

**UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

**CONTRIBUTION À L'ÉTUDE DES DÉTERMINANTS DE LA
SATISFACTION ET DES ATTENTES DES SALARIÉS À L'ÉGARD DE
LA RETRAITE SURCOMPLÉMENTAIRE PAR CAPITALISATION**

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du
Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion

Le 4 janvier 2001

par

Bérangère GOSSE



Directeur : **Monsieur Pierre Louart**
Professeur à l'ESUG de l'Université de Toulouse I

Rapporteurs : **Monsieur Jean-Marie Peretti**
Professeur à l'IAE de Corse

Monsieur Patrice Roussel
Professeur à l'ESUG de l'Université de Toulouse I

Suffragants : **Monsieur Alain Desreumaux**
Professeur à l'USTL de Lille

Monsieur Gérard Desmuliers
Professeur à l'IAE de Valenciennes

Monsieur Jean-Yves Le Louarn
Professeur titulaire à l'École des Hautes Études
Commerciales de Montréal

L'Université n'entend donner aucune approbation, ni improbation, aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

J'exprime toute ma gratitude au Professeur Pierre Louart, mon directeur de recherche, pour l'orientation qu'il a su donner à mes travaux, pour les conseils et critiques qu'il m'a prodigués ainsi que pour l'autonomie qu'il m'a accordée pour mener à bien cette recherche. Je le remercie de l'attention portée à la réalisation de ce travail et de sa confiance.

Je remercie le Professeur Jean-Marie Peretti et le Professeur Patrice Roussel pour l'intérêt porté à mes travaux, et pour avoir bien voulu en être rapporteurs. Je remercie le Professeur Alain Desreumaux, le Professeur Gérard Desmuliers et le Professeur Jean-Yves Le Louarn pour l'attention qu'ils ont accordé à cette recherche, et pour avoir accepté d'être membres de ce jury.

Je souhaite exprimer mes sincères remerciements au Professeur Gérard Desmuliers, qui m'a accueilli au sein de l'IAE de Valenciennes et m'a donné l'occasion de découvrir le métier d'enseignant-chercheur. Je souhaite exprimer toute ma reconnaissance à Rosanne Carlier, responsable du département ressources humaines de l'ESC de Lille pour m'avoir fait confiance et permis d'enseigner au sein de son équipe.

Je souhaite remercier particulièrement Jean-Claude Liquet pour ces conseils d'expertises en analyses statistiques et le temps précieux qu'il m'a accordé.

Ces remerciements seraient incomplets sans mentionner l'aide de François, Anne, Didier, le soutien moral d'Anne-Fabienne, d'Isabelle et l'ensemble de mes collègues de l'IAE.

Je sais gré à mes parents, ma famille et mon entourage amical pour leur soutien et leur patience au cours de ces années.

Un profond remerciement à celui qui partage ma vie pour son soutien dans les moments difficiles et ses indispensables conseils. Cette thèse lui est dédiée ainsi qu'à mes parents.

INTRODUCTION : FONDEMENTS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE7

Section 1 - L'état des lieux de la retraite en France 8
Section 2 - Problématique et déroulement de la recherche..... 10

**PARTIE I : LA PROBLEMATIQUE DU RECOURS À LA
CAPITALISATION : ENJEUX ET SPECIFICITES**

**4 Chapitre 1 - L'enjeu d'une Approche globale et historique du système de
prise en charge de la vieillesse..... 18**

Section 1 - Le cycle de vie de la prise en charge de la vieillesse 19
Section 2 - Les facteurs expliquant l'essoufflement du système et des
régimes de retraite..... 29
Section 3 - Les mesures institutionnelles retenues 41

Conclusion chapitre 1 54

✱ Chapitre 2 - L'enjeu de la retraite dans les pratiques de rémunération..... 56

Section 1 - Une réponse à la prise de conscience des français 58
Section 2 - Une modification des pratiques organisationnelles en matière de
rémunération 65

Conclusion chapitre 2 86

**Chapitre 3 - La Retraite Surcomplémentaire par Capitalisation : un moyen
de satisfaire les intérêts individuels et organisationnels ? 88**

Section 1 - Les principaux dispositifs..... 91
✱ Section 2 - Les finalités de la RSC : premiers éléments de réflexion. 103

Conclusion chapitre 3 129

CONCLUSION PARTIE I..... 130

**PARTIE II : ANALYSE THÉORIQUE DE LA SATISFACTION À
L'ÉGARD DE LA RSC**

Chapitre 4 - De la satisfaction au travail à la satisfaction à l'égard de la rémunération.	137
Section 1 - La satisfaction au travail	138
Section 2 - Les déterminants théoriques de la satisfaction à l'égard de la rémunération	141
Conclusion chapitre 4	153
Chapitre 5 - Les modèles explicatifs de la satisfaction à l'égard de la rémunération et de ses compléments.	154
Section 1 - L'approche unidimensionnelle.....	155
Section 2 - Les approches multidimensionnelles.....	158
Section 3 - Les déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe	179
Conclusion chapitre 5	192
Chapitre 6 - Proposition d'une modélisation et formulation des hypothèses.	197
Section 1 - Les déterminants de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC	201
Section 2 - Les déterminants de la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC	207
Section 3 - Les déterminants de la satisfaction à l'égard de la communication	213
Conclusion chapitre 6 : le modèle général	216
CONCLUSION PARTIE II	219

<p style="text-align: center;">PARTIE III : ANALYSE EMPIRIQUE DU MODÈLE ET ESSAI DE VALIDATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE</p>

Chapitre 7 - Méthodologie de la recherche.....	221
Section 1 - Le choix méthodologique.....	222
Section 2 - La mesure des variables	224
Conclusion chapitre 7	241
Chapitre 8 - Les analyses statistiques.....	242
Section 1 - Le cadre opératoire.....	245
Section 2 - La validité des échelles de mesure des variables dépendantes et indépendantes.....	256
Section 3 - Le test des hypothèses	280
Conclusion chapitre 8	308
CONCLUSION GÉNÉRALE	311
BIBLIOGRAPHIE.....	322
INDEX DES FIGURES ET TABLEAUX.....	344
ANNEXES.....	353

INTRODUCTION : FONDEMENTS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Depuis plusieurs années, il n'est guère de semaine¹ où ne soit évoquée, en France, la question des "fonds de pension". Pour certains, il s'agit de mettre l'accent sur l'intérêt, à terme, de compléter les prestations servies par les régimes de retraite obligatoires, de base et complémentaires, notamment pour les titulaires de revenus élevés. D'autres insistent sur la nécessité de consolider les régimes obligatoires actuels sans pour autant interdire le développement de couvertures ou de produits facultatifs. D'autres enfin soulignent les effets, jugés positifs, sur le taux d'épargne des ménages. Chacune de ces raisons a sa valeur propre.

L'emploi du terme de fonds de pension comporte une part d'ambiguïté et peut porter à confusion. Cette confusion naît de ce que la notion de "fonds de pension" recouvre en France, des dispositifs différents : régime collectif de retraite ou contrat individuel, opération de retraite s'inscrivant dans la longue durée ou opération d'épargne à horizon plus limité, etc. Pour Patrick Turbot (1997)², "un fonds de pension est un système d'épargne, dont la vocation est de permettre le versement d'un complément de revenus après la retraite". Selon Elisabeth Laverge (1995)³, directrice du développement de la branche retraites à la Caisse des Dépôts et Consignations, "le fonds de pension est un fonds collectif qui, par une gestion technique et financière adaptée garantit un revenu de retraite

¹ Il suffit de constater le nombre de dossiers « spécial retraite » dans la presse, de travaux et de rapports.

² Turbot P., (1997), *Les fonds de pension*, Que-sais-je, PUF, février.

³ Actes du forum Liaisons sociales/ Le temps retrouvé, mai 1995.

viager et revalorisé, complétant les retraites des régimes obligatoires". Pour Michel Deroy (1994)⁴, président du groupe Docks de France "un fonds de pension est une institution financière autonome chargée de collecter, de détenir et d'investir des actifs dans un cadre indépendant de l'entreprise commanditaire en vue d'assurer le paiement de prestations futures aux adhérents". Du côté des "offreurs" de services en capitalisation, chaque institution a tendance à ~~promouvoir comme outil de fonds de pension le produit qui entre dans son~~ domaine de compétence : produits d'assurance, produit financier, etc. Ces quelques définitions sont significatives des différentes conceptions existantes à l'égard des fonds de pension.

Si elle ne méconnaît pas ces différentes approches, la présente recherche s'inscrit dans une perspective différente qui est celle de l'intégration de ces dispositifs dans les politiques de rémunération des entreprises privées. Le fonds de pension est avant tout perçu comme une rémunération différée des salariés sous forme de couverture collective.

Section 1 - L'état des lieux de la retraite en France

En France, le système des retraites repose principalement sur le régime de base de la sécurité sociale et les deux régimes de retraite complémentaire obligatoires. Tous les régimes de retraite (publics ou privés) sont fondés sur un principe commun – la répartition – selon lequel les cotisations des salariés servent à payer les pensions des retraités. C'est donc la solidarité entre les générations qui est à l'œuvre. Ce principe s'est imposé partout (sauf au Chili) pour les régimes de base, même chez les plus vigoureux partisans des fonds de pension, Etats-Unis, Grande-Bretagne ou Scandinavie et Pays-Bas.

⁴ Deroy M., (1994), *Les fonds de pension*, Les Editions d'organisation, Collection Décryptons, août.

L'origine de ces systèmes provient d'une pratique des entreprises qui, au XIXe siècle, ont voulu fidéliser leur main d'œuvre par l'attribution d'avantages différés. Ces dispositifs se sont étayés et généralisés sous l'effet de l'intervention publique. Cela implique une forte prégnance, pour chaque pays, de la culture nationale, surtout en ce qui concerne les retraites complémentaires. D'où l'impression, au plan international, d'une mosaïque des systèmes de retraite où s'opposent le modèle centralisé et solidaire de la répartition dominant en France et le modèle libéral des fonds de pension anglo-saxons.

Aucun de ces modèles n'échappe aujourd'hui aux difficultés profondes liées au défi démographique planétaire : 500 millions de personnes de plus de 60 ans en 1990, et 1,4 milliards en 2030. En France, la population des plus de 60 ans va augmenter de 10 millions entre 2000 et 2040. Pour prendre en compte ces évolutions, chaque mode actuel de financement des retraites peut faire l'objet d'adaptations plus ou moins difficiles à mettre en œuvre. Pour le système par répartition, trois solutions sont possibles : augmenter les cotisations, retarder l'âge de la retraite, modifier le mode de calcul des pensions. L'un des risques pour les régimes par répartition est notamment d'entraîner une hausse des prélèvements obligatoires, difficilement concevable pour les générations qui constitueront alors la population active. En effet, dans un monde où la concurrence internationale est élevée, les charges collectives de solidarité peuvent sembler excessives pour les acteurs économiques. Certains les considèrent déjà comme "un luxe de plus en plus onéreux" (Szij, 1993)⁵.

Les nombreux travaux et débats des années 80 ont abouti à une première série de réformes indispensables, qui concernent dans la plupart des pays, la modification du mode de calcul des pensions et le recul de l'âge de départ en retraite. Pourtant, ces réformes ne suffiront peut-être pas, notamment en France, à pérenniser les systèmes par répartition.

A partir de 2005, l'arrivée progressive à l'âge de la retraite de la génération d'après-guerre va générer un véritable choc démographique. Il y aura alors 200 000 départs en retraite supplémentaires par an. A terme, la France

⁵ Szij E., (1993), "Retraites et vieillissement démographiques", *Problèmes politiques et sociaux*, n°715, novembre, p2-3.

comptera 7 retraités pour 10 actifs, contre 4 pour 10 aujourd'hui. Les dépenses de retraite vont donc tripler d'ici 2040 alors que la masse salariale sur laquelle sont prélevées les cotisations va seulement doubler⁶. Cette situation, combinée à l'allongement de l'espérance de vie, risque de mettre en péril les moyens existants. Si rien n'est fait, la seule caisse d'assurance vieillesse connaîtra, selon les prévisions, un déficit annuel de 400 milliards de francs.

L'idée d'instaurer un système de retraite par capitalisation venant compléter la retraite par répartition ou contribuant à lisser la progression des taux de prélèvements futurs est débattue mais toujours repoussée. Le 20 février 1997, après réunion d'une commission mixte paritaire, la loi initiée par Jean-Pierre Thomas créant les "plans d'épargne retraite" est définitivement votée et promulguée au journal officiel du 26 mars 1997. Mais la dissolution décidée par le Président de la République Jacques Chirac ne permet pas la publication des décrets d'application qui étaient en voie d'achèvement au ministère des Finances. Le gouvernement de Lionel Jospin a abrogé, en octobre 2000 cette loi, conformément à ses engagements électoraux. La constitution d'une véritable législation demeure en France une question d'actualité.

Section 2 – Problématique et déroulement de la recherche

Malgré l'absence d'un cadre législatif sur les fonds de pension, les entreprises privées françaises ont la possibilité de prendre des initiatives afin d'aider leurs salariés à épargner et à se constituer une retraite surcomplémentaire. Elles peuvent recourir aux articles 39 et 83 du Code Général des Impôts ou mettre en place un Plan d'Épargne Long Terme via l'épargne salariale. Au-delà des prestations servies par le régime de base de la sécurité sociale et par les régimes de retraite complémentaire obligatoires ARRCO⁷/AGIRC⁸, l'entreprise

⁶ Source Rapport Charpin JM, (1999), *L'avenir de nos retraites*, La documentation Française.

⁷ Association des Régimes de Retraite Complémentaire.

⁸ Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres.

ou la branche peut instaurer des couvertures de retraite surcomplémentaire. De tels régimes, qui existent déjà et, parfois, depuis longtemps dans un certain nombre de grandes entreprises sont directement liés à l'activité professionnelle, financés par l'employeur seul ou, conjointement, par l'employeur et les salariés. Ils ont pour objet de fournir aux bénéficiaires une véritable prestation de retraite, c'est-à-dire un revenu de remplacement. Nombre de ces dispositifs ont été initiés pour récompenser et susciter la fidélité des salariés. A une époque où le chômage tend à baisser, ils trouvent à nouveau une certaine légitimité pour retenir les salariés les plus compétents.

Le système de retraite collectif créé au sein de l'entreprise ou de la branche professionnelle prend tantôt le nom de retraite d'entreprise, de retraite professionnelle ou d'opérations de retraite supplémentaire ou surcomplémentaire. Toutes ces appellations sont équivalentes. Elles mettent principalement l'accent sur le fait qu'il s'agit de couvertures collectives liées à l'activité professionnelle venant s'ajouter à celles servies par la CNAVTS⁹, l'ARRCO et l'AGIRC.

A la notion trop floue de "fonds de pension", nous avons préféré celle, peut-être plus austère, de *Retraite Surcomplémentaire par Capitalisation* que nous désignerons par ses initiales, RSC.

Traiter de la retraite d'entreprise ou de branche, c'est évoquer un domaine encore peu développé¹⁰, mal connu¹¹, insuffisamment organisé par les textes et, parfois, sujet à polémique.

Pour quelles raisons les entreprises mettent-elles en place des dispositifs de RSC ? Quels en sont les intérêts individuels et organisationnels ? Peut-on les considérer comme des outils de gestion ? Contribuent-ils à améliorer la satisfaction des salariés ?

⁹ Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse des Travailleurs Sociaux.

¹⁰ Le marché de la retraite par capitalisation représente 221,6 milliards de francs en 1998 alors que la masse globale des prestations versées par les régimes de base atteint 747,2 milliards et 281,2 milliards pour les régimes complémentaires (Source Observatoire retraite, novembre 1999).

Cet ensemble de questions a suscité nos premières investigations au commencement de notre travail de recherche. Après une approche globale et historique de la problématique des retraites et des fonds de pension en France, la recherche s'est orientée vers l'évolution des politiques de rémunération. Ces deux approches nous ont permis de considérer les dispositifs actuels de retraite comme des éléments de rémunération différée pouvant satisfaire les intérêts individuels et organisationnels. Le regard sur les travaux autour du concept de satisfaction à l'égard de la rémunération et de ses compléments orienta la recherche vers l'analyse des déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard des dispositifs actuels de RSC.

Présentons à présent le déroulement de la recherche. Cette présentation permet de développer les objectifs intermédiaires poursuivis en articulant les différents points traités. La première partie, qui comprend les chapitres 1, 2 et 3, précise la problématique suivie. La deuxième partie (chapitres 4, 5 et 6) présente le cadre théorique retenu et la formulation des hypothèses. Enfin, la dernière partie (chapitres 7 et 8) est consacrée aux éléments d'investigation empirique et à l'analyse des résultats.

Le chapitre 1 rappelle succinctement l'évolution de la prise en charge de la vieillesse. Nous établissons un état des lieux et les perspectives envisageables en France, à la lumière de quelques repères historiques, mais aussi au vu des expériences étrangères. Cette présentation peut s'avérer "sommaire" pour les spécialistes mais nécessaire aux "néophytes", afin d'obtenir un repérage, un contexte, et une vision d'ensemble du problème actuel des retraites. De plus cette démarche s'inscrit dans une approche contextualiste qui souligne la nécessité de dégager les interconnexions temporelles. Pour Pettigrew (1996)¹², "les conditions antérieures façonnent le présent et le futur en émergence". Autrement dit, l'histoire ne se limite pas seulement à un repérage chronologique d'événements, c'est aussi une prise de conscience de l'importance du passé sur le présent et sur les évolutions à venir. Il s'agit ici de "faire le point de ce qui change et de ce qui demeure au-delà des modes, au-delà des formes et au-delà des mots" (Igalens,

¹¹ Le montant des prestations directement servies par les entreprises n'est pas disponible au public.

¹² Pettigrew A.M, (1996), préface de l'ouvrage collectif Browsers et alii, *Management humain et contexte de changement : pour une approche constructiviste*, De Boeck Université.

2000)¹³. Cette approche nous conduit à aborder un certain nombre de thèmes et de questions clés :

Comment, pourquoi et à quel moment les mutations globales du contexte politique, économique en matière de retraite façonnent-elles la temporalité et la forme à des changements intervenant dans la gestion sociale des entreprises ?

Le chapitre 2 porte principalement sur l'enjeu de la retraite dans les pratiques de rémunération. Notre objectif est de montrer l'impact des mutations du contexte sur la gestion de ressources humaines mais surtout sur la politique de rémunération de l'entreprise. La mise en place d'un dispositif de RSC est un moyen de faire face au désengagement progressif mais significatif de l'Etat en matière de couverture sociale des salariés. Il y a donc en France un véritable transfert des responsabilités vers les entreprises et les individus. C'est à ces derniers de s'organiser en conséquence, compte tenu d'une réduction indirecte mais sensible des prestations futures du régime général et du régime complémentaire des cadres et non cadres.

Une des interprétations possible du débat autour des dispositifs de RSC au cours de ces dernières années semble résulter, à la fois d'une prise de conscience générale des Français à l'égard de la baisse des prestations futures des retraites et pour l'entreprise du besoin de rattacher ces dispositifs à sa politique sociale ou encore simplement du souhait de compléter les prestations servies par les régimes obligatoires.

Pour l'entreprise, la mise en place d'une couverture de RSC s'inscrit dans le cadre de la politique sociale qu'elle mène vis-à-vis de ses salariés. Le chef d'entreprise, les organisations syndicales et les salariés s'attachent à déterminer le système de RSC le mieux adapté à leurs besoins. Ensuite, sont fixées les modalités de mise en œuvre de la couverture qui, le plus souvent, constituent un engagement vis-à-vis des salariés. Ceci amène l'entreprise à faire appel à des organismes qui lui sont directement rattachés ou, au contraire, à des prestataires

¹³ Igalens J., (2000) "Actionnariat salarié : des conceptions traditionnelles aux orientations nouvelles", chapitre 8 de Peretti J-M et Roussel P, *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Ed. Vuibert, août.

de services qui l'aideront à, couvrir tout, ou partie de ses engagements ou à gérer les actifs représentatifs des provisions constituées.

Le chapitre 3 présente les principaux dispositifs de RSC et leurs multiples finalités pour l'entreprise et le salarié. L'entreprise et plus particulièrement la direction des ressources humaines s'impliquent pour définir et gérer le régime en choisissant le ou les "outils" de sa mise en œuvre. Les avantages sociaux et fiscaux associés aux différents dispositifs existants peuvent les inciter dans leur choix. Ainsi, malgré l'absence de cadre législatif, les entreprises françaises semblent accorder une réelle importance à la mise en place ou la consolidation de dispositifs de RSC. L'étude d'Allouche (1992)¹⁴ sur les bilans sociaux de 255 entreprises représentatives des 2000 plus grandes firmes françaises évalue la croissance des seules dépenses de protection sociale complémentaire (hors cotisations sociales obligatoires soit les dépenses non obligatoires en matière de maladie, de décès, de retraite...) à 28,6% pour la période 1979-1989.

Le contexte actuel dans lequel évoluent les entreprises pousse à reconsidérer le rôle de la fonction sociale dans l'atteinte des objectifs organisationnels. La mise en place d'un dispositif de RSC peut être un moyen de reconsidérer ce rôle, en permettant le rapprochement des impératifs économiques et des attentes sociales. Nous adoptons là une vision systémique de l'entreprise. La finalité de la fonction ressources humaines est, comme les autres fonctions (production, marketing, finance...), de contribuer au succès organisationnel. Cela se traduit en termes d'amélioration de l'efficacité (elle travaille à la réalisation des objectifs) et de l'efficience (avec un bon rendement) organisationnelle (Guérin et Wills, 1992)¹⁵. En effet, la RSC doit être analysée comme un élément de rémunération différée auquel une partie des salariés et des entreprises attache, pour de multiples raisons, de plus en plus d'intérêt.

La seconde partie de la thèse est consacrée à la constitution de notre cadre théorique. Nous mobilisons un certain nombre de travaux relatifs à la

¹⁴ Allouche J., (1992), "Les dépenses sociales des entreprises : une analyse des 255 bilans sociaux d'entreprise 1979-1989", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°3, avril, pp. 39-45.

¹⁵ Guérin G, Wills T., (1992), *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 117-123.

rémunération et ses compléments utiles à notre analyse. L'objectif de notre recherche est alors d'évaluer la satisfaction des salariés à l'égard d'un tel dispositif au moment où, en France, les grandes décisions politiques restent incertaines.

Le chapitre 4 est consacré aux différentes théories de la satisfaction à l'égard du travail et de la rémunération. Dans le chapitre 5, nous proposons une réflexion approfondie sur le concept de satisfaction à l'égard de la rémunération et de ses compléments. Un tel concept apparaissant comme multidimensionnel, nous précisons, dans le chapitre 6, l'ensemble des déterminants susceptibles d'être pris en compte pour la satisfaction des salariés à l'égard de la RSC.

La troisième partie de la thèse est réservée aux apports empiriques. Le chapitre 7 présente le choix méthodologique retenu dans une logique hypothético-déductive et traite de la mesure des variables.

Le chapitre 8 expose le cadre général dans lequel l'envoi des questionnaires a été effectué. Deux dispositifs de RSC ont été étudiés auprès de cinq entreprises privées (article 83 CGI et Plan d'Epargne à Long Terme avec et sans abondement). Les différentes hypothèses sont testées auprès d'un échantillon de 93 salariés. Les résultats de la validation sont ensuite discutés.

En conclusion, nous évaluons les contributions et les limites de la recherche et nous formulons des propositions pour de futures investigations. Notre recherche contribue notamment à une meilleure (re)connaissance des dispositifs de RSC, tant pour les gestionnaires que les universitaires. Pour les praticiens, il s'agit de mieux comprendre les attentes et le caractère multidimensionnel de la satisfaction des salariés à l'égard des dispositifs actuels de RSC. Pour le domaine universitaire, il s'agit d'apporter une contribution théorique significative à l'étude d'un élément spécifique de la rémunération des salariés.

PARTIE I : LA PROBLEMATIQUE DU
RECOURS À LA CAPITALISATION : ENJEUX ET
SPECIFICITES

Le système actuel de financement des retraites repose sur le principe de la répartition, qui consiste à payer les retraites par les cotisations des actifs. C'est donc la solidarité entre les générations qui est à l'œuvre

Pourtant très vite le bien-fondé de compléter les retraites de base et complémentaires par l'introduction d'un troisième pilier en capitalisation s'est produit en France avec l'apparition des premiers ratés dans les mécanismes de répartition mis en place au lendemain de la seconde guerre mondiale.

Cette première partie s'intéresse à l'histoire de la retraite en France pour "mettre en perspective des idées ou des pratiques de gestion qui semblent innovantes mais qui parfois recourent d'autres idées ou d'autres pratiques beaucoup plus anciennes" (Igalens, 2000)¹⁶.

Le chapitre 1 aborde l'origine, l'évolution et les facteurs qui influencent le système de prise en charge de la vieillesse en France. Ceci dans le but de mieux comprendre la situation actuelle et l'enjeu de la retraite dans les pratiques de rémunération (Chapitre 2). Puis d'évoquer les principaux dispositifs de RSC ainsi que les finalités pour l'entreprise et le salarié (Chapitre 3).

¹⁶ Igalens J., (2000), "Actionnariat salarié : des conceptions traditionnelles aux orientations nouvelles", chapitre 8 de Peretti J-M et Roussel P, *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Ed. Vuibert, août.

CHAPITRE 1 - L'ENJEU D'UNE APPROCHE **Globale et historique du système de** **prise en charge de la vieillesse.**

Les débats actuels sur le système de retraite mettent en évidence les difficultés croissantes rencontrées par celui-ci. Les discussions sur la charge que représentent les retraites pour l'économie et les problèmes de financement en sont quelques exemples.

Afin de saisir les difficultés actuelles du système de retraite, nous aborderons dans une première section le cycle de vie du système de prise en charge de la vieillesse en France puis dans une seconde section nous analyserons les facteurs qui sont liés à l'essoufflement du système et des régimes de retraite et, enfin, nous discuterons dans une troisième et dernière section les mesures institutionnelles retenues en France et à l'étranger.

Section 1 – Le cycle de vie de la prise en charge de la vieillesse.

Pour analyser les liaisons qu'entretient le système économique avec le système de protection de la vieillesse, nous reprenons le travail d'A. Reimat (1997)¹⁷ qui s'inspire des analyses développées par la théorie de la régulation¹⁸, notamment pour la compréhension du processus de développement du système de prise en charge de la vieillesse par l'analyse des mécanismes de transformations qui sont à l'origine du passage d'un mode de prise en charge à l'autre. Cette interprétation de l'articulation entre le système de prise en charge de la vieillesse et le système économique nous permet de saisir la nature et les enjeux de la période actuelle.

Selon Reimat (1997), "le processus de développement du système de prise en charge de la vieillesse obéit à une logique de la globalité où l'interaction de diverses forces, forces économiques, mais aussi forces sociales et politiques, déterminent, pour une période donnée, les orientations et les formes prises par le système de prise en charge de la vieillesse."¹⁹

¹⁷ Reimat A., (1997), *Les retraites et l'économie*, une mise en perspective historique XIX^e-XX^e siècles, Ed l'Harmattan. Son travail a pour objectif de s'interroger sur la nature et l'importance du lien entre le système de prise en charge de la vieillesse et le système économique afin d'apporter des éléments de réflexion sur la dynamique du système de prise en charge de la vieillesse, sur sa situation actuelle, mais également, dans l'optique d'une démarche prospective, de rendre plus intelligibles les évolutions futures. Pour analyser ce lien, elle a retenu une démarche globale et historique.

¹⁸ Selon Boyer, la logique, la genèse puis le dépérissement des formes sociales, des formes institutionnelles font parties intégrantes d'une autre façon d'aborder l'économie : "Tel est précisément le point de départ des théories de la régulation. Elles font de la croissance et des crises, de leur variabilité dans le temps et dans l'espace la question centrale de l'analyse économique et rattachent ces phénomènes aux formes sociales en vigueur" Boyer R (1986), *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Agalma/la Découverte, p8.

¹⁹ Reimat A, (1997), op. cit. p 12.

En retraçant l'histoire²⁰ de la prise en charge de la vieillesse et en particulier la manière dont celle-ci atteint l'ampleur que nous connaissons, nous mettons en évidence le caractère indissociable du facteur travail et de la protection sociale. Cela démontre, en même temps, le potentiel d'incitation de la couverture vieillesse, en faisant voir comment la mutualisation des risques a été le fondement de la protection sociale moderne.

L'histoire économique et sociale de notre pays explique l'architecture du système de retraite français. Considérant la protection sociale comme un "produit" créé par l'Etat français, nous avons choisi de retracer, pour chacune des phases du cycle de vie de la prise en charge de la vieillesse, le contexte et les choix opérés.

§1 - La genèse du système : de 1830 à 1880

Les premières retraites obligatoires ont été créées en France par Colbert au XVII^e siècle au profit des marins pour éviter qu'ils ne pratiquent la piraterie afin d'assurer leurs vieux jours (Kessler, 1991)²¹. Mais jusque dans les années 1880, la France reste largement agricole et rurale. Dans cette société dite "traditionnelle", encore peu touchée par le capitalisme industriel²², les solidarités de voisinage ou la charité paroissiale tiennent généralement lieu de "sécurité sociale" pour la vieillesse. La gestion de la vieillesse ne peut alors être séparée des structures familiales et du patrimoine. Ces deux éléments sont d'ailleurs liés, car souvent les structures familiales s'organisent en fonction des formes de production, et le mode de transmission du patrimoine y joue un rôle déterminant.

Dans cette "forme initiale", l'idée d'une prise en charge "socialisée" de la vieillesse n'a que peu de sens. Quel que soit le modèle de la famille, "nucléaire", ou "patriarcal", les "vieux" moyennant le dessaisissement de leurs biens ou de leur outil de travail, le plus souvent au profit de leurs descendants, bénéficient d'une prise en charge. Cette forme de gestion de la vieillesse va rester dominante

²⁰ cf annexe 1 : chronique de la prise en charge de la vieillesse.

²¹ Kessler D., (1991), "Histoire et avenir du système des retraites", dans *La France dans deux générations*, sous la direction de Georges Tapinos, Fayard, p.189.

²² Les 9/10es de la population vivaient à la campagne.

aussi longtemps que les modes de production traditionnels perdureront, et ne disparaîtra que tardivement.

A cette époque, les sociétés rurales anciennes pâtissaient d'une forte mortalité. Peu de personnes atteignaient l'âge de 65 ans (5 % de la population en 1775) et la solidarité familiale suffisait généralement, sauf pour les indigents²³.

La prise en charge de la vieillesse par la structure familiale ne s'externalise qu'avec la montée du salariat, autrement dit, le passage croissant de la population à un statut de salarié. En effet, jusqu'à la fin du XIX^e siècle, le salariat représente une situation non seulement peu enviable mais également temporaire : dès que les individus le peuvent, ils retournent à la terre ou accèdent à la propriété artisanale ou commerciale. C'est donc tout naturellement la possession enviée d'un patrimoine professionnel qui tient lieu d'assurance vieillesse. L'âge de la vieillesse est celui où l'on se retire du monde du travail au profit de ses enfants. Ces derniers prennent alors en charge leurs parents.

A - Les transformations induites par l'émergence d'une nouvelle catégorie de travailleurs

Peu à peu ces anciens modèles disparaissent : le salariat devient un statut à vie et l'histoire de la retraite suit fidèlement celle de la société moderne. L'émergence d'une nouvelle catégorie de travailleurs, l'ouvrier des grands centres urbains ou des grands sites industriels, pose le problème de la gestion de la vieillesse de façon différente. En même temps, les régulations traditionnelles deviennent inopérantes. Parallèlement, les positions libérales des économistes conduisent à faire valoir l'inutilité et le caractère néfaste de l'assistance ; l'épargne libre demeure le moyen privilégié de faire face à la vieillesse sans que cette prévoyance volontaire soit à la portée de tous.

Seules certaines catégories de la population (les militaires et ouvriers des manufactures royales puis les fonctionnaires), ne disposant ni de terre, ni de

²³ "La longue marche des retraites", *Le Monde*, 30 août 1994.

fortune mobilière bénéficient d'une prise en charge de la retraite moyennant des pressions sur le pouvoir.

La loi de 1850 fait naître la CNR (Caisse Nationale des Retraites) fondée sur l'épargne volontaire. Ses placements, garantis par l'Etat, ne connaissent un certain succès qu'auprès de la petite bourgeoisie²⁴. Cette naissance apparaît dans un climat où la question sociale émerge parallèlement à la grande industrie mais où chaque intervention constitue une "entorse à la règle libérale". La solution "épargne" correspond à une mauvaise perception des nouvelles réalités sociales : elle n'est manifestement pas adaptée à la population à laquelle elle s'adresse compte tenu de la faiblesse des salaires, de la longueur du processus de capitalisation et de l'absence d'obligation.

B - Les changements en matière de prise en charge de la vieillesse

Ce sont les transformations économiques et sociales des dernières décennies du XIX^e siècle et du début du XX^e siècle, notamment l'urbanisation et la participation massive de la population française à l'industrie et aux services, qui induisent une reconnaissance de la "question de la retraite ouvrière". Cette question devient le problème social du changement de siècle : des améliorations vont être apportées aux systèmes de prise en charge de la vieillesse existante, souvent grâce à l'impulsion décisive de l'Etat. L'épargne est encouragée par divers procédés – subventions, législations,...La CNR connaît un abaissement du seuil de versement autorisé, l'épargne subsidiée se développe aussi bien à la CNR que dans la mutualité, si bien que l'assistance médicale gratuite aux indigents devient obligatoire pour les départements.

§2– La phase de croissance : de 1880-1945

La première cause de la création des systèmes de retraite au profit des salariés du secteur privé est l'industrialisation qui a transféré des masses de

travailleurs vers les villes et l'urbanisation qui en a résulté. Même si l'industrialisation a été très progressive ne provoquant pas le départ de la majorité des agriculteurs, de plus en plus de citadins ne parvenaient plus à passer leurs vieux jours dans des fermes familiales. L'équilibre démographique s'est progressivement déplacé aux dépens de la campagne. L'émigration vers la ville a fait monter le prix des terrains dans les zones urbaines et a, dès l'origine, empêché les enfants de loger leur vieux parents ; c'était trop coûteux pour la plupart d'entre eux.

