62	1,47	0,44	2,54	2,01	0,86	0,11

Note de lecture : Les 19 cadres *front* ayant répondu constatent qu'en réalité, le critère travail ne semble compter que pour 1,63 points sur 10. L'écart entre la réalité et l'idéal est de -0,51. Ils « souhaiteraient » que le travail compte pour 0,51 points de plus.



A travers cette critique de la position hiérarchique, les salariés veulent peut-être dire que le bonus ressemble à un *butin*. Le butin des seigneurs de la guerre fonctionne essentiellement au pouvoir. Pouvoir lors de l'accumulation : razzias, destruction, abordages, pillages, rackets, menaces. Pouvoir lors de la distribution : le chef préside au partage, et sert d'abord ses lieutenants les plus fidèles et les plus indispensables. Le pouvoir et la proximité au pouvoir sont les principes de fait que semble suivre pour les salariés la distribution du bonus. La déclinaison en cascade des enveloppes de bonus selon les échelons de l'organigramme et le caractère opaque et secret de la procédure ne sont pas pour dissiper ces impressions. Bien au contraire, le peu d'information qui filtre de ce processus de distribution donne plutôt l'impression que la taille des enveloppes dépend du pouvoir de négociation de son chef et que celui-ci en retour a dans le secret de sa décision toute latitude pour choisir les personnes ou les unités qu'il veut choyer.



Encore du travail pour récompenser le travail

Le bonus apparaît d'autant plus comme un *butin*, qu'il ne semble pas répondre aux attentes des salariés. Tout d'abord, il ne fonctionne pas véritablement comme une *médaille du travail*. Le poids réel du travail, d'après les enquêtes est 1,77 points inférieur au poids idéal. Cette moyenne, qui marque un niveau d'insatisfaction assez élevé, recouvre en fait des taux d'appréciation fort différents selon la position. Les cadres *front* estiment, eux, que la part dévolue au travail n'est pas loin de leur idéal : différence chez ces derniers de -0,5 point, alors que pour les cadres support, ou les

techniciens, la différence est supérieure à deux points. D'ailleurs, plus que le métier, c'est le bonus perçu qui hiérarchise l'appréciation. La différence entre la réalité et l'idéal passe de -3,3 points pour les privés de bonus à +0,25 pour ceux qui touchent plus d'un an de bonus. Outre ces différences très nettes de jugement sur la place dévolue au travail en fonction de la différence de traitement, signalons quelques autres facteurs de variation. Les femmes et les salariés « d'origine populaire » signalent bien plus une insuffisante prise en compte du travail. Les salariés ayant des subordonnés, les salariés plus âgés, et ceux déclarant des opinions politiques de droite ou du centre, eux, la soulignent moins que les autres.

Mauvais résultat pour les résultats

Pour les *résultats*, la réalité semble moins loin de l'idéal que pour le travail : seulement 0,77 point d'écart entre les deux barèmes. Outre une certaine modulation des réponses en fonction des caractéristiques sociales et politiques (les salariés d'origine plus « bourgeoise » (père cadre supérieur) et exprimant une sympathie politique pour la droite ou le centre souhaiteraient une plus grande prise en compte des résultats que celle constatée), les réponses varient fortement en fonction des métiers. Les techniciens trouvent que la place limitée des résultats est somme toute adaptée (+0,03), par contre les cadres *front* attendent une prise en compte beaucoup plus grande des résultats (réalité - idéal = -1,9). Au *front office*, le bonus est conçu non pas comme une *médaille du travail*, mais plutôt comme un *Grand Prix de Monaco des portefeuilles financiers* pour les traders et les vendeurs (ou éventuellement pour les salariés dans les postes plus « intellectuels » – analystes, ingénieurs financiers, ... – comme un *Prix Nobel de finance*). Le *Grand prix* va au conducteur de la voiture la plus rapide, et le bonus au conducteur du portefeuille le plus performant. La réalité du bonus ne s'apparente pas tout à fait à cet idéal compétitif : le directeur de l'écurie rafle une grande partie du prix au détriment du conducteur... Toutefois, distribuer les bonus en fonction du résultat de la course des *portefeuilles* n'est pas sans poser quelques petits problèmes : les cadres *front* s'accordent pour dire que pour avoir un bon bonus, il faut être « dans la bonne ligne métier ou dans le bon département » (100% de « oui et plutôt oui » parmi les cadres *front*), « avoir la chance d'être sur un produit, un marché ou une conjoncture porteur » (100% de oui et « plutôt - oui »), obtenir des « fonds propres importants ou des limites de risque très larges » (63% de oui et « plutôt - oui »), et dans une moindre mesure « prendre des risques » (50% de oui et « plutôt - oui »). « Montez sur votre portefeuille et tous sur la même ligne de départ ! » Seulement voilà, tous ne montent pas dans des voitures équivalentes, et la ligne de départ est aussi rectiligne que les Côtes d'Armor. Certains s'élancent dans la descente avec des skis de fond aux pieds, d'autres tranquillement avachis sur leur guidon, devant les coureurs, pantois, du 4x100 mètres. A donner trop de place aux résultats ne risque-t-on pas aussi de conduire à un bonus – *gros lot* ? Les « jeux sont faits, rien ne va plus ». Avant que la bille annuelle ne s'immobilise sur le chiffre fatidique, les salariés prennent le temps d'observer le billet froissé de *tombola* que la direction a glissé dans leur poche. Surprise, ils ne sont pas tous semblables. Les petits billets roses concourent pour un petit saucisson et les grands billets bleus pour le demi-cochon.





Marché et ancienneté : peu suffit

Parlons pour finir des deux derniers critères, le marché et l'ancienneté, deux critères auxquels peu de poids est accordé tant dans la distribution idéale que dans la distribution réelle. Les contrastes sont pour ces deux critères moins nets. En ce qui concerne le marché, les enquêtés trouvent qu'il a dans les faits un peu trop de poids (+0,40). Si les cadres support renchérissement dans ce sens, les cadres *front* trouvent que le poids donné au marché est équilibré, voir insuffisant pour les mieux rémunérés d'entre eux. Les sympathisants de droite et du centre ne sont pas là pour les détromper (-0,55). Les croyants pratiquants (catholiques pour la plupart) restent quant à eux méfiants devant ce commerce des corps et des esprits : ils trouvent que la place dévolue au marché est vraiment trop importante par rapport à ce qu'ils souhaiteraient (+2,00).

La place dévolue à l'ancienneté dans l'ensemble est en gros conforme aux souhaits des salariés (+0,12). Certes les cadres

front, la trouvent trop présente (+0,85) et les techniciens pas assez (-0,33). Cette opposition est aussi une opposition d'âge, entre les moins de 35 ans qui la trouvent trop présente (+0,55) et les plus de 45 ans, qui au contraire regrettent qu'elle ne compte pas plus (-0,55).

Le bonus : une relation salariale à redéfinir ?

Si vous avez un âne têt, que vous êtes assis dessus et que vous voulez qu'il avance, accrochez une belle carotte bien mûre au bout de votre canne à pêche et présentez la précieuse racine à moins d'un mètre de la vue de votre baudet. L'effet est immédiat: il démarre. A vous les routes de France ! Ce moyen de locomotion est économique et profitable : pourquoi ne pas multiplier le nombre de montures ? Voilà une cinquantaine d'ânes alignés par rangées de cinq, tous devancés par un appétissant légume, prêts à partir. Le troupeau avance de bon train. Mais, petit à petit, un insoupçonnable mouvement de désordre met en péril le bel ordonnancement. Le bourricot du flan gauche, au lieu de se concentrer sur sa maigrichonne carotte flétrie, convoite la superbe courge de droite. L'ânesse du fond, délaissant son objectif, se rapproche insensiblement du concombre de son voisin. Bientôt, tout le troupeau menace de tirer à hue et à dia. L'installation d'œillères rétablit l'ordre et l'allure compromise. Après quelques kilomètres avalés sans encombre, un murmure, d'abord imperceptible, se met à gonfler. Vous avez beau ne pas comprendre leur langage, vous ne tardez pas à comprendre son contenu. Les bêtes discutent de ces mystérieux légumes perpétuellement présentés à l'horizon de leur avancée : sont-ce des cadeaux, des butins, des gros lots ? ou des médailles du travail, ou des grand prix du résultat ? Comment sont-ils fixés au bout de la canne ? ... Arrivé là, vous avez deux possibilités : rétablir de force le caractère individuel et intime de la relation entre la bourrique et sa carotte en empêchant l'animal non seulement de voir mais aussi d'entendre et de parler, ou bien accepter que le troupeau comprenne et discute du mode de fixation des bonus.



PARTAGE ANTIQUE

Avé Caius Eucaliptus !
La récolte a-t-elle été
bonne ?



Très bonne Saigneur ! Tes
Coûteurs et tes Gagnants
ont sué sang et eau.
Voici leur tribut !



Parfait !
Faisons le partage !



Voici pour toi !



Voici pour moi !



Voici pour Rome !



BONUS ET COUTUMES



Que faire pour avoir un bon bonus ? Quelle est la marge de manœuvre réelle ? Le bon bonus est-il le fruit de sa propre action (travail, résultats, cote d'amour auprès de sa hiérarchie, réclamation...) ou est-ce le hasard de sa position au bon endroit au bon moment ?

La chance, que l'on peut qualifier ici de bonne fortune, emporte la quasi-totalité des suffrages. 96 % des répondants désignent *la chance d'être sur un produit, un marché ou une conjoncture porteur* comme facteur déterminant et 87% d'entre eux rappellent qu'*il faut être dans le bon département ou dans la bonne ligne produit*.

La chance d'être là au bon endroit au bon moment ne peut tout expliquer à elle seule. Il ne faut pas oublier que le bonus est également « laissé à la discrétion de sa hiérarchie ». Par conséquent, 87 % des enquêtés précisent qu'*il faut chercher à se faire bien voir par son chef*. Pour être bien vu, on peut jouer aux bons élèves et se « défoncer dans son travail ». Mais, si le travail et sa version « Défonce » pour les Stakhanovistes restent en bonne place, ce n'est pas l'enthousiasme. Les « Plutôt Oui » écrasent les « Oui », d'un score sans appel : 60% contre 17%.

D'autres moyens que l'exemplarité au travail semblent aussi disponibles pour influencer les chefs, par exemple, le fait de *savoir gueuler*, technique mentionnée par 59% des répondants. Cet Art manque tout de même de pratiquants déterminés puisqu'ici encore le « Plutôt Oui » domine (42% contre 17% de « oui »). Ces réponses ne signifient pas pour autant que les gens « gueulent » effectivement mais qu'ils conçoivent que d'autres obtiennent ainsi leur bonus. Auront-ils eux-aussi un jour les moyens de jouer de la voix ?

Pour avoir un bon bonus, avez-vous l'impression que :	Oui	« Plutôt Oui »	« Plutôt Non »	Non	Total	Non-Réponses
il faut se défoncer dans son travail.	17%	60%	16%	7%	100%	10
il faut chercher à se faire bien voir par son chef.	40%	47%	10%	4%	100%	7
il faut être dans le bon département ou dans la bonne ligne produit.	69%	28%	1%	1%	100%	5
il faut savoir gueuler.	17%	42%	22%	19%	100%	8
il faut obtenir des fonds propres importants ou des limites de risque très larges. (front)	16%	48%	29%	6%	100%	49
il faut prendre beaucoup de risques sur les marchés. (front)	13%	41%	41%	6%	100%	48
il faut avoir la chance d'être sur un produit, un marché ou une conjoncture porteur.	63%	33%	4%	0%	100%	13
il suffit de réussir à démontrer que l'on consomme très peu de charges et que l'on rapporte beaucoup de profit. (front)	30%	42%	18%	9%	100%	47

Pour avoir un bon bonus, il faut donc être bien placé sur une activité porteuse au bon moment, être plutôt bien vu de son chef, travailler, sans forcément se défoncer, et savoir gueuler mais pas trop fort. Il va de soi qu'aucun druide ne brevettera jamais cette potion parfois magique mais aux ingrédients trop volatils.

BONUS RÉCLAME !



Avez-vous l'occasion de discuter de votre bonus avec celui qui le décide ?	Oui	Non - Non-réponses	Total
Sexe			
Homme (n=47)	70%	30%	100%
Femme (n=33)	46%	53%	100%
Ensemble (n=80)	56%	44%	100%

Avez-vous l'occasion de discuter de votre bonus avec celui qui le décide ?	Avant l'attribution	Après l'attribution uniquement	Ni l'un ni l'autre	Total
Métier				
Cadre front (n=19)	21%	53%	26%	100%
Cadre support (n=17)	18%	41%	41%	100%
Technicien (n=44)	9%	16%	75%	100%
Ensemble (n=80)	14%	30%	56%	100%



Êtes-vous déjà allé vous plaindre de votre bonus auprès de votre supérieur ?	Oui	Non - Non-réponses	Total
Salaire fixe			
Moins de 350 KF par an (n=64)	27%	73%	100%
Plus de 350 KF par an (n=16)	69%	21%	100%
Ensemble (n=80)	35%	65%	100%

Si oui, quel a été le résultat de cette démarche (par ex. la dernière fois qu'elle a été entreprise) ?	J'ai obtenu une compensation	Je n'ai rien obtenu	Total
Salaire fixe			
Moins de 350 KF par an (n=18)	22%	78%	100%
Plus de 350 KF par an (n=11)	73%	27%	100%
Ensemble (n=29)	41%	59%	100%





On se fait parfois de fausses idées sur l'identité des velléitaires.

Si les hommes discutent davantage que les femmes de leur bonus avec celui qui le décide, il est difficile d'en déduire qu'elles en sont davantage satisfaites. Les hommes sont-ils plus rouspéteurs et les femmes plus attentistes en ce domaine ? Dans un monde où tout se négocie, cette différence de comportement face aux décideurs contribue aussi à perpétuer les inégalités entre les genres.

Contrairement aux idées reçues sur les jeunes et sur les jeunes cadres, les tableaux qui précèdent sont instructifs. On constate en premier lieu que les cadres discutent de leur bonus beaucoup plus que les techniciens. Cette démarche, avant ou après l'attribution du bonus, pratiquée par 74% des cadres *front* et 59% des cadres support est ignorée par 75% des techniciens. En finance, peu suffit et trop ne suffit pas : 69% des sondés dont le salaire annuel dépasse 350KF sont allés se plaindre de leur bonus auprès de leur supérieur.

Les « taux de réussite » après réclamation sont d'autant plus élevés que le salaire de base est important : de 22% pour les moins de 350KF à 73% pour les tranches supérieures.

Les moins de 350KF sont moins nombreux à se plaindre et moins entendus quand ils réclament alors que les plus de 350KF réclament plus et obtiennent davantage encore. Il ne s'agit ici que de démarches individuelles, mais imaginons ce que pourraient obtenir les mêmes, engagés dans une démarche collective !

La mentalité qui domine dans nos métiers est plus individuelle que collective. Les salariés sont de plus en plus au fait des rémunérations, fixes et variables, de leur métier, sur leurs produits, pratiqués chez les concurrents. Les liens qui attachent le salarié à l'entreprise sont d'autant plus fragiles que sa capacité à se revendre sur le marché est réelle.

Au gré des fluctuations du marché de l'emploi rythmé par la conjoncture économique et les fusions-acquisitions, une élite professionnelle peut à tout moment quitter l'entreprise. Cette dernière n'a d'autre choix que de consentir des efforts qui, on l'a vu, vont parfois jusqu'à la démesure. Pour ces spécialistes, le Bonus est une part essentielle de leurs revenus annuels. Le Bonus, unique objet de leur ressentiment, est quelquefois un multiple considérable de leur RBA. Tout tourne autour du bonus jusqu'à l'obsession pour certains. Dès son montant connu, on se calme, on s'agite et/ou on réclame. Le bonus est à ce point intégré à la rémunération que toute variation peut alors entraîner une réaction.

Moins spécialisés, moins payés, moins mobiles la grande partie du personnel est largement en dessous des 350KF annuels. Si le traitement moyen reste largement supérieur au niveau de l'indigence, il cache des disparités de revenu et de gestion. Ces salariés réclament, bien qu'ils aient en théorie moins de poids professionnel, a fortiori dans des démarches individuelles. Positionnés dans des niches moins pointues, certains techniciens voient aujourd'hui leur niveau de rémunération aligné sur le marché. Alignement impensable, il y a quelques années encore ! Si ces salariés ont moins le réflexe de réclamer que les plus gros salaires, ils sont en train de l'acquiescer. Le Bonus apparaît comme un recours face au blocage des salaires.