Le changement de siècle voit donc la mise en place de systèmes de retraite privés, souvent reconnus et parfois garantis par l'Etat, dont le développement accompagne les transformations du salariat : ces régimes de retraite apparaissent comme un instrument d'attirance, de discipline et de fidélisation de la main-d'œuvre. Comme l'Etat au XVIII^e siècle, le patronat du début du XX^e siècle va gérer son besoin de stabilité par la mise en place de systèmes de pension de retraite. Aussi, est-ce dans les secteurs les plus gourmands en discipline et en productivité que les premiers régimes apparaissent : les mines, les chemins de fer puis la grande industrie. Ce sont vers ces secteurs que se tournent en priorité les ouvriers les plus qualifiés.

A - L'émergence des premiers systèmes de retraite

Dans la grande entreprise industrielle, vers la fin du XIX^e siècle, naît un nouveau modèle de gestion de la vieillesse, sous la conjonction de deux phénomènes. D'une part, dans la grande industrie, il est plus difficile de sortir de la condition de salarié et de s'installer à son compte : il existe une corrélation entre la taille des établissements et la présence de nombreux ouvriers âgés. Ces "salariés à vie" vont être demandeurs de sécurité sociale au sens large, sécurité qu'ils ne peuvent plus guère obtenir par le biais de la propriété. D'autre part, le patronat des grandes entreprises se trouve en proie à des difficultés pour gérer son personnel. Les problèmes de recrutement et de stabilisation du personnel semblent avoir été des problèmes cruciaux. Dans ce contexte, le patronat va

²⁴ Le but explicite de la CNR est de constituer des pensions aux ouvriers, à la "classe populaire".

chercher à s'attacher son personnel, à le fidéliser (Hatzfeld, 1971)²⁵. Or, pour ce faire, les "compléments sociaux du salaire" et en particulier la retraite qui suppose un engagement à long terme, s'avèrent bien plus efficaces que de simples augmentations de salaire.

Les entreprises accordent des "avantages" accessoires pour satisfaire les besoins des travailleurs (besoin de sécurité), mais dont l'attribution n'obéit pas aux règles qui président à la distribution des salaires, et ceci, dans le seul but d'imposer des conditions de fidélité et de bonne tenue aux travailleurs, dont l'appréciation dépend uniquement des chefs d'entreprise.

Cette politique se développe lorsqu'un personnel abondant et de qualité doit être recruté. L'Etat en avait été l'initiateur avec ses propres employés : les fonctionnaires et les militaires ont été les premiers à bénéficier d'une retraite. Les compagnies de chemins de fer, les compagnies minières, les grandes entreprises industrielles vont se doter de caisses patronales de retraite.

Mais ces caisses fondées généralement sur la capitalisation et alimentées le plus souvent par des contributions patronales variables, sont dispersées, limitées et rarement obligatoires. Elles n'offrent pas toujours de grandes garanties et sont parfois franchement risquées. La plupart de ces rentes sont liées à la prospérité de l'entreprise et disparaissent quand celle-ci fait faillite²⁶, ou lorsque le patron utilise l'épargne à d'autres fins que la retraite des travailleurs ou licencie abusivement ses salariés afin de leur faire perdre leur épargne. Si ce modèle est encore minoritaire au début du siècle, il est porteur de logiques nouvelles. Il est cohérent, efficace, et conjugue aspirations des salariés et ambitions patronales.

B - La création de la retraite : des débuts prudents

Au début du XX^e siècle, seuls 11,5 % de la population active, en dehors des pensionnés de l'Etat, bénéficient d'un régime de retraite (Pène, 1997)²⁷. 1910

²⁵ Hatzfeld H., (1971), *Du paupérisme à la sécurité sociale : essai sur l'origine de la sécurité sociale en France, 1850-1940*, Paris, A.Colin, 348 pages.

²⁶ Cas qui s'est reproduit récemment avec l'affaire Maxwell en Grande-Bretagne.

²⁷ Pène D., (1997), *La dynamique de la retraite ; une menace pour l'Europe*, Ed. Economica.

marquera l'instauration du premier système "général" non seulement en faveur des ouvriers, mais aussi des paysans non propriétaires ou gagnant moins de 3000 francs par an, c'est-à-dire ne disposant ni de la possibilité de se retirer à la ferme, ni de revenus suffisants.

Ce régime repose sur une double cotisation patronale et ouvrière sans obligation formelle de souscrire . L'âge de départ est fixé à 65 puis à 60 ans. Ce dispositif est étendu par la loi de 1930, selon la technique de la capitalisation, aux salariés de l'industrie et du commerce gagnant moins de 15 000 francs par an. Inspiré largement du système allemand introduit par Bismarck en 1889, il ne prend pas en compte les cadres, leur laissant le choix de l'organisme assureur.

§3 – La phase de maturité

L'entre-deux-guerres marque bien la fin du modèle antérieur de la prévoyance individuelle par capitalisation. L'inflation et la nécessité de servir des pensions à un nombre important de personnes n'ayant jamais, ou très peu, cotisé, conduisent à l'adoption du mécanisme de la répartition. En octobre 1944, Pierre Laroque se voit confier la mission de préparer la réalisation du plan de Sécurité sociale défini par le Conseil national de la Résistance pour "assurer à tous les citoyens des moyens d'existence dans tous les cas où ils sont incapables de se les procurer par le travail".

A - L'instauration de la sécurité sociale :

L'instauration du régime général de la sécurité sociale pour les salariés du secteur privé en 1945 supprime le plafond d'assujettissement et permet de couvrir tous les salariés indépendamment de leur salaire(Rocard, 1991)²⁸. La loi décide de la généralisation du système par répartition auparavant réservé au financement du minimum de ressources instauré en 1941. Mais elle ne parvient pas à unifier

²⁸Rocard M., (1991), Livre blanc sur les retraites, *La documentation française*, Paris, pp. 24 -28.

l'ensemble des régimes auparavant mis en place dans différentes branches professionnelles.

L'institution de la Sécurité Sociale en 1945 est impulsée par les événements suivants :

- La nécessité de retrouver une phase d'équilibre sociale et économique;
- L'influence internationale du progrès social dans certains pays européens, notamment l'Allemagne et la Grande Bretagne. Roosevelt et Churchill sont également favorables au concept d'instauration d'un régime de Sécurité sociale dans un contexte propice au progrès social. La France connaît effectivement un retard par rapport à l'instauration d'un régime obligatoire ;
- L'existence d'un patrimoine social français : la prévoyance libre existe depuis longtemps ;
- Un immense besoin de sécurité : au sortir de la seconde guerre mondiale, notre pays est détruit. De cette époque douloureuse naît, en même temps que l'espoir, un besoin de protection et de sécurité à la mesure du cataclysme vécu.

B - L'extension du bénéfice de la retraite à l'ensemble de la population âgée

Dans la période de l'après seconde guerre mondiale, le bénéfice des retraites s'étend à l'ensemble de la population âgée. Si l'adoption de mesures de politiques sociales avait jusqu'alors toujours été difficile, après la guerre, l'idée de sécurité sociale semble acquise. Les agriculteurs, qui avaient été les piliers du mécanisme de solidarité ancestrale vis-à-vis des anciens, acceptent en 1952 de céder aux "charmes" d'un régime de retraite obligatoire, basé sur la protection collective.

Cette période réalise une "symbiose" entre l'économique et le social, qui s'entretiennent l'un l'autre : un compromis social s'instaure véritablement,

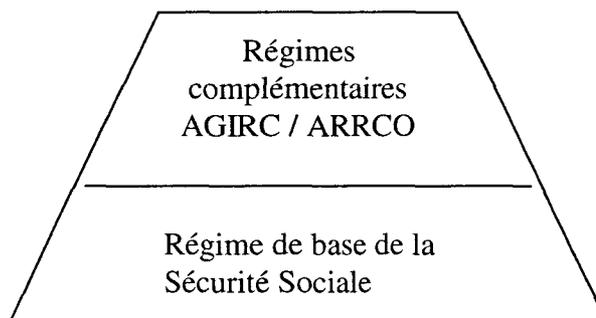
permettant une croissance relativement harmonieuse et durable. Dans le modèle "fordiste" de l'après-guerre, les "compléments sociaux du salaire", le salaire indirect, vont devenir de véritables instruments de politique économique.

Toutefois, si dans les trente années qui suivent la fin des hostilités, les retraites se sont généralisées à l'ensemble de la population âgée (principalement par le biais de la mise en place de pensions non contributives, et la création de régimes pour les non-salariés), les pensions restent d'un faible montant. La retraite reste assimilée à la vieillesse et la vieillesse à la pauvreté.

Après des débuts basés sur des systèmes collectifs partiels, une émergence qui se traduit par une obligation de couverture pour certaines catégories et selon des critères précis, la prise en charge de la retraite est parvenue à supprimer l'exigence d'un plafond de ressources pour un système basé sur la capitalisation à un système par répartition avec une généralisation de la couverture à toutes les catégories de la population.

Le système de base de la retraite en France aboutit alors à une couverture générale et obligatoire comportant deux niveaux (Figure 1.1): le niveau légal de base et le niveau professionnel complémentaire (Annexe 2²⁹), l'ensemble reposant sur le principe de la répartition.

Figure 1.1 : Représentation du système de prise en charge de la retraite par répartition



²⁹ L'annexe 2 reprend les éléments historiques des deux paliers du régime général de retraite : le régime de base et les régimes complémentaires.

Toutefois le régime par répartition n'est viable à long terme que si l'on possède des garanties suffisantes sur la venue permanente de nouveaux et jeunes assurés, ce qui conduit évidemment à le rendre obligatoire. Cela explique aussi l'origine du débat quasi théologique opposant capitalisation et répartition en raison notamment des perspectives démographiques à très long terme.

§4 – La phase d'essoufflement

Le système fordiste apparaît comme un système structurellement stable, au sein duquel la cohésion entre l'économique et le social est particulièrement forte. Le salaire indirect socialisé, élément central du rapport salarial, y joue un rôle prépondérant. La retraite, notamment, est un produit du rapport salarial fordiste, de la société fondée sur le travail salarié.

Mais à la fin des années soixante, le cercle vertueux créé par la régulation fordiste s'enraye, et le système économique entre alors dans ce que l'on appelle la "crise". Système économique et social cessent de se développer dans une complémentarité harmonieuse. La crise du système de retraite s'inscrit de façon plus large dans la crise du système de protection sociale. La crise de l'Etat providence et la crise économique marque l'évolution des pays industrialisés depuis le début des années soixante-dix. De plus, l'amélioration du niveau de vie des retraités, la diminution du taux d'activité, l'allongement de l'espérance de vie et la diminution du nombre de cotisants vont donner une image très différente des retraités et de la retraite par répartition. Le système par répartition mis en place en 1945 connaît ses premiers essoufflements, menacés par un excès d'ayants droits et un manque de cotisations.

Section 2 – Les facteurs expliquant l'essoufflement du système et des régimes de retraite

Les quarante années qui ont suivi la création de la Sécurité sociale voient, conformément au projet de ses fondateurs, une double amélioration de la protection vieillesse avec, d'une part, l'élargissement de cette protection à toutes les catégories de la population, et d'autre part, l'augmentation des prestations

A partir des années 1980, le système de protection sociale français connaît des difficultés de financement, les recettes et les dépenses ne parviennent plus à être équilibrées. Le système de retraite qui représente une part croissante des dépenses de protection sociale est particulièrement touché. Depuis 1996, le total des prestations de retraite dépasse 1000 milliards de francs et représente 12,6% du PIB, c'est-à-dire de l'ensemble des biens et services créés en France dans l'année. A titre de comparaison, les dépenses liées au chômage ajoutées à celles des prestations familiales représentent à peine 5% du PIB. En outre, le poids des dépenses de retraite ne cesse d'augmenter. Cette situation semble surtout résulter de l'augmentation récente des dépenses de protection sociale et des augmentations prévues pour le futur. Les dépenses de retraites, qui constituent la part la plus importante de la dépense de protection sociale, contribuent fortement à l'élévation des dépenses. Ces pensions de vieillesse ont notamment augmenté plus vite que le PIB et ceci dans tous les pays occidentaux développés. D'après les comptes de la protection sociale, les dépenses d'assurance vieillesse sont passées de 5,4% du PIB en 1959 à 13% en 1997 en France pour un peu plus de neuf millions de retraités.

Afin de mieux percevoir la réalité des évolutions en cours, une succession d'ouvrages et de travaux³⁰ a tenté de baliser l'avenir et a préparé les esprits dans la perspective de réformes inéluctables. Ce panorama d'études traitant la question des retraites permet de démontrer que les déséquilibres financiers présents et à venir ne résultent pas d'un facteur unique, mais de la conjonction d'événements démographiques, économiques et juridiques qui vont, soit se succéder dans le temps, soit se cumuler. Celle-ci résulte à la fois de l'amélioration de la pension moyenne, de l'augmentation du nombre de retraités et de la diminution du nombre de cotisants.

§1 - L'amélioration de la pension moyenne

Dès 1948, la loi indexe la revalorisation des pensions sur le niveau des salaires moyens bruts. La création du minimum vieillesse, en 1956, constitue une autre étape importante, en particulier pour ceux qui ne relèvent pas du régime général. La création du minimum contributif garantit un revenu minimal à toute personne de plus de 65 ans ayant eu des carrières très incomplètes. En 1958, ce revenu est perçu par près de 60 % des retraités du régime général. Cette revalorisation associée à ce minimum vieillesse contribue à faire progresser, entre 1970 et 1995, le niveau de vie des personnes âgées de plus de 20 % pour les plus de 60 ans.

Les retraités disposent en moyenne d'un revenu mensuel de 10500 F³¹. Ce revenu mensuel moyen reproduit les inégalités de la vie active puisque les femmes ont un revenu de 8200 F alors que celui des hommes est de 12000 F. notre propos ne sera pas ici de relever les raisons de cette disparité, même si elle peut s'expliquer par une situation matrimoniale et une carrière différente. Nous tenterons plutôt d'expliquer les raisons de cette amélioration globale de la pension moyenne. Celle-ci semble principalement due à trois phénomènes, l'arrivée à maturité des régimes, l'évolution des structures sociales, et la revalorisation des pensions.

³⁰ cf. Annexe 3.

³¹ Chiffres issus du numéro *Retraite & Société*, n°28, décembre 1999.

A- l'arrivée à maturité des régimes et l'évolution des structures sociales

L'augmentation du montant des pensions est surtout à relier au fait que les nouveaux retraités des années 1980 ont fait de plus en plus valoir des carrières complètes. Lors de la création et de la mise en place des cotisations obligatoires, le nombre de cotisants était plus important que le nombre de retraités bénéficiant d'une retraite à taux plein. Le but des régimes par répartition³² n'étant pas d'accumuler des réserves, il y eu des taux de cotisation peu élevés et des modalités de calcul de pensions avantageuses.

L'impact de l'arrivée à maturité des régimes est perceptible lors de la comparaison de la situation des retraités les plus âgés avec celle des plus jeunes. Les retraités très âgés ont des pensions significativement inférieures à celles des retraités plus jeunes, cela reflète également l'évolution des structures sociales. (tableau 1.1). La génération âgée aujourd'hui de 55-64 ans est globalement plus aisée que celle de 65-69 ans.

L'arrivée des travailleurs indépendants à l'âge de la retraite, principalement les agriculteurs, qui sont de moins en moins nombreux, est remplacée par des salariés mieux protégés. Puis sont parvenus à l'âge de la retraite des actifs de plus en plus qualifiés et de mieux en mieux rémunérés au moment de la cessation d'activité (Canceill, 1989)³³.

³² Avec le régime par répartition, les pensions de retraite sont financées par les cotisations du moment.

Tableau 1.1 : Caractéristiques des retraites de droit direct selon les générations enquêtées dans L'EIR 1997

		Génération						Ensemble des retraités de plus de 65 ans	Génération			Ensemble des retraités de plus de 65 ans
		1906	1912	1918	1922	1926	1930		1932	1934	1936	
Hommes	Avantage principal de droit direct	6297	7531	8705	8444	8478	8442	8375	8470	8360	8009	8344
	% de carrières complètes	57,3	74	83,1	84,6	85,5	86,4	83,8	85,6	86,2	79,8	83,9
	Nombre moyen de trimestres	148	161	172	172	168	166	168	166	166	159	165
Femmes	Avantage principal de droit direct	2845	3181	3545	3578	3779	3878	3608	4527	4768	5082	3894
	% de carrières complètes	20,8	29,4	32,8	36,5	38,5	37,9	35,4	49,3	50	47,9	38,8
	Nombre moyen de trimestres	101	111	115	118	119	119	117	133	135	130	121
Ensemble	Avantage principal de droit direct	3721	4538	5592	5616	5944	6058	5633	6676	6837	6822	5983
	% de carrières complètes	30,1	43,4	52,7	56,7	60,1	61,1	56	69,1	71,1	66,9	60
	Nombre moyen de trimestres	113	126	137	140	141	141	138	151	153	147	142

Champ : Ensemble des retraités de droit direct.

Source : SESI - Echantillon inter régimes des retraités de 1997.

B - La revalorisation des pensions

La revalorisation des pensions a également joué un rôle dans l'amélioration de la pension moyenne, impulsée notamment par la loi Boulin de 1971. Cette loi portera à 50 % (au lieu de 40%) du plafond de la Sécurité Sociale le montant de la retraite à taux plein et introduira la méthode de calcul des pensions sur les dix meilleures années (et non plus des dix dernières), tout en allongeant de 120 à 150 trimestres la durée d'assurance pour bénéficier du taux plein. De même pour un régime complémentaire comme l'Agirc³⁴ qui, de 1952 à 1965, appellera les cotisations à un taux inférieur à 100 %. De même, encore, pour tous ces régimes qui distribueront généreusement, mais parfois bien imprudemment, des points gratuits.

³³ Canceill.G, (1989), "Ressources et niveau de vie des personnes âgées : les pensions de retraite ont fortement progressé de 1970 à 1984," *Economie et Statistique*, n°222, juin, pp 3-13.

³⁴ AGIRC : Association générale des institutions de retraite des cadres, fondée par la convention du 14 mars 1947, elle gère les retraites complémentaires des cadres.

§2 - L'augmentation du nombre de retraités

L'augmentation du nombre de retraités (tableau 1.2) qui dans les années cinquante soixante résultait de l'extension des régimes de retraites à de nouvelles catégories, provient aujourd'hui surtout de la diminution du taux d'activité aux âges élevés et de l'abaissement de l'âge normal de la retraite ainsi que de l'allongement de l'espérance de vie³⁵.

Tableau 1.2 : Evolution depuis 1960 des retraités du régime général au 31/12..

Années	Nb de retraités	Années	Nb de retraités
1960	2 344 492	1987	6 575 711
1965	2 678 619	1988	6 862 886
1970	3 321 504	1989	7 157 076
1975	4 145 276	1990	7 480 284
1980	4 988 827	1991	7 778 703
1981	5 112 645	1992	8 086 190
1982	5 216 947	1993	8 367 477
1983	5 445 411	1994	8 630 319
1984	5 714 022	1995	8 853 606
1985	6 001 908	1996	9 077 101
1986	6 290 039		

Source : Abrégé statistique de la CNAV - 1996

A - La diminution du taux d'activité

La tendance à la cessation d'activité avant l'âge normal de la retraite n'est pas un phénomène récent en France. Elle est perceptible dès les années soixante, donc bien antérieure à l'abaissement de l'âge normal de la retraite intervenu en

³⁵ Lorsque notre système de retraite a été mis en place, l'espérance de vie à la naissance était d'environ 63 ans pour les hommes et 69 ans pour les femmes. Aujourd'hui, elle est de plus de 74 ans pour les hommes et de 82 ans pour les femmes. Selon les projections de l'INSEE, elle devrait continuer à progresser, pour atteindre près de 81 ans pour les hommes et 89 ans pour les femmes en 2040. Ces évolutions ne sont pas propres à la France : on les observe dans tous les pays développés.

1983, mais aussi à la mise en place des premiers dispositifs de préretraite³⁶. Sous la pression de la montée du chômage à la fin des années soixante-dix, les mécanismes d'incitation au retrait anticipé du marché du travail ont connu un essor considérable et affecté les comportements d'activité des plus âgés. Ceci s'est traduit par un écart croissant entre l'âge de fin d'activité et l'âge de départ en retraite.

Le poids des actifs âgés de plus de 55 ans dans la population active n'a cessé de baisser depuis un quart de siècle (Marchand, 1998)³⁷. Il a diminué de plus de la moitié entre 1968 et 1997, passant de 18,7% à 8%. En vingt-cinq ans, la part des actifs dans la population âgée de plus de 55 ans a aussi été divisée par deux, passant de 30% à 15%.

Désormais, il n'y a quasiment plus d'actifs âgés de plus de 70 ans. La classe d'âge des 65-69 ans a également pratiquement disparu de la population active : le taux d'activité des hommes de cet âge est aujourd'hui de 4%. C'est la classe d'âge des 60-64 ans qui a connu le plus fort changement de comportement d'activité. Le taux d'activité des hommes est ainsi passé de près de 60% au milieu des années soixante-dix à 16% en 1997 et celui des femmes, sur la même période, de 30% à 14%.

Le taux d'activité des hommes de 55 à 59 ans a également baissé, mais dans des proportions moindres, puisqu'il est passé de 83% à 68% et que la baisse semble s'être enrayée ces deux dernières années. Pour les femmes, la tendance historique au développement de l'activité s'est poursuivie et leur taux d'activité a atteint pour la première fois le seuil de 50% en 1997.

L'examen des taux d'activité aux âges élevés met en évidence deux mouvements successifs (Guillemard, 1994)³⁸. Un premier mouvement se

³⁶ Les préretraités ne font pas partie de la population active au sens du BIT. Ils sont considérés comme inactifs. La baisse du taux d'activité inclut donc l'effet des préretraites. Elle capte sans doute également une partie de l'effet du chômage de fin de carrière (chômeurs découragés). Le taux d'activité des hommes âgés de 60 à 64 ans a baissé de 20 points entre 1972 et 1978, période de forte montée en charge des dispositifs de préretraite.

³⁷ Marchand O, (1998), "l'activité après 50 ans : évolutions récentes", *note de la DARES*, novembre.

³⁸ Guillemard A-M, (1994), "Les nouvelles formes de transition entre activité et retraite en Europe : de nouveaux enjeux pour la protection sociale", *Solidarité Santé - Etudes statistiques*, n°4, octobre-décembre, pp 55-69.

développe sur le long terme, jusqu'à la fin des années soixante. Il témoigne de la fixation progressive d'un seuil pour le retrait d'activité autour de 65 ans. Au-delà de cet âge, les taux d'activité diminuent régulièrement depuis le début du siècle. Ce mouvement de longue période est relayé, depuis les deux dernières décennies, par un changement beaucoup plus brutal et qui concerne principalement le groupe d'âge 55-64 ans. Ceux-ci vont à leur tour se retirer massivement de la vie active notamment par la voie du chômage et des préretraites.

B - L'abaissement de l'âge de la retraite

C'est dans ce contexte qu'il faut replacer l'abaissement de l'âge de la retraite en 1983. La diminution de la population active de plus de 60 ans a largement anticipé sur la législation. A partir du 1^{er} avril 1983, les salariés du privé et de l'Etat âgés d'au moins 60 ans peuvent bénéficier d'une pension de retraite à taux plein, dès lors qu'ils justifient d'une durée de cotisation d'au moins 37 ans et demi.

Cette mise à la retraite anticipée est apparue comme un instrument souple de régulation du marché du travail. Pour les entreprises, les avantages des préretraites étaient nombreux, et, dans la restructuration des entreprises des années quatre-vingts, les préretraites ont joué un rôle important : elles permettent suppression et création de postes, diminution des masses salariales, modification des qualifications et de l'organisation du travail, nouvelles implantations spatiales, etc.

C - L'allongement de l'espérance de vie :

C'est ensuite, l'allongement de l'espérance de vie qui conduit à verser les pensions sur une plus longue période. Néanmoins, le vieillissement de la population française n'explique qu'une faible part de l'augmentation des dépenses vieillesse (Volovitch, 1994)³⁹. En fait, c'est surtout le futur qui inquiète

³⁹ Volovitch P, (1994) "904,5 milliards de francs de prestations liées à la retraite", *Solidarité Santé – Etudes statistiques*, n°4, octobre-décembre, pp23-31.

démographes et économistes quant au "coût du vieillissement". Et comme le remarque Walker (1989) "dans les sociétés occidentales, l'idée qu'il y a plutôt lieu de s'affliger du vieillissement de la population que d'en tirer fierté est de plus en plus répandue"⁴⁰.

Entre 1960 et 1998, l'espérance de vie est passée, à la naissance, de 67 ans à 74,6 ans pour les hommes et de 74 ans à 82,2 ans pour les femmes⁴¹. Elle devrait encore progresser de six ans sur les trente prochaines années. Notons que l'écart entre hommes et femmes en France est le plus élevé d'Europe.

Cet allongement de l'espérance de vie augmente le nombre de retraités actuellement de 110 000 personnes chaque année ; il devrait augmenter de 250 000 par an à partir de 2006 et jusqu'en 2035 environ, avec un pic à 350 000 en 2009. Le poids des plus de 60 ans dans la population totale va donc augmenter. Et si aujourd'hui 1 français sur 5 a plus de 60 ans, en 2040 ce sera 1 sur 3 (Rapport Charpin, 1999)⁴².

§3 - La diminution du nombre de cotisants

L'analyse de l'évolution du rapport démographique (tableau 1.3) révèle que le nombre de cotisants au régime de retraite poursuit une lente progression depuis 1970. Le maintien du nombre de cotisants, dans un contexte de crise de l'emploi résulte notamment d'un accroissement continu du nombre de personnes en âge de travailler et de l'effet des migrations.

⁴⁰ Walker A, (1989) "vieillesse de la population et sécurité sociale", l'Événement Européen, février, n°5, Ed du Seuil, pp81-93.

⁴¹ données issues du vingt-huitième rapport sur la situation démographique de la France, 1999, ministère de l'emploi et de la solidarité.

⁴² Charpin J-M, (1999) L'avenir de nos retraites, La documentation Française.

Tableau 1.3 : Evolution du rapport démographique entre 1960 et 1995⁴³

Années	Nb cotisants (*)(1)	Nb de retraités (**)(2)	rapport démographique (1)/(2)
1960	9 700 000	2 344 492	4,14
1965	11 500 000	2 678 619	4,29
1970	12 610 000	3 321 504	3,80
1975	13 016 400	4 145 276	3,14
1980	13 353 800	4 988 827	2,68
1981	13 206 900	5 112 645	2,58
1982	12 927 400	5 216 947	2,48
1983	12 924 800	5 445 411	2,37
1984	13 038 540	5 714 022	2,28
1985	12 944 159	6 001 908	2,16
1986	12 795 232	6 290 039	2,03
1987	12 758 153	6 575 711	1,94
1988	12 942 697	6 862 886	1,89
1989	13 398 701	7 157 076	1,87
1990	13 724 032	7 480 284	1,83
1991	13 670 899	7 778 703	1,76
1992	14 057 009	8 086 190	1,74
1993	13 711 821	8 367 477	1,64
1994	13 815 129	8 630 319	1,60
1995	14 052 655	8 853 606	1,59
1996	13 982 888	9 077 101	1,54

Toutefois, la croissance enregistrée est presque entièrement le fait de l'activité des femmes adultes qui contribue à un modèle dominant d'activité élevée, quels que soient l'âge, la situation familiale, le milieu social ou le lieu de résidence.

Mais, cette progression ne semble plus pouvoir, dans l'avenir, couvrir la baisse progressive du nombre d'actifs liée à la récession démographique, à

⁴³ Source Recueil Statistique Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse.

(*) les effectifs cotisants sont estimés. La méthode d'évaluation a été modifiée à partir de 1971. A partir de 1984 les effectifs sont calés sur le recensement de 1982, et en 1992 sur le recensement de 1990, ce qui introduit deux ruptures.

(**) les effectifs de retraités sont au 31 décembre.

l'augmentation du chômage et à l'entrée de plus en plus tardive des jeunes sur le marché du travail. D'après diverses projections démographiques, il semble que jusqu'à la fameuse bosse démographique de 2005, le nombre des actifs restera élevé.

A - La récession démographique

La fécondité des jeunes femmes diminue et celle des femmes plus âgées augmente. L'âge moyen à la maternité s'accroît encore, il est actuellement de 29,2 ans. La baisse de fécondité aux jeunes âges se traduit par un retard dans la constitution de la descendance de chaque génération par rapport aux précédentes.

Cet amenuisement du bas de la pyramide implique pour les années à venir, une détérioration du nombre de cotisants au régime de retraite, dans l'hypothèse d'une absence de flux migratoire importante. Ainsi, si l'on comptait 3,8 cotisants pour un retraité en 1970, on n'en comptera plus que 1,9 en 2010 et 1,7 en 2040, et cela dans les circonstances d'activité et d'emploi les plus favorables.

B - La montée du chômage

Les carrières ne se déroulent plus de façon linéaire. Le risque de passer par une période de chômage devient quasi-inéluctable. Ainsi, l'augmentation du nombre de demandeurs d'emplois sur la population active dans la période 1970-1998 (de 2,5 % en 1970 à 12% au 31 mars 1998) a eu quelques répercussions sur les caisses de retraite. Même si actuellement le niveau de demandeurs d'emplois est en baisse (9,6% au 1^{er} juillet 2000 de la population active), il reste à un niveau relativement élevé pour alléger le problème de financement des retraites. En effet, lorsque le nombre de chômeurs diminue, la masse des cotisations retraites payées augmente. Par ailleurs, la baisse du chômage s'accompagne d'une baisse des dépenses liées à la politique de l'emploi, qui peut permettre de dégager des marges de manœuvres contribuant au financement des retraites.

L'étude du rapport Charpin (1999)⁴⁴ sur les possibilités d'évolution du chômage à l'horizon 2020 et 2040 mesure les conséquences du niveau actuel du chômage (tableau 1.4). Outre l'hypothèse à 6%, la commission de concertation a effectué des projections se basant sur une hypothèse plus pessimiste d'un taux de chômage à 9%, ainsi que sur une hypothèse plus optimiste à 3%. Dans les trois scénarii, ces taux seraient atteints en 2010 et resteraient stables ensuite.

Tableau 1.4 : Déficits du régime général calculés en fonction de trois hypothèses de chômage (en milliards de francs)

	1998	2010	2020	2040
Taux de chômage à 9 %	- 1,4	- 46	- 149	- 403
Taux de chômage à 6 %	- 1,4	- 21	- 124	- 380
Taux de chômage à 3 %	- 1,4	+ 0,2	- 100	- 347

D'après le rapport, quel que soit le scénario retenu, les marges de manœuvres financières dégagées par la baisse du chômage, si elles sont importantes, restent insuffisantes pour compenser la totalité des charges de retraite supplémentaires induites par la dégradation du ratio démographique. En effet, à réglementation inchangée, le déficit du régime général atteindrait près de 150 milliards de francs en 2020 pour 9 % de chômage, 124 milliards pour 6% et 100 milliards pour 3%. Ainsi, si la situation de l'emploi a un impact sur le niveau des déficits, celui-ci reste limité après 2010. En revanche la baisse du chômage aurait des effets importants jusqu'en 2010.

Toutefois, même si la baisse du chômage est en cours, nous ne parvenons pas actuellement à un taux suffisamment faible pour espérer diminuer la surcharge financière de la prise en charge des chômeurs par les régimes.

⁴⁴Cf Annexe 4 pour une synthèse.

C -L'entrée tardive des jeunes dans la vie active

Enfin, l'entrée de plus en plus tardive des jeunes (15-29 ans) dans la vie active tend à limiter le nombre de cotisants au régime de retraite. Tout comme le vieillissement, l'allongement des études est une tendance lourde. Elle provient principalement d'une hausse du niveau de qualification des individus et d'une difficulté d'insertion dans le monde du travail. A titre illustratif, en 1995 moins d'un jeune sur deux est effectivement sur le marché du travail, et 19,5 % sont au chômage, contre 5,8 % en 1975 (Insee, 1997)

Toutefois, le taux de chômage des jeunes diminue ces derniers temps, notamment depuis la création des emplois jeunes et le passage aux 35 heures.

La conjonction de ces trois facteurs rend, par conséquent, la diminution du nombre de cotisants inéluctable dans l'avenir et renforce la détérioration de l'évolution du rapport démographique. Si les évolutions actuelles se poursuivent, le nombre des plus de 60 ans devrait augmenter de près de dix millions entre 1998 et 2040 alors que le nombre d'actifs qui financent les retraites devrait baisser de plus d'un million. C'est donc à de nouvelles données démographiques que notre système va devoir s'adapter. Elles se caractérisent par une proportion élevée de personnes âgées. Ces évolutions ont un caractère quasi certain à l'horizon 2040 puisque les retraités de 2040 sont déjà tous nés.

Section 3 : Les mesures institutionnelles retenues

Comme nous venons de le voir, en matière de retraite, le système et les régimes mis en place sont le résultat de luttes sociales, produit de circonstances historiques, économiques, sociales et sociologiques données. Mais l'évolution des données tant économiques que démographiques conduisent à un déséquilibre financier des régimes autant structurel que conjoncturel.

Dans un tel contexte, diverses solutions ont été envisagées pour résoudre les difficultés de financement. Trois types de réformes sont traditionnellement mis en œuvre. Ils consistent surtout à ajuster les paramètres d'équilibre - âge de la retraite, taux de cotisation et montant des prestations - à constituer des réserves voire à rénover complètement l'assurance vieillesse.

Nous analysons dans cette section les réformes engagées en France (§1) et à l'étranger (§2) afin de comparer et d'apprécier les similarités en place.