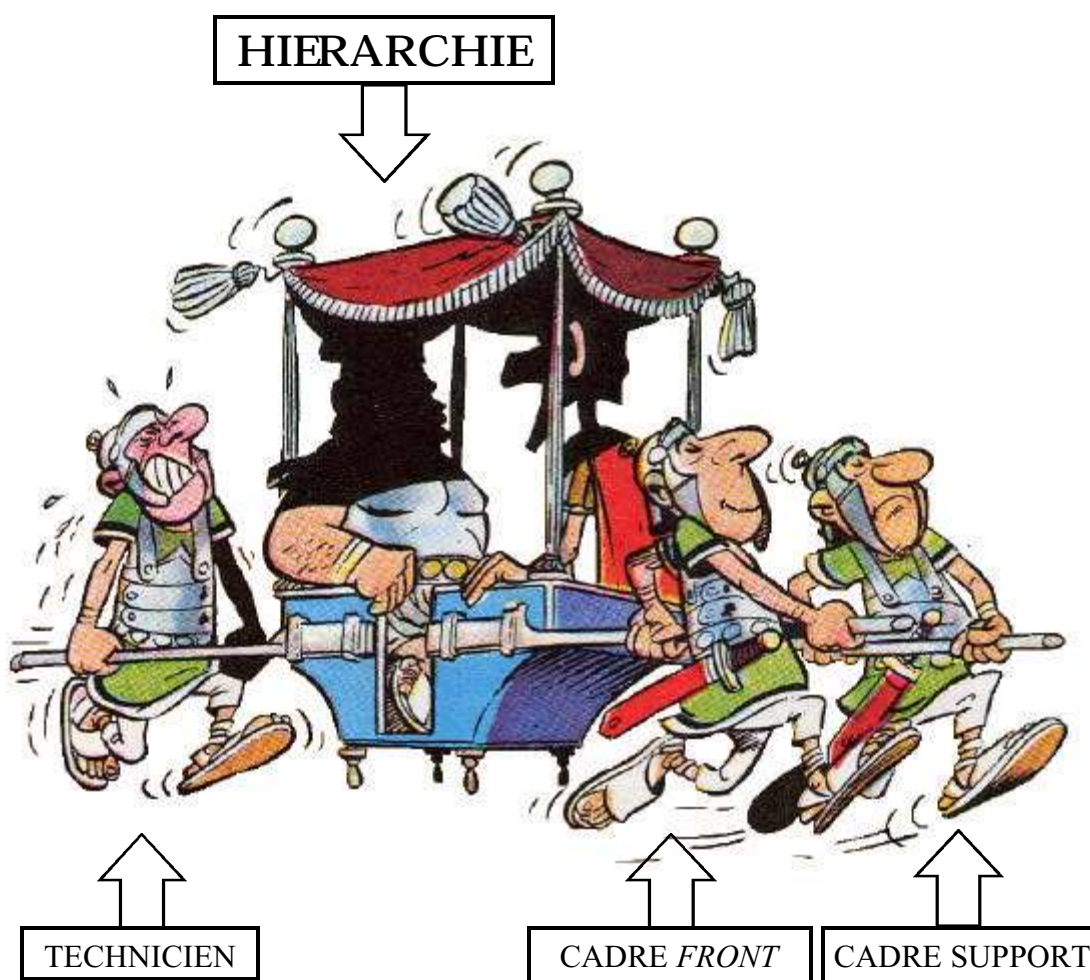
Avez-vous l'impression que, concernant votre bonus, votre supérieur :	Vous soutient et fait son maximum	Est juste mais dur	Ne peut rien faire	S'en soucie peu	Ne vous apprécie pas et ça se ressent	Non réponse	Total
Métier							
Cadre <i>front</i> (n=19)	47%	26%	5%	11%	11%	0%	100%
Cadre support (n=17)	35%	18%	29%	18%	0%	0%	100%
Technicien (n=44)	23%	5%	20%	23%	7%	23%	100%
Ensemble (n=80)	31%	13%	19%	19%	6%	13%	100%

Les cadres, et plus particulièrement ceux du *front*, se prévalent du soutien de leur hiérarchie. Les cadres *front* savent que leurs supérieurs ont davantage que ceux des cadres support, un pouvoir qui peut être mis au service de leur propre intérêt. Si le bonheur ne fleurit pas l'ensemble du pré, l'encadrement dans sa majorité n'exprime pas de rejet de sa hiérarchie.

Les réponses des techniciens sont beaucoup moins enthousiastes. Près de 30 % se sentent rejetés par leur supérieur et seulement 23 % s'estiment réellement soutenus.

D'un côté les cadres évoluent dans un environnement sans poids hiérarchique excessif. À l'étage en dessous, le collège technicien est plus marqué par des rapports hiérarchiques traditionnels. En outre, les cadres s'identifient davantage à un modèle dans lequel ils ont un rôle à jouer, une fonction à remplir, des satisfactions à retirer. C'est un milieu relativement homogène au niveau de l'âge, de la formation, des ambitions.

Les techniciens, ex gradés et employés, généralement plus âgés, plus anciens, moins formés n'ont pas les mêmes perspectives de carrière. Cette plèbe qui trime, perçoit mal le peu de moyen pour ne pas dire l'impuissance de sa hiérarchie directe. Situation parfois exacerbée par le désintérêt affiché par cette dernière. C'est le Ni-Ni. Ni enthousiasme, ni rejet. C'est la personnalité, l'expérience et la compétence du hiérarchique qui font la différence.





La dimension discrétionnaire ne peut être imputée au seul supérieur hiérarchique : elle est plutôt la résultante des décisions de l'ensemble de la hiérarchie (N+1, N+2, voire plus haut si affinités). L'appréciation du caractère favorable ou non de la dimension discrétionnaire sur le bonus dépend pour ces trois catégories, d'une part de la légitimité d'un tel mode de formation du bonus, d'autre part du niveau de considération sur lequel nos enquêtés peuvent compter.

Paradoxe, les cadres *front*, qui s'estiment soutenus par leur hiérarchie immédiate, se sentent défavorisés par la dimension discrétionnaire de l'attribution des bonus. Seulement 42% d'entre eux trouvent que la dimension discrétionnaire les a favorisés contre 59% pour les cadres des fonctions support. Dans les fonctions support, la part des éléments mesurables joue un rôle assez limitée

dans la fixation du bonus. Cadres et techniciens l'évaluent à un tiers. N'étant pas placés à la tête de ces fameux résultats, ils n'ont effectivement de salut que dans la discrétion avisée de leur hiérarchie. A contrario, au *front*, la part des critères mesurables joue un rôle plus important dans la fixation des bonus. Les cadres *front* estiment cette part à la moitié. Mais pour ces salariés investis de résultats, elle pourrait aller en théorie jusqu'à 100%. Le monde du *front* attribue un poids très important à la logique des résultats (cf. *Bonus Sage*). S'imaginant s'élancer sur une même ligne de départ, les opérateurs du *front* veulent être rémunérés en fonction du classement de la ligne d'arrivée. La dimension discrétionnaire est souvent perçue comme une révision du classement final. Toutefois, s'ils se méfient de l'incursion illégitime des appréciations discrétionnaires, il ne faut pas oublier qu'à un autre niveau le véritable pouvoir discrétionnaire au *front* (pas toujours partagé) est de pouvoir se faire évaluer sur la base de règles mécaniques, indifférentes aux perceptions subjectives des grands et petits chefs.

Restent les techniciens qui visiblement rendent bien ce qu'on leur donne. Hormis le chef direct, la hiérarchie apparaît lointaine, inaccessible, parfois méprisante et grassement rémunérée. Ascenseur social bloqué, salaires figés, considération aléatoire, les techniciens se sentent très majoritairement laissés pour compte.

Métier	Part dans la fixation des bonus			Dans votre cas diriez-vous que la dimension discrétionnaire...		
	Des critères mesurables	Des appréciations discrétionnaires	Total	Vous a plutôt favorisé (23)	Vous a plutôt défavorisé (36) Non réponse (21)	Total
Cadre <i>front</i> (n=19)	47%	53%	100%	42%	58%	100%
Cadre support (n=17)	36%	64%	100%	59%	41%	100%
Technicien (n=44)	34%	66%	100%	11%	89%	100%
Ensemble (n=80)	38%	62%	100%	29%	71%	100%

EFFET BONUS

Le bonus me motive et me pousse à être plus performant dans mon travail.	Oui	« Plutôt Oui »	« Plutôt Non »	Non	Non-Réponses	Total
Cadre <i>front</i> (n=19)	63%	37%	0%	0%	0%	100%
Cadre support (n=17)	24%	47%	23%	6%	0%	100%
Technicien (n=44)	9%	36%	16%	20%	18%	100%
Ensemble (n=80)	25%	39%	14%	13%	10%	100%



Le bonus pousse davantage l'encadrement que les techniciens à être performant : de 100% de « Oui » et « Plutôt Oui » chez les cadres *front* et 71% chez les cadres support à seulement 45% chez les techniciens. Globalement, le bonus reste une carotte efficace et les écarts d'appréciation reflètent probablement les différences de montants qui peuvent être attribués à ces catégories ou le pourcentage de population qui bénéficie de bonus. En outre si la motivation est une variable que chacun peut ajuster à son bonus, le niveau de performance n'est pas aussi flexible. La notion de performance n'est pas perçue de manière identique par les cadres *front* ou par leurs homologues support et les techniciens. Notons que, sur cette question de motivation, l'encadrement a une perception homogène au contraire de la question suivante.

Les bonus touchés par certains ont plutôt un effet démotivant.	Oui	« Plutôt Oui »	« Plutôt Non »	Non	Non-Réponses	Total
Cadre <i>front</i> (n=19)	16%	26%	26%	32%	0%	100%
Cadre support (n=17)	65%	18%	12%	6%	0%	100%
Technicien (n=44)	59%	23%	5%	7%	7%	100%
Ensemble (n=80)	50%	23%	11%	13%	4%	100%

Si les énormes bonus n'ont pas démotivé la majorité des cadres *front* (58% de « Non » et « Plutôt Non »), ils n'ont pas été indolores pour autant et l'adhésion au modèle est loin d'être unanime. Il existe, même pour les salariés les plus concernés, des limites au raisonnable.

Ces bonus ont généré un effet dévastateur chez les cadres support et les techniciens et l'effet motivant du bonus a été gâché par l'excès. Le pic de 65% de démotivation atteint chez les cadres support révèle l'ampleur des dégâts. Ce résultat, plus important que chez les techniciens sans doute eux-mêmes davantage résignés, indique le malaise de cette catégorie. Essentiels à l'activité du front office, les cadres des fonctions support dont le niveau de technicité s'est considérablement élevé ont le sentiment d'être la dernière roue d'un carrosse pourtant richement paré. A niveau de formation comparable, ils ne bénéficient pas de la reconnaissance dont jouissent leurs homologues du *front* dont ils subissent parfois la « dictature ». Malmenés et pour beaucoup surchargés de travail et de responsabilités, les cadres support sont d'autant plus sensibles aux excès d'un système de rémunération que celui-ci leur échappe.



TROP DE BONUS TUE LE TRAVAIL !

Le système des bonus me pousse à changer de poste pour être dans le département où ça paye le plus.	Oui	« Plutôt Oui »	« Plutôt Non »	Non	Non-Réponses	Total
Métier						
Cadres <i>front</i> (n=19)	32%	21%	37%	11%	0%	100%
Cadres support (n=17)	29%	12%	18%	35%	6%	100%
Techniciens (n=44)	7%	14%	20%	41%	18%	100%
Ensemble (n=80)	18%	15%	24%	33%	11%	100%



Si les bonus touchés par certains ne semblent pas autant démotiver les cadres du *front*, c'est peut-être parce que ces bonus, mêmes s'ils sont énormes, sont moins pour eux le signe d'une injustice, qu'une information sur les opportunités du marché. Tapie à l'affût des arbitrages sur le marché et sur le marché du travail, la moitié des cadres *front* n'hésite pas à mettre en œuvre une stratégie subtile pour rejoindre le parterre de fleurs le mieux arrosé, au risque d'oublier leur propre travail. Au contraire les techniciens, alors qu'ils étaient fortement démotivés et choqués par les super bonus, n'en tirent pas de conséquence sur la gestion de leur carrière. Serait-ce un défaut de leur part qui les maintient dans leur subordination ? N'est-ce pas plutôt une forme de réalisme ? Ils savent sans doute que la mobilité leur est plus difficilement accordée que pour les cadres, et que bien souvent elle conduit vers des prairies dont l'herbe n'est pas tellement plus verte.

Le bonus est un des principaux intérêts que je trouve dans mon travail.	Oui	« Plutôt Oui »	« Plutôt Non »	Non	Non-Réponses	Total
Métier						
Cadres <i>front</i> (n=19)	21%	47%	21%	11%	0%	100%
Cadres support (n=17)	0%	12%	24%	65%	0%	100%
Techniciens (n=44)	5%	20%	23%	32%	20%	100%
Ensemble (n=80)	8%	25%	23%	34%	11%	100%

Au final, le bonus exerce un puissant pouvoir de motivation et de séduction, pas toujours dans le sens souhaité, en particulier pour les métiers du *front*. Plus des deux tiers de ces derniers affirment d'ailleurs que le bonus est un des principaux intérêts qu'ils trouvent dans leur travail. Certes la moitié reste réservée dans son adhésion à cette proposition, montrant peut-être par-là qu'elle trouve aussi d'autres formes d'intérêt dans son travail que le seul bonus. Mais un cinquième adhère plus franchement à l'idée du questionnaire. Le bonus tient donc pour eux une place très importante. Faut-il en conclure que c'est le seul intérêt qu'ils trouvent au travail ? Sans franchir le pas trop vite, signalons qu'un tel système de rémunération peut aussi favoriser des situations dans lesquelles seul le bonus retient les salariés dans leur poste. Transformés par cet appât, certes appétissant, ils pourraient oublier toute considération pour l'intérêt intellectuel du travail, la sociabilité au travail, les collègues, etc... Un travail enrichissant et appauvrissant ?



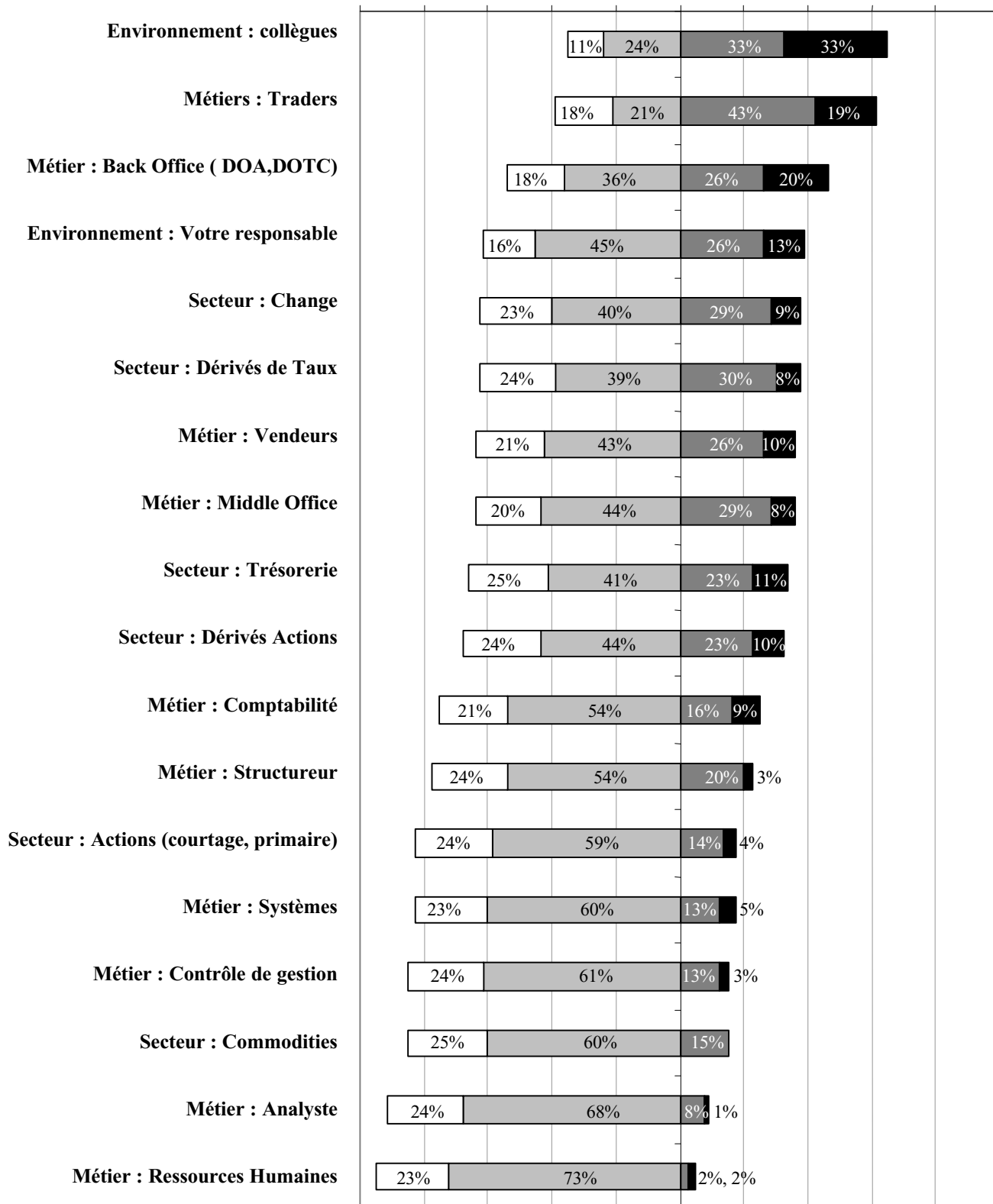
LUSTUCRU ?

CONNAISSEZ- VOUS LES BONUS
DE CES PERSONNES ?

NON

OUI

00% 80% 60% 40% 20% 0% 20% 40% 60% 80% 100%



□ Non réponse

■ Non, je n'ai aucune idée

■ Oui, j'ai une vague idée (rumeurs)

■ Oui, je les connais bien (exemples connus)

Ce qu'ils en savent

Quelle connaissance réelle des bonus ont les sondés ? Si quelques sondés ne connaissent guère que les bonus publiés dans *Chaud Devant*, la plupart sont moins ignorants. L'environnement des collègues est la source la plus importante de connaissance. Deux tiers des réponses vont de l'idée vague à l'exemple connu. On connaît mieux les bonus de ses collègues que ceux de sa hiérarchie.

Au-delà de ces environnements, c'est la ronde des métiers. Hormis les traders où il reste « globalement positif », le niveau de connaissance (rumeur + exemples connus) chute rapidement. Sachant que l'environnement est la première source de connaissance, le tableau de la page précédente reflète la composition de notre échantillon par métier.