§1 – Les éléments de réforme en France

1993 et 1994 marquent le coup d'envoi des premières grandes réformes en matière de retraite. Mais, aussi bien pour l'assurance vieillesse que pour les régimes complémentaires Arrco⁴⁵ et Agirc, ce sont des solutions dites traditionnelles qui visent selon des modalités diverses, à augmenter les recettes ou à diminuer les prestations. Rien n'aurait été possible sans cette litanie de

⁴⁵ Arrco : Association des régimes de retraite complémentaires fondée par l'accord interprofessionnel du 8 décembre 1961, elle fédère les régimes de retraite complémentaire des salariés non cadres ; les cadres y sont affiliés pour la partie de leur salaire inférieure au plafond de la Sécurité sociale.

rapports et d'études⁴⁶ qui ont finalement permis que se dégage un quasi consensus sur les orientations à prendre à la fois pour l'assurance vieillesse et les régimes complémentaires. Pourtant, en 1999 l'Etat décide d'opérer à une autre forme de réforme, il met en place des fonds de réserve.

A – hausse du taux de cotisation, baisse des prestations et fonds de réserve

Compte tenu de l'ampleur des déséquilibres financiers du régime de l'assurance vieillesse comptant 13,7 millions d'affiliés et versant annuellement plus de 300 millions de francs de prestations, la solution aux problèmes rencontrés passait inévitablement par un partage des efforts entre actifs et retraités et par une clarification entre sa vocation contributive et sa fonction redistributive⁴⁷.

1) Les modalités

La loi du 23 juillet 1993 comporte deux grands volets pour l'assurance vieillesse : le premier concerne les modalités de revalorisation des pensions et de calcul des retraites, l'autre porte sur la création du fonds de solidarité vieillesse. Concernant l'assurance vieillesse, les décrets du 27/08/93 et une circulaire de la caisse nationale d'assurance vieillesse du 15 novembre ont précisé les nouvelles règles du jeu. Elles sont au nombre de trois :

- Le réajustement des pensions ne se fera plus par référence au salaire moyen des assurés, mais par rapport à l'évolution de l'indice des prix hors tabac. Compte tenu du ralentissement du rythme d'inflation en France, le coup de frein donné à la progression des retraites a été extrêmement brutal.

⁴⁶ Cf annexe 3.

⁴⁷ Au départ, il s'agissait bien de garantir aux personnes cessant leur activité, un revenu de remplacement directement lié aux cotisations acquittées pendant la vie active. Mais l'institution d'avantages gratuits, de règles de calcul gommant les aléas de carrière, bref une part sans cesse croissante de prestations dites "non contributives" parce qu'elles n'ont pas donné lieu à cotisations correspondantes ont singulièrement altéré ce caractère contributif.

- la durée d'assurance requise pour obtenir l'ouverture d'un droit à pension à taux plein passe de 150 trimestres (soit 37 ans et demi) à 160 trimestres (soit 40 années) de cotisations. Compte tenu de l'entrée plus tardive des jeunes dans la vie active, cette disposition a pour effet de faire sauter, sans le dire explicitement, le verrou de la retraite à 60 ans.

- Le montant de la pension sera calculé sur les vingt-cinq meilleures années du salaire annuel moyen de base (au lieu des dix). Cette disposition permet le rapprochement de la pension calculée sur la carrière, mais implique aussi l'intégration de situation salariale moins avantageuse.

La création du fonds de solidarité vieillesse⁴⁸ a pour objectif de rétablir une plus grande cohérence au sein d'un système de retraite éclaté entre plusieurs centaines de caisses professionnelles fonctionnant dans une logique d'assurance, mais contraintes d'assumer des tâches de solidarité de plus en plus lourdes. En fait, il convenait de rompre avec des mécanismes aboutissant à faire supporter par le seul facteur travail, des dépenses n'ayant rien à voir avec l'activité professionnelle. C'est le sens de la distinction opérée entre les dépenses dites "contributives", qui continueront à être financées par les régimes de retraite, et les dépenses "non contributives" qui seront prises en charge par le fonds de solidarité vieillesse.

Si la réforme du régime de base de l'assurance vieillesse amorce une clarification indispensable entre assurance et solidarité, les réformes engagées aussi bien à l'Arrco qu'à l'Agirc, ne sont pas moins importantes dans la perspective d'un développement des compléments en capitalisation. Comme tous les régimes en répartition, l'Arrco et l'Agirc sont confrontés aux évolutions démographiques, aggravées par la situation économique et, à l'évolution du statut cadre dans l'entreprise plus particulièrement pour l'Agirc.

Ils ont eux aussi été amenés à subir diverses réformes afin de palier au besoin de financement actuel et dans un avenir proche. L'une des premières solutions retenues a été d'augmenter les cotisations et de porter progressivement

⁴⁸ Financé par une part de la CSG et une taxe sur les alcools. Les transferts du Fonds de solidarité vieillesse progressent régulièrement et représentent 17% des dépenses du Régime général de base de la Sécurité sociale.

le taux d'appel à son niveau actuel de 125 % (125 francs de cotisation ne permettent d'obtenir que 100 francs de droits). Mais il fallait aller plus loin et l'évolution s'est faite en deux points :

Deux accords, le 10/02/1993 pour l'Arrco et le 09/02/94 pour l'Agirc, ont posé le principe d'un taux maximum de cotisations obligatoires. Jusqu'à là, la cotisation minimum obligatoire était fixée à 4 % du salaire à l'Arrco, jusqu'à 8% pour améliorer le niveau de retraite de ses salariés. A l'Agirc, le minimum obligatoire était de 8 % (12% pour les entreprises créées après 1981) et l'entreprise, là encore, pouvait porter ce taux de cotisation obligatoire à 16%. En 1993 et 1994, il a été décidé de supprimer cette possibilité d'opérations facultatives qui ne correspond pas à la logique d'un régime en répartition. En conséquence, seul demeurera, à terme, un taux maximum de cotisations obligatoires, qui est porté, par paliers, en 1999, à 6 % à l'Arrco et à 16 % à l'Agirc.

Bien évidemment, ces mesures qui s'accompagnaient d'un sérieux train d'économies (sur les avantages accordés pour charge de famille, par exemple) ont été prises dans la douleur. Elles réduisent les droits des retraités. Elles contribuent à élever les charges pesant sur les entreprises, au moment où les employeurs réclament des allègements. A l'inverse, en fixant un taux maximum obligatoire, les négociateurs traçaient une frontière nette entre les régimes obligatoires, gérés en répartition, et le champ ouvert pour des suppléments de retraite en capitalisation.

S'ajoute à cela la création d'un fonds de réserve créé par le Gouvernement dans la loi de financement de la Sécurité sociale en 1999. Le principe de ce fonds de réserve est d'accumuler un capital avant d'être confronté à une hausse rapide des dépenses. Deux options sont possibles : un fonds temporaire qui permet d'étaler dans le temps la hausse des prélèvements ; un fonds permanent à long terme, dont les revenus contribuent au financement des retraites et réduisent d'autant la hausse des prélèvements. Evidemment, la deuxième option exige un capital très supérieur à la première. Le Gouvernement se place dans une perspective à long terme et commence à réfléchir sur la question du financement

au-delà de 2020⁴⁹. Ce fonds est alimenté en partie par les fruits de la croissance et devrait atteindre 20 milliards de francs fin 2000 et devrait dépasser 1000 milliards en 2020. Y seront affectés les excédents de la CNAV, du fonds de solidarité vieillesse et de la contribution sociale de solidarité des sociétés, une partie des prélèvements sociaux sur les revenus du capital et bien entendu les intérêts et revenus financiers des sommes versées. D'après les orientations gouvernementales, la gestion du fonds devrait être transparente, les partenaires sociaux pourront être associés à son fonctionnement.

2) Les effets de ces réformes

Conséquence immédiate de ces réformes : après un déficit de 40 milliards de francs en 1993, la branche vieillesse ramenait ce solde négatif à 12,77 milliards de francs en 1994 mais en 1995 le déficit se portait à 15,1 milliards de francs et en 1996 de l'ordre de 5,4. C'est dire l'impact limité, dans l'immédiat, des mesures arrêtées en 1993. Une analyse sommaire conduit à juger ces mesures insuffisantes pour assurer, sans prélèvements nouveaux, l'équilibre financier de l'assurance vieillesse jusqu'en 2005, lorsque le rapport entre le nombre des actifs et le nombre des retraités amorcera un brutal repli. Les effets de ces décisions sont pour certains salariés, un recul parfois important par rapport à la situation actuelle et pour le régime général de l'assurance vieillesse, une réduction de charge appréciable, sinon un équilibre assuré vers 2010, mais pas forcément pour les vingt prochaines années.

A peine les premiers accords des régimes complémentaires étaient-ils signés, qu'ils se révélaient insuffisants. La réactualisation du livre blanc Rocard en 1995 démontrait que le rapport démographique du régime Agirc devrait se dégrader de 35 % d'ici à 2015 et le besoin de financement serait de 25,2 milliards, soit plus de 20% des dépenses du régime à cette date. De fait, un nouvel accord a abouti le 25 avril 1996, visant à programmer la baisse des pensions. Trois ans après le régime de l'assurance vieillesse, les gestionnaires des régimes complémentaires prenaient donc le même chemin. Cette baisse de rendement des retraites s'obtiendra par un partage des efforts. Pour les actuels retraités, la

⁴⁹ D'après les orientations gouvernementales publiées dans la *Semaine Sociale du Lamy*, 27 mars 2000, n°

revalorisation des pensions sera inférieure d'un point à l'évolution du salaire moyen et ne pourra, en aucun cas, excéder la hausse des prix. Quant aux actifs, ils devront payer plus cher leur retraite, le prix d'achat du point étant relevé chaque année de 3,5% à l'Arrco et de 4% à l'Agirc et cela jusqu'à cette année. Cette dernière disposition a pour conséquence de faire sensiblement baisser le niveau des pensions. Très concrètement 100 francs de cotisation ouvrent en 1998 un droit à pension de 8,74 francs à l'Arrco (c'est le taux de rendement) et de 9,20 francs à l'Agirc. En 2000, ce chiffre est de 7,20 francs pour les deux régimes, soit un rendement proche de celui offert par des produits en capitalisation.

Sans aucun doute, ces réformes ouvrent objectivement la voie au développement de mécanismes supplémentaires en capitalisation qui permettront de compenser les pertes subies. Comme Raoul Briet (1995)⁵⁰ l'explique, directeur général de la CNAV, ce n'est pas parce qu'une frontière est tracée entre répartition et capitalisation, que les entreprises et les salariés "pourraient s'exonérer des efforts financiers supplémentaires éventuels qui seront nécessaires pour maintenir à des niveaux voisins les taux de remplacements offerts par les régimes obligatoires". En clair, la répartition aura toujours un coût, qui ne pourra que s'ajouter à celui d'une éventuelle capitalisation.

§2 – Les réformes à l'étranger

La France n'est pas la seule à réfléchir et à proposer des réformes pour l'avenir des retraites. Le débat sur le processus d'adaptation des systèmes de retraite a débuté dès 1980 pour la plupart des pays industrialisés. Les régimes de ces différents pays industrialisés sont évidemment marqués par des données historiques, culturelles, économiques et sociologiques qui leur sont propres. Aussi, nous préférons relever les similitudes dans les éléments de réformes mis en place et les choix plus spécifiques de certains pays. Partant du principe que l'objectif est le même pour tous : assurer l'équilibre financier des régimes de retraite au cours des prochaines décennies ; nous nous servirons de la comparaison internationale pour nous fournir un éclairage utile au débat national.

974.

⁵⁰ Briet R, (1995), *Actes du forum liaisons sociales*, temps retrouvé, mai.

A - L'équilibre du triangle maudit : âge de la retraite, taux de cotisation et montant des prestations.

Deux mesures pourraient résumer à elles seules l'ensemble des solutions possibles pour sauver la retraite : augmenter les cotisations, diminuer les pensions. Leur déclinaison est bien sûr plus complexe : augmenter les recettes des caisses peut passer par l'augmentation du taux de cotisation, par l'élargissement des revenus pris en compte ou par l'augmentation du nombre des cotisants. Quant aux dépenses, il s'agirait de diminuer les pensions ou le nombre de ceux qui les perçoivent en reculant l'âge de la retraite. Peut-il y avoir une mesure plus équitable que d'autres ? Afin d'y répondre, nous examinons de plus près les éléments de réformes mis en place dans certains pays et leurs particularités.

1) L'Italie

Le régime public de retraite assure l'essentiel des prestations, avec une pension proche de 90 % du dernier salaire net. Les dépenses publiques de retraite atteignent 13,4 % du PIB. *Une première réforme est intervenue en 1992 portant sur l'augmentation de l'âge de la retraite : 65 ans pour les hommes et 60 ans pour les femmes et le calcul du salaire de référence sur toute la carrière et non plus sur les 5 meilleures années.*

Auparavant, le régime était par annuités. L'âge de la retraite était fixé à 60 ans pour les hommes et 55 ans pour les femmes, avec beaucoup de dérogations.

C'est en 1995 que l'Italie réforme profondément son système de retraite : les cotisations versées sont fictivement capitalisées au rythme de la croissance du PIB. Puis au moment du départ à la retraite, elles sont converties en une pension annuelle, à partir d'un calcul qui prend en compte l'âge de départ à la retraite et l'espérance de vie. Cette réforme est progressive et sera complètement effective en 2050. *La réforme comprend d'autres dispositions essentielles* : le transfert de

points de cotisation de la branche famille sur les retraites ; l'alignement des pensions de la fonction publique sur celles du privé.

La réforme de 1995 prévoit que pour les salariés avec moins de 18 ans d'ancienneté, la pension pour 35 années d'ancienneté, sans condition d'âge, est supprimée. La retraite peut être prise entre 57 et 65 ans, avec un coefficient d'abattement fonction de l'âge (30 % à 57 ans). Pour les salariés avec plus de 18 ans d'ancienneté : une adaptation progressive est prévue.

2) L'Allemagne

Le régime public joue un rôle essentiel, assurant 80 % des revenus des retraités. Les dépenses publiques de retraites représentent 12,8 % du PIB. Le régime de base est financé à 80 % par des cotisations ; une subvention de l'Etat complète ce financement.

Une importante réforme est intervenue en 1992, portant sur 3 points essentiels :

- l'âge du départ à la retraite est fixé à 65 ans pour tous les assurés. S'il existe des dérogations permettant de partir avant 65 ans tout en percevant à taux plein, la réforme prévoit de les supprimer progressivement ;
- les pensions nettes sont indexées sur les salaires nets ;
- l'augmentation de la contribution de l'Etat.

La réforme de 1996 porte l'âge de départ en retraite pour les hommes à 64 ans en 2001 et 65 ans en 2002. Celui des femmes sera porté de 60 à 65 ans entre 2001 et 2005

3) Le Royaume-Uni

Le régime public n'a qu'un rôle très limité, l'essentiel étant assuré par des régimes privés fonctionnant par capitalisation. Les dépenses publiques de retraites représentent 5,3 % du PIB. Il existe aussi un régime complémentaire

public qui est facultatif. Le régime public de base verse une pension forfaitaire de l'ordre de 15 % du salaire moyen (4000 francs par mois pour un couple avec un seul assuré). L'âge de la retraite est de 65 ans pour les hommes, avec une durée de cotisation de 44 ans et de 60 ans pour les femmes, avec une cotisation d'une durée de 39 ans.

Les réformes conduites depuis 1980 ont prévu : l'indexation de la retraite de base sur les prix à partir de 1981 ; la baisse de la pension complémentaire publique de 25 à 20 % du salaire moyen ; l'alignement, en 2020, de l'âge de la retraite des femmes sur celui des hommes (65 ans)

Les évolutions du régime public conduisent à des niveaux de pensions très faibles et à de fortes disparités entre retraités, selon qu'ils sont ou non affiliés à un régime complémentaire privé.

4) Les Etat-Unis

Le système américain comprend un régime public obligatoire et des régimes privés facultatifs. Les dépenses publiques de retraite ne représentent que 4,6 % du PIB. L'âge normal de la retraite pour le régime public est de 65 ans, mais il est possible de partir à la retraite dès 62 ans avec un abattement de pension. La pension de retraite équivaut à 55 % environ du dernier salaire net. Les pensions sont indexées sur les prix.

La réforme de 1983 a porté sur 2 points : le recul progressif de l'âge de la retraite de 65 ans à 67 ans à partir de 2000 ; la constitution d'un fonds de réserve.

Les réserves accumulées depuis 1983 représentent aujourd'hui 655 milliards de dollars, soit près de deux années de prestations. Elles devraient néanmoins être épuisées en 2032 malgré l'augmentation des cotisations. Cette question sur les fonds de réserve anime l'essentiel des débats actuels aux Etats-Unis.

5) Le Canada

Les dépenses de retraites des régimes publics s'élèvent actuellement à 5,4 % du PIB, partagés de façon égale entre allocations forfaitaires et retraites contributives.

Le système canadien comprend 3 éléments :

- un revenu minimum garanti dans le cadre de la sécurité vieillesse, auquel s'ajoutent deux prestations complémentaires. Ces programmes sociaux sont financés par le Gouvernement fédéral. En 1998, le montant total du minimum garanti et du supplément de revenu garanti équivalait à 25 % du salaire moyen à temps plein pour les hommes et à 35 % pour les femmes ;
- deux régimes de retraite publics obligatoires financés par les cotisations des employés et des employeurs ;
- les retraites privées bénéficiant d'avantages fiscaux.

L'âge normal de la retraite est de 65 ans, mais il est possible de partir à la retraite dès 60 ans avec un abattement de 6 % par an. A contrario, il est aussi possible de retarder son départ jusqu'à 70 ans. En moyenne, l'âge de liquidation est de 62,5 ans.

En 1997, le Gouvernement fédéral canadien a effectué une réforme. Elle a visé principalement à élargir le rôle du fonds de réserve, alimenté par des cotisations et dont les revenus contribueront à l'avenir au financement des retraites.

B – Les similarités

Parmi les trois variables d'ajustement pour résoudre le problème de financement des retraites, nous remarquons que le recul de l'âge de la retraite est la plus utilisée, soit d'une manière directe en modifiant l'âge légal (Etats-Unis, Royaume-Uni, Japon), soit de façon indirecte en ajustant les règles de calcul (Allemagne, France).

La baisse directe du niveau des prestations se fait généralement par une indexation des retraites sur les prix, ce qui permet d'importantes économies. Et l'augmentation du taux de cotisation s'accompagne souvent d'ajustements concernant d'autres ressources. L'Italie, par exemple, a transféré une partie des cotisations destinées aux allocations familiales au financement des retraites. En Allemagne, la réforme de 1992 prévoit que la hausse des charges de prestations contributives sera supportée par les cotisants et par l'Etat.

Plusieurs pays se sont constitués des réserves comme le Japon, les Etats-Unis, la Suède ou encore le Canada. Et certains comme l'Italie et la Suède ont entrepris de rénover complètement leurs systèmes. En Italie, par exemple, la réforme Dini de 1995 a posé pour principe d'unifier les règles de calcul des retraites pour l'ensemble des régimes publics. Cette importante réforme doit permettre de garantir l'équilibre du système.

Cependant, ces réformes issues d'une histoire et de régime de base spécifique ne sont pas directement transposables d'un pays à l'autre. Même lorsqu'il y a des similitudes dans celles qui sont adoptées, ce qui est le cas des Etats-Unis et du Royaume-Uni (recul progressif de l'âge de la retraite), il existe des différences de choix fondamentales. Les Etats-Unis poursuivent le débat sur la réforme pour maintenir le régime public contributif alors que le Royaume-Uni tendrait à restreindre le rôle du secteur public par répartition au profit d'un système par capitalisation géré par des régimes privés.

En plus du même objectif à atteindre et des réformes mises en place, un certain nombre de similarités apparaissent et méritent d'être mises en avant afin de caractériser les tendances aujourd'hui à l'œuvre au plan international.

- La première similarité a trait à la perspective historique. L'instauration des retraites à l'ensemble de la population des pays industrialisés a pratiquement suivi la seconde guerre mondiale. Le contexte de cette création est caractérisé essentiellement par : une logique de plein emploi ; une référence à un salarié masculin effectuant une carrière complète et dont le cycle de vie se déroule en trois temps (formation, activité professionnelle, retraite) ; la prépondérance d'une conception non contradictoire de la protection sociale et de la croissance économique (Reynaud, 1997)⁵¹. Les régimes existants à l'heure actuelle résultent, le plus souvent, d'une volonté de protéger l'individu en cas de perte de salaire, protection qui s'appliquait d'abord aux salariés du secteur public dans un but de fidélisation. La mise en place d'un régime dans le secteur privé résulte d'une volonté de l'entreprise, avant de s'appliquer à un secteur d'activité, voire à une branche professionnelle, pour en arriver parfois à des régimes interprofessionnels.

- La seconde est que tous ces pays ont conservé un socle en répartition dont le niveau de couverture est très variable d'un pays à l'autre. Il est d'ailleurs possible de dénoter une plus grande générosité des pays de l'Europe du Sud. Partout les évolutions démographiques combinent une chute radicale de la fécondité avec un allongement durable de l'espérance de vie. S'ajoute à cela le changement de la structure de l'économie, d'une part il y a un déclin relatif de l'emploi dans l'industrie et un développement de celui-ci dans les services. D'autre part, les petites entreprises créent de nombreux emplois. Ces éléments sont à prendre en considération dans l'évaluation de la situation actuelle et de ses perspectives d'évolution. En effet, de telles tendances peuvent avoir des conséquences importantes pour les retraites et plus particulièrement pour les régimes d'entreprise. Notamment, parce que ces régimes d'entreprise sont mis essentiellement en place dans les grandes entreprises de l'industrie, là où l'emploi régresse.

⁵¹ Reynaud Emmanuel, (1997), "L'avenir des retraites en débat", *Chronique Internationale de l'IRES*, n°48, septembre, pp. 5-16.

- La troisième concerne les évolutions en cours qui se caractérisent souvent par deux dimensions principales : d'un côté, la diminution de l'engagement de l'Etat dans le financement des retraites et de l'autre une tendance à laisser une place croissante pour les dispositifs supplémentaires, et par conséquent une montée en puissance de la logique financière. Ce mouvement dans lequel on voit passer les questions de retraites de la sphère du social à celle de la finance se retrouve de façon assez similaire dans tous les pays (Reynaud, 1997).

Finalement, le débat sur les retraites est fortement marqué par la volonté d'endiguer l'engagement de l'Etat, d'arrêter la croissance des impôts et des cotisations sociales.

Conclusion Chapitre 1

En décrivant l'évolution de la prise en charge de la vieillesse en France nous avons voulu rappeler que les régimes complémentaires obligatoires étaient au départ une initiative des entreprises, et que la capitalisation avait déjà eu un précédent qui provoqua l'apparition d'un système par répartition, fondé sur un principe intangible : la solidarité ; solidarité entre générations, entre régimes, au sein des régimes et au niveau national, avec le minimum vieillesse. L'efficacité de la répartition est constatée notamment depuis 1945 par la régression de la pauvreté parmi les retraités et l'amélioration de leur niveau de vie. Le nombre de bénéficiaires du minimum vieillesse est en diminution constante depuis 1990. Ils sont 2,5 fois moins nombreux qu'il y a 30 ans. Le taux de pauvreté des retraités a été divisé par 2 en l'espace de 15 ans.

Mais dans des régimes de retraite fonctionnant par répartition, ce qui importe finalement c'est le rapport des effectifs cotisants à celui des retraités, et évidemment ce que chaque cotisant verse. Par conséquent, tout ce qui peut faire passer des personnes du groupe des "non productifs" au groupe des "productifs" a des effets immédiats et significatifs, en augmentant à la fois le nombre des actifs cotisants et en réduisant le nombre des inactifs bénéficiaires. De même, il est évident que le chômage, la nouvelle organisation - recours aux services extérieurs et l'emploi précaire et instable - privent la protection sociale d'importantes ressources et constituent par là même les principales causes de l'aggravation et l'amplification des difficultés financières.

L'analyse des différentes réformes en France et à l'étranger nous a permis de relever les différents éléments permettant de résoudre le problème de financement des régimes de retraite. Chaque pays a sa propre recette qui comprend soit une formule traditionnelle allant du recul de l'âge de la retraite, de la hausse des taux de cotisation ou la baisse du montant des prestations soit la

constitution d'un fonds de réserve ou encore la rénovation complète de leur régime de base. Malgré certaines similarités, il semble assez difficile de transposer la solution d'un pays à un autre, étant donné le passé structurel et culturel de chacun des régimes mis en place mais aussi du poids et du rôle des partenaires sociaux et des ministères chargés de la sécurité sociale.

Les perspectives démographiques défavorables en 2005-2010, les transformations sur le marché du travail et la situation de crise économique prolongée retombant sur les niveaux d'emploi, de salaire et augmentant le déficit des finances publiques, poussent les Etats à se désengager progressivement des systèmes de la sécurité sociale, voire à détruire des systèmes complémentaires obligatoires et à soutenir la mise en place de mécanismes de protection sociale privée. L'Italie dernièrement s'est engagée dans cette voie, la seule exception vient de la France, qui n'a encore pris aucune position à l'heure actuelle, subissant les oppositions entre les partisans de la répartition et les avocats de la capitalisation. A ce propos, il est intéressant de noter qu'aucun pays ne s'est aventuré à abandonner son régime public obligatoire en répartition, pour lui substituer un régime volontaire en capitalisation.

Beaucoup de gouvernements ont encouragé le développement d'un troisième niveau de retraite s'ajoutant au régime de base et au régime complémentaire légal (cas du Royaume-Uni, de l'Allemagne, Pays-Bas, Danemark). Le but recherché est la création de vrais "marchés" de retraites supplémentaires, tout en respectant des contextes politiques, économiques et syndicaux différents.

D'une manière générale, la montée en puissance des marchés financiers dans le financement des retraites tend à modifier la problématique de la retraite. Initialement liée à l'instauration et au développement du marché du travail, la retraite dépend aujourd'hui de la rentabilité des placements sur les marchés financiers. Ceci provoque un changement significatif de la structure de l'actionnariat des entreprises et d'autre part un pouvoir grandissant des gestionnaires de portefeuille sur l'économie.

CHAPITRE 2 - L'ENJEU DE LA RETRAITE **DANS LES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION.**

Après une présentation historique de la mise en place du régime de retraite pour les salariés du privé et de l'ensemble des réformes institutionnelles correspondantes, nous constatons, comme beaucoup d'experts, la situation problématique du financement des retraites en France.

Une solution souvent proposée est celle de compléter le régime actuel de la répartition par des régimes surcomplémentaires de retraite par capitalisation - ce qui témoigne implicitement d'une volonté de contenir l'engagement de l'Etat et de stopper la croissance des impôts et des cotisations sociales, autrement dit des "prélèvements obligatoires". L'idée consiste à remettre en question l'étendue de la solidarité à travers les régimes de retraite, et parallèlement d'affecter la part respective des salariés, des employeurs et de l'Etat dans la prise en charge de cette solidarité.

Est-ce une manière aussi de prendre en compte les transformations qui affectent actuellement le salariat ?⁵² Nous tentons d'y répondre en focalisant notre analyse sur une pratique de gestion des ressources humaines : la rémunération. Nous verrons que la modification du travail impose une nouvelle conception des pratiques de rémunération, mais aussi que la prise en charge du financement de la retraite par les entreprises est une des réponses aux inquiétudes grandissantes des français.

L'évolution des attentes des salariés et son incidence sur les pratiques de rémunération constituent le point de départ de notre analyse dans la mesure où les régimes de retraite surcomplémentaire se sont développés pour répondre aux besoins spécifiques et diversifiés des individus. Nous verrons ensuite que ces systèmes s'inscrivent dans une approche en terme de flexibilité de la rémunération globale.

⁵² "Les nouvelles fractures du salariat" *Liaisons sociales*, magazine, juin 2000, pp.16-20.

Section 1 – Une réponse à la prise de conscience des français

Les français n'ont aucune idée du montant de leur future retraite⁵³. Mais paradoxalement, ils ont retenu le discours récurrent et alarmant sur le financement des retraites à venir. Cette méconnaissance et ce discours initié par le milieu de la finance et de la banque ont nourri l'inquiétude grandissante des français concernant l'avenir des retraites et créé chez eux de nouvelles attentes voire même un renforcement à satisfaire leur besoin de sécurité.

§ 1 - En quête du besoin de sécurité

Le besoin de sécurité revêt différentes formes (tableau 2.1) : quatre domaines permettent de rassembler les attentes des personnes en la matière selon Loup (1986)⁵⁴.

Tableau 2.1 : Les domaines du besoin de sécurité (adapté de Loup, 1986)

Protection physique Sécurité routière, sécurité urbaine, police, justice, sécurité dans le travail	Santé Politique d'information sur le tabac, l'alcool, la drogue, sida, pollution
Sécurité de l'emploi	Protection sociale

⁵³ D'après le sondage Sofres/notre temps du 18 mai 2000, 14 % des français déclarent savoir "très précisément" ou "assez précisément" ce qu'ils toucheront personnellement par mois comme pension lorsqu'ils seront à la retraite. 60 % affirment qu'ils ne le savent pas, dont 46% "pas du tout". Et 83% des salariés ne savent absolument pas pourquoi ils cotisent et combien ils toucheront plus tard.

⁵⁴ Loup J.P., (1986) *Gestion sociale*, Paris, Ed. Organisation.

Brouillet (1991)⁵⁵ associe le besoin de sécurité au stress de la perte d'emploi, car le chômage ou la préretraite semble une menace inévitable, à l'inégalité de la protection sociale perçue par les cadres et les cadres supérieurs et à la crainte de revenus insuffisants au moment de la retraite. Selon l'auteur, les salariés ont aujourd'hui non seulement besoin d'être assurés mais aussi besoin d'être rassurés. Delumeau (1978)⁵⁶ ajoute que le besoin de sécurité est à l'origine de l'affectivité et de la morale humaine. Sur la base de nombreux travaux de psychiatrie⁵⁷, il indique que l'exigence de sécurité est fondamentale et que l'être humain ne peut s'épanouir dans l'inquiétude. On pourrait presque dire que la plus grande pulsion de l'homme n'est pas la libido mais le besoin de sécurité (Delumeau, 1989)⁵⁸.

De nos jours, l'accroissement du besoin de sécurité vient sans doute de l'évolution des facteurs économiques, techniques, sociaux et culturels. La complexité du présent, les incertitudes de l'avenir y contribuent clairement.

Historiquement, l'objectif de garantir les travailleurs et leurs familles contre les risques de toute nature susceptibles de réduire ou de supprimer leur capacité de gain a été atteint avec la naissance de la sécurité sociale. Mais l'évolution de l'environnement économique, démographique, social et culturel rend de plus en plus difficile une satisfaction du besoin de sécurité des individus par la Sécurité sociale.

Le problème du financement des régimes légaux de retraite s'est caractérisé, au cours des dernières années, par un accroissement du niveau des cotisations salariales et patronales. La finalité de l'assurance vieillesse et des régimes complémentaires de garantir un salaire de remplacement par le

⁵⁵ Brouillet J, (1991) "L'assurance vie des années 90. Le droit social européen : opportunité ou protectionnisme ?", *L'actualité Fiduciaire*, n° 747, décembre, pp33-35.

⁵⁶ Delumeau J., (1978), *La peur en Occident*, Paris, Ed. Fayard, p 9.

⁵⁷ Sillamy N (1965), "Sécurité", *Dictionnaire encyclopédique de psychologie*, Paris, Larousse, vol.2, pp 1076-1077. ; Mazet P, (1970), "Le système de sécurité des individus", *Revue du praticien*, juin, p. 2502 ; Sivadon P., (1973), *Traité de psychologie médicale*, Paris, PUF ; Sivadon P et Gantheret F ,(1977)., *La rééducation corporelle des fonctions mentales*, 4^{ème} édition, Paris, ESF ; Pelicier Y (1981), "Maladie et système", *Journal de psychologie biologique et thérapeutique*, vol.1, p5-12 ; Koupernick C, Loo H, Zarifian E.,(1982), *Précis de Psychiatrie*, Paris, Flammarion.

⁵⁸ Delumeau J, (1989), *Rassurer et protéger. Le sentiment de sécurité dans l'occident d'autrefois*, Paris, édition Fayard, p25.

versement d'une pension de retraite (régime général et complémentaire) sera partiellement atteinte du fait de l'insuffisance des prestations versées. L'évolution de l'environnement économique, démographique et technologique annonçant une continuité de cette tendance pour le futur, nourrit de véritables préoccupations chez les individus. En effet, l'une des conséquences immédiates de l'ensemble des réformes effectuées en France sur l'assurance vieillesse et les régimes complémentaires est la diminution importante des prestations de retraite pour les salariés.

Une note de Jérôme Cahuzac⁵⁹ à l'attention d'Augustin Bonrepaux et de Didier Migaud en juillet 1998 fait part d'une étude des taux de remplacement actuels et futurs, à cotisation et âge de liquidation des pensions inchangés. Celle-ci permet d'affirmer que si pour les ouvriers et employés les taux sont corrects aujourd'hui, quoique en diminution préoccupante ; ils sont déjà bas et s'apprêtent à le devenir davantage encore, surtout à partir de 2006, pour les cadres moyens et supérieurs.

A titre d'illustration, plusieurs simulations (tableau 2.2)⁶⁰ démontrent la baisse générale des pensions selon l'âge et le statut dans l'entreprise⁶¹.

⁵⁹ note issue du dossier constitué par *Liaisons Sociales* lors d'une journée d'actualité "L'avenir des retraites", 29/03/99.

⁶⁰ simulations réalisées avec les services de la compagnie d'assurances La Mondiale pour *l'express* du 4 mai 2000.

⁶¹ Ces simulations ont été réalisées à partir d'une même hypothèse : il s'agit d'un salarié, homme ou femme, marié(e), avec deux enfants ayant effectué une carrière complète. Le début d'activité varie en fonction de la profession (20 ans pour un non cadre, 24 ans pour un cadre, 25 à 28 ans pour les professions libérales, 22 ans pour les artisans et les commerçants). L'âge de la retraite est de 60 ans pour les salariés non cadres et 65 ans pour les cadres et les travailleurs non salariés. Pour les salariés les revenus indiqués sont les salaires bruts. Pour les non-salariés, les revenus correspondent aux revenus professionnels nets.