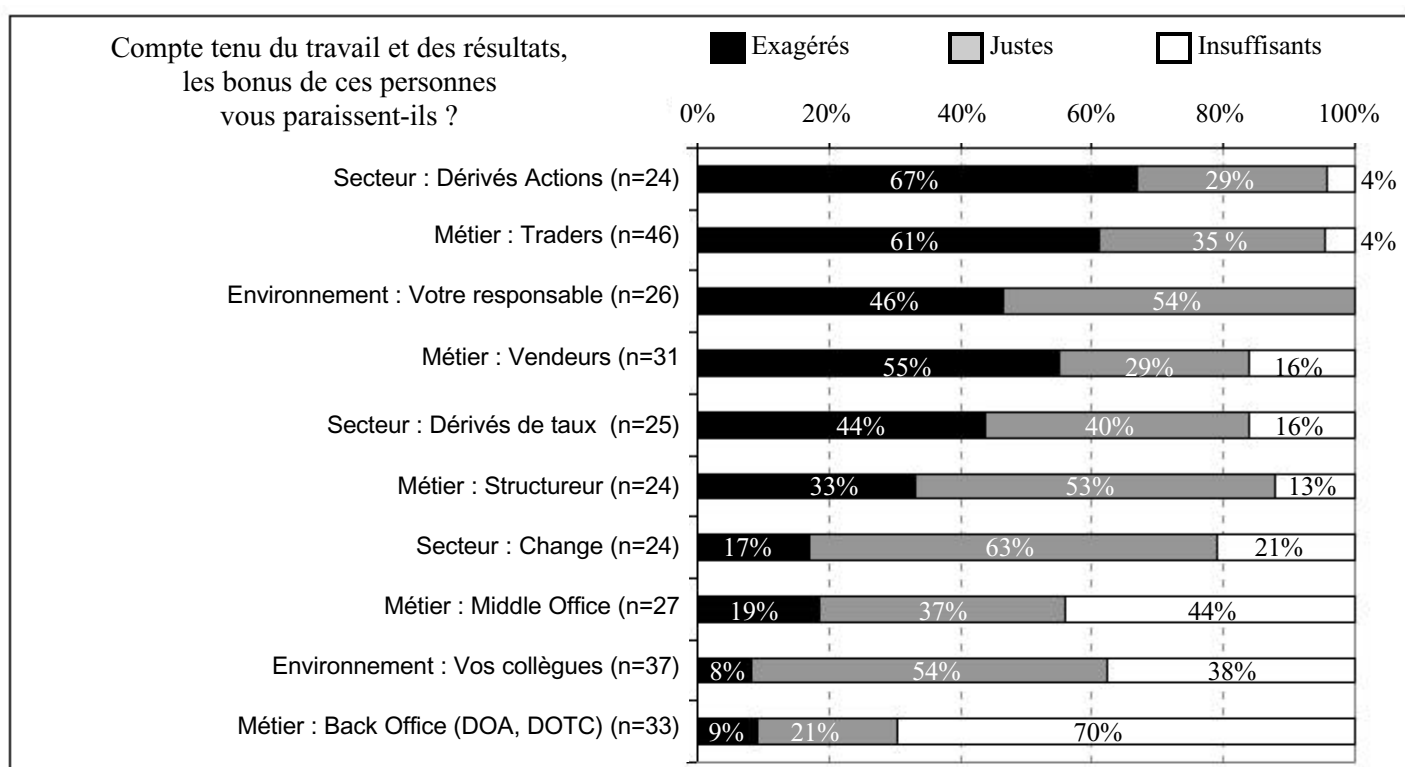
Nombre moyen de bonus connus (vaguement ou précisément) sur les 18 proposés.	
Métier	
Cadres <i>front</i> (n=19)	7,89
Cadres support (n=17)	5,11
Techniciens (n=44)	4,64
Ensemble (n=80)	5,51



Tous ne sont pas également informés. L'encadrement connaît généralement les bonus de ses subordonnés. Mais les cadres *front* et les cadres support ne chaussent pas les mêmes lorgnons. Les optiques déshabillantes du *front* permettent de repérer les très beaux nus versés ici et là et d'approcher ces affriolants appâts. Dans les fonctions support, les verres à éclipse dans leur écrin cartonné filtrent l'éclat trop brillant des soleils financiers.

Ce qu'ils en pensent

Au Top 50, les dérivés actions et les dérivés de taux apparaissent comme les secteurs où les bonus sont les plus exagérés. Traders et vendeurs ramassant la palme des métiers. Le bonus de son supérieur n'est jamais insuffisant. Il est soit juste, soit exagéré. Ceux du change, et des structureurs, semblent globalement justes (pour ceux qui les connaissent). Enfin, les bonus paraissent largement insuffisants pour les métiers de *back* et de *middle-office*. Les collègues, qui sont souvent nos alter ego, ne touchent pas des bonus exagérés : ils sont justes, sinon insuffisants. Allons, mon bonus n'est pas exagéré ! Il n'y a qu'ailleurs qu'ils le sont vraiment...



Compte tenu du travail et des résultats, les bonus des traders vous paraissent-ils ?	Exagérés	Justes	Insuffisants	Total	(Non- réponses)
Métier					
Cadres <i>front</i> (n=15)	33%	60%	7%	100%	(21%)
Cadres support (n=12)	83%	17%	0%	100%	(29%)
Techniciens (n=19)	68%	26%	5%	100%	(57%)
Ensemble (n=46)	61%	35%	4%	100%	(43%)



Si majoritairement les bonus attribués aux traders paraissent exagérés, les chiffres sont à nuancer. 60% des cadres *front* les trouvent justes alors qu'ils paraissent exagérés à 83% des cadres support. Dans une moindre mesure, les techniciens partagent cette opinion mais avec un taux de non-réponses plus élevé.



Compte tenu du travail et des résultats, les bonus des traders vous paraissent-ils ?	Exagérés	Justes ou insuffisants	Total
Sympathie politique			
Droite ou centre (n=12)	42%	58%	100%
Autre (n=34)	68%	32%	100%
Ensemble (n=46)	61%	39%	100%

Tiens, tiens. Les clivages droite/gauche que l'on proclame disparus demeurent lorsque l'on parle de répartition des revenus. Les enquêtés qui se déclarent de droite et du centre sont moins enclins que d'autres à mettre à l'index l'exagération des bonus des traders. Ils restent néanmoins partagés.

Compte tenu du travail et des résultats, les bonus du back-office vous paraissent-ils ?	Exagérés	Justes	Insuffisants	Total	(Non-réponses)
Métier					
Cadres <i>front</i> (n=7)	0%	0%	100%	100%	(63%)
Cadres support (n=6)	0%	17%	83%	100%	(65%)
Techniciens (n=20)	15%	30%	55%	100%	(55%)
Ensemble (n=33)	9%	21%	70%	100%	(59%)



Les bonus perçus par les *back-office* sont insuffisants. Bien que les réponses soient moins nombreuses qu'au sujet des bonus de traders, les avis sont convergents. Paradoxalement ceux qui les trouvent les moins insuffisants sont les techniciens eux mêmes. Certains vont même jusqu'à les trouver exagérés. Tout n'est pas perdu.

VOX POPULI



SHOCKING !

Aux origines de notre exploration de cette mystérieuse Terre des Bonus et de l'observation de son Ciel lumineux, se trouvent les réactions suscitées par la révélation dans nos colonnes de deux super bonus de 65 et 47 millions de francs. Vous avez été presque unanimes (96%) à nous donner raison de révéler ces bonus (disons pour être généreux que les opposants à cette divulgation n'ont pas pris la peine de remplir le questionnaire). Presque tous les enquêtés (88%) ont été choqués par les montants.

Ces montants (65 et 47 millions de francs) vous ont-ils choqués ?	Oui (n=70)	Non (n=8) et Non-réponses (n=2)	Total (n=80)
Métier			
Cadre <i>front</i> (n=19)	58%	42%	100%
Cadre support (n=17)	94%	6%	100%
Technicien (n=44)	98%	2%	100%
Ensemble (n=80)	88%	13%	100%

Invités à s'exprimer librement sur les raisons de leur choc ou de leur « non-choc », les personnes non choquées font généralement référence à la logique des résultats (« Parce que les résultats suivaient »).. Certains tempèrent leur opinion en arguant qu'ils ne connaissent pas suffisamment les résultats réels et le mode de répartition des bonus pour pouvoir véritablement juger (« Ils ne me choquent pas s'ils sont le résultat réel d'une valeur ajoutée et de gains générés pour la banque, ils sont choquants si ces montants sont pris sur des équipes »).

Chez les répondants choqués, groupe majoritaire, plusieurs thèmes sont évoqués.

Les réponses témoignent tout d'abord de la stupeur des salariés, qui trois mois après n'était pas encore retombée. L'existence de bonus si élevés fut perçue comme une gifle par la plus grande partie des salariés du CL, au sein comme au dehors de la DMC. Ces montants, si irréels, si inimaginables ont vraiment choqué, même chez les cadres *front*. Inconsciemment, chacun l'a comparé avec son propre salaire et/ou bonus ou ceux de ses « proches » collègues, supérieurs, parents. Dans la plupart des cas, les montants ont été jugés indécents (« Trop disproportionnés », « Ahurissant », « C'est exorbitant et indécent »). Cette démesure constatée, y compris par rapport au marché, a provoqué un véritable séisme dont les nombreuses répliques se font toujours ressentir. On notera enfin que les cadres support sont plus sensibles à cette démesure que leurs collègues *front*. Ce qui n'empêche nullement ces derniers de reconnaître le caractère excessif de bonus représentant de nombreuses vies de salaires (« Démesurés pour la plupart d'entre nous, un tel bonus est supérieur à plusieurs vies de salaire », « 112 millions de francs représentent combien d'années de labeur pour vous ? Pour moi je n'ose même pas le compter ! »).



L'injustice est le thème évoqué en second lieu. Ces montants illustrent une fracture de notre société où les richesses produites sont pas équitablement redistribuées. Une injustice qui déborde du cadre de la DMC et qui touche les autres salariés de l'entreprise. A noter que les techniciens évoquent davantage le manque de justice que leurs collègues cadres support et *front*. Sont-ils plus sensibles ? L'origine socioculturelle, le degré d'adhésion au modèle libéral génèrent des différences notables.

Le rapport au travail ne laisse pas indifférent. Les répondants ont éprouvé des difficultés à associer les sommes en question et un « travail » (« Je n'ai pas l'impression qu'ils fournissent 6500 ou 4700 fois plus que moi (rapporté à un bonus de 10 000 F) », « Bonus à peine croyable compte tenu du travail fourni par rapport aux miettes qui nous restent. »). En parlant de « rançon », un enquêté semble bien poser la question : a-t-on encore affaire à un « travail honnête » ? Le travail quantifiable, tel qu'on peut le mesurer ou l'évaluer, ne peut être rémunéré par de tels émoluments. C'est inconcevable dans l'esprit de nombreux salariés. La notion de coût du travail est ici pulvérisée : ce n'est plus un travail, c'est un coût. Plus qu'un contrat *de travail*, c'est un contrat tout court, un *deal*.

Seuls quelques cadres *front* ont évoqué les résultats. Ce qui les choque, c'est que les résultats, qui auraient pu être associés à ces super bonus, ne peuvent être produits par deux seules personnes. (« Sans leurs équipes, ces hiérarchiques ne peuvent pas faire de "chiffre" donc une autre répartition serait plus équitable. ») L'appropriation de résultats est ici dénoncée. Le résultat est-il réel ou virtuel ? Dans le dernier cas, il n'est pas accepté que des bonus soient « justifiés » par des résultats qui peuvent être remis en question plus tard.

Plus sensibles à la valeur de marché que les techniciens, des cadres *front* et support indiquent une disproportion choquante par rapport aux bonus de la place. De plus, le Crédit Lyonnais n'étant pas réputé pour offrir de gros salaires, les montants évoqués ne peuvent être associés à une prétendue valeur de marché.

Reste enfin l'Histoire. Les cadres support ne l'évoquent pas, les techniciens faiblement alors qu'elle fait réagir quelques cadres *front*. Il faut sans doute rechercher dans la nature même du travail de chacun, le maintien d'une bonne mémoire des années difficiles. La perte de clients, de part de marché, de deals, de rating ont laissé une empreinte plus profonde au Front que dans les activités support où le personnel était moins confronté à ces difficultés. Les difficultés passées de l'entreprise et les efforts du personnel et des contribuables pour la redresser paraissent incompatibles avec des bonus pharaoniques. (« Trop élevés dans une entreprise dite en difficultés », « Bonus touchés à Londres venant d'une banque française renflouée par le contribuable français. »).

	Démésure	Injustice	Travail	Résultats	Marché	Histoire	Non-réponses
Cadre <i>front</i> (n=19)	21%	5%	0%	26%	16%	16%	26%
Cadre support (n=17)	70%	12%	12%	0%	12%	0%	17%
Technicien (n=44)	52%	23%	18%	0%	0%	5%	20%
Ensemble (n=80)	49%	16%	12%	6%	6%	6%	21%

Lecture : 21% des cadres *front* font référence à la démesure des rémunérations lorsqu'ils expliquent pourquoi ils ont été choqués ou non. Dans ce tableau, le total ne fait pas 100 car plusieurs thèmes peuvent être utilisés pour coder une même réponse.



FAUT-IL CACHER LES BEAUX NUS ?

La demande de transparence est telle que la majorité du personnel est prête à passer beaux nus et bonus aux rayons X. Les tableaux suivants donnent quelques indications sur des mesures que la direction pourrait mettre en œuvre.

Est-il légitime de publier en interne les bonus ?

Est-il légitime de publier en interne les bonus ?	Oui (n=52)	Non (n=24) et Non-réponses (n=4)	Total (80)
Bonus			
Bonus nul (n=18)	89%	11%	100%
Bonus non nul (n=62)	58%	42%	100%
Ensemble (n=80)	65%	35%	100%

Bien que la publication des bonus puisse apparaître contraignante, elle est considérée comme légitime par près des deux tiers des personnes. Cette mesure est plus fortement souhaitée par les salariés n'ayant pas reçu de bonus. Les bonufiés, qui représentent 77% de notre échantillon, sont également favorables, pour 58% d'entre eux, à cette mesure. Il paraît fort probable que cet engouement pour la transparence soit inversement proportionnel au niveau de bonus perçu.



Est-il légitime de fixer une limite aux bonus ?

Est-il légitime de fixer une limite aux bonus ?	Oui	Non - Non-réponses	Total
Salaire fixe			
Moins de 350 KF par an (n=64)	83%	17%	100%
Plus de 350 KF par an (n=16)	31%	69%	100%
Ensemble (n=80)	73%	27%	100%

A partir d'un certain niveau de salaire, l'aspiration à la limitation des bonus se fait plus timide même si elle reste présente pour un tiers des salariés concernés. Tendance que confirme le tableau suivant relatif au niveau de bonus perçu. Plus le bonus s'élève, plus on en redemande et plus le désir de limiter le bonus tiédit. Les spationautes du bonus n'ont pas envie de retourner sur terre !

Est-il légitime de fixer une limite aux bonus ?	Oui	Non - Non-réponses	Total
Bonus			
Moins de trois mois de fixe (n=59)	83%	17%	100%
Plus de trois mois de fixe (n=21)	43%	57%	100%
Ensemble (n=80)	73%	27%	100%



Enfin, sont favorables à la limitation des bonus :

87% de personnes de sympathie politique de Gauche ou écologiste contre 67 % de sondés n'ayant pas cette sympathie ou de sympathie politique.

95 % des sondés dont la profession du père est ouvrier ou employé contre 64 % dont le père exerce une autre profession.

63% des croyants déclarés contre 83% des personnes n'ayant pas d'appartenance religieuse déclarée.

Est-il légitime de répartir la valeur créée de manière plus solidaire ?

Est-il légitime de répartir la valeur créée de manière plus solidaire ?	Oui (63)	Non (12) et Non-réponses (5)	Total (80)
Diplôme			
BEPC - CAP - BEP (n=19)	95%	5%	100%
Autre diplôme (n=71)	73%	27%	100%
Ensemble (n=80)	79%	21%	100%

Est-il légitime de répartir la valeur créée de manière plus solidaire Sympathie politique	Oui (63)	Non (12) et Non-réponses (5)	Total (80)
Droite ou centre (n=14)	57%	42%	100%
Autre (n=66)	83%	17%	100%
Ensemble (n=80)	79%	21%	100%



La solidarité, par les temps qui courent reste une valeur sûre. Elle transcende les niveaux de formation, les sympathies politiques, les appartenances religieuses ainsi que les variables classiques (bonus, fixe, métier). Elle constitue une tendance de fond qui, avouons-le, ne peut que nous réjouir. Demander que la valeur créée soit répartie de manière plus solidaire tranche avec le credo libéral. Reste à quantifier le « plus » de « plus solidaire ». Quelle valeur doit revenir au travail, comment doit-elle être redistribuée, selon quels critères, quelle part doit revenir à l'actionnaire ... ? On ne peut pas faire l'économie de toutes ces questions auxquelles, rassurez-vous nous n'avons pas le souhait de répondre aujourd'hui, ni la prétention d'apporter des réponses définitives demain. Vouloir plus de solidarité, c'est reconnaître qu'il n'y en a pas assez. Vouloir plus de solidarité, c'est se poser ces questions en sachant qu'on ne trouvera pas de réponses à coup de faucille et de marteau, de grand soir ou de petit führer.

Est-il légitime de connaître le mode de calcul des bonus ?

Est-il légitime de connaître le mode de calcul des bonus ?	Oui (73)	Non (2) - Non-réponses (5)	Total (80)
Bonus			
Plus d'un an de fixe (n=8)	75%	25%	100%
Moins d'un an de fixe (n=72)	93%	7%	100%
Ensemble (n=80)	91%	9%	100%

Le résultat est sans appel, un score totalitaire ! Avec ou sans bonus, le OUI est franc et massif. Nous le verrons plus loin, c'est l'exigence de transparence qui s'impose.



QUE DOIVENT FAIRE LES SYNDICATS ?