Tableau 2.2 : Simulation du montant de la retraite selon l'âge et la catégorie socioprofessionnelle

Vous avez	35 ans	40 ans	45 ans	50 ans	55 ans
Vous êtes payé au Smic					
<i>Salaire actuel</i>	6882	6882	6882	6882	6882
<i>Salaire estimé en fin de carrière</i>	8808,96	8396,04	7983,12	7570,2	7226,1
<i>Retraite estimée à 60 ans</i>	4950	4668	4845	4786	4787
<i>Soit en % du dernier revenu</i>	56,19%	55,60%	60,69%	63,22%	66,25%
Vous n'avez pas un statut de cadre					
<i>Salaire actuel</i>	7800	9900	10500	12500	14000
<i>Salaire estimé en fin de carrière</i>	10920	12672	12915	14750	15120
<i>Retraite estimée à 60 ans</i>	5155	5767	6026	6927	7141
<i>Soit en % du dernier revenu</i>	47,21%	45,51%	46,66%	46,96%	47,23%
Vous devenez cadre en cours de carrière (à 36 ans)					
<i>Salaire actuel</i>	11500	15000	17000	18000	19000
<i>Salaire estimé en fin de carrière</i>	20700	23250	23800	23400	21850
<i>Retraite estimée à 65 ans</i>	9021	10754	11681	11855	12007
<i>Soit en % du dernier revenu</i>	43,58%	46,25%	49,08%	50,66%	54,95%
Vous êtes cadre					
<i>Salaire actuel</i>	20000	21500	23000	24000	25000
<i>Salaire estimé en fin de carrière</i>	36000	33325	32200	31200	28750
<i>Retraite estimée à 65 ans</i>	16073	15222	14763	14853	13753
<i>Soit en % du dernier revenu</i>	44,65%	45,68%	45,85%	47,61%	47,84%
Vous êtes cadre supérieur					
<i>Salaire actuel</i>	38000	55000	60000	67000	72000
<i>Salaire estimé en fin de carrière</i>	64600	88000	90000	87100	82800
<i>Retraite estimée à 65 ans</i>	27570	35543	34109	32836	30941
<i>Soit en % du dernier revenu</i>	42,68%	40,39%	37,90%	37,70%	37,37%

Cette simulation est un des exemples diffusés dans la presse quotidienne. Elle peut servir à alimenter l'angoisse des français à l'égard de leurs prestations de retraite futures. Elle justifie aussi, en partie, la volonté de proposer un système d'épargne individuelle ou collective aux revenus les plus élevés.

§2 - Les attentes des français

Différents sondages et enquêtes mesurent l'inquiétude et les attentes des français à l'égard de leur retraite. Toutes deux sont de plus en plus fortes.

D'après une enquête IFOP (réalisée le 25 et 26 février 1999 et publiée dans Notre Temps en mars 1999), 74 % des Français considèrent qu'il ne sera pas possible à l'avenir de garantir le niveau actuel des retraites. Les Français semblent désormais avoir acquis la certitude que le problème des retraites est plus structurel que conjoncturel. Trois Français sur quatre considèrent « qu'il est urgent de réformer les régimes de retraites ».

L'étude de BVA en 1990 pour le compte de la Cardif, montre que plus de 84 % des salariés pensent que le rendement actuel des régimes de retraite va se détériorer de façon importante dans les années à venir. 44 % des individus sont certains de ce fait et 40,3 % l'envisagent probablement. Poilpot-Rocaboy (1994) reprend cette étude et parvient à la conclusion suivante : "quelque soit l'âge, sa situation familiale, son revenu, sa catégorie socioprofessionnelle, son type d'habitat... la majorité des salariés s'accorde sur le fait que les pensions de retraite de base futures seront d'un plus faible montant que celles perçues aujourd'hui". Cette étude (1990) sur la perception des salariés de leur régime de protection sociale révèle l'existence de deux types de comportement envisagés par les assurés face aux incertitudes quant à l'évolution des régimes légaux de retraite :

- 57,7 % des salariés s'opposent à une augmentation de leur niveau de cotisations destinée à une amélioration de leur niveau actuel de prestations.
- Près de 60 % des salariés qui ne reçoivent pas de retraite complémentaire par capitalisation pensent qu'un tel régime doit être mis en place par l'employeur dans le cadre d'un contrat collectif.

Il semble donc y avoir une forte inquiétude des Français concernant leur retraite, et cela même avec la mise en œuvre du fonds de réserve.

Dans le sondage SOFRES pour le nouvel observateur (réalisé du 24 au 26 mars et publié le 24 avril 1999), il n'y a que 14 % des Français qui préfèrent « un système de capitalisation où chaque individu finance sa retraite par son épargne personnelle ». En revanche, ils sont 44 % à préférer « un système mixte où le régime général de cotisation assure une retraite de base que chacun complète par son épargne personnelle ». Enfin, 31 % souhaitent « le maintien du système actuel de retraite par répartition, même si le montant de ces retraites risque de diminuer de façon importante ».

Parmi les derniers chiffres⁶², citons par exemple ceux de l'enquête du CTIP qui montre que près de 55 % des salariés souhaitent disposer d'une retraite complémentaire⁶³ ou ceux du baromètre des Mutuelles Mieux Etre dans lequel 84% des salariés interrogés estiment que l'entreprise a un rôle à jouer dans ce domaine (ce chiffre atteint 86,7% pour les moins de 30 ans).

Ces comportements s'expriment globalement par un refus d'opérer à une plus forte contribution financière aux régimes de la sécurité sociale et par des attentes nouvelles de prestations sociales complémentaires versées par l'entreprise. Par conséquent, les salariés attendent des entreprises qu'elles jouent en plus de leur rôle économique, un rôle social plus important.

L'entreprise comme acteur essentiel, c'est là une ambition partagée par l'ANDCP à travers ses neuf propositions⁶⁴ pour l'avenir des retraites. Relevons la première proposition : "faire de la retraite, salaire différé, un élément des politiques salariales des entreprises". La retraite ne doit pas être considérée comme un simple prélèvement obligatoire géré par des tiers. L'ANDCP préconise des évolutions réglementaires où le salarié pourra, au delà de l'effort contributif commun dans le cadre des régimes obligatoires, moduler son effort par des

⁶² données reprises du "dossier spécial retraite" la référence actuarielle, mai 2000, *publication Adding SA* (lettre confidentielle réservée aux DRH et C&B Managers).

⁶³ il faut comprendre par ce terme une retraite supplémentaire au régime de base de la sécurité sociale et des régimes complémentaires obligatoires.

apports complémentaires dans le cadre des retraites supplémentaires ou produits d'épargne-retraite négociés et gérés collectivement, mais où l'effort contributif serait facultatif.

Finalement, c'est un simple retour en arrière, au temps où rien n'était prévu pour les travailleurs en matière de retraite et seules quelques compagnies offraient un système de retraite aux travailleurs les plus fidèles. Ce nouveau rôle social abandonné dès 1945 à l'Etat, peut-il être présent dans toutes les entreprises? Est-ce qu'il correspond aux modifications majeures des entreprises en termes de flexibilité, de pratiques de rémunération ?

L'adoption⁶⁵ récente par le sénat de la loi sur l'épargne salariale permet la généralisation de l'épargne salariale dans les PME et la possibilité de constituer une épargne longue et volontaire par le Plan Partenarial d'Epargne Salariale Volontaire (PPESV). Le fait de créer un environnement favorable à l'épargne, en élaborant un cadre réglementaire adéquat, et d'accorder des incitations fiscales pour encourager l'effort d'épargne individuel traduit un nouvel engagement de l'Etat dans le financement des retraites. Même si cela n'est pas affiché, cette adoption est à rapprocher d'une conception néolibérale des retraites. Ce type de décision a néanmoins le mérite de tenir compte de l'évolution du marché du travail, et de supprimer le privilège accordé aux grandes compagnies d'instaurer des régimes supplémentaires.

⁶⁴ Supplément de la revue *Personnel* au n° 410, juin 2000.

⁶⁵ Le projet de loi relatif à l'épargne salariale a été adopté par le sénat le 4 octobre 2000, il devrait être adopté par le gouvernement début 2001.

Section 2 : Une modification des pratiques organisationnelles en matière de rémunération

Depuis une trentaine d'années, les organisations subissent de profondes transformations qui touchent "toutes les fonctions de la gestion et sont le reflet d'une adaptation lente, certes, mais nécessaire aux changements dans les technologies, la concurrence et les aspirations de ceux qui en sont parties prenantes"(Thiétard, 1990)⁶⁶.

Au début des années 1990, la flexibilité et l'individualisation apparaissent comme les deux inquiétudes qui guident les entreprises dans leur politique de rémunération (Peretti, 1990)⁶⁷. Elles doivent parvenir à "accroître la flexibilité, c'est-à-dire l'ajustement de la masse salariale à l'activité et à la conjoncture économique sans pour autant faire intégralement supporter à l'emploi le coût de cette adaptation" mais aussi poursuivre le développement de "l'individualisation pour prendre en compte le mérite, favoriser la motivation et revaloriser le rôle de la hiérarchie" (Peretti, 1990).

L'une des raisons à cette évolution des modes de rémunération tient aux changements survenus dans l'organisation du travail. Au début de cette décennie, les politiques de rémunération étaient fondées sur des mécanismes tels que l'indexation des salaires sur les prix, la détermination du salaire en fonction de l'ancienneté et du poste occupé. En raison de leur automaticité, ces mécanismes donnaient une certaine prévisibilité aux carrières professionnelles, et de ce fait,

⁶⁶ Thiétard RA, (1990), Introduction au dossier "hiérarchie et organisation de l'entreprise", *Revue française de Gestion*, janvier-février p 86.

⁶⁷ Peretti J-M, (1990), *Ressources Humaines : fonction personnel et management des ressources humaines*, 4^{ème} édition, Gestion, p. 257.

les salaires étaient très rigides (Eustache,1997)⁶⁸. A tel point, que l'essentiel des coûts salariaux pouvait être considéré comme des coûts fixes.

§1 - L'évolution des pratiques organisationnelles

Les années 1980-1990, pour faire face à une concurrence venue des pays en voie de développement dont les salaires sont moins élevés, ont sensibilisé les salariés à la situation économique propre à chaque firme pour tenter de réduire les coûts fixes salariaux. D'après Peretti (1990), la masse salariale représente plus de 60 % de la valeur ajoutée des entreprises en France, au début des années 90. Dans un tel contexte, nous comprenons mieux la tendance des employeurs à vouloir diminuer leurs coûts et plus précisément salariaux, mais surtout de susciter l'implication des salariés dans l'organisation. Pour eux, la politique de rémunération doit assurer la cohérence de l'ensemble de la rémunération globale annuelle avec, d'une part la stratégie, la culture et les objectifs de l'entreprise et d'autre part, avec les attentes des salariés concernés.

Cette époque est marquée par le débat sur la flexibilité de l'entreprise et en particulier sur la flexibilité de l'emploi. La flexibilité salariale, qui nous intéresse plus particulièrement parmi les différentes formes de flexibilité, mesurée par le ratio coûts fixes/coûts variables fut recherchée par l'individualisation des salaires et la flexibilité de la rémunération. L'arbitrage entre des éléments de la "rémunération directe" (le salaire) et des périphériques (la rémunération indirecte) est aussi un moyen d'atteindre une flexibilité par les coûts salariaux. Selon Roussel (1996)⁶⁹, cet arbitrage tente de concilier deux objectifs : "faciliter l'adaptation de l'entreprise aux fluctuations de l'activité économique et accroître le lien perçu par les individus entre leur salaire et leurs performances afin d'augmenter la motivation dans le travail".

L'individualisation consiste à développer les gratifications individuelles, les primes d'objectifs individuelles au détriment des collectives, des systèmes d'intéressement aux résultats. Il s'agit de prendre en compte les contributions

⁶⁸ Eustache D., (1997) "Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés", *Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ)*, n°69, p.15.

personnelles aux résultats de l'entreprise dans le calcul de la rémunération tout en favorisant le sentiment d'équité et de satisfaction au travail.

A cette recherche de flexibilité salariale s'ajoutent d'importantes modifications des modes d'organisation du travail tel que le recours à l'externalisation et aux emplois précaires. Comme le fait remarquer Moss Kanter (1992) "les hiérarchies traditionnelles des grands groupes s'effondrent, et c'est sur le front des salaires que le phénomène est le plus vivement ressenti"⁷⁰.

Pour Bloom et Trahan (1986)⁷¹, trois raisons principales remettent en cause les systèmes traditionnels de rémunération :

- Le rajeunissement de la population active entraîne des préférences différentes. Par exemple, les jeunes préfèrent des congés supplémentaires à une assurance médicale ou à une pension de retraite (Lester, 1967⁷²)

- Le nombre grandissant de couples à deux revenus est à l'origine de la duplication de certains compléments de la rémunération directe. Par exemple, une assurance maladie ne profite pas à une femme qui travaille et qui est déjà couverte par la police d'assurance de son mari. En outre, si le développement des ménages à deux revenus entraîne une duplication de certains compléments, de nouveaux besoins apparaissent du fait du travail féminin, tels les dépenses pour la garde des enfants ou les congés supplémentaires nécessaires au maintien d'une vie familiale satisfaisante (Meisenheimer et Wiatrowski, 1989⁷³).

- Les célibataires, en augmentation constante, sont inéligibles à de nombreux compléments de la rémunération directe et leurs préférences sont assez différentes de celles des salariés mariés (spécialement avec des enfants). Par exemple, la couverture maladie des enfants n'apporte aucun avantage à un salarié qui n'a pas d'enfants et une assurance vie est peu avantageuse pour un salarié célibataire qui n'envisage pas de fonder une famille.

⁶⁹ Roussel P (1996)., *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica.

⁷⁰ Kanter M R, (1992) *L'entreprise en éveil*, InterEditions, p. 271.

⁷¹ Bloom D.E ; Trahan J.T., (1986), *Flexible benefits and employee choice*, New York, Pergamon Press.

⁷² Lester, R.A, (1967) "Benefits as a preferred form of compensation", *Southern Economic Journal*, vol. 33, n°4, pp.488-495.

⁷³ Meisenheimer J.R ; Wiatrowski W.J, (1989), "Flexible benefits plans : employee who have a choice, *Montly Labor Review*, Vol.112, n°12, December, pp.17-23.

Il y a un désir de la part des salariés et des organisations de changer le travail, notamment par une délégation des pouvoirs aux subalternes, qui sont en moyenne mieux formés avec d'importantes attentes en matière de responsabilités, d'équité, d'autorité et de styles de direction. Ceci passe par un engagement des salariés et provoque une certaine forme de fidélisation à l'égard de l'entreprise.

Ces modifications des modes d'organisation du travail font apparaître des formes d'organisations nommées "organisations qualifiantes" (ou apprenantes)⁷⁴ qui comme le soulignent Amadiou et Cadin (1996) n'expriment pas seulement "...une manière de concevoir l'organisation du travail, de former la main-d'œuvre ou de gérer les compétences, mais également une méthode différente de fixation des rémunérations et d'aménagement des carrières"⁷⁵. Ce désir de modifier l'organisation du travail, ce besoin d'organisations flexibles et qualifiantes a un impact sur le rapport contribution/rétribution et sur les politiques de rétribution. "L'organisation ne peut demander aux individus d'assumer davantage de responsabilités, de faire des efforts de formation et de s'impliquer sans en contrepartie envoyer des signaux montrant que les efforts sont perçus et les performances reconnues"(Sire, 1993)⁷⁶.

Le développement des compétences, la solidarité, l'esprit d'équipe, la cohésion, la fidélité, l'engagement...sont des déterminants qui ont un impact significatif sur le succès d'une organisation qualifiante. Néanmoins, ce succès repose sur des logiques contradictoires, puisqu'il demande d'un côté d'instaurer une politique de rémunération de plus en plus individualiste, répondant aux attentes des salariés et de l'autre une politique de rémunération de plus en plus collective, répondant aux processus de travail qui nécessitent une cohésion du groupe de travail.

⁷⁴Amadiou J.F et Cadin L définissent une organisation qualifiante comme :

"- une organisation conçue en fonction des compétences présentes des personnes qu'elle emploie ou recrute et de manière à les développer continuellement grâce aux situations qu'elle aménage et aux dispositifs d'apprentissage qu'elle comporte ;

- une organisation qui a un potentiel d'utilisation des compétences (ou qui transforme en gain de performance l'augmentation de compétences des salariés) ;

- une organisation construite pour évoluer en fonction des compétences et de leur progression".

⁷⁵Amadiou J.F. et Cadin L.,(1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Economica, Gestion Poche, Paris, 1996.

⁷⁶Sire B., David M.E., (1993), *Gestion stratégique des rémunérations*, Ed. Liaisons.

Finalement, nous pouvons penser que les nouvelles pratiques de rémunération reposent exclusivement sur les notions de flexibilité (Sire, 1995)⁷⁷ et d'individualisation (Peretti, 1990), mais d'autres auteurs sont parvenus à mettre en exergue de nouvelles approches stratégiques (Sire, David, 1993) et systémiques (Donnadieu, 1993)⁷⁸ de la notion de rémunération.

Ces évolutions des pratiques organisationnelles en matière de rémunération ont des répercussions sur la gestion des ressources humaines à travers la définition des concepts de rémunération et de rétribution globale.

§2 – Le passage de la rémunération globale à la rétribution globale : une hétérogénéité des classifications

Le Petit Robert présente le salaire comme "la rémunération principale ou directe de la mise à disposition d'une capacité de travail. Il est la rémunération d'un travail, d'un service". La rémunération est "une récompense, l'argent perçu pour prix d'un service, d'un travail". La rétribution est "ce que l'on gagne par son travail, ce qui est donné en échange d'un service, d'un travail (en général de l'argent)"⁷⁹. Il n'y a donc pas selon le dictionnaire de grandes différences entre ces termes, l'élément commun est le travail ou le service rendu, cause du paiement d'argent appelé salaire, rémunération ou encore rétribution. Aucune distinction, ni différenciation n'est faite sur les différentes composantes du salaire, de la rémunération ou de la rétribution.

Les définitions de la rémunération proposées par le juriste, l'économiste ou le gestionnaire divergent sur le contenu. Selon son domaine, droit du travail, droit de la sécurité sociale ou encore droit fiscal, le juriste distingue le contenu de

⁷⁷ Sire B., (1995) "Le mix-rémunération : concilier coût et satisfaction", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°14, été.

⁷⁸ Donnadieu G., (1993), *Du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations*, Ed. Liaisons, p. 200.

⁷⁹ Le Petit Larousse donne les définitions suivantes :

- salaire (du latin "salarium, solde pour acheter du sel) : rémunération du travail effectué par une personne pour le compte d'un autre, en vertu d'un contrat de travail. Récompense et par antiphrase, châtement.
- Rémunération (du latin "remunere", donner en cadeau, donner en retour) : prix d'un travail, d'un service rendu : demander la juste rémunération de son travail.

la rémunération et propose différentes définitions. En économie, les investigations de l'INSEE, du Cerc ou du ministère du travail démontrent la faiblesse d'un possible accord. Chez les gestionnaires, l'approche de la rémunération peut elle aussi s'opposer entre un financier et un responsable des ressources humaines. Cependant, l'apport des gestionnaires nous permet d'examiner, parmi les éléments de la rémunération, l'ensemble des produits d'épargne salariale⁸⁰, et d'en repérer leurs attributs dans une logique financière.

A- L'approche juridique

Le juriste considère la rémunération du travail, à la fois comme un revenu pour le travailleur et comme un coût de production pour l'entreprise. Les réglementations en droit du travail, de la sécurité sociale et en fiscalité ont amené les juristes à classer les éléments de la rémunération. La typologie proposée par le Dictionnaire Permanent et Social distingue trois catégories : le salaire de base, les accessoires de salaire et les compléments de salaire.

Le salaire de base est versé en contrepartie du travail fourni. Il représente le flux inverse de l'apport en force de travail du salarié. Cette force de travail est fonction de la qualification, de l'expérience et de la contribution de chaque individu dans l'entreprise.

Les accessoires de salaire sont entendus comme les avantages en nature et les frais professionnels.

Enfin, les compléments de salaire sont formés par les différentes gratifications « bénévoles », c'est-à-dire accordées par l'employeur en fonction de son appréciation de chaque salarié.

Cette typologie distingue la rémunération directe (salaire de base et compléments de salaire) de la rémunération indirecte (accessoires de salaire). Son

- Rétribution (du latin "retribuere") : somme d'argent donnée en échange d'un travail.

⁸⁰ Nous regroupons : la participation ; l'intéressement ; le plan d'épargne entreprise ; le compte épargne temps ; le contrat indemnités fin de carrière ; le contrat indemnités de licenciement ; le plan d'actionnariat ; le plan d'options ; les contrats articles 39, 82, 83 du CGI.

principal intérêt réside dans sa simplicité, sa clarté et dans le fait d'être une référence pour certains auteurs, dans le domaine de la gestion (Milkovich, Newman, 1990)⁸¹. Mais il est difficile de savoir où se situent les éléments de l'épargne salariale étudiés. Il semblerait que, dans leur ensemble, ils soient assimilés à des compléments de salaire, avec comme exception les titres restaurant en accessoires de salaire. Cependant, la participation est par exemple souvent perçue par les employés comme partie intégrante du salaire de base.

B - L'hétérogénéité des typologies économiques et gestionnaires

La nécessité de connaître le montant et la composition des revenus conduit les économistes à proposer une grande diversité⁸² de classifications. Parmi elles, l'étude réalisée par l'INSEE et le CERC (Coutrot, Madinier, 1987)⁸³, propose une analyse des rémunérations en distinguant : le salaire de base des compléments de salaire et les éléments mensuels de ceux qui ne le sont pas.

Les compléments de salaire sont distingués en compléments directs (versement au titre de la participation ou de l'intéressement, avantages en nature divers, primes de trajets, suppléments familiaux...) et compléments indirects (protection sociale facultative négociée au niveau de l'entreprise et œuvres sociales y compris celles gérées par le comité d'entreprise).

Selon Roussel (1996), cette classification permet de séparer des variables d'actions telles que « le salaire direct pour l'objectif d'équité et de satisfaction, les primes non mensuelles pour la motivation, la participation pour l'implication. Enfin, les avantages en nature, les dépenses en œuvres sociales, les mutuelles et retraites complémentaires sont associés à la satisfaction et la fidélité ». Cependant, ces relations ne sont pas fondées et restent hypothétiques.

⁸¹ Milkovitch G.T., Newman J.M., (1990), *Compensation*, Homewood, Illinois, Irwin.

⁸² Cette diversité apparaît à la lumière des études du CERC, de l'INSEE, ou bien encore du Ministère du travail, publiées au cours des dix dernières années.

⁸³ Coutrot T., Madinier Ph., (1987) "Les compléments de salaire : un apport non négligeable surtout dans l'industrie lourde", *Economie et Statistique*, n° 203, octobre, pp. 23-36.

L'intérêt reste donc limité, puisque l'aspect stratégique ou financier n'est pas abordé. Par ailleurs, où doit-on classer les stock-options, en participation, en complément ou en prime ?

Une proposition sociologique de la rémunération fut avancée par Bolle De Bal (1967)⁸⁴. Elle comprend trois catégories :

- le salaire de prestation : rémunération de base + compléments de rémunération (primes, indemnités et avantages versés à chaque période de paie) + suppléments de rémunération (primes, indemnités et avantages payés, soit non périodiques soit annuels) ;
- le salaire social : allocations familiales + pensions + congés payés
- le salaire commun : avantages collectifs (réfectoire...)

Cette typologie, bien que plus opérationnelle ne présente que peu d'intérêt d'un point de vue gestionnaire et managérial. Mais elle a le mérite de proposer deux notions importantes : le complément et le supplément de salaire. Elles sont reprises dans les classements plus récents issus de la gestion des ressources humaines.

Les gestionnaires ouvrent un large éventail de classifications des éléments de rémunération selon leur domaine d'intérêt. Certains différencient la partie fixe de la partie variable, d'autres la partie individuelle de la partie collective. D'autres encore, distinguent les éléments de la rémunération selon la nature du coût. Enfin, des constructions plus élaborées sont proposées autour de l'ensemble de ces différentes variables en intégrant l'horizon de la rémunération (immédiate ou différée).

1) La dualité partie fixe - partie variable

La rétribution monétaire fixe est versée en fonction du poste détenu (Debski-Samier, 1991)⁸⁵ et comprend tout ce qui est versé régulièrement sans contrainte d'atteinte d'objectifs ou de résultats.

Au salaire de base, s'ajoutent les compléments légaux (majorations d'heures supplémentaires), conventionnels (compléments d'ancienneté) et libres, en espèces ou en nature, éventuellement subordonnés à des conditions non liées à des résultats (primes de pénibilité ou d'assiduité).

La partie variable est formée par les suppléments calculés à partir d'un résultat qui sont versées immédiatement (bonus récompensant un salarié ou une équipe) ou à terme (intéressement, participation).

Cette approche (Debski-Samier, 1991, Dubois, 1986), éventuellement complétée par la part de couverture sociale offerte par l'entreprise (Deguy, 1989), apporte une ébauche de la problématique financière des rémunérations en séparant le coût fixe du coût variable.

De manière plus élaborée, Miller et Scholes (1982)⁸⁴ distinguent trois catégories : les rémunérations indépendantes de la performance de la firme (salaire, retraite, assurance vie) ; les rémunérations liées à la performance comptable de la firme (intéressement, participation) ; les rémunérations liées à la performance boursière de la firme (plan d'options, plan d'actionnariat).

2) La dualité partie individuelle - partie collective

La rémunération individuelle représente la partie du salaire liée intrinsèquement à l'individu : son salaire de base, les primes et bonus individuels et les avantages en nature.

La rémunération collective émane du partage collectif des résultats économiques de l'entreprise : intéressement, participation et plan d'épargne d'entreprise.

⁸⁴ Bolle De Bal M., (1967), *La vie de l'entreprise (suppléments de rémunération et participation ouvrière)*, Bruxelles, Editions de l'Institut de Sociologie de l'Université Libre de Bruxelles.

⁸⁵ Debski-Samier N., (1991), "Appréciation des performances et rémunérations : une vision plus globale", *Actes du 2^e congrès de l'AGRH*, Cergy-Pontoise, pp. 153-160.

Les typologies construites à partir de cette dichotomie (Aubert et Hoffmann-Hervé, 1996⁸⁷, Groupe Terence, 1994⁸⁸) n'ont pour objet qu'une présentation descriptive des différentes rémunérations.

3) L'approche par les coûts

Martory et Crozet (1988)⁸⁹ examinent la rémunération sous l'angle des coûts. Selon eux, le fait d'assimiler « le coût de la main d'œuvre au seul coût salarial » constitue une grave erreur. La rémunération est proportionnelle, selon ces auteurs, au coût de la main d'œuvre qui comprend trois éléments distincts :

- Le coût primaire qui regroupe le salaire de base et les rémunérations diverses (la rémunération des heures supplémentaires, les gratifications et les dépenses en « incentives » pour le personnel commercial) ;
- Le coût secondaire comprend l'ensemble des charges sociales et parafiscales qui s'ajoutent au montant des salaires (assurances maladie, maternité, invalidité, décès, risque vieillesse, allocations familiales, accidents du travail, financement des caisses de retraite obligatoires et supplémentaires, assurance chômage, formation et apprentissage, participation à la construction et au fonds national d'aide au logement ...) ;
- Le coût tertiaire s'applique aux frais de gestion de la main d'œuvre.

Cette approche est intéressante puisqu'elle inclut, dans le concept de rémunération globale, des aspects jusqu'alors oubliés telles que les charges sociales.

⁸⁶ Miller M, Sholes MG., (1982), "Executive compensation, taxes and incentives", in Sharpe W, Cootner C., *Financial Economics*, Essays in Honor of Paul Cootner, Prentice Hall, pp. 179-201, Cités par Desbrières (1997).

⁸⁷ Aubert D, Hoffmann-Hervé M., (1996), "Mettre en mouvement les ressources humaines : outils et moyens", in Aubert N., *Diriger et motiver*, Paris, Les Editions d'Organisation, pp.144-169.

⁸⁸ Groupe Terence (1994), *Encyclopédie des ressources humaines*, tome 4, Paris, Les Editions d'Organisation, Septembre.

⁸⁹ Martory B, Crozet D., (1988), *Gestion des ressources humaines*, 3^{ème} édition, Nathan.

4) Les constructions complexes

En articulant, part fixe et part variable, rémunération individuelle et collective, salaire immédiat et différé, partie statutaire et contractuelle, des typologies plus complexes ont été proposées. Nous en présenterons trois qui semblent les plus abouties : les classifications de Donnadiou (1997), Roussel (1996) et Sire (1993).

Dans les années 90, pour répondre à une politique de rémunération visant la flexibilité (contrôle de l'évolution de la masse salariale) et l'implication du personnel (en le rendant conscient, participant et solidaire des résultats de l'entreprise), Donnadiou (1997) propose le concept de rémunération globale qu'il définit comme la somme de la rémunération directe (salaire de qualification et salaire de performance), des périphériques légaux, des périphériques sélectifs et des périphériques statutaires.

Ces quatre rubriques distinguent l'ensemble des composantes de la rémunération et forment « la pyramide des rémunérations ». Pour Donnadiou, les « périphériques de la rémunération » indiquent les divers avantages matériels se rajoutant au salaire et faisant généralement partie du contrat de travail puisqu'ils sont le résultat des habitudes et de l'histoire de l'entreprise. Or, dans le contexte actuel, « les éléments « hors salaire » sont considérés comme de véritables leviers de la politique de rétribution sur lesquels le gestionnaire peut agir pour atteindre des objectifs stratégiques tels que renforcer voire développer la fidélisation, l'implication, et non comme simplement le fruit de l'histoire ou des habitudes » (Commeiras & Santerre, 1998)⁹⁰.

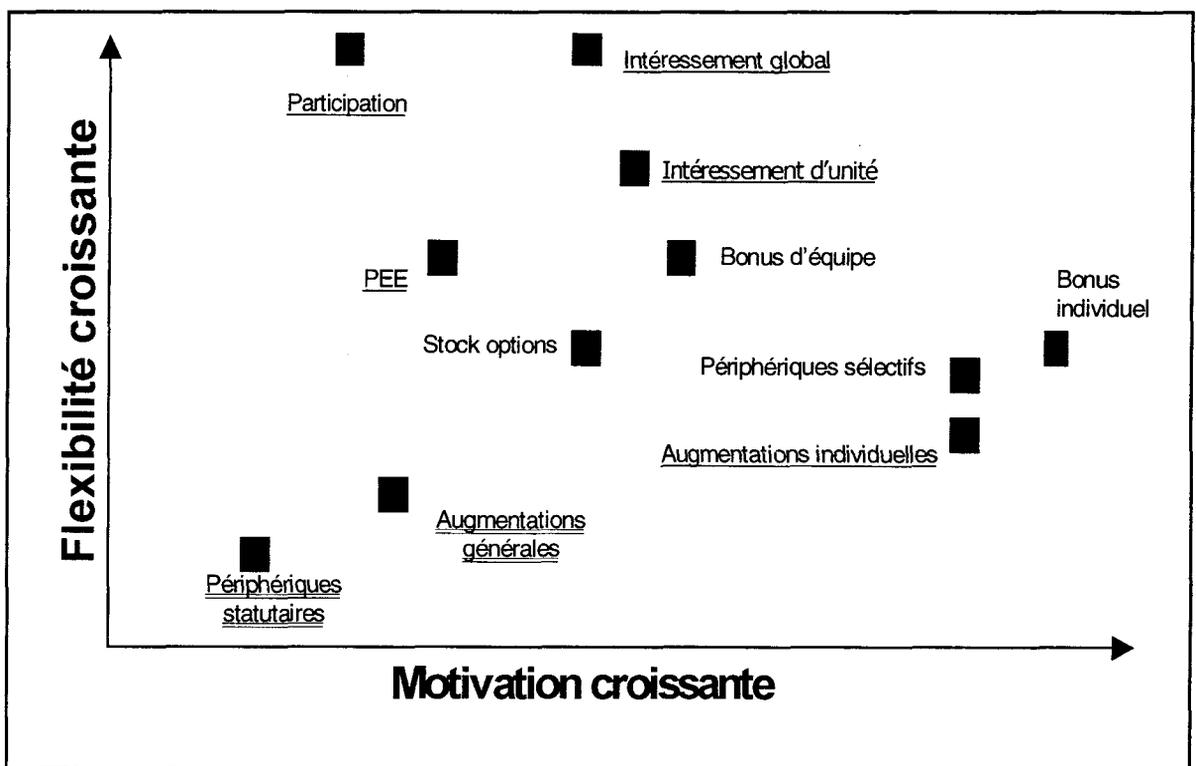
À partir des différents éléments de la rémunération classés sur la pyramide, Donnadiou (1997) propose une typologie (Figure 2.1) en fonction d'objectifs fixés par l'organisation : la flexibilité de la masse salariale, la motivation du personnel et la faculté du produit de rétribution à préserver la paix sociale⁹¹.

⁹⁰ Commeiras N, Santerre J-L.,(1998), *La rémunération globale*, Ed. Eska, collection management Poche, p70.

⁹¹ Le soulignement des éléments(Figure 2.1) donne l'intensité du facteur « paix sociale ».

Nous pouvons reprocher à cette classification de regrouper des éléments hétérogènes qui présentent des niveaux de flexibilité et de motivation très différents. En effet, les périphériques statutaires, par exemple, comprennent la participation aux repas et le compte épargne temps. Or aucune étude n'a à ce jour montré une motivation égale du salarié face à ces deux rétributions.

Figure 2.1 : Typologie de Donnadiou (1997)



Suite à une étude empirique auprès de 579 salariés, Roussel (1996) propose sept catégories de rétributions regroupées dans deux rubriques principales : la rémunération directe et les avantages divers.

La rémunération directe comprend la rémunération fixe, la rémunération variable (mensuelle et non mensuelle) et le revenu différé. Les avantages divers sont composés des indemnités pour frais divers, des avantages en nature, des dépenses sociales, de loisirs et des régimes complémentaires de retraite et de prévoyance. Ces avantages divers correspondent pour Igalens et Peretti (1986) au

salaire indirect et pour Fericelli-Pelletier et Khan (1994) aux substituts du salaire direct.

Pour Sire (1993), les principales qualités de la « pyramide des rémunérations »⁹² sont sa clarté et son utilité pédagogique puisqu'elle permet, dans le cadre de négociations ou de dialogues sociaux, d'éviter que les parties ne se focalisent sur une vision réductrice du système de rémunération. Néanmoins, il lui trouve deux faiblesses : d'une part, il faudrait donner une définition plus large au terme de rémunération et ne pas se limiter à une définition purement monétaire. D'autre part, la typologie proposée par Donnadiou n'apporte pas assez de précisions dans la détermination des variables d'actions pour répondre aux objectifs visés par l'organisation.

C'est pourquoi, le concept de « rétribution globale » s'est substitué à la notion de rémunération. La rétribution globale permet de mieux répondre aux objectifs des organisations qui cherchent à optimiser leurs performances, à augmenter la motivation au travail et la satisfaction de leurs salariés, à attirer les meilleurs candidats, à fidéliser, à accroître la flexibilité..., ceci dans un contexte de concurrence accrue et de gestion de crise où la rigueur salariale constitue un des atouts concurrentiels.

Comme le souligne Sire (1993), le concept de « rétribution globale » représente « la combinaison des variables d'action de la rémunération, dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques fixés, et de donner sa cohérence à l'ensemble des domaines de la gestion des ressources humaines ».

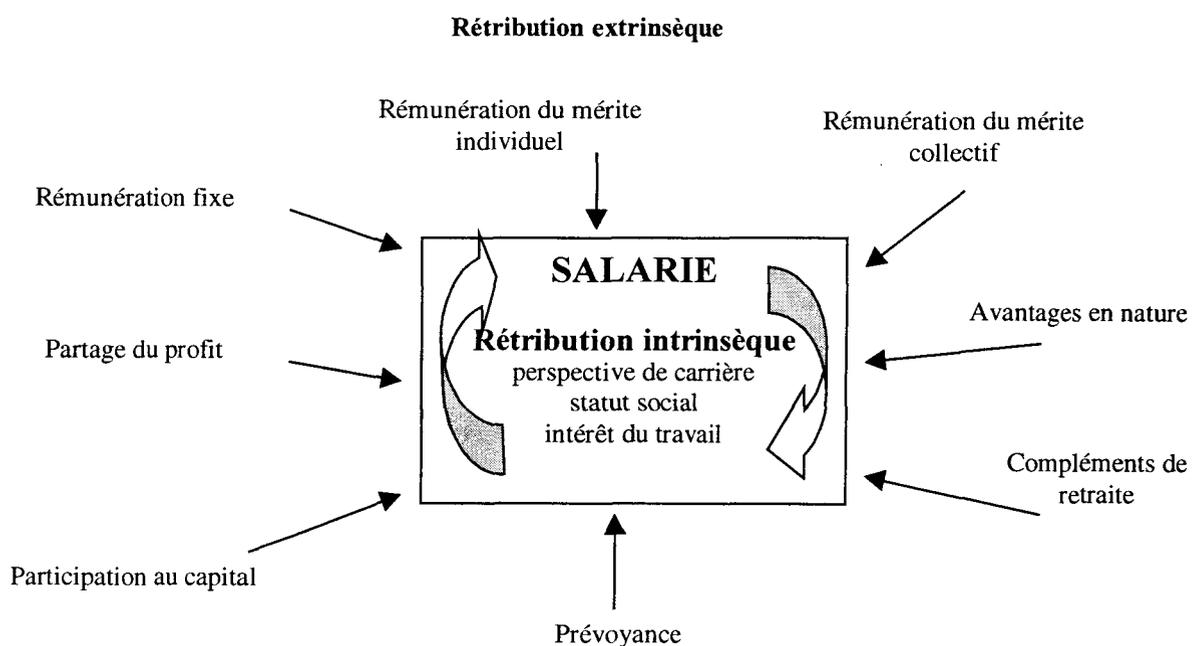
La rétribution globale (Figure 2.2) est dans cette approche, composée de la rétribution extrinsèque (8 variables quantitatives) et de la rétribution intrinsèque (3 variables qualitatives).

Cette typologie permet de trouver un mix-rémunération en fonction des objectifs stratégiques définis par la firme, en agissant sur l'un ou l'autre des éléments.

⁹² Présentée dès 1993 par Donnadiou (1^{ère} édition).

Cependant, si les éléments de rétribution extrinsèque se positionnent facilement dans ces différentes classifications, l'aspect financier ne ressort au mieux que de manière parcellaire. Ces typologies ne peuvent donc pas être utilisées dans l'optique d'une gestion optimisée des rémunérations en fonction des risques financiers supportés par l'entreprise.

Figure 2.2 : Rétribution globale (Sire, 1993)



C - Une nouvelle typologie, liée au risque financier⁹³

Afin d'agir de manière optimum dans le choix des éléments de la rétribution et plus particulièrement de l'épargne salariale, il nous a semblé intéressant de proposer une typologie qui prend en compte le niveau de risque inhérent à chacun d'entre eux. Deux dimensions ont été retenues : la flexibilité financière et l'horizon temporel du versement pécuniaire.

La classification que nous proposons a été testée auprès de spécialistes de l'épargne salariale et validée par la méthode Kappa⁹⁴.

1) Les dimensions caractérisant la typologie

La diversité taxinomique évoquée des rémunérations dans les différents champs disciplinaires empêche d'effectuer un choix opportun dans le cadre d'une optimisation financière. A la différence des économistes, qui s'occupent de la fixation du niveau de la rémunération, le gestionnaire tente de repérer les éléments qui peuvent être utilisés comme une variable d'action et sur lesquels l'employeur peut agir pour atteindre ses objectifs économiques, financiers et sociaux.

L'épargne salariale contribue parmi les objectifs économiques et financiers, d'une part, à améliorer la productivité et la rentabilité, d'autre part, à baisser le coût de la main d'œuvre. Elle permet par ailleurs d'atteindre des objectifs à finalités sociales tels que la motivation et la satisfaction des salariés.

La motivation des salariés est considérée croissante avec le niveau de rémunération immédiate perçue (Drucker, 1975⁹⁵, Fourgous, Iturralde, 1991⁹⁶, Saint-Onge et alii, 1991⁹⁷, Sire, 1993, Taylor, 1911⁹⁸). Le risque financier augmente donc lorsque le versement de la rétribution est différé, puisque l'impact d'une telle rémunération sur la motivation des salariés peut s'avérer nul, voire négatif (Arcimoles, 1995⁹⁹, Igalens, Peretti, 1986¹⁰⁰, Naro, 1991¹⁰¹, Roussel,

⁹³ Cette typologie est réalisée avec la participation d'Eric Vernier, qui vient de terminer une recherche sur l'impacts des dispositifs de l'épargne salariale sur la performance financière de la firme. Nous tenons à le remercier ici pour sa contribution de financier.

⁹⁴ Cf annexe 5.

⁹⁵ Drucker, P. F. (1975), *La Nouvelle Pratique de la Direction des Entreprises*, Paris, Les Éditions d'Organisation, Trad. de : *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, William Heinemann Ltd, 1973.

⁹⁶ Fourgous, J-M., Iturralde B., (1991), *Mesurer et Améliorer le Climat Social dans l'Entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

⁹⁷ Saint-Onge, S., Tremblay, M., Toulouse JM (1991), « L'Influence du Secteur d'Activité Économique et du Niveau Hiérarchique sur la Perception du Lien entre le Rendement et Différentes Formes d'Incitation », in *Actes du 2^e congrès de l'AGRH*, Cergy-Pontoise, 167-173.

⁹⁸ Taylor (1911), *The Principles of Scientific Management*, Trad. La Direction Scientifique des Entreprises, 1967.

⁹⁹ Arcimoles (d') C-H. (1995), *Diagnostic Financier et Gestion des Ressources Humaines : Nécessité et Pertinence du Bilan Social*, Paris, Economica.

¹⁰⁰ Igalens, J., Peretti JM (1986), *Audit des Rémunérations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, Septembre.

1996¹⁰², Vaughan-Withehead, 1992¹⁰³, Zardet, 1989¹⁰⁴) sauf si seuls sont concernés les dirigeants (Caby & Hirigoyen, 1997¹⁰⁵). La théorie des attentes de Vroom (1964)¹⁰⁶, précise qu'un individu peut être motivé par une rémunération qui récompense ses efforts et ses performances, sous réserve que celle-ci représente pour lui une certaine valeur et un lien d'instrumentalité. Selon lui, « le lien d'instrumentalité s'estompe avec le temps. Plus la rémunération est différée par rapport à l'effort, moins elle est motivante. »

La diminution de la masse salariale par la gestion des rémunérations procède de deux dimensions : la flexibilité et l'économie fiscale et sociale. La flexibilité s'obtient en augmentant la part variable du salaire, assise sur une contrainte de performance. L'économie fiscale et sociale est associée à la plupart des produits d'épargne salariale. Ils sont en effet souvent déductibles du résultat imposable de la société et exonérés de charges sociales patronales et salariales.

Nous avons donc repris ces deux dimensions pour classer les différentes formes d'épargne salariale étudiées (Tableau 2.3). Dimensions auxquelles nous avons associé deux caractéristiques secondaires : leur caractère obligatoire (obligatoire ou volontaire) et leur niveau d'individualisation (individuel ou collectif).

¹⁰¹ Naro, G. (1991), « L'Organisation face à la Mise en Place d'un Système de Rémunération Individualisée », in *Actes du 2^e congrès de l'AGRH*, Cergy-Pontoise, 174-180.

¹⁰² Roussel, P. (1996), *Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail*, Paris, Economica.

¹⁰³ Vaughan-Whitehead, D. (1992), *Intéressement, Participation, Actionnariat : Impacts Économiques dans l'Entreprise*, Paris, Economica.

¹⁰⁴ Zardet, V. (1989), « Systèmes et Politiques de Rémunération du Personnel », in Joffre, P. & Y. Simon (dir.), *Encyclopédie de Gestion*, 3, Paris, Economica, 2837-2866.

¹⁰⁵ Caby, J., Hirigoyen G., (1997), *La Création de Valeur de l'Entreprise*, Paris, Economica.

¹⁰⁶ Vroom VH., (1964), *Work and motivation*, NY, Wiley.

Tableau 2.3 : Classification synthétique des éléments de l'épargne salariale

RÉMUNÉRATION	SANS PERFORMANCE	LIÉE À UNE PERFORMANCE
IMMÉDIATE	<p><u>Contrat indemnités de licenciement</u></p> <p><u>Titres restaurant</u></p> <p><u>Chèques vacances</u></p>	<p><u>Intéressement</u></p>
À TERME	<p><u>Plan d'épargne d'entreprise</u></p> <p>Compte épargne temps</p> <p><u>Article 82 collectif</u></p> <p><i>Article 82 individuel</i></p> <p><u>Contrat indemnités de fin de carrière</u></p> <p><u>Article 39</u></p> <p>Article 83</p>	<p><u>Participation</u> (entreprise < 50 salariés)</p> <p><u>Participation</u> (entreprise > 50 salariés)</p> <p>Plan d'actionnariat</p> <p><u>Plan d'options</u></p>

Légende

Fin : obligatoire

Gras : volontaire

Normal : collective

Italique : individualisée

Soulignement fonction du

degré de défiscalisation

Le classement de chacun des produits d'épargne salariale dans la typologie ne pose aucun problème en ce qui concerne leur caractère obligatoire, volontaire, individuel ou collectif.

Un produit d'épargne salariale obligatoire est caractérisé par l'obligation légale de l'entreprise à verser cette rémunération (indemnités de licenciement, indemnités de fin de carrière, participation pour les entreprises de plus de 50 salariés). Les rémunérations volontaires représentent celles qui sont mise en place par décision unilatérale de l'employeur ou concertée dans l'organisation.

Le produit est classé dans la rémunération individualisée lorsque l'employeur peut offrir cette rémunération à un seul des salariés choisi

arbitrairement. C'est le cas du contrat « article 82 individuel » et du plan d'options sur actions (stock-options). Les autres produits doivent être proposés à tous les salariés ou à une catégorie de salariés définie objectivement. Dans certains cas, comme le plan d'actionnariat, les salariés ont le choix d'adhérer ou non au système soumis. Mais c'est à tous les salariés et pas seulement à certains d'entre eux qu'est faite cette proposition.

En revanche, les difficultés surviennent avec les deux critères principaux (lien avec une performance et échéance de la rétribution). L'ambiguïté de certaines définitions et des caractéristiques des produits doit être levée.

Nous entendons par lien avec une performance, les produits dont le versement est tributaire de la performance¹⁰⁷ qu'elle soit individuelle ou collective.

L'échéance de la rémunération est évaluée d'un point de vue financier, autrement dit à la date de son encaissement effectif. Si on prend l'exemple de la participation, les sommes ne sont en effet disponibles qu'au bout de cinq ans¹⁰⁸. Le risque relatif à la motivation des salariés dépend bien de la date de l'encaissement, à l'issue de la période de blocage.

Nous avons par ailleurs souligné l'intensité du facteur de défiscalisation en fonction des caractéristiques propres à chaque produit.

2) La validation de la typologie

La classification proposée utilise une terminologie qui peut être définie de différentes manières. Nous avons donc souhaité la valider auprès d'experts en épargne salariale et retraite.

¹⁰⁷ Cette performance peut être soit comptable, soit boursière (Miller et Scholes, 1982).

¹⁰⁸ bien que la réserve spéciale de participation soit versée immédiatement après la constatation du bénéfice dégagé par l'entreprise lorsqu'il est suffisant, c'est-à-dire supérieur à 5 % des capitaux propres.

Le questionnaire et la méthode Kappa utilisée pour la validation de notre classification sont présentés en annexe 4. Après avoir rappelé la démarche choisie, nous définirons notre typologie finale.

2.1- La démarche

Nous avons envoyé six questionnaires¹⁰⁹ en mai 1999 auprès de spécialistes dans la banque et l'assurance.

Le questionnaire¹¹⁰ portait sur deux dimensions : le niveau de défiscalisation des produits d'épargne salariale et leur place dans la classification proposée.

La première question proposait aux spécialistes d'indiquer le niveau d'allègement fiscal et social dont bénéficie l'entreprise pour chacun des quatorze produits référencés. Ce niveau pouvait prendre les valeurs 0 pour un allègement faible ou nul, 1 pour un allègement moyen et 2 pour une exonération forte ou totale en termes d'impôts, taxes et charges sociales.

Le second item concernait la place de chacun des produits dans la classification préalablement construite. Étaient donc proposées quatre possibilités : 1 pour une rémunération immédiate sans performance, 2 pour une rémunération immédiate et liée à une performance, 3 pour une rémunération différée sans performance et 4 pour une rémunération différée et liée à une performance.

Les produits étaient présentés dans un ordre aléatoire, afin d'éviter un biais dans les réponses, c'est-à-dire afin d'éviter des réponses identiques pour des produits techniquement proches.

¹⁰⁹ La méthode Kappa nécessite quatre experts minimum.

¹¹⁰ Voir annexe 6.

2.2 - La typologie des produits d'épargne salariale

Les réponses ont été assez homogènes pour classer les différents produits d'épargne salariale dans la typologie. Cependant le contrat article 39 (produit 7 du questionnaire) et le plan d'épargne d'entreprise (produit 14) présentent une difficulté : autant de réponses pour la case 1 que pour la case 3 en ce qui concerne le premier et égalité entre les cases 3 et 4 pour le second.

Nous avons choisi de considérer le contrat article 39 comme un produit différé, en se rapprochant des réponses concernant les autres produits d'épargne retraite (contrats articles 82 et 83).

Pour le plan d'épargne d'entreprise, certains experts ont considéré qu'il était lié à une performance dans le sens où il est alimenté par l'intéressement et abondé lorsque l'entreprise obtient des résultats satisfaisants. Mais le lien entre performance et abondement n'est pas assez explicite pour affirmer que le plan d'épargne d'entreprise est lié à une performance. Nous avons donc opté pour son intégration dans les produits à terme non liés à une performance.

Notre typologie a pu ainsi être construite (Figure 2.3). Nous n'y avons retenu que les éléments mis en place volontairement par l'entreprise. Une tendance du risque supporté par l'entreprise a été introduite.

Ce risque est fonction, d'une part de l'horizon du versement au salarié et de la flexibilité du produit d'autre part. En effet, nous avons vu¹¹¹ que plus l'horizon du salarié est éloigné et moins il a de chances d'être motivé par la rétribution. Par ailleurs, lorsque la rémunération est subordonnée à une performance, le risque est transféré de l'entreprise au salarié¹¹².

¹¹¹ Voir page 79.

¹¹² Reynaud (1992) définit 5 formules salariales en fonction de la flexibilité accordée à l'entreprise, à partir de la formule générique $Y = f(X)$, Y représentant la rémunération perçue par le salarié. Le facteur discriminant de ces différentes formules étant le risque supporté par l'entreprise et, inversement proportionnel, celui subi par le salarié.

- 1) $Y = f(X)$, $\forall X$, X étant défini avant la réalisation du contrat de travail. Une seule variable X qui peut être l'emploi, la qualification,... Cela correspondrait à un contrat de vente, l'entreprise achetant une compétence. La flexibilité est ici nulle.
- 2) $Y = f(X)$, $\forall X$, X étant défini après la réalisation du contrat de travail. C'est un salaire variable, au rendement individuel ou collectif. Il est aussi assimilé à un contrat de vente, l'entreprise achetant une quantité produite. Le salaire est plus flexible que le précédent.

CONCLUSION CHAPITRE 2

L'évolution du contexte socio-économique, les inquiétudes grandissantes des français sur leur avenir, la concurrence exacerbée, l'irruption de la flexibilité, la modification de l'organisation du travail ont bouleversé la politique de rémunération des organisations. En effet, de nombreuses entreprises font valoir aujourd'hui auprès de leurs salariés que leur rémunération réelle comprend non seulement le salaire de base, les primes individuelles, l'intéressement mais aussi de réels avantages en nature et avantages sociaux (Conhil de Beyssac, 1996)¹¹³. Le besoin de flexibilité et la modification de l'organisation du travail imposent aux directeurs des ressources humaines d'optimiser la performance de l'organisation en maîtrisant au mieux l'environnement externe (conjoncture économique, obligations légales et conventionnelles, souhaits des individus...), l'environnement interne (culture de l'entreprise, style de management, situation financière, attentes des salariés...) ainsi que le triple équilibre sur lequel repose un système de rémunération : la rationalité budgétaire, la compétitivité externe et l'équité interne. (Martory, Crozet, 1988).

Actuellement, les entreprises innovent en matière de rémunération afin d'optimiser leurs performances, de développer l'implication, d'accroître la motivation au travail, d'améliorer la satisfaction de leurs salariés, d'attirer (recrutement), de fidéliser, d'accroître la flexibilité... En effet, dans un contexte de compétition accrue où la rigueur salariale constitue un des facteurs clés de compétitivité, la rémunération des salariés ne se limite plus à la notion de salaire mais est devenue un concept élargi, hétérogène dont les nombreuses composantes

¹¹³Conhil de Bessac T., (1996), « Développer de nouveaux modes de rémunération : la rémunération totale à la carte », pp. 225-237, in *Tous DRH*, sous la direction de J-M Peretti.

extrinsèques et intrinsèques permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs économiques, financiers et sociaux. La politique de rémunération des salariés s'oriente vers une plus grande flexibilité en développant les rétributions hors salaires (périphériques statutaires, sélectifs, formation...) sous forme d'avantages sociaux immédiats ou différés.

Face à cette nécessité de maîtriser les coûts salariaux, les entreprises doivent adopter une approche globale de la rémunération. Et ceci est d'autant plus vrai alors que la sécurité sociale, l'Etat, se désengagent progressivement mais significativement de la couverture sociale des salariés. Il y a donc en France, mais aussi dans d'autres pays, un véritable transfert des responsabilités vers les entreprises et les individus. C'est à eux de s'organiser en conséquence, compte tenu d'une réduction indirecte mais sensible des prestations futures du régime général de retraite et du régime complémentaire des cadres et non-cadres.

Certaines entreprises acceptent ce transfert de responsabilités et mettent en place des dispositifs permettant d'améliorer le revenu de remplacement de leurs salariés malgré la modification du travail et la recherche de flexibilité. Quels sont ces dispositifs ? A quel type d'objectifs peuvent-ils répondre pour les entreprises et en matière de rémunération ? Enfin, sont-ils suffisants pour les appliquer à l'ensemble des salariés ?

CHAPITRE 3 : LA RETRAITE

SURCOMPLEMENTAIRE PAR CAPITALISATION :

UN MOYEN DE SATISFAIRE LES INTERETS

INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS ?

Face à l'émergence d'un salariat à trois vitesses¹¹⁴, L'ANDCP propose de considérer la retraite, salaire différé et élément de pratiques salariales des entreprises comme une variable d'action du comportement des salariés et plus généralement comme un dispositif pouvant participer au succès organisationnel. Il semble que l'excès de flexibilité externe finisse par nuire au bon fonctionnement de l'organisation. Aussi certaines entreprises préfèrent raisonner en termes de redéploiement et de mobilité interne. Pour elles, la réactivité et la qualité du travail passe par une forme de stabilité.

Devant les inquiétudes grandissantes des Français pour leur retraite et les modifications de l'organisation du travail dans les entreprises, la RSC peut apparaître comme une des solutions à la reconsidération de la gestion des rémunérations. La RSC est un dispositif qui permet aux salariés d'épargner pour leur retraite de manière collective sans que cette somme subisse les charges sociales. Pour l'entreprise, la RSC permet de bénéficier d'avantages fiscaux et sociaux tout en suscitant une meilleure adhésion des salariés.

¹¹⁴ En haut, les mercenaires de talent, convoités et surpayés ; au centre, les qualifiés et en bas les cohortes de flexibles.

Divers dispositifs permettent à l'heure actuelle aux salariés du secteur privé de disposer d'un supplément de retraite. Les principaux sont les régimes supplémentaires collectifs (art 39 et 83 du CGI) et les plans d'épargne entreprise à long terme (PELT). Ces régimes collectifs sont librement instaurés par les entreprises mais sont obligatoires pour les salariés concernés. La mise en place d'un de ces dispositifs dans l'organisation résulte d'une convention collective, d'un accord d'entreprise, d'un référendum des salariés ou d'une décision unilatérale de l'employeur. Ces couvertures sont soit directement assurées par l'entreprise, soit mises en œuvre par une institution de retraite supplémentaire régie par le Code de la Sécurité Sociale attachée à l'entreprise ou à sa branche professionnelle. Elles peuvent également faire l'objet d'un contrat souscrit auprès d'un organisme assureur.

Ces régimes sont encadrés par un ensemble de textes de loi qui fixent globalement les modalités de leur fonctionnement mais restent encore trop flous pour réglementer avec précision leur développement.

La loi Thomas¹¹⁵ sur les fonds de pension visait à préciser ces modalités de fonctionnement, cependant faute de décrets d'application, il n'existe toujours pas de cadre réglementaire complet en France.

Aussi peut-on assimiler les dispositifs actuels de retraite en entreprise à des fonds de pension, au sens où ils permettent de collecter pendant la vie active l'épargne des cotisants, salariés ou non salariés, et la restituent pendant la retraite sous forme de rente viagère.

Ne voulant pas polémiquer sur le terme de "fonds de pension", nous désignons par : "*Retraite Surcomplémentaire par Capitalisation*" (RSC) tout dispositif mis en place par l'entreprise dont l'objectif est de venir compléter ou "surcompléter" les régimes de retraite dits obligatoires tels la sécurité sociale et les régimes complémentaires (Agirc et Arrco), pour faire bénéficier soit l'ensemble des salariés soit une catégorie du personnel d'un complément de revenu en vue de la retraite. Cette forme d'avantage peut alors être

¹¹⁵ Il s'agit de la loi sur les fonds d'épargne retraite proposée par Jean-Pierre Thomas, député UDF des Vosges, et votée en 1997. Son abrogation effective au 27/10/00, fut une des promesses de Lionel Jospin lors de la dernière campagne électorale de 1997.

alternativement nommée rémunération à long et à très long terme (Besseyre des Horts, 1988¹¹⁶), couverture sociale (Deguy, 1989), contribution sociale (Allouche, 1992), périphérique statutaire ou collectif (Donnadieu, 1993), rétribution extrinsèque (Sire, 1993) ou rémunération indirecte et différée.

Nous présentons dans un premier temps les principaux dispositifs pouvant être considérés comme des RSC en précisant leurs avantages et limites pour les salariés et l'entreprise. Dans un deuxième temps, nous exposons les multiples finalités qui peuvent conduire une entreprise à mettre en place une couverture de retraite surcomplémentaire par capitalisation.

¹¹⁶ Bessert des Horts C.H., (1988), *Gérer les ressources dans l'entreprise, concepts et outils*, Paris, Ed. Organisation.

Section 1 – les principaux dispositifs

Les incertitudes qui planent sur l'avenir du système français de retraite incitent depuis quelques années un nombre croissant d'actifs et d'entreprises à se tourner vers les régimes supplémentaires facultatifs du "troisième étage" qui viennent s'ajouter aux régimes obligatoires par répartition (Raffoul, 2000)¹¹⁷.

La stagnation voire la baisse du taux de remplacement¹¹⁸, suite aux réformes institutionnelles, poussent les cotisants à chercher des solutions au problème du financement de leur retraite. De fait, toute forme d'épargne susceptible d'être transformée en rente viagère assortie d'avantages fiscaux et sociaux peut être assimilée à une "épargne-retraite" et constituer un complément de revenu au moment de la cessation d'activité.

Afin de combler ce "manque à gagner", les salariés disposent de plusieurs formules d'épargne soit individuelles, soit collectives dans le cadre de leur entreprise.

En matière d'épargne individuelle, tout moyen permettant d'augmenter son patrimoine est bon : l'achat d'une résidence principale, la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières, l'ouverture d'un plan d'épargne populaire, d'un plan d'épargne en action ou la souscription d'une police d'assurance vie sont autant de moyens de préparer la retraite individuellement.

Dans le cadre d'une entreprise privée, les dispositifs collectifs d'épargne sont généralement facultatifs et fonctionnent par capitalisation. De fait, ils semblent mieux palier les vicissitudes des produits financiers que l'épargne retraite individuelle et de surcroît satisfaire au mieux le besoin de sécurité des

¹¹⁷ Raffoul M., (2000), *Retraites, la fête est finie*, Ed Générale First.

¹¹⁸ notamment pour les cadres et les salariés à hauts revenus.

épargnants. Paradoxalement, ces "régimes de retraite supplémentaire" n'ont le plus souvent pas été conçus en vue d'assurer un complément de retraite et ne sont parfois même pas adaptés à ce but. Cependant, plusieurs d'entre eux, s'ils sont utilisés de manière adéquate, peuvent assurer aux salariés cotisants un complément financier sous forme de rente viagère qui offrira des revenus venant s'ajouter à ceux versés par le seul système obligatoire par répartition.

L'épargne retraite collective d'entreprise présente un intérêt du fait de l'existence de nombreux avantages par rapport à l'épargne individuelle. Ces avantages s'illustrent d'une part, par l'égalité d'accès au dispositif (formule valable à l'ensemble ou à une catégorie de salariés) et d'autre part par un coût financier moindre pour le salarié (avantages fiscaux et contribution de l'entreprise, au moins en partie, aux versements du salarié).

L'ensemble des dispositifs de RSC en faveur des salariés du privé se divise en deux grandes catégories : les mécanismes assurantiels et l'épargne salariale¹¹⁹.

§1 - Les mécanismes assurantiels

Actuellement, deux mécanismes principaux permettent la constitution d'un complément de retraite par capitalisation aux salariés. Il s'agit des articles 83 et 39 du CGI qui définissent respectivement le régime à cotisations définies et le régime à prestations définies¹²⁰. En 1998, la retraite par capitalisation représentait un marché de 221,6 milliards de francs (dont 110 milliards collectés au titre de l'article 83 et 51 milliards au titre de l'article 39). Ces chiffres sont à comparer aux 747 milliards de francs de prestations versées par les régimes de base et les 281,2 milliards de francs versés par les régimes complémentaires.

¹¹⁹ Même si l'épargne salariale, notamment le PEE, n'est pas destinée à préparer la retraite, elle peut être utilisée à cette fin. Cette option est d'ailleurs de plus en plus choisie pour les entreprises qui ont de nombreux cadres intermédiaires.

¹²⁰ Les différents mécanismes de retraite par capitalisation sont l'article 83 du CGI (50 % des montants collectés), l'article 39 (23%), l'article 82 (4%), l'article L441 (19%), la loi Madelin (4%). Source FFSA, commission de contrôle des assurances, 1998.

A - Régimes à prestations définies :

Dans un système à prestations définies, le bénéficiaire reçoit la garantie de toucher un certain montant de rente à sa retraite. En fait, il connaît dès le départ le montant de la rente future dont il disposera. Cette certitude résulte de l'intervention d'un tiers qui prend l'engagement correspondant.

Utilisant les caractéristiques de l'article 39 du code général des impôts (CGI), les assureurs, les institutions de prévoyance et les caisses autonomes mutualistes disposant d'une autorisation réglementaire pour le faire, proposent aux entreprises la mise en place d'un accord collectif destiné à leurs collaborateurs. Les cotisations sont à la charge exclusive de l'employeur, les prestations n'étant que virtuelles et liées à la présence effective du salarié dans l'entreprise au moment de son départ en retraite et à la liquidation de ses droits à pension. L'absence de portabilité des droits constitue un véritable inconvénient pour le salarié. Il doit être en poste dans l'entreprise au moment de son départ en retraite pour bénéficier de ce droit à retraite supplémentaire, droit qu'il perd en cas de démission antérieure. Il y a donc là une très forte incitation à la fidélité.

Deux formules sont envisageables quant à la fixation de la rente. En effet, dans les systèmes à prestations définies, il existe deux types d'engagements dont le risque est fondamentalement différent. Ainsi, il est nécessaire de distinguer les régimes "additifs" des régimes dits "différentiels".

1) Régimes additifs

Les régimes de retraite additifs ont pour objet d'ajouter aux régimes légaux, indépendamment de ces derniers, un complément de retraite. Le niveau de garantie offert par ces régimes peut être fixé de manière forfaitaire ou être lié au nombre d'années de service du salarié dans l'entreprise.

Lorsque le niveau de garantie est fixé de manière forfaitaire, il est fixé en pourcentage du dernier salaire. C'est la formule la plus usitée, le pourcentage de

salaire étant en général de 10%. Le même pourcentage est alors versé à l'ensemble du personnel, ceci quels que soient les revenus de retraite du bénéficiaire. Néanmoins, ce régime de retraite additif procure un supplément de retraite plus élevé aux rémunérations de fin de carrière les plus fortes. La sortie peut s'effectuer soit en rente soit par versement d'un capital (sous la forme d'une indemnité de départ).

2) Régimes différentiels

Les régimes de retraite différentiels dits également régime de retraite "chapeau" ont pour objectif d'assurer aux salariés d'une entreprise un niveau de retraite déterminé en tenant compte des prestations des différents régimes de retraite auxquels l'intéressé a participé (régime de la sécurité sociale, régime(s) complémentaire(s) par répartition). Ces régimes permettent de verser un supplément de rente permettant d'aboutir globalement à un montant global de retraite, tous régimes confondus. Le niveau de garantie offert par ce régime peut être fixé de manière forfaitaire ou peut être lié au nombre d'années de service du salarié dans l'entreprise. Dans le premier cas, le niveau est fixé en pourcentage de la dernière rémunération du salarié (souvent entre 60 et 70 %). Ainsi, les retraites que le salarié perçoit au titre de l'ensemble de sa carrière sont complétées, s'il y a lieu, pour atteindre l'objectif du niveau de retraite fixé. Dans le second cas, le niveau de retraite obtenu au titre de l'activité dans l'entreprise est fixé par le pourcentage de la dernière rémunération et en fonction du nombre d'années de présence dans l'entreprise (1,5 % ou 2 % du salaire par année d'ancienneté).

Au niveau fiscal, les primes versées par l'employeur sont intégralement déductibles du bénéfice imposable si le versement de ces primes entraîne une réduction de l'actif de l'entreprise. En revanche, en cas de gestion interne, les provisions pour charges de retraites ne sont pas déductibles. Le salarié, quant à lui, ne cotise pas puisqu'il est susceptible de perdre le bénéfice de ce contrat en cas de départ dans l'entreprise.

Néanmoins, les régimes de retraite "chapeau" sont souvent considérés comme dangereux pour l'entreprise car il existe une forte incertitude sur le

montant de ses engagements du fait de l'évolution défavorable des régimes légaux de retraite par répartition.

Avant 1980, la plupart des régimes offerts par les entreprises privées est à prestations définies du type "chapeau", c'est-à-dire que le droit à retraite est exprimé en pourcentage du dernier salaire d'activité. La baisse du rendement des régimes obligatoires et le report de leur réforme joint à l'évolution démographique défavorable de l'entreprise (stagnation ou diminution des effectifs), a souvent entraîné une croissance de la charge qui pèse sur l'entreprise. Beaucoup de ces régimes "chapeau" font, aujourd'hui, l'objet de révisions aussi bien en ce qui concerne le mode d'acquisition des droits que pour les modalités de gestion de la couverture. Ils sont alors substitués par des régimes à cotisations définies ou des plans d'épargne entreprise.