Les réponses à la question « *Quel genre de politique estimez-vous qu'un syndicat doit défendre sur la question des bonus ?* » méritent, peut-être davantage que les autres, notre attention. Elles s'adressent directement à nous syndicalistes (et pas seulement à ceux de la CGT). Elles nous indiquent ce qu'on appelle en jargon syndical des « axes revendicatifs ». Et croyez bien que ce n'est pas tous les jours que plusieurs dizaines de salariés s'expriment pour dire aux syndicats « Sur ce sujet, nous pensons que vous devriez aller dans telle ou telle direction ! ». A nous de savoir entendre.

Quelques réponses « *C'est une bonne question !* », « *Réaliste* », « *La vôtre. Continuez !* » ou dans un registre plus imagé « *Un syndicat doit défendre les petits employés et laisser les gros dans leur merde* »... n'ont pu être classées malgré leur intérêt dans des rubriques précises. Sans pour autant les sous-estimer, nous n'avons pu en extraire d'indications précises quant à la politique à suivre.

Transparence et Solidarité constituent les attentes principales des sondés. Ces thèmes, parfois exprimés conjointement, correspondent à deux attentes différentes : le vrai et le juste. L'attente de transparence est plutôt exprimée par un homme, cadre, bac + 2 et plus, d'un salaire fixe supérieur à 350 KF, celle de solidarité par une femme, technicienne, bac et moins, d'un salaire inférieur à 350 KF.

La demande de transparence est multiforme. Elle concerne « les critères d'attribution et les modes de calcul », « les clés de répartition », « les montants alloués par équipes ou secteurs »... La transparence, c'est dénoncer « les abus », « les absences de limites », « le copinage »... La transparence, c'est informer « sur ce qui se fait ailleurs ».

La transparence, le besoin d'information, correspond à un besoin de vérité. On veut savoir, connaître, tout ce qui ne se trouve pas dans les communications officielles. Qu'elles soient patronales ou syndicales, on constate tous les jours qu'elles demeurent encore généralement assaisonnées à la langue de bois. Être informé, c'est pouvoir se faire son opinion, choisir, décider en toute indépendance. La demande de transparence ne préjuge pas d'une opinion arrêtée. C'est une revendication démocratique et bien qu'aujourd'hui de nombreuses institutions la revendiquent, peu la pratiquent dans les faits.

Le besoin de solidarité revêt également plusieurs formes. C'est « plus d'égalité dans la répartition de l'enveloppe globale », « le bonus accessible à tout le personnel du CL », « ne pas oublier les *back offices* qui contribuent par leur travail à la réalisation des profits », « une répartition plus équitable entre fonctionnels et opérationnels », « ne pas oublier le salaire fixe ». La solidarité c'est « la reconnaissance du travail de chacun ». Contrairement à l'attente de transparence qui ne préjuge pas d'un choix, l'attente de solidarité implique un a priori de justice sociale. Est-ce à dire que les sondés qui attendent des syndicats une politique de solidarité sont plus portés à la pratiquer que ceux qui attendent la transparence ? Nous nous garderons bien de trancher d'autant plus qu'il n'y a pas de bonnes réponses. Peut-être les syndicats sont-ils en décalage avec les salariés qu'ils sont censés défendre ? Qui sait ?



Quelle politique un syndicat doit-il défendre ?	Transparence (n=22)*	Solidarité (n=22)	Autre (n=8)	Total (n=52)
Sexe				
Homme (n=34)	50%	38%	12%	100%
Femme (n=18)	28%	50%	22%	100%
Ensemble (n=52)	42%	42%	15%	100%

* Ceux qui ont à la fois mentionné la transparence et la solidarité compteront pour 0,5 à la fois dans la colonne transparence et dans la colonne solidarité.

Quelle politique un Syndicat doit-il défendre ?	Transparence (n=22)	Solidarité (n=22)	Autre (n=8)	Total (n=52)
Salaire fixe				
<350 KF (n=39)	40%	45%	15%	100%
>350 KF (n=13)	50%	35%	15%	100%
Ensemble (n=52)	42%	42%	15%	100%

Quelle politique un syndicat doit-il défendre ?	Transparence (n=22)	Solidarité (n=22)	Autre (n=8)	Total (n=52)
Diplôme				
Bac+ 2 et plus (+ Non-réponses) (n=32)	55%	33%	13%	100%
Bac et moins (n=20)	23%	58%	20%	100%
Ensemble (n=52)	42%	42%	15%	100%

Quelle politique un Syndicat doit-il défendre ?	Transparence (n=22)	Solidarité (n=22)	Autre (n=8)	Total (n=52)
Métier				
Cadre <i>front</i> (n=13)	50%	36%	15%	100%
Cadre support (n=12)	46%	38%	17%	100%
Technicien (n=27)	37%	48%	15%	100%
Ensemble (n=52)	42%	42%	15%	100%





Alors, Cui Bono le bonus ?

Qu'il soit le beurre dans les épinards ou la cerise sur le gâteau, le bonus est toujours le bienvenu. S'il fait saliver, personne ne crache dans la soupe. Contrairement au salaire fixe, il n'a pas, sauf exception, de caractère contractuel. Mesure individuelle par excellence, il se distingue de l'augmentation du même nom par son caractère non pérenne. D'une année à l'autre son ampleur et son renouvellement ne sont pas garantis. C'est une variable d'ajustement qui peut permettre de compenser le blocage des salaires pour les plus basses rémunérations, de retenir ou de chasser les compétences, d'acheter la docilité des salariés, de se créer une clientèle, de légitimer une petite élite.

En théorie, le bonus associe le salarié aux résultats obtenus. Lié à la performance, il doit s'appuyer sur des méthodes de fixation des objectifs et de mesure de résultats reposant sur le consensus et la transparence. Un pilote de F1 ne peut courir sans mécanos. Le bonus ne peut bénéficier aux seuls « meilleurs ». Il doit également inciter les « moins bons » à obtenir un meilleur niveau de performance.

En pratique, nos sondés révèlent des usages qui ne correspondent pas à la théorie. Certes des nuances se dégagent mais presque tous se rejoignent pour dénoncer les excès et le manque de transparence. Une forte majorité aspire à davantage de solidarité.

A défaut de satisfaire ces aspirations le système tel qu'il est pratiqué ne peut que détériorer le climat de travail et aboutir à une baisse de la performance collective.

Côté Organisations Syndicales, il est de tradition de défendre un salaire juste. Pouvons-nous également réclamer un juste bonus ? Nous n'avons pas choisi ce mode de rémunération et nous privilégions toujours le salaire fixe au salaire variable mais le bonus existe et nous devons faire avec. Alors autant qu'il soit juste et transparent et qu'il bénéficie au plus grand nombre.

Cette valeur redistribuée est le produit de notre travail.



Ce numéro exceptionnel et hors délai de CHAUD DEVANT ! a été rédigé collectivement par 80 sondés anonymes qui ont joué le jeu et pris le temps de répondre à notre questionnaire. Les illustrations, parfois retouchées par nos soins, sont l'œuvre d'Albert Uderzo. Nous les remercions tous.

Nous remercions également Olivier Godechot sans qui ce numéro n'aurait pas vu le jour. Olivier Godechot est sociologue au Laboratoire de Sciences Sociales de l'École Normale Supérieure. En 2001, il a publié *Les traders* aux éditions La Découverte. Il collabore à diverses revues scientifiques : *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, *Économie et Statistique*, *Politix*...

Vous pouvez le joindre et lui faire part de vos commentaires sur son adresse électronique Olivier.Godechot@ens.fr

Pour les reproches, continuez à les envoyer sur CHAUD.DEVANT@wanadoo.fr !

ENQUÊTE CHAUD DEVANT!

C.G.T. D.M.C.
CRÉDIT LYONNAIS

SEPTEMBRE 2001

VOTRE OPINION SUR LES BONUS

Le bonus est un sujet extrêmement sensible dans les activités de marché. Dans la lettre ouverte à Jean Peyrelevade publiée dans CHAUD DEVANT! du mois d'avril, nous avons dénoncé deux bonus exorbitants. Au-delà de ces montants hors normes, les bonus participent de plus en plus au mode de rémunération. Ils suscitent des discussions, des attentes et des interrogations. Plutôt que d'attendre sur ce sujet l'éclairage de la PRAVDA locale – GCI Communication –, nous avons préféré prendre les devants en recueillant vos opinions sur la distribution des bonus.

Ce questionnaire a été réalisé en collaboration avec le Laboratoire de Sciences Sociales de l'École Normale Supérieure (Ulm). Il s'adresse à tous. Chacun, qu'il perçoive ou non un bonus, peut ainsi décrire le système des bonus tel qu'il fonctionne et tel qu'il devrait fonctionner. Nous souhaitons que vous y répondiez le plus massivement et sincèrement. Nous allons veiller avec le plus grand soin au respect de la confidentialité de vos réponses. Nous détruirons les questionnaires papiers après saisie et conserverons le fichier informatique en un lieu sûr. Il sera exploité exclusivement par la CGT de la DMC et le Laboratoire de Sciences Sociales de l'ENS. Nous nous engageons à ne réaliser aucun traitement statistique permettant d'identifier des personnes. Nous publierons les résultats de cette enquête si le nombre de réponses est suffisant. Plus vos réponses seront nombreuses et exhaustives, plus les résultats seront pertinents. Si cependant, malgré nos garanties, des questions vous gênent vraiment trop, vous pouvez les ignorer. Les non-réponses peuvent aussi avoir un sens. Quelques questions concernent des métiers précis. Si vous n'êtes pas concernés, passez à la question suivante.