Ces régimes dépendent de façon étroite des régimes par répartition. Du fait de la baisse déjà constatée des rendements des régimes obligatoires, nombre d'entreprises se sont désintéressés de ce type de formules terriblement engageantes sur le plan financier pour le futur, en supprimant l'accord notamment pour les nouvelles recrues. L'engagement par le biais d'un régime chapeau est extrêmement risqué, ne serait-ce que par l'ampleur des sommes potentiellement mises en cause. De plus, ces régimes subissent depuis 1993, l'imprécision de la doctrine sociale et fiscale quant à la déductibilité des cotisations.

B - Régimes à cotisations définies

Dans un système à cotisations définies, les cotisations sont versées sur un compte individuel tenu par un organisme habilité (compagnies et mutuelles d'assurance, institutions de prévoyance). Ici le montant de la retraite est incertain, il dépendra de la rentabilité des placements opérés, dans le cadre de contrats d'assurance vie à partir des cotisations individualisées.

Nous sommes ici dans le champ de contrats individuels régis par l'article 83 du CGI, mais inclus dans un cadre collectif concernant toute une catégorie du personnel, l'employeur devant consulter le comité d'entreprise avant de mettre en place un tel plan. Pour autant, l'entreprise demeure libre, à tout moment,

d'augmenter, de réduire ou d'interrompre ses cotisations, voire de modifier la répartition des cotisations entre employeur et salariés. Le montant de la cotisation est le même pour tous les salariés ou pour une même catégorie de salariés. Lors du départ à la retraite, il est constaté un capital propre à chaque salarié, que l'organisme habilité transforme en rente viagère, donc versée jusqu'au décès, grâce à l'utilisation des tables de mortalité. Cette rente vient s'ajouter aux retraites versées par les régimes obligatoires par répartition, mais elle ne peut être déterminée avant le départ en retraite. (cf.annexe 7)

Les règles applicables fiscalement et socialement sont rapidement atteintes pour les cadres supérieurs. Le lien avec le plafond de la sécurité sociale fait que plus le salaire est élevé, moins le régime social et fiscal est attractif. De plus, l'élévation ces dernières années des taux d'appel et des taux minimums obligatoires à l'Arrco et à l'Agirc a encore contribué à relativiser l'intérêt pour ce type de contrat. Cette formule présente pourtant l'avantage de la portabilité des droits du salarié en cas de départ de l'entreprise, puisqu'ils sont inscrits dans un compte individuel. L'ensemble de ces caractéristiques incite à l'application de ce type de contrat principalement dans des entreprises de petite taille au bénéfice de jeunes salariés. Au total, et bien qu'il soit dans un système en capitalisation, ce type de plan fonctionne un peu comme les régimes complémentaires obligatoires. Le montant de la pension demeure largement fonction du volume total des cotisations prélevées sur le salaire des actifs par rapport aux prestations servies aux retraités.

Cas d'entreprises : de l'article 39 à l'article 83 du CGI

- **Gan Capitalisation** : suite à l'accord signé le 28 décembre 1948, tous les salariés de cette société et seulement eux pouvaient bénéficier d'un régime de retraite "chapeau" à condition d'avoir 60 ans au moment du départ et au moins 20 ans de services dans la société. Cependant, les difficultés démographiques et économiques de la société la conduisirent à fermer ce régime aux nouveaux entrants à partir du 1^{er} juillet 1991. Cette décision fut compensée au niveau de la branche professionnelle des Assurances. Le 2 février 1995, les partenaires sociaux ont signé un accord permettant la mise en place au niveau de la profession d'un régime supplémentaire à cotisations définies. Il existait déjà un régime professionnel unique. Mais il s'agissait d'anticiper sur une nette dégradation du rapport démographique qui aurait très vite asséché les quatre années de réserves (3 milliards de francs). En pratique, cependant, même si le principe d'un cahier des charges commun a été retenu, les grandes compagnies préfèrent la mise en place d'un régime supplémentaire au niveau de l'entreprise, le problème restant que le faible montant de la cotisation patronale (1 % de la masse salariale) et l'absence de cotisation du salarié ne permettent pas de servir un supplément de retraite très élevé.

- Elf et PSA : Ces groupes ont en commun d'avoir créé des retraites supplémentaires pour leurs cadres dès l'après-guerre. Le généreux principe de départ voulait que l'employeur garantisse une retraite fixe, quelle que soit la rente de vieillesse à laquelle le salarié pouvait prétendre au titre des différents régimes obligatoires. Avec la crise, la plupart de ces régimes "chapeau" ont été fermés : les salariés entrant n'y ont plus droit.

§2 - L'épargne salariale

Les mécanismes relevant de l'épargne salariale (participation, intéressement, stock-options, plan d'épargne entreprise) n'ont jamais été conçus pour servir de compléments de pension. A ce titre, ils ne sauraient être rangés dans les retraites d'entreprise (Charpentier, 1997)¹²¹. Cependant l'épargne salariale tend aujourd'hui en France à devenir une forme de produit retraite. Ce glissement opère de deux manières. D'une part, certaines entreprises transforment leurs régimes supplémentaires à bout de souffle en mécanismes d'épargne salariale. D'autre part, le PEE est de plus en plus considéré comme un bon vecteur pour se constituer une épargne longue. D'après le rapport de la DARES, au 1^{er} janvier 1995, plus de 6500 entreprises, parmi celles qui ont un accord d'intéressement ou de participation, avaient choisi de mettre en place un PEE : soit une proportion de 3 entreprises sur 10, en hausse de 14 % par rapport à 1994. Les PEE sont surtout prisés des grandes entreprises, qui les couplent au dispositif d'intéressement. Ils concernaient, début 1995, 2,5 millions de salariés. Sur l'ensemble des salariés bénéficiant d'un PEE, un salarié sur deux ne touche pas à son épargne passé le délai de blocage de 5 ans. Cette proportion s'accroît de 2 à 3 % par an. D'autre part, alors que les sommes versées au titre de la participation restaient gérées dans des comptes courants servant des intérêts fixes, la tendance aujourd'hui est de les faire gérer, sous le contrôle d'un comité de surveillance, à l'extérieur de l'entreprise par des sociétés spécialisées. Le PEE se révèle, à ce niveau, un outil bien adapté dès lors que les sommes investies sont placées dans des FCPE. A ce niveau, deux solutions sont possibles : soit les grandes entreprises disposent de leur propre FCPE, soit les sociétés de gestion orientent les placements vers des fonds multi-entreprises.

¹²¹ Charpentier F, (1997), *Retraites et fonds de pension*, Economica.

A - Le plan d'épargne long terme

Le plan d'épargne long terme s'inscrit dans le cadre réglementaire du PEE avec une utilisation spécifique et optimisée de l'abondement. Le PELT apparaît comme un outil efficace permettant aux salariés de se constituer une épargne en vue de leur retraite, avec l'aide de leur employeur. Celui-ci peut en effet abonder le PELT de son salarié, dans la limite de 15 000 F par an, pour un montant ne dépassant pas trois fois les versements de ce dernier. Le salarié effectue des versements volontaires qui peuvent aller jusqu'à 25 % de son salaire brut annuel. Il peut s'agir du montant de sa participation, de sa prime d'intéressement et aussi d'autres versements libres. Les sommes indisponibles pendant huit, dix ou quinze ans (sauf cas de déblocage anticipé) sont investies dans des Sicav ou des FCPE en fonction des désirs de l'intéressé. Les gains réalisés sont exonérés d'impôt sur le revenu (hors prélèvements sociaux) dès lors que les sommes sont bloquées cinq ans au minimum. Ce dispositif répond en partie aux attentes des salariés qui n'ont pas à leur disposition un régime de retraite supplémentaire d'entreprise. Ces mécanismes de participation financière permettent à une catégorie de salariés d'épargner une partie de leur salaire, sur des durées relativement longues, les salariés peuvent ainsi se constituer des revenus complémentaires dans la perspective de leur retraite.

Cas d'entreprises :

- Usinor Sacilor a joué un rôle pionnier en avril 1989. Le plan d'épargne groupe comporte deux FCPE : l'un court sur cinq ans qui n'est pas alimenté par l'employeur ; l'autre court sur dix ans renouvelable jusqu'à l'âge de la retraite et il est placé à 80 % en obligations.
- Chez Total, l'accord du 5 octobre 1994 a créé un compte épargne retraite investi en titres de la société, avec au bout de dix ans, la possibilité de sortie en capital ou en rente.
- Chez Rhone-Poulenc, les régimes chapeau ont été fermés entre 1972 et 1974. Le calcul des "imputations" s'effectuait sur la base des pensions extérieures effectivement perçues et où les caisses d'entreprise prenaient à leur charge avant 1983 les coefficients d'abattement supportées par les salariés partant en retraite sans leur 150 trimestres. Les coefficients disparaissant le 1^{er} avril 1983, l'entreprise avait généreusement laissé courir l'ancienneté de ses préretraités. Les pensions extérieures ont alors augmenté réduisant d'autant le complément de l'entreprise. Au-delà se pose chez Rhone-Poulenc, comme dans beaucoup d'entreprises qui ferment un régime "chapeau", un problème d'inégalité de statut entre les salariés qui ont bénéficié de ce régime et ceux qui n'en bénéficieront jamais. C'est pour réintroduire un peu d'équité que la direction avait engagé, dès 1996, des négociations dans deux directions : la mise en place d'un régime à prestations définies additif qui se rapprocherait du défunt "régime chapeau", mais sans en avoir les inconvénients, et la création d'un plan d'épargne retraite à long terme qui préparait en quelque sorte l'avènement d'un fonds de pension articulé sur un plan d'épargne entreprise. En mars 1997, deux accords sont signés permettant de remplacer le système des retraites supplémentaires par un mécanisme "tenant compte, selon Maurice Gadrey, DRH du groupe, de la forte culture de l'intéressement chez Rhone-Poulenc". Le premier accord institue un double "plan d'épargne groupe". Il comporte, d'abord, un plan d'épargne long terme (PELT), dans lequel les sommes sont bloquées huit années, sauf cas de déblocage prévu pour la participation et, au bout de cinq ans, en cas de handicap d'un enfant, mutation géographique ou divorce du salarié.
- Saint-Gobain a aménagé son plan d'épargne groupe. L'option offerte fixe une durée de blocage de dix ans avec, en contrepartie, un abondement de l'employeur représentant entre 100 et 60 % des sommes versées.

§3 - Quel régime privilégié ?



Chaque dispositif détient ses propres avantages et inconvénients, la comparaison¹²² de chacun pousse les entreprises à opter pour un choix qui, comme pour la politique de rémunération, peut être fonction de la taille de l'entreprise mais aussi du profil des salariés. Aussi, proposons-nous les mécanismes les plus adéquats en fonction de quatre profils de salariés en

¹²² Pour une comparaison plus fine voir annexe 7.

indiquant la situation, la solution à envisager, le régime fiscal et social et le coût pour l'entreprise (Tableau 3.1) :

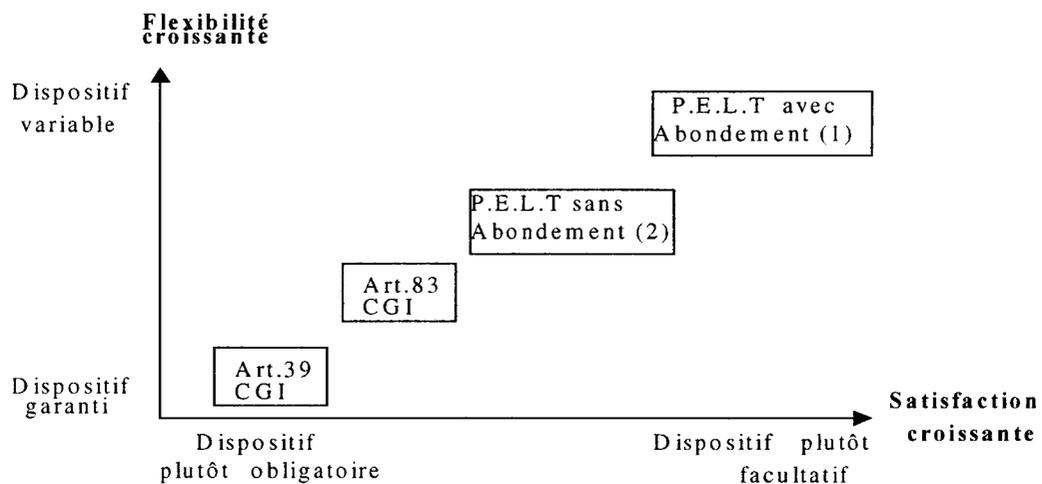
Tableau 3.1 : Quatre formules pour quatre profils de salariés

Le haut potentiel de 35 ans	Le cadre intermédiaire de 45 ans
<p>Situation : pas de réelle motivation pour la retraite, mais conscient de l'intérêt à la préparer sur une longue période de façon à limiter l'effort. Une entreprise qui porte un intérêt particulier aux jeunes cadres à haut potentiel, et ayant conscience de la baisse des régimes obligatoires pour ce type de salarié.</p> <p>Solution : un régime facultatif "portable" (qui suit le cadre), à cotisations définies, et ouvert à ceux que l'employeur a désignés.</p> <p>Régime fiscal et social : les cotisations de retraite payées par l'employeur sont exonérées de charges sociales dans la limite de 85 % du plafond de la Sécurité sociale. C'est donc sans conséquence pour les salaires inférieurs au million de franc. Mais le salarié doit payer CSG, CRDS et impôt sur le revenu, l'adhésion étant facultative.</p> <p>Coût pour l'entreprise : raisonnable, les cotisations étant des charges déductibles du bénéfice imposable et exonérées de charges sociales dans la limite des 85% du plafond.</p>	<p>Situation : un salaire annuel brut de 300 000 à 400 000 francs, des perspectives de carrière, mais déjà des inquiétudes pour la retraite.</p> <p>Solution : régime à cotisations définies. Une vingtaine d'années de cotisations à 3% (salarié + employeur) lui assureront un complément de retraite de 10% de son dernier salaire.</p> <p>Régime fiscal et social : les cotisations de l'employeur sont soumises à la CSG et à la CRDS - à la charge du salarié - mais sont exonérées de charges sociales et d'impôt sur le revenu à ce niveau de salaire. La rente sera soumise à l'impôt sur le revenu.</p> <p>Coût pour l'entreprise : il est modulable, car l'employeur règle tout ou partie des primes épargnées. Une prise en charge, classique, de la moitié des cotisations supplémentaires représenterait ici un coût équivalant à 1,5% de la masse salariale des salariés concernés par le régime, hors cotisations sociales.</p>
La mère de famille de 45 ans à mi-temps	Le dirigeant de 50 ans débauché
<p>Situation : une femme cadre qui a interrompu sa carrière le temps d'élever ses enfants et repris une activité à temps partiel. La retraite versée au titre des régimes obligatoires ne sera pas très élevée du fait de son interruption et de son temps partiel.</p> <p>Solution : l'accès à un plan d'épargne entreprise. Il permet au salarié de cotiser quand il le souhaite, avec un abondement de l'employeur.</p> <p>Régime fiscal et social : l'abondement est exonéré de charges sociales, mais il est soumis à la CSG et à la CRDS. Il est exonéré d'impôt sur le revenu dans la limite de 10 000 francs (ou 15 000 francs si le PEE est investi en actions de l'entreprise). Le salarié peut également défiscaliser ses primes d'intéressement en les versant dans le PEE.</p> <p>Coût pour l'entreprise : il est faible, seul l'abondement est à la charge de l'employeur et son montant maximal est fixé à 15 000 francs par salarié.</p>	<p>Situation : un dirigeant qui reprend une affaire et perçoit un gros salaire : à plus de 1 million de francs, il atteint les plafonds d'exonérations fiscales prévus dans les régimes à cotisations définies et il n'a plus assez de temps pour épargner suffisamment.</p> <p>Solution : le régime à prestations définies "additif" qui lui procurera 10 ou 20 % de son dernier salaire.</p> <p>Régime fiscal et social : Les primes épargnées sont exonérées d'impôt mais non des charges sociales pour la part dépassant les 85 % du plafond de la Sécurité sociale. Au moment de la retraite, la rente sera soumise à l'impôt sur le revenu.</p> <p>Coût pour l'entreprise : l'employeur a tout à gagner dans un tel système. Mais le salarié, s'il n'est pas lui-même actionnaire, prend un risque important : en cas de renvoi, même à un an de son départ en retraite, il perd ses droits. Cet aléa est la contrepartie de l'exonération fiscale sur les primes versées.</p>

Cette présentation rejoint les théories cafétérielles, où chaque individu est le mieux à même de choisir ce qui lui convient en la matière. Cependant, le cadre de chacun des dispositifs les plus couramment utilisés dans les entreprises privées impose une adhésion et une cotisation uniforme. C'est là un des obstacles majeurs des régimes assurantiels puisqu'ils ne varient pas en fonction de l'âge, du niveau de salaire et de la carrière passée ou anticipée des salariés. Cependant, cet inconvénient peut être partiellement contourné par la mise en place d'un PELT où le salarié choisit ses placements en fonction de son aversion au risque et sous-entendu en fonction de son âge. Ainsi, plus le salarié est jeune et plus il sera tenté de placer son épargne en actions ; alors qu'un salarié proche de la retraite fera un placement, toujours dans le cadre d'un PELT, plus sûr (FCP, obligations). Evidemment, ce type de comportement suppose une certaine connaissance du marché financier qui faute de formation de la part de l'entreprise reste relativement inaccessible, ou du moins étranger aux salariés.

A l'issue de cette description des dispositifs considérés comme des RSC, nous choisissons de les distinguer selon leur degré de flexibilité et de satisfaction (Figure 3.1).

Figure 3.1 Degré de flexibilité et de satisfaction des dispositifs de RSC existants.



- (1) nous considérons qu'il y a abondement lorsque celui-ci est supérieur au frais de tenue de compte qui sont obligatoires et à la charge de l'entreprise : il s'agit de l'obligation légale minimale.
- (2) L'entreprise ne prend en charge que l'obligation légale minimale, elle n'abonde pas les versements volontaires des salariés.

Cette présentation met en évidence qu'un dispositif obligatoire pour tous les salariés et garanti par l'entreprise engendrera moins de satisfaction qu'un dispositif facultatif et variable. Il est permis d'avancer effectivement, qu'un dispositif valable pour tous les salariés procurera un caractère moins exceptionnel qu'un élément de rémunération qui demande un effort (physique ou d'épargne) individuel.

Section 2 – Les finalités de la RSC : premiers éléments de réflexion

Même si cela concerne encore une minorité d'entreprises, il semble aux vues de plusieurs études, que la rémunération indirecte et différée constitue aujourd'hui une part croissante dans la rémunération globale des salariés. La politique de rétribution tend vers une plus grande flexibilité notamment par des rétributions hors salaires sous forme d'avantages sociaux immédiats ou anticipés.

Parmi les études les plus souvent citées, nous retrouvons celle d'Allouche (1992)¹²³ qui analyse les bilans sociaux de 255 entreprises représentatives des 2000 plus grandes entreprises françaises. Elle permet d'évaluer la contribution socio-économique globale par salarié –qui comprend les salaires et charges sociales hors cotisations sociales obligatoires et intéressement – à 182 219 francs en 1989 soit une augmentation de 16,38 % en francs constants pour la période 1979-1989. Cette étude révèle une croissance trois fois plus importante du coût social par rapport au coût économique salarial. Nous soulignons évidemment l'importance des augmentations des dépenses de protection sociale complémentaire évaluées à 28,6 % pour la période de 1979-1989.

L'étude des compléments du salaire faite par Coutrot et Madinier (1987)¹²⁴ révèle aussi l'importance de la protection sociale facultative (retraite supplémentaire) notamment pour les secteurs de production d'énergie, de biens intermédiaires et de la banque¹²⁵. De plus, les systèmes de retraite supplémentaire provoquent une disparité entre les catégories professionnelles, le plus souvent au

¹²³ Allouche J, (1992). op cit

¹²⁴ Coutrot T, Madinier Ph, (1987), "les compléments de salaire, un apport non négligeable surtout dans l'industrie lourde, *Economie et statistique*, n°203, pp.23-36.

¹²⁵ Il s'agit, en règle générale, d'importantes entreprises qui ont institué un régime supplémentaire à prestations définies avant l'instauration de l'Arcco, et qui l'utilisent toujours comme leur propre caisse complémentaire.

bénéfice des cadres. Enfin, les retraites supplémentaires représentent 3,9 % du salaire direct en 1984, ce qui les placent au deuxième rang derrière les primes non mensuelles.

De même, l'étude de Poilpot-Rocaboy (1994)¹²⁶ sur la perception par les français de leur protection sociale complémentaire (prestations complémentaires de maladie, d'invalidité, d'incapacité de travail et décès, de retraite) révèle des modifications de comportement. La protection sociale complémentaire est considérée en 1992, par 62% des salariés comme un avantage faisant partie de la rémunération contre 50 % en 1990.

Ces différentes études nous rappellent que les évolutions en cours vont pousser de plus en plus d'entreprises à prendre des décisions concernant les rémunérations indirectes et la protection de leurs salariés. Dans un premier point nous réalisons une synthèse des objectifs affichés par les entreprises dans la mise en place d'une RSC. Dans un deuxième temps, nous revenons sur les différents types de finalités relevés et validés dans la littérature.

§1 – Les objectifs recherchés par les entreprises.

Les raisons¹²⁷ qui peuvent conduire une entreprise à mettre en place une couverture de retraite supplémentaire ou à transformer une couverture existante sont multiples et variées. Les motivations de l'entreprise peuvent se rattacher à sa politique sociale ou au souhait de compléter les prestations servies par les régimes obligatoires.

En matière de politique sociale, les motivations de l'entreprise peuvent être multiples :

- volonté de fidéliser ses salariés ou certains d'entre eux ;

¹²⁶ Poilpot-Rocaboy, (1994), "la protection sociale complémentaire d'entreprise : un outil de gestion des ressources humaines? Analyse théorique et étude de perception". *Thèse de doctorat de gestion*.

¹²⁷ Il s'agit d'une synthèse établie à la suite d'entretiens semi-directifs avec les Directeurs des Ressources Humaines de six entreprises privées françaises de plus de 500 salariés.

- volonté d'attirer des compétences particulières en offrant des suppléments de retraite équivalents à ceux qui peuvent exister chez ses concurrents ;

- nécessité d'offrir à des salariés expatriés une couverture de retraite améliorée ;

- nécessité d'harmoniser le statut des salariés entre plusieurs sociétés d'un même groupe, notamment à la suite d'opérations de fusion-acquisition ;

- l'opportunité de bénéficier d'avantages fiscaux ;

- l'intérêt, pour une partie des salariés, de choisir entre une politique de salaire immédiat ou de salaire différé.

Quant au souhait de compléter les prestations des régimes de retraite complémentaire, il intervient lorsque l'entreprise estime avoir une responsabilité particulière dans les couvertures de retraite dont bénéficient ses salariés. Elle partira alors du double constat suivant :

- la baisse du rendement des régimes obligatoires génère, à terme, un besoin de retraite supplémentaire pour l'ensemble des salariés de l'entreprise,

- le niveau des retraites servies, exprimé en pourcentage du salaire, est d'autant plus faible que celui-ci est élevé et/ou a progressé rapidement au cours de la carrière ; il y a alors, une baisse importante du revenu disponible lors du départ en retraite. Ce sera notamment le cas pour les cadres et surtout les cadres dirigeants.

Ces différentes raisons ne concernent qu'une minorité d'entreprises. Lors de nos investigations empiriques¹²⁸, nous avons pu constater auprès de plusieurs responsables des ressources humaines ou des systèmes de rémunération, qu'ils préféreraient attendre la mise en place de "fonds de pension" à la française afin d'obtenir un cadre réglementaire plus complet et ainsi éviter de mettre en œuvre un mécanisme assurantiel ou d'épargne salariale pour ensuite le modifier en fonction d'une éventuelle loi sur les fonds de pension.

¹²⁸ Cette première investigation (en 1997) consistait, à partir d'entretiens semi-directifs, à comprendre ce qu'ils entendaient et attendaient des fonds de pension.

Les assureurs définissent les fonds de pension comme "un ensemble de valeurs affecté à la garantie d'engagements de retraite pris par une entreprise ou une profession envers un personnel ou ses membres, provisionnés et gérés en dehors des entreprises fondatrices, sous des formes diverses (trust au Royaume-Uni, caisses de prévoyance en Suisse, trust bank ou sociétés d'assurances au Japon)". Patrick Turbot (1997)¹²⁹ caractérise les fonds de pension comme "un système d'épargne (accumuler des choses...) dont la vocation est de permettre le versement d'un complément de revenus après la retraite (...pour en tirer parti ensuite)".

Ces définitions ont le mérite d'exister. Pourtant elles nécessitent quelques remarques :

- Tout d'abord, la définition des assureurs permet de caractériser les régimes à cotisations définies des prestations définies, qui comprennent les régimes d'employeur.

- La question d'une gestion externe demeure toujours en France, et à l'heure actuelle, le parlement n'a toujours pas trouvé de compromis. La définition de Turbot présente un inconvénient majeur, elle évacue une conception des fonds de pension adoptée de plus en plus par les entreprises et qui est de considérer comme plus ou moins assimilables à des fonds de pension les mécanismes de constitution d'une épargne longue (comme les fonds de pension à l'allemande). Enfin, ces deux définitions excluent une interrogation de taille, notamment le mode de sortie en rente ou en capital.

- Finalement, les entreprises qui se penchent sur la problématique des retraites se posent essentiellement trois types de questions :

<p>S'agit-il d'un système d'épargne ou de retraite ? Faut-il préférer une sortie en rente ou en capital ? Faut-il adopter une gestion externe ou interne ?</p>
--

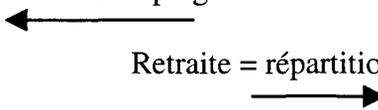
¹²⁹ Turbot P, (1997), "les fonds de pension" Que Sais-Je, PUF, février.

1) Epargne ou retraite ?

Concernant la première question, nous pouvons reprendre, à titre de synthèse le propos¹³⁰ de M. Bédier, Responsable des Relations Sociales de Rhone-Poulenc, qui met en valeur les caractéristiques de l'épargne et de la retraite (Tableau 3.2).

La position de la retraite par capitalisation peut se résumer par le tableau 3.3 ci-après, qui montre sa logique hybride entre l'épargne longue et la retraite par répartition.

Tableau 3.3 : La logique hybride de la retraite par capitalisation

L'épargne longue	La retraite par capitalisation Une contradiction dans les termes	La retraite par répartition
1) on bloque son argent 2) il capitalise 3) on touche un capital, quoi qu'il arrive	Capitalisation = épargne  Retraite = répartition	1) chacun verse pour tous 2) on est titulaire d'un compte de points 3) ce n'est pas un capital, seulement un droit à une rente

En effet, la retraite par capitalisation emprunte à la fois une logique d'épargne et une logique de retraite. Elle offre la possibilité de se constituer un capital individuel en vue de la retraite.

Tableau 3.2 : Les caractéristiques de l'épargne et de la retraite

Retraite = Obligation	Epargne = Incitation
<p>Salariés et entreprise cotisent à un fonds de retraite Cotisation obligatoire et collective</p>	<p>Epargne volontaire dans un FCP, avec abondement par l'entreprise Blocage long Dans le cadre du PEE Sortie Vente de parts Rente viagère via PEP</p>
<p align="center">Points communs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas d'engagement au bilan - Préfinancement partagé entre le futur bénéficiaire et son entreprise - Coût indépendant des autres régimes - Conservation des droits acquis en cas de départ - Niveau de contribution révisable en fonction de la situation - Possibilité d'acquisition rétroactive (dans une certaine limite) 	
<p align="center">Epargne ou Retraite : quelques différences...</p>	
<p align="center"><u>Régime de retraite supplémentaire</u></p> <p>Obligatoire Eligibilité tant que le salaire ne dépasse pas 750 KF Epargne affectée retraite, donc sortie en rente à l'âge prévu Sortie en capital impossible Inclut objectif de "solidarité" : lissage taux réels d'intérêt et variations démographiques Contribution de l'entreprise imposable à la sortie Contribution du salarié imposable à la sortie Assez grande stabilité des règles fiscales Portabilité par transfert direct des capitaux d'un organisme assureur à l'autre</p>	<p align="center"><u>Plan d'Epargne Long Terme</u></p> <p>Facultatif Affranchissement des limites fiscales et sociales Epargne bloquée pendant une longue période (voire la retraite) mais disponible dans les cas légaux de déblocage anticipé Sortie en capital possible Utilisation "retraite" incertaine ; risque de revendication de ceux qui auront consommé prématurément leurs parts... Raisonnement "épargne-individuelle" Contribution de l'entreprise non imposable (ni à l'entrée, ni à la sortie) en l'état actuel des choses Contribution du salarié imposable à l'entrée (à un taux plus faible qu'à la sortie, généralement) Incertitude sur la pérennité des règles fiscales Portabilité via la liquidation des parts et leur réaffectation</p>

¹³⁰ Propos issus d'un entretien semi-directif.

2) Modalité de sortie : rente ou capital ?

La modalité de sortie traite du choix de réalisation des versements lorsque le salarié part en retraite.

A l'étranger, le mode de sortie est spécifique à chaque pays. Cependant, les dispositifs à prestations définies prévoient presque tous la sortie en rente viagère avec souvent des possibilités de sorties en capital, limitées à des cas précis (achat du logement notamment). Aux Etats-Unis, les mécanismes à cotisations définies sont majoritairement associés à une sortie en capital. Au Royaume-Uni, pour les plans individuels de retraite à cotisations définies relevant de la couverture publique, la sortie est exclusivement en rente. Alors que, pour les plans de retraite individuels facultatifs privés, il est possible de percevoir un capital jusqu'à hauteur de 25 % des sommes épargnées. Au Danemark, dans le cadre du régime ATP (régime national obligatoire à cotisations définies et gestion tripartite) la sortie est en rente, mais elle s'effectue fréquemment en capital dans les régimes d'entreprise.

En France, le mode de sortie était l'une des divergences de la loi Thomas, les assureurs voulaient une sortie en rente alors que les banquiers, le Medef et les grandes entreprises réunies dans France Pensions optaient pour une solution mixte. Le gouvernement de l'époque, dont la majorité était divisée sur le sujet, a manifesté sa préférence pour la sortie exclusivement en rente viagère. Le vote par le sénat de la loi sur le PEELVT proposant une épargne longue revient sur cette question et annonce un mixage des deux solutions. Ceci nous permet d'analyser les avantages et les inconvénients de chacun de ces modes de sortie.

2.1- La sortie en rente

Les avantages et inconvénients de ce mode de sortie sont résumés ci-après (Tableau 3.4)¹³¹ :

Tableau 3.4 : Avantages et inconvénients de la rente

Avantages	Inconvénients
<p>L'assurance d'un revenu de remplacement régulier et revalorisé jusqu'au décès. C'est donc le choix d'une totale sécurité, le versement s'effectuant quelle que soit la longévité de vie du souscripteur. Techniquement, c'est la modalité la plus proche d'une pension, qui permet la réversion à destination du conjoint survivant et libère l'individu de toute contrainte de gestion, la compagnie prenant seule le risque financier. Autre intérêt : son versement permet de compenser partiellement la baisse de rendement prévisible des régimes obligatoires.</p>	<p>L'aliénation du capital. En cas de décès prématuré, les héritiers n'ont droit à rien, les sommes épargnées, et parfois depuis très longtemps, étant irrémédiablement perdues. Certains opérateurs ont mis au point des produits permettant de récupérer tout ou partie du capital si le décès intervient dans les toutes premières années de la phase de constitution du capital. Mais ces produits sont chers et rares, les taux de conversion appliqués au capital s'en ressentant.</p>
<p>Le fonctionnement sur le principe d'une mutualisation du risque lors de la constitution de la rente.</p>	<p>Le mode de conversion du capital en rente, à partir des tables de mortalité, reste parfaitement obscur pour le commun des mortels.</p>
<p>L'assurance d'une détention plus longue des capitaux puisqu'elle s'étend, non seulement sur la période constitutive de la rente, mais aussi sur celle de son versement. Ce qui permet à l'organisme gestionnaire des investissements en actions.</p>	<p>La rente viagère n'est pas considérée comme une retraite.</p>
<p>La cohésion avec le mode d'imposition des pensions, sur le plan fiscal : déductibilité des cotisations lors de leur versement et imposition du revenu différé à la sortie, au titre de l'impôt sur le revenu.</p>	<p>La sensibilité à l'inflation. la revalorisation de la rente sera à l'entière discrétion de l'assureur, lequel ne sera en aucune façon tenu de rémunérer le retraité en fonction des performances des placements réalisés et cela, alors même que le retraité pourrait être victime, au niveau des frais de gestion, de dissimulations comptables d'autant plus importantes que la durée des investissements sera longue.</p>

2.2 - La sortie en capital

Outre le fait de disposer tout de suite d'un capital, certes imposable à la sortie, les risques sont :

¹³¹ Inspiré de F.Charpentier (1997).

- qu'il peut se révéler insuffisant si le retraité vit très vieux et si le capital est entièrement consommé avant la fin de sa vie ;
- que les personnes sous-estiment leur durée de vie et gère mal leur capital.

A la lumière des avantages et limites de ces deux modes de sortie, aucune formule n'apparaît s'imposer à l'autre. C'est pour cela que de nombreuses entreprises préfèrent laisser la liberté de choix aux salariés. Cette politique est notamment motivée par les arguments suivants :

- les besoins économiques des retraités étant multiples, il n'y a pas de raison de leur imposer une sortie en rente s'ils préfèrent une sortie en capital, d'autant qu'ils perçoivent déjà une rente en provenance des régimes par répartition qui reste le socle du financement des retraites ;

- Un capital peut à tout moment être transformé en rente et offre différentes possibilités de combinaisons entre capital et versements réguliers ;

- Compte tenu de l'intérêt marqué par les ménages et de l'état du marché de l'épargne-retraite, la sortie en capital apparaît comme un argument de vente dont ne peuvent absolument pas se priver les fonds de pension dans leur phase de lancement;

- La baisse de rendement des régimes obligatoires par répartition conduira les souscripteurs à modifier leur option s'ils estiment que le niveau de retraite qui leur est servi n'est plus adapté à leur besoin de consommation.