Un questionnaire ne fait jamais le tour de la question ! Alors n'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires par écrit ... ou de vive voix !

A votre avis que devrait « récompenser » le Bonus ?

Nous avons retenu cinq critères que nous vous demandons de classer par ordre d'importance. Vous avez pour cela 10 points que vous devez répartir selon l'importance qu'il faudrait accorder à chaque critère.

Le Travail	_____
Les Résultats	_____
La Valeur sur le Marché du Travail	_____
La Position Hiérarchique	_____
L'Ancienneté	_____
Total	10

Dans la pratique, quels critères vous semblent retenus pour la détermination de votre Bonus ?

De même répartissez 10 points en fonction de ce que vous observez.

Le Travail	_____
Les Résultats	_____
La Valeur sur le Marché du Travail	_____
La Position Hiérarchique	_____
L'Ancienneté	_____
Total	10

Si votre bonus doit être déterminé plutôt en fonction de votre travail, diriez-vous qu'il doit dépendre plutôt :

- ☐ 1. Du temps et de l'intensité du travail.
☐ 2. De l'initiative.
☐ 3. De l'inventivité au travail
☐ 4. De la complexité intellectuelle des tâches

Pour de nombreux salariés, le bonus dépend de la réalisation d'un objectif. Si c'est le cas, diriez-vous que votre objectif est :

- ☐ 1. Facilement réalisable
☐ 2. Normalement réalisable
☐ 3. Difficilement réalisable

Le bonus dépend généralement de critères mesurables et d'appréciations discrétionnaires. Dans votre cas, quelle est la part de chacun en pourcentage :

Critères mesurables : _____ %
 Appréciations discrétionnaires : _____ %
 100 %

Dans votre cas, diriez-vous que la dimension discrétionnaire :

- ☐ 1. Vous a plutôt favorisé
☐ 2. Vous a plutôt défavorisé

	Oui	« Plutôt Oui »	« Plutôt Non »	Non
Pour avoir un bon bonus, avez vous l'impression que :				
il faut se défoncer dans son travail.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 4.
il faut chercher à se faire bien voir par son chef.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 4.
il faut être dans le bon département ou dans la bonne ligne produit.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 4.
il faut savoir gueuler.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 4.
il faut obtenir des fonds propres importants ou des limites de risque très larges. (<i>front</i>)	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 4.
il faut prendre beaucoup de risque sur les marchés. (<i>front</i>)	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 4.
il faut avoir la chance d'être sur un produit, un marché ou une conjoncture porteur.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 4.
il suffit de réussir à démontrer que l'on consomme très peu de charges et que l'on rapporte beaucoup de profit. (<i>front</i>)	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 4.

Avez-vous l'occasion de discuter de votre bonus avec celui qui le décide ?

- ☐ 1. Avant l'attribution du bonus ☐ 2. Après l'attribution du bonus ☐ 3. Avant et après
☐ 4. Ni l'un ni l'autre

Êtes-vous déjà allé vous plaindre de votre bonus auprès de votre supérieur ?

- ☐ 1. Oui. ☐ 2. Non.

Si oui, quel a été le résultat de cette démarche (par ex. la dernière fois qu'elle a été entreprise) ?

- ☐ 1. J'ai obtenu une rectification du bonus cette année-là.
☐ 2. J'ai obtenu une compensation sur d'autres éléments ou lors d'une autre année (augmentation du salaire fixe, bonus plus important l'année suivante)
☐ 3. Je n'ai rien obtenu.

Avez-vous l'impression que, concernant votre bonus, votre supérieur :

- ☐ 1. vous soutient et fait son maximum. ☐ 2. est juste mais dur. ☐ 3. ne peut rien faire.
☐ 4. s'en soucie peu. ☐ 5. ne vous apprécie pas et que ça se ressent.

	Connaissez-vous les bonus ?			Compte tenu du travail et des résultats, vous paraissent-ils		
	Oui, je les connais assez bien (exemples connus)	Oui, j'ai une vague idée (rumeurs)	Non, je n'ai aucune idée	Exagérés	Justes	Insuffisants
De ces métiers						
Traders	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Vendeurs	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Structureur (Ingénieur Financier, ingénieur R&D...)	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Analyste	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Middle Office	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Back Office (DOA, DOTC)	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Compta	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Systèmes	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Contrôle de Gestion	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Ressources Humaines	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Sur ces produits						
Change	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Trésorerie	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Dérivés de taux	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Dérivés Actions	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Commodities	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Actions (courtage, primaire)	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
De votre environnement						
Votre responsable	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Vos collègues	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.
Vos subordonnés	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.

<i>Quel genre de motivation favorisent les bonus ?</i>	Oui	« Plutôt Oui »	« Plutôt Non »	Non
Le bonus me motive et me pousse à être plus performant dans mon travail.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 4.
Les bonus touchés par certains ont plutôt un effet démotivant.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 4.
Le système des bonus me pousse à changer de poste pour être dans le département où ça paye le plus.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 4.
Le bonus est un des principaux intérêts que je trouve dans mon travail.	☐ 1.	☐ 2.	☐ 3.	☐ 4.

Diriez-vous que votre bonus doit dépendre plutôt :

- ☐ 1. De vos résultats et de votre travail individuels
- ☐ 2. Des résultats et du travail de votre équipe

Si vous pouviez choisir, est-ce que vous préféreriez plutôt une rémunération :

- ☐ 1. Où la part du bonus est un peu plus importante et la part du salaire de base un peu moins importante.
- ☐ 2. Où la part du bonus est un peu moins importante et la part du salaire de base un peu plus importante.
- ☐ 3. Tel qu'il est actuellement

Pensez-vous qu'il est légitime de :

- | | | |
|---|----------------------------------|----------------------------------|
| Fixer une limite aux bonus | ☐ 1. Oui. | ☐ 2. Non. |
| Connaître le mode de calcul des Bonus | ☐ 1. Oui. | ☐ 2. Non. |
| Répartir la valeur créée de manière plus solidaire | ☐ 1. Oui. | ☐ 2. Non. |
| Demander que tous les bonus soient publiés en interne | ☐ 1. Oui. | ☐ 2. Non. |

Quel genre de politique estimez-vous qu'un syndicat doit défendre sur la question des bonus ?

Pensez-vous que nous avons eu raison de révéler dans CHAUD DEVANT! le montant de deux importants bonus ?

- ☐ 1. Oui. ☐ 2. Non.

Ces montants (65 et 47 millions de francs) vous ont-ils choqués ?

- ☐ 1. Oui. ☐ 2. Non.

Pourquoi ?

Je suis ☐ 1. Une femme ☐ 2. Un homme

Je suis âgé de ____ ans. J'ai travaillé ____ années au Crédit Lyonnais et ____ années dans la finance.

Je suis ☐ 1. Technicien ☐ 2. Cadre

Je suis (métier) : _____ sur (produit) _____.

– Au Front Office à : ☐ La DMTC ☐ La DMA

– Dans les Fonctions Support : _____ précisez (DOA, DOTC, Compta, Systèmes, etc.)

A combien s'élève approximativement votre salaire fixe ?

- ☐ 1. Moins de 150 000 F brut par an. ☐ 2. Entre 150 000 et 250 000 F brut par an.
☐ 3. Entre 250 000 et 350 000 F brut par an. ☐ 4. Entre 350 000 et 500 000 F brut par an.
☐ 5. Entre 500 000 et 750 000 F brut par an. ☐ 6. Plus de 750 000 F brut par an.

Combien a représenté en gros votre dernier bonus (brut) en terme de salaire (brut)?

- ☐ 1. Bonus nul. ☐ 2. Moins de 1 mois. ☐ 3. De 1 à 3 mois. ☐ 4. De 3 à 6 mois.
☐ 5. De 6 à 12 mois. ☐ 6. De 1 à 2 ans. ☐ 7. De 2 à 5 ans. ☐ 8. De 5 à 10 ans.
☐ 9. Plus de 10 ans.

Compte tenu du travail que vous fournissez et du bonus que vous touchez, diriez-vous que vous êtes :

- ☐ 1. Très bien payé. ☐ 2. Plutôt bien payé. ☐ 3. Normalement payé.
☐ 4. Plutôt mal payé. ☐ 5. Très mal payé.

Pourquoi ?

Quel bonus trouveriez-vous normal que l'on paye (en gros) pour un travail comme le vôtre ?
 _____ mois de salaire.

Les renseignements suivants ne cherchent pas à ficher les enquêtés. Ils sont très utiles pour le sociologue, pour lui permettre de savoir si les opinions en matière de justice salariale dépendent, comme de nombreux phénomènes, de la trajectoire individuelle.

Diplômes principaux : _____.

Dernière profession du père : _____.

Dernière profession de la mère : _____.

Sympathie politique : _____.

Religion : _____.

Pratiquant ? ☐ 1. Oui ☐ 2. Non