3) Gestion externe ou gestion interne ?

La gestion interne de la RSC consiste à gérer les dispositifs au sein de l'entreprise. A l'opposé, la gestion externe fait appel à un tiers pour gérer les sommes collectés au titre de ces dispositifs.

En général la gestion externe est préférée à la gestion interne parce qu'elle a une vocation retraite plus marquée et présente moins d'inconvénients dans sa mise en œuvre.

La gestion interne est souvent annoncée comme un mécanisme dont l'objectif prioritaire est le renforcement des fonds propres d'entreprise. Il s'agit ici d'une finalité économique. Bruno Sire et Bruno Biais (1995)¹³² se sont interrogés sur les conséquences prévisibles d'une gestion interne d'un fonds de pension dans une entreprise. Leur réflexion porte sur trois points : le financement, le couple efficacité économique/satisfaction des salariés et le comportement des salariés.

Sur la base des théories financières et de gestion des ressources humaines les auteurs nous apportent un éclairage à ces questions.

En termes financiers, l'engagement prédéfini de l'entreprise envers ses salariés est comptabilisé comme une dette. L'opération alourdit alors le bas du passif du bilan. Par contre si son engagement est conditionnel, alors il s'agit "d'une forme de financement hybride plus comparable à des quasi-fonds propres" (Sire, Biais 1995). L'opération accroît alors le haut du bilan.

Pour les auteurs, les imperfections inhérentes aux marchés financiers peuvent avoir des conséquences sur l'optimalité d'un système de retraite à deux égards :

- les salariés devant faire face à des coûts de transaction trouveront moins coûteux de mandater leurs interventions sur les marchés à un fonds de retraite spécialisé dans ces transactions ;

- De plus, le pouvoir de négociation de l'entreprise avec le gérant du fonds et le contrôle des opérations qu'il effectue permettra de faire des économies d'échelle plus importantes par rapport à ce que peut obtenir un salarié seul.

Néanmoins, des problèmes d'agence, c'est-à-dire des conflits d'intérêts risquent d'apparaître tels que ceux analysés par Jensen et Meckling (1976)¹³³. Ils opposeront les salariés à leur employeur. Les premiers, par leurs versements, sont assimilables à des créanciers de l'entreprise. Leur intérêt est que soient adoptées

¹³² Sire B, Biais B., (1995), "fonds de retraite : quelle stratégie pour l'entreprise ?", *Revue Française de Gestion*, n°104, juin-juillet-août, p. 5-13.

¹³³ Jensen M.C, Meckling WH, (1976), "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economy*, 3, octobre, pp. 305-360.

des stratégies prudentes qui maximalisent la probabilité de leur remboursement. A l'inverse, les dirigeants de l'entreprise peuvent avoir d'autres objectifs.

"lorsque le prêteur est une banque, ce problème d'agence est partiellement résolu par la surveillance qu'exerce la banque ou par des contrats de prêts à court terme sur lesquels elle garde à tout moment le pouvoir de veto. Si les prêteurs sont les salariés, ce qui sera le cas pour la partie des fonds qui reviendront dans l'entreprise, leur contrôle sur les activités paraît plus difficile. Les salariés auront-ils le pouvoir de dire non? C'est affaire de circonstance, et plus généralement de style de direction. Une réforme dans laquelle les salariés joueront le rôle de banquiers ne peut être raisonnablement envisagée que dans le cadre d'un management participatif, en particulier en ce qui concerne la gestion du couple rentabilité/risque"
(Sire, Biais, 1995, p7).

Le mode de gestion plus ou moins participatif étant un élément crucial dans le choix que pourrait faire le législateur, les auteurs observent que les Américains ont répondu à ce problème en imposant des minima de contribution des entreprises et en mettant en place un dispositif de garantie des retraites, les salariés détenant une créance prioritaire sur l'entreprise.

Mais la situation en France est très différente, la faible participation des salariés dans la gestion des entreprises et l'existence de problèmes d'agence mettent en avant "les difficultés d'une gestion, même partielle, des fonds de retraite par l'entreprise qui a cotisé" (Sire, Biais, 1995)¹³⁴

Sur la gestion du couple efficacité/satisfaction, les auteurs relèvent, d'une part, que les études les plus récentes, menées aux Etats-Unis, ont montré que les plans de retraite constituent un élément clé de la satisfaction des salariés (Wilson et alii, 1985¹³⁵ ; Dreher et alii, 1988¹³⁶ ; Lust, 1990) et d'autre part, qu'un plan de retraite permet de réduire les coûts salariaux grâce aux avantages fiscaux.

¹³⁴ Sire B, Biais B, op. cit.

¹³⁵ Wilson M., Northcraft G.B, Neale MA, (1985), « The perceived value of fringe benefits », *Personel Psychology*, n°38, pp.309-320.

¹³⁶ Dreher GF, Ash RA, Bretz RD, (1988), « Benefit coverage and employee cost : critical factors in explaining compensation satisfaction », *Personel Psychology*, Vol. 41, n°2, pp. 237-254.

Pourtant, mettre en place des fonds de pension dans le seul but de l'optimisation fiscale, peut conduire les entreprises à privilégier le financement de fonds de pension au détriment d'autres formes de rémunération et au maintien de la satisfaction des salariés. De même, la volonté des employeurs de pouvoir suspendre leur cotisation en cas de difficultés économiques semble peu compatible avec les attentes des salariés.

Afin d'obtenir une forte adhésion des salariés, il faut qu'ils puissent bénéficier d'une garantie minimale de cotisation au fonds et d'un éventuel supplément lié au résultat de l'entreprise sous forme d'abondement de l'employeur. Il s'agit alors de rendre compatible les objectifs du dirigeant avec la satisfaction des salariés, c'est-à-dire éviter une dégradation du climat social tout en bénéficiant d'incitations fiscales.

En admettant, par ailleurs, que la rémunération exerce des effets de coopération sur les salariés (implication, fidélité...) et de motivation (efforts, performances...), qu'en est-il des suppléments de salaire différé servis par les mécanismes d'épargne-retraite ?

En ce qui concerne le comportement coopératif, afin d'éviter les problèmes de passager clandestin, il suffit d'associer les salariés à la gestion de l'entreprise d'une façon plus directe que le simple droit de vote lié à la détention d'actions (Conte, Svejnar, 1990).

Par contre, il est difficile de croire qu'un plan de retraite aurait un effet déterminant sur l'effort au travail. Sur la base de la théorie des attentes de Vroom (1964), il peut être avancé que l'effort au travail est fonction de la valeur accordée au complément de rémunération et du lien d'instrumentalité perçue. Mais "le lien d'instrumentalité s'estompe avec le temps. Plus la rémunération est différée par rapport à l'effort, moins elle est motivante". Donc, la motivation n'existerait que si l'élément de rémunération a une valeur significative pour le salarié, s'il répond à une attente réelle et s'il existe un lien clair et rapproché dans le temps entre l'effort et le montant de la rémunération. Ces trois conditions semblent difficiles à réunir dans le domaine de l'épargne retraite. La solution serait d'inscrire une partie des cotisations aux plans de retraite dans une logique d'intéressement. Une

telle démarche suppose que les salariés voient dans ce plan le moyen de satisfaire une attente, qu'ils acceptent le principe de cotisations variables selon les résultats économiques, qu'ils soient associés à la prise de décision dans le cadre d'un management participatif et qu'ils puissent exercer un contrôle sur le fonds. Ces conditions n'étant que très imparfaitement réunies, "il paraît difficile d'imposer aux salariés le statut d'apporteurs de capitaux à leur propre entreprise. L'acceptation de la diversité devrait amener, pour le moins, le législateur à privilégier la négociation au niveau de l'entreprise pour savoir s'il convient d'adopter une gestion interne des fonds de retraite" (Sire, Biais, 1995).

Finalement, deux types de solutions existent :

- les unes, faciles, mais peu satisfaisantes, consisteraient à obliger l'entreprise à investir une partie de l'épargne retraite dans un fonds géré en externe, qui investirait à son tour dans un portefeuille d'entreprises. Cette possibilité ne règle pas le problème du conflit d'intérêts pour la partie des fonds restant ou revenant dans l'entreprise, sauf à garantir les droits des salariés par une réassurance coûteuse ;

- plus satisfaisantes, mais difficiles à mettre en œuvre, sont les solutions consistant à associer les institutions financières à la gestion des fonds de retraite à seule fin d'améliorer la qualité de l'information des entreprises, à faire participer les salariés-épargnants aux choix stratégiques de l'entreprise et, enfin, à rendre le transfert de la décision de financement des retraites attractif l'employeur.

Mais dans un contexte où l'Etat se désengage pour transférer la décision de financement des retraites vers les entreprises, il semble que "les dirigeants ne prendront l'initiative d'insérer les plans de retraite dans leur politique de rémunération que si les incitations fiscales sont suffisantes et si le système a une réversibilité qu'ils jugent satisfaisante" (Sire, Biais, 1995).

§2 – les finalités multiples de la RSC : un regard sur la littérature.

La détermination des objectifs s'avère importante en gestion de la rémunération. Elle donne l'importance relative des principes et la nature des pratiques du système de rémunération à implanter et à gérer (Thériault, St Onge, 2000)¹³⁷.

Huseman, Hatfield et Driver (1978)¹³⁸ ont montré que les responsables d'entreprises attendent que les compléments de la rémunération directe jouent au maximum leur rôle :

- au plan de la motivation des salariés, qui doit les conduire à produire volontairement des efforts dans leur travail ;

- au plan de l'implication des salariés, définie par Mowday, Porter et Steers (1979)¹³⁹ comme l'identification et l'engagement dans l'organisation qui se traduit par la croyance et l'acceptation des buts et des valeurs de l'entreprise, la volonté d'exercer des efforts pour l'organisation et l'intention de continuer d'appartenir à l'organisation ;

- au plan de la satisfaction des salariés, définie par Locke (1976)¹⁴⁰ comme "un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail".

Les responsables d'entreprise considèrent donc les compléments de rémunération directe comme une forme d'investissement pouvant jouer un rôle de variable d'action en influençant positivement les attitudes et les comportements des salariés.

¹³⁷ Thériault R, St-Onge S., (2000), *Gestion de la rémunération, Théorie et pratique*, Gaëtan Morin.

¹³⁸ Huseman Richard C, Hatfield John D, Driver Russel., (1978), "Getting your benefit programs understood and appreciated", *Personnel Journal*, October, pp560-566 et 578.

¹³⁹ Mowday, RT, Steers RM, Porter LW., (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, n°14 pp. 224-247.

¹⁴⁰ Locke Edwin A, (1976), "The nature and causes of job satisfaction," in Dunnette MD: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : rand McNally pp. 1297-1349.

L'une des solutions pour optimiser la performance de l'organisation et la maîtrise des diverses contraintes serait la construction d'un mix-rémunération intégrant simultanément des éléments de rétribution extrinsèque et intrinsèque et donnant lieu à un versement immédiat et/ou différé.

En effet, "manager les salaires, c'est s'adapter à un tissu de contraintes et dans le même temps, élaborer des règles de rémunérations susceptibles d'être légitimes aux yeux des salariés et incitatives"(Amadiou, 1995)¹⁴¹. Ainsi, la mise en place d'un système de "retraite maison" peut être une réponse au problème de financement des systèmes de retraite obligatoires, en répondant aux attentes des salariés à l'égard de leur retraite, et une solution intéressante dans l'élaboration d'un mix-rémunération pour orienter notamment le comportement des salariés vers les objectifs stratégiques assignés par l'organisation qui peuvent être à double finalité. En effet, Sire (1993) déclare que "chaque élément du système de rétribution à des influences différentes sur les variables de comportement (fidélité, motivation, implication...) et sur les variables économiques (fiscalité, flexibilité...)". Toutefois, la conception d'une politique de rétribution impose une certaine cohérence et complémentarité entre les différentes composantes de la rétribution.

Evidemment, cela représente un foisonnement de pratiques de rémunération qui peuvent être différenciées¹⁴² selon le type de marché, les contraintes et les objectifs de l'entreprise (Tableau 3.5) auxquelles nous comparons les attentes des salariés selon leur catégorie socioprofessionnelle (Tableau 3.6).

Toutefois, il semble y avoir une évolution à l'égard de ces approches contingentes. Les salariés quelles que soient leur catégorie et leur secteur d'activité, attendent beaucoup de leur entreprise en matière de retraite. La prise de conscience, autrefois réservée aux catégories de cadres et de dirigeants, a gagné l'ensemble des salariés. Seule la taille de l'entreprise se révèle encore

¹⁴¹ Amadiou J-F., op.cit., 1995, p.30.

¹⁴² nous reprenons pour illustrer ce propos deux tableaux de synthèse proposés par Hewitt Associates dans le mensuel technique Rémunérations et carrières édité à l'intention des praticiens de la gestion des ressources humaines, n° 114, mars 1990.

déterminante : plus l'entreprise compte de salariés, plus on attend d'elle en matière de retraite.

Tableau 3.5 : Types de marchés, d'entreprises et modes de rémunération

Types de marchés et d'entreprises	Contraintes du marché et exemples d'objectifs	Modes de rémunération
Grande distribution (vente de produits à cycle court)	Développer le chiffre d'affaires	Primes d'objectifs annuelles sur CA
Entreprises en croissance	Mener en parallèle le développement et la rentabilité	Intéressement à long terme suivant l'amélioration des résultats
Entreprise en forte croissance externe	Fédérer un groupe de PME	Intéressement à long terme sur les résultats des établissements du groupe
Entreprise en situation de quasi monopole	Fidéliser les salariés. Maintenir les parts de marché et la qualité du service rendu	Salaire de base élevé Régimes de retraite supplémentaire
Entreprise ayant décentralisé les responsabilités	Adhésion aux nouveaux modes de management et prise en compte par le salarié de ses responsabilités	Récompense de la performance individuelle Intéressement sur la contribution de l'établissement aux résultats du groupe

Tableau 3.6 : Catégories de salariés et mode de rémunération

Catégories de salariés	Attentes	Modes de rémunération adaptés
Employés	Evolution constante de leur rémunération Organisation du temps de travail	Salaire fixe Prime d'ancienneté Horaires flexibles
Ouvriers	Récompense du travail d'équipe Conditions de travail sécurisantes	Salaire de base Prime d'ancienneté Prime d'équipe Régime de prévoyance
Agents de maîtrise	Récompense de la performance individuelle Reconnaissance et association à l'entreprise	Salaire individualisé Primes d'objectifs Plan d'épargne
Cadres commerciaux	Reconnaissance du risque à court terme Facilité pour exercer son activité	Primes d'objectifs Voiture de service
Cadres	Récompense de la performance individuelle Partage des résultats de l'entreprise Possibilité de se constituer une retraite à titre individuel	Salaire individualisé Intéressement Régime de retraite capitalisée à adhésion facultative
Cadres dirigeants	Association à long terme aux résultats de l'entreprise Eléments de rémunération différenciés par rapport aux autres salariés Revenu à la cessation d'activité	Intéressement à long terme Plan d'options sur actions Avantages Régime de retraite supplémentaire

Comme nous l'avons déjà souligné auparavant, la rémunération peut exercer des effets de coopération sur les salariés (implication, fidélité...) et de motivation (efforts, performances...). Mais qu'en est-il des dispositifs de RSC ?

Il est nécessaire de réfléchir aux objectifs attribués à la détermination d'un mix-rétribution. A la différence des économistes, qui s'occupent de la fixation du niveau de la rétribution extrinsèque, le gestionnaire tente de repérer les éléments de rétribution qui peuvent être utilisés comme une variable d'action sur lesquels l'employeur peut agir pour atteindre ces objectifs économiques, financiers et sociaux.

Par exemple, Gowen (1990)¹⁴³ reconnaît huit principaux objectifs qui conduisent à la mise en place d'un accord d'intéressement : "association financière, amélioration des relations employeurs/employés, accroissement des niveaux de productivité, partie prenante de la philosophie de l'entreprise, moyen de changement et de développement organisationnel, moyen de relier la rémunération du salarié à la performance de l'entreprise, moyen de réduire les salaires ou les bénéfices pendant les négociations et réductions des coûts du travail."

Certains éléments de la rétribution permettent donc de répondre à des finalités plutôt économiques telles que "améliorer la productivité, la qualité mais aussi à flexibiliser la politique de rémunération, à renforcer les fonds propres et à réduire les charges fiscales et sociales"¹⁴⁴, et/ou à des finalités sociales telles que la motivation, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, l'attraction des salariés et la fidélisation.

Différents auteurs s'accordent sur les qualités d'une rémunération extrinsèque telle que la RSC en terme de gestion des ressources humaines. Comarmond (1995)¹⁴⁵ remarque que "l'épargne salariale est devenue, au fil des années et des réformes, une technique de management à finalité économique et sociale".

¹⁴³ Gowen C.R., (1990) "Gainsharing programs : an overview of history and research", *Journal of Organizational Behavior*, vol 11, n°2, pp.77-97.

¹⁴⁴ Commeiras N et Santerre JL, (1998) op.cit., p 70.

¹⁴⁵ Comarmond de L., (1995) "Epargner dans l'entreprise", *Liaisons Sociales*, n°101.

Historiquement, l'expansion de ce type d'avantage en France est expliquée par la volonté des employeurs de fidéliser leurs collaborateurs (Voigt, 1942)¹⁴⁶. Hatzfeld (1971) explique le développement, dans certaines grandes entreprises, des régimes de retraite par un besoin en matière de gestion du personnel. Il observe que seule la protection sociale et non le salaire direct peut ~~satisfaire le besoin de stabilité du personnel de l'entreprise. Etant donné les~~ difficultés annoncées de l'assurance vieillesse d'ici à quelques années, nous nous interrogerons sur le rôle de la RSC en tant que composante de la rétribution extrinsèque.

1) des finalités économiques

A priori, la RSC ne contribue pas, à la réalisation de finalités économiques, tels que l'amélioration de la productivité et le renforcement des fonds propres. Seuls les modes de rémunération incitatives¹⁴⁷ individuelles et/ou collectives tels que les bonus individuels et collectifs, les commissions, l'intéressement légal et la participation obligatoire aux résultats sont susceptibles de relancer la productivité. Pourtant, certains spécialistes de la rétribution doutent de l'efficacité de l'intéressement, prétextant que le salarié ne perçoit pas, la plupart du temps, le lien entre son effort et sa rétribution. Ceci n'est cependant envisageable que lorsqu'il s'agit d'un intéressement global, c'est-à-dire mis en place au niveau d'un groupe, d'une entreprise voire d'un établissement. De plus, seuls les périphériques légaux tels que l'actionnariat, la participation aux résultats, les stocks options et le couplage de l'intéressement avec un plan d'épargne entreprise contribuent à renforcer les fonds propres de l'entreprise et à lui fournir un atout financier et stratégique. Louart (1992)¹⁴⁸ affirme que "la participation peut servir au renforcement du contrôle interne avec enrichissement et réorientation des capitaux propres par l'actionnariat direct" et il ajoute que "c'est vrai aussi bien pour l'actionnariat direct que pour le passage par le PEE qui

¹⁴⁶ Voigt J., (1942), L'assurance groupe. Régime de prévoyance des cadres et techniciens, *Thèse de doctorat de Droit*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence.

¹⁴⁷ Un élément de la rétribution à un caractère incitatif lorsque l'entreprise s'engage à verser un "bonus" d'un montant donné seulement si une performance moyenne est réalisée.

¹⁴⁸ Louart P., (1992) "Participation aux résultats : les véritables enjeux", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, pp. 95-104.

collecte l'intéressement et la participation légale". Cette pratique procure alors à l'entreprise un dispositif anti-OPA (Offre Publique d'Achat).

Néanmoins, la RSC permet de développer une flexibilité par les coûts salariaux notamment parce qu'elle bénéficie d'exonérations fiscales et sociales. Certes, le gestionnaire peut agir pour flexibiliser la politique de rétribution en priorité sur les composantes reliées à la réalisation d'une performance, c'est-à-dire les composantes variables et aléatoires de la rétribution extrinsèque à versement immédiat. Mais il peut aussi utiliser les autres éléments de la rétribution extrinsèque qui se présentent sous forme d'avantages sociaux immédiats ou différés bénéficiant d'exonérations fiscales et sociales. Il s'agit par conséquent des périphériques sélectifs ou statutaires tels que les retraites supplémentaires et la prévoyance.

Par ailleurs, la souscription d'une RSC oblige l'entreprise à effectuer un versement périodique à un organisme d'assurance d'une prime destinée à couvrir ses engagements. Ceci permet d'étaler l'effort de trésorerie sur toute la vie de la société, de garantir un versement des prestations offertes aux salariés et limite les risques de dévaluation de l'entreprise en cas de vente car la dette sociale (engagements à l'égard des salariés) est gagée en tout ou partie par des actifs financiers "hors bilans". Enfin, le versement périodique d'une cotisation destinée à couvrir les engagements de l'entreprise est également un moyen d'alléger le passif social de l'entreprise. Les cotisations sont en effet versées sur un compte productif d'intérêts financiers qui ne sont pas fiscalement imposables et qui permettent chaque année d'augmenter le passif social lié à l'accroissement des effectifs, des salaires et de l'ancienneté des individus. Toutefois, ceci dépend de la réglementation fiscale des systèmes de RSC puisqu'un changement dans ce domaine, peut remettre en cause une partie des avantages de la gestion externe d'une RSC. Il est alors permis d'envisager que la RSC offre une optimisation de la gestion des risques sociaux. Notamment par le recours à un assureur pour souscrire un dispositif de RSC. Cet assureur peut se substituer à l'employeur et verser les prestations sociales. Cette optimisation résulte d'une prévision des dépenses et d'un allègement du passif social de l'entreprise.

Mais la priorité accordée à l'amélioration de la rentabilité économique à court terme par la cotisation à des fonds de pension plutôt qu'à d'autres formes de rémunération "peut se trouver en contradiction avec, d'une part, un objectif de flexibilité et, d'autre part, le maintien ou le développement de la satisfaction des salariés" (Sire, Biais, 1995).

2) des finalités sociales

Pour commencer, les recherches théoriques ne parviennent pas à un consensus de l'effet des rémunérations sur la motivation au travail et/ou la satisfaction. Les travaux fondateurs de Herzberg (1959)¹⁴⁹ confirment que la rétribution extrinsèque est un facteur d'hygiène et ne peut ni motiver, ni améliorer la satisfaction. Pour lui, seuls les composantes de la rétribution intrinsèque (nature des tâches, élargissement des responsabilités, les possibilités de promotion...) apportent de la satisfaction dans le travail. Au contraire, la théorie des attentes de Vroom (1964)¹⁵⁰, précise qu'un individu peut être motivé par une rétribution extrinsèque qui récompense ses efforts et ses performances, sous réserve que celle-ci représente pour lui une certaine valeur et un lien d'instrumentalité. Il est difficile de croire qu'un plan de retraite aurait un effet déterminant sur l'effort au travail étant donné son caractère différé.

Porter et Lawler (1968) stipulent que la rémunération peut être un facteur soit de motivation, soit de satisfaction, soit des deux. Par la suite, une large littérature s'est intéressée exclusivement à la relation rémunération-satisfaction, s'appuyant notamment sur les théories de la divergence et de l'équité. Les auteurs affirment, pour la plupart, l'influence de la satisfaction à l'égard du salaire sur les attitudes et les comportements cependant peu d'études empiriques valident formellement ces propositions.

Quelques études empiriques plus récentes réalisées aux USA sur les compléments de rémunération ont montré que les plans de retraite constituent un élément clé de la satisfaction des salariés (Wilson et alii, 1985 ; Dreher et alii, 1988 ; Lust, 1990).

¹⁴⁹ Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB., (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley.

Mais de nombreux auteurs considèrent que seules quelques composantes de la rétribution impulsent la motivation au travail. Sire(1993) propose six variables d'action qui développent la motivation au travail :

- la rémunération au mérite individuel, la rémunération au mérite collectif et le partage du profit influent positivement sur la motivation au travail¹⁵¹ ;
- la participation au capital et plus particulièrement l'actionnariat peut devenir indirectement un facteur de motivation au travail, par le biais de l'implication organisationnelle ;
- Les avantages en nature et aides diverses ont un impact aléatoire sur la motivation au travail, la rémunération fixe (salaire de base) a un effet négatif sur la motivation ;
- La retraite supplémentaire et la prévoyance n'ont aucune influence sur la motivation au travail.

Alors que pour Golliou et Brami (1993)¹⁵² "le problème des fonds de pension dans l'entreprise se pose clairement en termes de management : soit elle considère ces charges croissantes comme des obligations sociales à rendement négatif, soit elle les optimise grâce à une gestion dynamique, pour en faire des outils de motivation".

Aussi, il semble que les relations avancées par les différents auteurs restent hypothétiques et aléatoires. La présentation des résultats de quelques recherches empiriques menées récemment permet de mieux appréhender les enjeux et les conséquences des systèmes de rémunération.

Suite à une étude empirique réalisée en France auprès de 579 salariés, Roussel (1996)¹⁵³ obtient trois résultats significatifs :

Premièrement, la partie fixe de la rémunération directe influence positivement la satisfaction et la motivation au travail, surtout quand elle est

¹⁵⁰ Vroom VH., (1964), *Work and motivation*, Nex-York, Wiley.

¹⁵¹ Rémunération au mérite individuel = primes + bonus individuels ; rémunération au mérite collectif = primes + bonus collectifs ; partage du profit = intéressement + participation + abondement.

¹⁵² Golliou C, Brami M, (1993), "Retraite et prévoyance", *dossier du Nouvel Economiste*, n°901, juillet.

individualisée. Deuxièmement, la rémunération flexible¹⁵⁴ n'améliore ni la motivation, ni la satisfaction au travail. Troisièmement, les avantages divers¹⁵⁵ ont une influence positive sur la satisfaction et négative sur la motivation.

Néanmoins, l'auteur reconnaît deux biais possibles :

- la rémunération flexible calculée sur des performances collectives et très peu sur des performances individuelles peut limiter les résultats obtenus
- la notion d'avantages divers regroupe des éléments très variés pouvant annuler les effets positifs de certains d'entre eux et en particulier ceux des régimes de retraite surcomplémentaire et de prévoyance.

La mise en avant de cette deuxième limite incite à examiner de plus près les antécédents de la satisfaction des salariés à l'égard d'un élément des avantages divers : les régimes de retraite surcomplémentaire par capitalisation..

La recherche précédente est complétée par l'enquête menée par Igalens et Roussel (1996)¹⁵⁶ auprès de 269 cadres et 297 non-cadres d'entreprises françaises. Cette enquête confirme l'efficacité de l'action sur la rémunération fixe. Elle met également en avant la pertinence de l'élaboration d'une politique de rémunération adaptée aux populations concernées (cadres et non-cadres).

En effet, cette étude montre que les augmentations individuelles de salaire (et non les primes) améliorent la motivation au travail des cadres, lorsqu'elles traduisent leurs efforts et que la rémunération fixe augmente la satisfaction au travail tant chez les cadres que chez les non-cadres. En contrepartie, les auteurs confirment que la rémunération flexible (rémunération variable et différée) et les avantages divers n'ont d'influence ni sur la motivation, ni sur la satisfaction au travail.

¹⁵³ Roussel P., (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica.

¹⁵⁴ Rémunération flexible = rémunération variable + revenu différé.

¹⁵⁵ Les avantages divers regroupent les indemnités, remboursements, primes, participation pour frais divers, les avantages en nature, les dépenses sociales et loisirs et les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance.

¹⁵⁶ Igalens J, Roussel P., (1996), "Etude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et non cadres", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°19, septembre, p.19-35.

Pourtant, ces résultats sont contestés par d'autres études menées sur des entreprises françaises et étrangères. Ainsi, l'analyse économétrique réalisée par Vaughan-Whitehead (1992)¹⁵⁷ démontre que l'intéressement légal (rémunération variable) augmente la motivation au travail des salariés.

De même, l'enquête conduite par le Bureau of National Affairs auprès de 1000 salariés nord américains conclue que la participation financière (rémunération flexible, rémunération différée) a une influence positive sur la satisfaction au travail. Enfin, la recherche de Poilpot-Rocaboy (1994) montre que la protection sociale complémentaire (rémunération différée) participe à la satisfaction des salariés.

Par ailleurs, les organisations semblent avoir un objectif social supplémentaire, celui de la séduction. Il s'agit en effet d'attirer les personnes les plus compétentes et de pouvoir choisir et retenir les meilleurs candidats lors d'une procédure de recrutement. Cet objectif se comprend aisément, notamment dans un contexte de concurrence accrue. Pour ce faire, différentes variables d'action s'offrent aux gestionnaires pour fidéliser et attirer les meilleurs collaborateurs.

La théorie du salaire d'efficience et le modèle de rotation de la main d'œuvre de Stiglitz (1974)¹⁵⁸ démontre que le versement de salaires supérieurs à ceux du marché parvient à réduire les coûts de roulement de la main d'œuvre. Finalement, pour attirer et fidéliser les salariés, diverses variables peuvent être retenues parmi celles de la rétribution intrinsèque : l'intérêt du poste de travail, le niveau de responsabilité, les perspectives de carrière et également parmi celles de la rétribution extrinsèque tels que les avantages en nature, la protection sociale complémentaire, les avantages divers, les plans d'action sur options, l'intéressement légal, les plans d'épargne d'entreprise, les primes d'ancienneté.

¹⁵⁷ Vaughan-Whitehead D., (1992) "Intéressement, participation, actionnariat : impacts économiques dans l'entreprise", *Economica*.

¹⁵⁸ Stiglitz J., (1974), "Alternatives Theories of Wages determination and Unemployment in LDC's : The Labor Turnover Model", *Quarterly Journal of Economics*, 2, pp. 194-227.

Parallèlement, la version de la théorie du salaire d'efficience développée par Weiss (1980)¹⁵⁹ stipule que par une politique salariale séduisante (rémunération offerte supérieure à celle du marché), les entreprises peuvent attirer les candidats les plus qualifiés, les plus compétents et les plus talentueux.

Par la suite, Rioux (1989)¹⁶⁰ différencie deux types de variables d'action qui agissent sur la fidélisation des salariés, les techniques dites de "séduction" et les techniques dites de "contraintes". Les premières interviennent sur la volonté des personnes de rester dans l'entreprise, elles font partie autant des rétributions extrinsèques qu'intrinsèques : la prime d'ancienneté, le salaire au mérite, l'intéressement, les stocks options, la gestion de carrière, l'ambiance de travail. Les secondes obligent l'individu à rester dans l'entreprise, par exemple, un prêt d'entreprise avec déchéance du terme qui contraint un salarié qui quitte l'organisation à rembourser immédiatement le solde de l'emprunt dû, une clause de durée dans un contrat de travail à durée indéterminée, une obligation de présence dans l'entreprise lors de la cessation d'activité pour bénéficier d'une retraite surcomplémentaire...

Mousseron (1989)¹⁶¹ élabore une liste d'outils susceptibles de fidéliser le salarié à l'entreprise : les avantages sociaux et salariaux (les congés, la prime d'ancienneté, la remise de décorations ou de médaille de travail), les politiques de formation et de promotion interne. Il ajoute qu'à côté de ces mécanismes, il en existe d'autres pour le dissuader de la quitter : l'ajout de certaines clauses au contrat à durée indéterminée, afin d'empêcher le salarié de quitter l'entreprise avant un terme convenu entre lui et son employeur (contrat projet, clause de dédit formation).

De même, Louart (1991)¹⁶² reconnaît trois leviers pour développer ou susciter la fidélité du personnel :

- la reconnaissance de la valeur personnelle de l'individu (gestion des carrières, promotion, formation) ;

¹⁵⁹ Weiss A., (1980), « Job queue and Layoffs in Labor Markets with Flexible wages », *Journal of Political Economy*, vol. 88, pp.526-538.

¹⁶⁰ Rioux O., (1989) "Comment fidéliser le personnel", *Liaisons sociales*, n°4.

¹⁶¹ Mousseron P.-H., (1989) "la fidélisation du personnel", *Problèmes économiques*, n°2152, décembre.

- un climat et des communications agréables (accueil des initiatives, possibilité d'expression) ;
- des rémunérations attractives (salaire, intéressement, avantages divers).

Dernièrement, Fanchon et Mèlèse (1996)¹⁶³ soumettent un modèle conceptuel relatif à l'attraction et la conservation des salariés qualifiés, décrivant l'influence des avantages monétaires et non monétaires sur les employés en terme de satisfaction et sur l'employeur en terme de coût.

Heyraud (1993) déclare que "les responsables en charge du dossier "prévoyance" connaissent l'efficacité de la protection sociale en tant qu'instrument de gestion du personnel et tentent évidemment de la rendre performante : fidéliser, rassurer, motiver les membres de l'entreprise sont des objectifs prioritaires permettant d'optimiser l'apport individuel au sein du groupe."

L'étude de Poilpot-Rocaboy (1994) illustre l'influence que peut avoir l'assurance groupe (retraite supplémentaire et prévoyance) sur l'attraction et la fidélisation des salariés et atteste que cet élément de rétribution extrinsèque n'a aucun effet sur le taux d'absentéisme. De plus, les résultats de Vaughan-Whitehead confirment la version d'Akerlof et celle de Stiglitz de la théorie du salaire d'efficience : des salaires élevés incitent les salariés à rester dans l'entreprise et amoindrissent l'absentéisme.

Enfin, Duskin (1993)¹⁶⁴ estime que "les employeurs peuvent utiliser les régimes de pension entre autres, comme un instrument de gestion, de manière à exercer un contrôle sur la rotation des effectifs et l'âge de départ en retraite".

Chanal et Hardebolle (1991)¹⁶⁵ affirment que "la prévoyance collective fait désormais partie du paysage familial des outils stratégiques de management,

¹⁶² Louart P., (1991), *Gestion des ressources humaines*, Ed Eyrolles, Paris.

¹⁶³ Fanchon Ph, Mèlèse F, "Stratégies salariales pour attirer et garder certains employés", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°18, décembre-janvier, 1996, p.31-40.

¹⁶⁴ Duskin E., (1993), "Pensions publiques, pensions privées", *l'Observateur de l'OCDE*, n°179, janvier.

¹⁶⁵ Chanal R, Hardebolle A., (1991) "Prévoyance collective : comment choisir le bon régime", *Personnel*, n°328.

au même titre que le plan de formation, la communication interne....l'enjeu est de taille, tant il est vrai que la protection sociale, et plus particulièrement la prévoyance collective, apparaissent de plus en plus comme des facteurs d'amélioration de la gestion des ressources humaines et, partant, de dynamisation des entreprises".

En définitive, les études existantes portant sur l'efficacité de l'adoption de différentes composantes de la rétribution n'offrent pas de résultats stables. Ceci est notamment vrai pour les finalités même de l'adoption.

Les finalités économiques de la RSC, comme l'amélioration de la RSC ou le renforcement des fonds propres, apparaissent sans fondements. Seuls les cas où la RSC est couplée à un PEE ou intégrée aux périphériques légaux lui donnent une légitimité économique. Toutefois, la RSC assure une flexibilité des coûts salariaux notamment lorsqu'elle s'accompagne d'exonérations fiscales et sociales.

En termes de finalités sociales, la controverse est plus grande aux vues des conclusions des recherches empiriques citées. Pour certains la RSC est considérée comme une variable d'action qui permet d'attirer et de fidéliser les salariés, pour d'autres elle n'a aucune influence significative sur la motivation et la satisfaction des salariés.

Enfin, nous remarquons certaines limites à ces résultats. En effet, l'étude de Roussel (1996) et de Poilpot-Rocaboy (1994) regroupent divers éléments de rétribution dans une même catégorie, ce qui peut avoir comme incidence d'annuler les effets positifs comme ceux des régimes de RSC. Il est donc nécessaire d'analyser les éléments distinctement avant de prendre en compte les interactions possibles entre les différents éléments de rémunération.

Conclusion chapitre 3

En réponse aux modifications des pratiques organisationnelles et au problème du financement des régimes de retraite légaux, certaines entreprises font bénéficier à leurs salariés d'un dispositif de RSC. L'analyse des principaux dispositifs de RSC, considérés comme des éléments de la rétribution extrinsèque, a mis en évidence les aspects pour lesquels ils peuvent être considérés comme étant un des moyens actuels de concilier à la fois les objectifs individuels et organisationnels.

En adoptant un régime de RSC, l'entreprise cherche tout d'abord à flexibiliser et à réduire les coûts salariaux mais aussi à limiter la non-satisfaction de ses salariés en répondant à leurs besoins de sécurité. Autrement dit, l'entreprise vise à maximiser l'efficacité de la RSC (sur le plan des avantages fiscaux et sociaux, et/ou sur la fidélité...) tout en essayant d'accroître le contentement des salariés.

Les DRH ont, aujourd'hui plus que jamais, un objectif de minimisation du coût du travail, impératif de la compétitivité, en veillant à ce que d'une part la satisfaction, condition du climat social, et d'autre part, la motivation, condition de la performance, soient à un niveau qui assure la pérennité de l'entreprise (Sire, 1996)¹⁶⁶.

¹⁶⁶ Sire B, citation reprise dans l'avant-propos de Roussel P, *Rémunération, motivation et satisfaction*, Economica, 1996, pp 8-9.

CONCLUSION PARTIE I

L'apparition d'une polémique en France sur le bien-fondé de parfaire les retraites obligatoires (de base et complémentaires) par l'introduction d'un troisième pilier en capitalisation, s'est opérée avec l'émergence des premiers effets négatifs du système par répartition.

Le choix entre la répartition et la capitalisation s'est constamment posé en France. Un rapide retour historique peut nous en convaincre.

Le premier régime de prévoyance créé par Colbert fonctionna sur le principe de la capitalisation. A la suite de plusieurs scandales où quelques compagnies, en difficultés financières, engloutirent les fonds de la caisse de retraite des ouvriers dont elles assuraient la gestion, la loi de 1895 obligea les entreprises à déposer l'argent des pensions dans des caisses agréées par les pouvoirs publics. La loi 1910 sur les "retraites ouvrières et paysannes" opère le passage de la capitalisation à la répartition. La faible adhésion au principe de la répartition voit l'apparition en 1928 des assurances sociales qui gèrent les cotisations obligatoires, pour tous les salariés à petits revenus, selon le principe de la capitalisation. Cependant la forte inflation des années 1930 lamine la valeur des versements réels. C'est sur ce fond de misère et de déception qu'est institué le système actuellement en vigueur.

Aujourd'hui, un élément risque de remettre en cause le système par répartition, en effet, les évolutions démographiques telles que le vieillissement de la population constituent l'une des principales mutations auxquelles notre société va être confrontée au cours des prochaines décennies. Selon le diagnostic établi par le rapport Charpin¹⁶⁷, 1 Français sur 5 a aujourd'hui plus de 60 ans. En 2040, ils seront 1 sur 3. L'arrivée à l'âge de la retraite de la génération d'après-guerre dès 2005 et l'allongement de la durée de vie font qu'en 2040, les plus de 60 ans seront 10 millions de plus. En conséquence, la proportion croissante du nombre de retraités par rapport à celui des actifs aura un impact sur l'équilibre économique du système de retraite français, notamment en termes de déficits.

Notre système de retraite va devoir s'adapter aux nouvelles données démographiques et suivre l'exemple de la plupart des pays européens, des Etats-Unis et du Canada, qui ont déjà pris des mesures. C'est pour certains le grand défi de cette fin de siècle. Comment préserver les régimes de retraites pour les générations qui cesseront leur activité dans 10,20,30 ou 40 ans ? Comment éviter des charges trop lourdes pour les actifs ?

Face à ces évolutions, les Français et les salariés sont inquiets pour leurs prestations futures de retraite. Face à ces changements issus de facteurs démographiques, économiques et sociaux, les salariés peuvent opter pour la constitution d'un complément de retraite individuel ou obtenir de leur entreprise qu'elle mette en place une retraite complémentaire par capitalisation dans le cadre d'un contrat collectif.

Il semble d'après plusieurs sondages que la solution souhaitée par les salariés pour palier à la diminution des prestations futures de retraite soit le recours à une retraite surcomplémentaire par capitalisation (RSC) mise en place par l'entreprise.

Le changement du contexte économique et social dans lequel s'inscrit la mise en place d'un régime de RSC s'accompagne de la modification corrélative du rôle des différents acteurs sociaux. L'origine des systèmes de prise en charge

¹⁶⁷ Cf annexe 4.

de la vieillesse provient souvent des entreprises du XIX^{ème} siècle. Ils se sont étayés et généralisés sous l'effet de l'intervention publique en 1945. A partir de cette date, les rôles dévolus à l'Etat et aux collectivités locales d'une part et à l'entreprise d'autre part sont bien délimités. A l'entreprise sa vocation économique, à l'Etat le rôle politique et social au sens large. Toutefois, le désengagement progressif de l'Etat pousse les entreprises à considérer de nouveau le rôle de la fonction sociale dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

Le premier objectif de la thèse est donc de vérifier empiriquement que les dispositifs actuels de RSC améliorent le couple efficacité/satisfaction des salariés pour l'entreprise.

Notre recherche contribue ainsi tout d'abord à différencier l'ensemble des dispositifs de RSC sur le critère de la satisfaction ou non des salariés, puis à relever les attentes des salariés dans le cas d'une adaptation de ces dispositifs et d'une uniformisation à l'ensemble de la population française. Elle présente un intérêt majeur pour les gestionnaires qui ont mis en place ou non un tel dispositif, car elle vise à l'évaluation de la situation actuelle et à apporter un repérage sur les attentes futures.

Le second objectif de la thèse est d'approfondir la connaissance du concept de satisfaction à l'égard des avantages sociaux. Une littérature spécifique sur la satisfaction des salariés à l'égard de la RSC semble inexistante. Toutefois, l'analyse des recherches sur la satisfaction des salariés à l'égard de la rémunération et l'étude des travaux sur le contentement des salariés à l'égard des avantages sociaux révèle les caractéristiques de complexité et de contingence qu'il convient d'associer à la satisfaction individuelle.

Pour répondre à ces différents objectifs, notre développement s'organise dans les deux parties suivantes :

La seconde partie est consacrée à l'étude du concept de la satisfaction en distinguant d'abord le concept de la satisfaction au travail de la satisfaction à l'égard de la rémunération. Ensuite, nous nous attacherons à mettre en exergue l'ensemble des déterminants qui agissent sur la satisfaction des salariés à l'égard de la rémunération et plus précisément à l'égard des compléments de la rémunération directe tels que la RSC

La troisième partie est consacrée à la validation empirique du modèle de la recherche sur la base d'une étude quantitative auprès de salariés bénéficiant d'un dispositif de RSC afin d'examiner leur satisfaction à l'égard des produits existants et leurs attentes envers d'autres mécanismes de RSC.

**PARTIE II : ANALYSE THÉORIQUE
DE LA SATISFACTION À L'ÉGARD DE
LA RSC**

Comme le soulignent très justement, Poilpot-Rocaboy et Soulié-Mathieu (2000)¹⁶⁸, une littérature spécifique sur les déterminants de la satisfaction à l'égard des avantages sociaux, et plus spécifiquement de la RSC semble aujourd'hui inexistante. Pour autant, le thème de la satisfaction à l'égard de la rémunération est plus largement abordé dans la littérature anglo-saxonne. Celle-ci étudie l'interaction entre la satisfaction des salariés et leur salaire et ou leurs compléments de rémunération. Ne comprenant pas que le salarié soit encore insatisfait après une augmentation substantielle de salaire, les recherches se sont intéressées de plus près au concept de la satisfaction à l'égard de la rémunération, puis à l'égard des compléments de la rémunération.

Plusieurs chercheurs ont examiné les antécédents de la satisfaction à l'égard de la rémunération et ont mis en évidence sa nature multidimensionnelle (Heneman et Schwab (1985), Miceli et Lane (1991), Danehower et Lust (1992), Lane et Scarpello (1989), et Roussel (1996)). Dans ce cadre, plusieurs théories dominent l'étude de la satisfaction à l'égard de la rémunération : la théorie de l'équité, la théorie de la divergence et la théorie de la justice organisationnelle.

Le rappel succinct des théories de la satisfaction au travail nous permet, d'une part, de fixer le cadre théorique de la satisfaction à l'égard de la rémunération et de ses compléments (chapitre 4). D'autre part, il permet d'aborder les modèles explicatifs de cette satisfaction (chapitre 5). Ces différentes contributions constituent une base théorique utile à la proposition d'un modèle spécifique des déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard de la RSC (chapitre 6).

¹⁶⁸ Poilpot-Rocaboy G, Soulié-Mathieu J, (2000) "La satisfaction des salariés à l'égard de la protection complémentaire : une contribution à l'efficacité et à l'efficacité des rémunérations" chapitre 13 in Peretti JM, Roussel P., *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert.

CHAPITRE 4 - DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL À LA SATISFACTION À L'ÉGARD DE LA RÉMUNÉRATION.

La notion de satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe ne peut être précisée sans faire au préalable un détour par le concept initial de la satisfaction au travail. L'intérêt d'une telle démarche est de montrer l'évolution de la recherche dans le domaine de la satisfaction ; focalisée dans un premier temps sur le concept général de la satisfaction au travail, la recherche s'est penchée ensuite sur l'étude spécifique de la satisfaction à l'égard de la rémunération et de ses différentes dimensions dont les "compléments de la rémunération directe".

L'objet de ce chapitre est de mettre en évidence que la rémunération différée, telle que la RSC, constitue une dimension spécifique de la rémunération envers laquelle les salariés peuvent éprouver une satisfaction indépendante.

Section 1 - La satisfaction au travail

Les recherches de Locke sur la satisfaction au travail représentent un référentiel précieux dans ce domaine.

En 1969, Locke (1969)¹⁶⁹ définit la satisfaction au travail comme "un état émotionnel plaisant résultant de l'appréciation qu'une personne se fait de son travail comme répondant ou permettant de répondre à ses valeurs vis-à-vis du travail". En 1976, il parvient à préciser cette définition, en s'appuyant à la fois sur la théorie de la divergence, sur la théorie des besoins et sur la théorie des valeurs¹⁷⁰.

La satisfaction au travail est alors " un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail". Il s'agit alors d'une réponse affective, émotionnelle de la personne face à son travail.

Cet état émotionnel résulte de "l'évaluation faite par une personne de son travail comme répondant ou permettant de répondre à ses valeurs importantes vis-à-vis du travail, à condition que ces valeurs soient convergentes avec ou aident à satisfaire ses propres besoins de base. Ces besoins sont de deux types différents mais interdépendants : les besoins matériels ou physiques et les besoins

¹⁶⁹ Locke E.A., (1969), "What is job satisfaction?", *Organizational behavior and human performance*, vol.4, p.309-336.

¹⁷⁰ La théorie de la divergence stipule que les réactions affectives des individus dépendent de leur perception de la différence entre ce que leur offre leur environnement ou ce qu'ils en retirent et ce qu'ils espèrent ; Selon la théorie des besoins, la satisfaction est fonction de degré avec lequel le travail répond ou permet de répondre aux besoins des individus ; la théorie des valeurs stipule que la satisfaction dépend du rapport entre la perception par l'individu de sa situation de travail et ses valeurs personnelles (les besoins sont innés alors que les valeurs sont subjectives et apprises).

psychologiques, en particulier le besoin de développement. Le développement est rendu possible surtout par la nature du travail en lui-même (Locke, 1976)¹⁷¹.

La satisfaction résulte donc de l'adéquation entre :

- les perceptions que la personne a des différents aspects de son travail
- et les perceptions qu'elle a quant à ce que devraient être ces différentes facettes du travail.

Autrement dit, la satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que l'individu désire et ce qu'il retire.

Lorsque Locke (1976)¹⁷² se base sur la taxinomie de Campbell et al (1976)¹⁷³ pour étudier la satisfaction au travail, il considère les théories de processus comme des modèles de causalité ; ceux-ci lui permettent d'établir la meilleure "opérationnalisation" du processus de la satisfaction au travail qui correspond à :

$$S = (V_c - P) * V_i$$

Où

- S = satisfaction au travail ;
- V_c = contenu de la valeur (type de valeur et niveau voulu) ;
- P = niveau perçu de la valeur procurée par l'emploi ;
- V_i = importance (intensité de l'attrait) de la valeur.

En fonction de cette formule "modélisatrice", la satisfaction au travail d'un individu résulte de l'écart entre ce que devrait être son emploi, selon ses valeurs, et ce qu'il est en réalité, selon ses perceptions.

Pour autant, il ne considère pas la satisfaction au travail comme une unité globale. Elle doit être étudiée comme "la somme des évaluations des éléments

¹⁷¹ Locke E.A., (1976) op.cit p. 1319

¹⁷² Locke E.A., (1976), "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette M.D., (éd), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, p.1297-1349.

¹⁷³ Campbell JP, Pritchard RD., (1976), « Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology », *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand Mc Nally.

distincts qui composent le travail"¹⁷⁴. En effet, le postulat de base de la satisfaction au travail est que le salarié peut différencier ses sentiments affectifs selon les divers aspects de son emploi.

Les recherches conduites à la suite de Locke ont permis de déterminer les multiples dimensions de l'emploi et d'aboutir à un consensus autour de trois dimensions principales (Heneman, Schwab, Fossum et Dyer, 1980)¹⁷⁵ :

- Le travail lui-même ;
- Les personnes avec lesquelles les individus travaillent ou leurs collègues de travail ;
- Les politiques et pratiques organisationnelles (par exemple : la rémunération, les promotions et la sécurité de l'emploi).

¹⁷⁴ Locke E.A., (1969) op.cit p. 330

¹⁷⁵ Heneman III HG ; Schwab DP ; Fossum JA ; Dyer LD, (1980), *Personnel / Human Resource Management*, Homewood, Illinois, p.146.

Section 2 - Les déterminants théoriques de la satisfaction à l'égard de la rémunération

L'analyse des recherches menées sur la satisfaction à l'égard de la rémunération peut être éclairée par la référence à plusieurs cadres théoriques qui s'appuient sur la théorie de l'équité, la théorie de la divergence, la théorie de la justice organisationnelle et la théorie de la privation relative.

Le rappel des fondements de chacune de ces théories nous permet de mieux appréhender par la suite les différentes modélisations de la satisfaction à l'égard de la rémunération et de ses compléments.

§1 - la théorie de l'équité

La théorie de l'équité poursuit les avancées de la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957)¹⁷⁶. Elle est née d'un effort de systématisation des résultats obtenus dans l'étude de la communication et de l'influence sociale. Deux propositions majeures en découlent : l'individu cherche à être conséquent avec lui-même ; ses opinions, ses croyances, ses représentations sont des éléments cognitifs qui tendent à être compatibles entre eux, à un état de cohérence interne. Donc deux éléments cognitifs sont dissonants quand l'un implique la négation de l'autre et consonants quand l'un implique l'autre ; il peut enfin n'exister aucun rapport entre deux éléments cognitifs.

L'hypothèse fondamentale de la théorie de la dissonance cognitive est la suivante : "l'existence d'une dissonance, étant source de malaise, entraîne de la

¹⁷⁶Festinger L. (1957), "A theory of cognitive dissonance" Evanston, Ill, Row, Peterson and Co, 291p dans Jodelet D et al, *La psychologie sociale, une discipline en mouvement*, 1970 Ed Mouton.

part de l'individu une activité qui vise à réduire cette dissonance"(Jodelet et al, 1970)¹⁷⁷.

Selon Festinger et Aronson (1960)¹⁷⁸, la théorie de la dissonance concerne "des processus psychologiques internes de l'organisme de l'individu. Les notions essentielles de cette théorie sont extrêmement simples; l'existence ~~simultanée d'éléments de connaissance qui d'une manière ou d'une autre ne~~ s'accordent pas (dissonance) entraîne de la part de l'individu un effort pour les faire d'une façon ou d'une autre mieux s'accorder (réduction de la dissonance)".

Cette théorie est la base de la théorie de l'équité d'Adams (1963)¹⁷⁹. Celui-ci part du principe que les inégalités de salaires provoquent le sentiment d'injustice chez les salariés et qu'elles peuvent avoir des répercussions sur la productivité et la qualité du travail. Une de ses hypothèses est que le sentiment d'injustice est une forme de dissonance cognitive : "on pourrait dire, en bref, qu'un homme est en situation de dissonance cognitive lorsque la connaissance qu'il a d'une chose n'est pas en harmonie avec sa connaissance d'un autre objet"(Adams, 1965)¹⁸⁰. De même, "il y aura dissonance cognitive pour Ego chaque fois que ses notions relatives à sa contribution ou à sa rétribution professionnelle se trouvent en relation inverse avec ses notions relatives aux contributions ou rétributions d'Alter" (Adams, 1962)¹⁸¹. Les travaux d'Adams cherchent à expliquer la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle par rapport à celle d'autres personnes.

Pour Festinger et Aronson (1960), les individus qui souffrent d'un état de dissonance, cherchent systématiquement à restaurer la consonance, simplement parce qu'ils sont dans une situation psychologiquement inconfortable.

¹⁷⁷ Jodelet D et al, (1970), *La psychologie sociale, une discipline en mouvement*, Ed Mouton.

¹⁷⁸ Festinger L; Aronson E, (1960), "Eveil et réduction de la dissonance dans les contextes sociaux" in A.Levy, *Psychologie sociale, Textes fondamentaux*, Paris, Dunod, 1965, I, pp. 193-211.

¹⁷⁹ Adams J.S., (1963), "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.67, n°5, pp. 422-436.

¹⁸⁰ Adams J.S, (1965), "Études expérimentales en matière d'inégalités de salaires, de productivité et de qualité du travail" in Faucheux C et Moscovici S, (1971), *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris, Mouton.

¹⁸¹ Adams J.S (1962) dans Poitou JP, (1974), *La dissonance cognitive*, Ed Armand Colin.

Adams (1963) définit l'équité comme l'égalité du rapport entre la contribution et la rétribution individuelle, comparée à celle d'un autre. "Il y a inéquité pour une personne chaque fois que ses contributions perçues, dans un emploi et/ou son revenu, sont psychologiquement dans une relation inverse avec ce qu'il perçoit être les contributions et/ou les rétributions de l'autre"¹⁸². Le salarié va donc observer son environnement pour savoir s'il est traité équitablement dans son entreprise. Si le salarié, à l'issue de cette comparaison, trouve sa situation insatisfaisante, c'est-à-dire en sous-équité (dissonance) il cherche, selon Festinger, à restaurer la consonance ; ce qui le pousse à réagir et à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Ceci traduit alors un *salarié motivé*.

Adams précise que l'individu tend à évaluer ses contributions en faveur de son organisation de travail (ex.: niveau de formation, efforts, ancienneté...) tout comme il évalue les compléments ou la rétribution qu'il retire de son emploi (salaire, conditions de travail, compléments sociaux...). Ceci peut se traduire par la proportion suivante : Ca/Ra où Ca correspond aux contributions de l'individu a et Ra les rétributions de l'individu a. Cette proportion peut alors servir de comparaison pour évaluer la proportion des contributions sur rétributions d'autres personnes considérées comme points de repère soit Cb/Rb où Cb correspond aux contributions de l'individu b et Rb les rétributions de l'individu b.

Cette comparaison consiste en une évaluation subjective d'éléments qui sont eux-mêmes subjectifs. L'équité est un phénomène psychologique et non logique ; l'individu construit ses proportions selon son système de perception. Chaque personne accorde un poids différent à telle ou telle rétribution et telle ou telle contribution. Les termes "contributions" et "rétributions" sont donc décisifs car ils conditionnent en grande partie le jugement d'équité.

Trois situations sont possibles suite à une comparaison des proportions par une personne :

$$Ca/Ra = Cb/Rb \Rightarrow \text{Equité}$$

$$Ca/Ra < Cb/Rb \Rightarrow \text{Sous-équité} = \text{Iniquité}$$

$$Ca/Ra > Cb/Rb \Rightarrow \text{Sur-équité} = \text{Iniquité}$$

¹⁸²Adams J.S (1963) op cit.

La motivation de l'individu naît de l'état de tension provoqué par le sentiment d'iniquité qu'il peut ressentir à la suite du déséquilibre entre sa proportion et celle de ses points de repère. La recherche de l'équilibre, qui se traduit par de la motivation, peut conduire l'individu à des attitudes et comportements non conformes aux intérêts de l'entreprises. Selon Mowday *et alii* (1979)¹⁸³, l'iniquité constitue chez l'individu une tension proportionnelle à son amplitude et le pousse à rechercher une diminution de cette tension. La force de motivation est alors proportionnelle à l'amplitude de l'iniquité perçue.

Adams (1963, 1965)¹⁸⁴, Walster et Berscheid (1973)¹⁸⁵. relèvent les moyens dont dispose un individu pour rétablir une situation d'iniquité (tableau 4.1).

Tableau 4.1 : les moyens disponibles face à une situation d'iniquité

Adams	Berscheid
<ul style="list-style-type: none"> - accroître sa contribution ; - diminuer sa contribution ; - accroître son revenu (en acquérant un statut plus valorisé, en demandant une hausse de salaire) ; - décroître son revenu ; - "abandonner" le terrain (absentéisme) ; - modifier sa propre perception de sa contribution ou de son revenu ; - modifier sa propre perception de la contribution ou du revenu de l'autre ; - changer de référent. 	<ul style="list-style-type: none"> - en restaurant l'équité réelle en changeant sa propre contribution ou son propre revenu ou la contribution ou le revenu des autres ; - en modifiant sa représentation de l'équité par un changement de sa perception de son propre revenu ou de sa propre contribution ou du revenu ou de la contribution de l'autre.

L'alternative entre ces moyens dépend de la facilité à les mettre en place. En effet, il semble plus "facile" de modifier sa propre perception de sa contribution que celle de son point de référence. De même, qu'il est plus "aisé"

¹⁸³ Mowday RT, Steers RM, Porter LW., (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, n°14, pp.224-247.

¹⁸⁴ Adams JS, (1963), op cit. ; et Adams JS, (1965), op cit.

¹⁸⁵ Walster E, Berscheid E, Walster G.W, (1973), "New directions in Equity research", *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, pp.151-176.

pour l'individu de modifier sa perception de la contribution de son point de référence que d'accepter de décroître son revenu.

Pour Thériault (1983)¹⁸⁶, la théorie de l'équité est autant une théorie de la satisfaction qu'une théorie de la motivation. La théorie met en avant deux éléments : d'une part, l'existence d'une relation entre le sentiment d'équité ou d'iniquité de l'individu à l'issue d'une comparaison et son état de satisfaction ; d'autre part, la tension générée lors d'une situation d'iniquité qui amène l'individu à trouver un moyen pour la réduire.

Pourtant, les recherches effectuées (Lawler, 1968¹⁸⁷ ; Pritchard, 1969¹⁸⁸ ; Goodman et Freedman, 1971¹⁸⁹ ; Garland, 1972¹⁹⁰, Thériault, 1977¹⁹¹) tendent à démontrer la supériorité de la théorie de l'équité en tant que théorie de la satisfaction.

Ainsi, l'analyse des données recueillies par Thériault (1977) fait ressortir que la notion d'individu invoquée par Adams pour le concept de points de comparaison ou de référence a une portée limitée. Les points de comparaison ne sont pas uniquement d'autres personnes travaillant à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Il ressort que les points de comparaison sont reliés d'une façon particulière aux caractéristiques individuelles et organisationnelles, telles que la situation passée et future de l'individu, ainsi que les politiques et pratiques de l'organisation.

¹⁸⁶ Thériault R., (1983), *Gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et équitables*, Chicoutimi, Gaëtan Morin.

¹⁸⁷ Lawler E.E., (1968), "Equity theory as a predictor of productivity and work quality", *Psychological Bulletin*, vol.70(6), pp. 596-610.

¹⁸⁸ Pritchard R.D., (1969), "Equity theory : a review and critique", *Organizational Behavior and Human Performance*, mai, pp. 176-211.

¹⁸⁹ Goodman P.S., Freedman A., (1971), "An examination of Adam's theory of inequity", *Administrative Science Quarterly*, vol.16, pp. 271-288.

¹⁹⁰ Garland H., (1972), "The Effects of Piece-rate Underpayment and Overpayment on Job Performance : a Test of Equity Theory with a New Induction Procedure", *thèse de doctorat*, Cornell University, cité par Thériault (1983).

¹⁹¹ Thériault R., (1977), "Equity Theory : an Examination of the Inputs and Outcomes in an Organizational Setting", *thèse de doctorat*, Cornell University, cité dans Thériault (1983).

§2 - la théorie de la divergence

Les recherches de Locke (1969, 1976, 1984) sur la satisfaction au travail l'amènent à reprendre les apports des théories des besoins, des valeurs et des mobiles dans une théorie de processus appelée théorie de la divergence.

La théorie de la divergence souligne que la satisfaction ou l'insatisfaction résulte de la convergence ou de la divergence entre deux perceptions : (a) ce qu'une personne désire recevoir et (b) ce qu'elle reçoit réellement. Lorsque ces deux perceptions sont convergentes, l'individu ressent de la satisfaction. En revanche, une divergence entre les deux perceptions engendre soit un sentiment d'insatisfaction par insuffisance de ce qu'elle reçoit réellement, soit un sentiment de culpabilité, d'iniquité ou de gêne quand ce qu'elle reçoit excède ce qui est attendu. Ce qui différencie Locke des travaux antérieurs sur la satisfaction (Katzell, 1964¹⁹² ; Porter, 1962 ; Vroom, 1964) est qu'il applique le principe de la divergence aux valeurs, aux aspirations et aux désirs.

Lawler (1971) a appliqué le principe de cette théorie à la satisfaction d'une personne à l'égard d'une seule facette de la rémunération : le montant reçu. La satisfaction dépend donc de la divergence ou de la convergence entre le montant qui devrait être reçu et celui réellement reçu. Les perceptions de ce qui devrait être reçu et de ce qui est réellement reçu sont construites sur la base des valeurs, des désirs, des besoins, des objectifs, des aspirations ou encore des attentes. Lawler retient uniquement le processus développé par Locke (1969) dans l'élaboration de la théorie de divergence. Il n'essaie pas de définir l'origine des perceptions.

¹⁹² Katzell R., (1963), "Job satisfaction, job performance and situational characteristics", Journal of Applied Psychology, n°45.

Par la suite, Dyer et Thériault (1974)¹⁹³, Heneman et Schwab (1985)¹⁹⁴ et Miceli et Lane (1991)¹⁹⁵ ont montré que le principe de cette théorie peut être appliqué non seulement au montant de la rémunération directe mais aussi au système de gestion de la rémunération et des avantages sociaux. Miceli et Lane (1991) avancent que plus les salariés perçoivent les règles et les procédures de détermination de leur rémunération (directe et indirecte) comme juste, plus ils acceptent ce qu'ils reçoivent.

Ces développements ont amené ces auteurs à proposer leur modèle de satisfaction à l'égard de la rémunération dans le cadre de la théorie de la justice organisationnelle résultant des travaux de Greenberg (1987, 1990)¹⁹⁶.

§3 - La théorie de la justice organisationnelle

Selon cette théorie, l'analyse de la satisfaction à l'égard de la rémunération est centrée autour de deux aspects : la justice distributive et la justice procédurale.

D'après Sweeney et alii (1993)¹⁹⁷, la justice distributive se référerait aux "fins" et la justice procédurale aux "moyens".

La notion de *justice distributive* se rapporte à la théorie de l'équité. Cette notion de justice cherche à expliquer comment les personnes réagissent à l'égard des diverses rétributions qu'elles reçoivent.

¹⁹³ Dyer L, Thériault R., (1976), "The determinants of pay satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 61 (5), pp. 596-604.

¹⁹⁴ Heneman HG, Schwab DP (1985), "Pay Satisfaction : its multidimensional nature and measurement", *International Journal of Psychology*, vol. 20, pp. 129-141.

¹⁹⁵ Miceli MP, Lane MC., (1991), "Antecedents of pay Satisfaction : a review and extension" in Rowland KM, Ferris GR. (1991), *Research in personnel and Human Resources Management*, Greenwich, JAI Press, pp. 235-309.

¹⁹⁶ Greenberg J., (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, vol. 12, n°1, pp. 9-22.

Greenberg J., (1990), "Organizational justice : Yesterday, Today, Tomorrow", *Journal of Management*, vol.16 n°2 pp. 399-432.

¹⁹⁷ Sweeney P, Mc Farlin D, Inderrideden E., (1993), Using Relative Deprivation Theory To Explain Satisfaction With Income And Pay Level : a Multistudy Examination, *Academy of Management Journal*, 33, pp. 423-436.

La notion de *justice procédurale* quant à elle cherche à déterminer les procédures organisationnelles qui agissent sur l'équité ressentie par les employés. Il s'agit essentiellement des procédures mises en place dans une organisation pour attribuer des résultats. Selon la place qui est réservée à un individu dans la procédure, il se sentira équitablement ou inéquitablement traité. Les procédures où l'individu participe à la prise de décision, où il bénéficie d'une information, où il peut se justifier, donner une opinion ou faire des réclamations influenceront positivement l'équité. De même, la façon dont sont mises en place les procédures peut influencer l'équité.

Selon Folger et Konovsky (1989)¹⁹⁸, la justice distributive se réfère à la perception de l'équité des diverses rétributions reçues alors que la justice procédurale concerne l'équité des procédures utilisées pour déterminer ces rétributions.

Greenberg (1987) précise que la justice distributive ignore les comparaisons sociales qu'effectue une personne avec d'autres individus pris comme point de repère (interne et externe). Il s'agit plutôt de l'évaluation de l'équité de ses rétributions par rapport à ses contributions. La justice procédurale est liée à la satisfaction à l'égard du système adopté par l'entreprise pour déterminer les rémunérations et évaluer les performances au travail.

Brockner et Wiesenfeld (1996)¹⁹⁹ supposent que les deux facteurs de justice influencent conjointement les réactions des individus à l'égard des diverses décisions organisationnelles.

Cet ensemble de définitions permet d'établir le concept de justice organisationnelle²⁰⁰ qui est l'association de la justice distributive et procédurale. La justice en milieu de travail ne peut être pleinement appréhendée sans la prise en compte de ces deux perspectives. Les théories de la justice distributive sont

¹⁹⁸ Folger R, Konovsky MA., (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°1, pp. 115-130.

¹⁹⁹ Brockner J, Wiesenfeld B., (1996), "An integrative Framework For Explaining Reactions To Decisions : Meta-Analysis And Assessment Of Causal Effects", *Psychological Bulletin*, 120, pp. 189-208.

²⁰⁰ Greenberg J, (1990); "Organizational justice : Yesterday, Today, Tomorrow", *Journal of Management*, vol.16 n°2 pp. 399-432.

beaucoup plus développées et mieux connues par les chercheurs en organisation, que les approches de la justice procédurale, issues d'une tradition juridique.

Cropanzano et Folger (1991)²⁰¹ exposent les raisons pour lesquelles la théorie de l'équité est soumise à certaines controverses. Il s'agit notamment de son manque d'intérêt pratique (Locke, Heme, 1986), notamment pour calculer les ratios individuels.

Leventhal (1980)²⁰² et Greenberg (1979, 1987, 1990) distinguent l'importance des règles de procédure, c'est-à-dire des modalités de la prise de décision du résultat final de la rétribution. L'expérience menée par Cropanzano et Folger (1991) montre que deux personnes n'ont pas une réaction identique face au même résultat. Elle peut dépendre de la décision retenue quant à la rétribution.

Plusieurs recherches ont montré que la justice distributive et la justice procédurale ont leurs déterminants propres et des effets indépendants. En particulier, que les perceptions de justice influencent davantage les attitudes à l'égard du résultat des décisions, et la justice de processus permet de mieux prédire les attitudes à l'égard des institutions (Greenberg, 1987).

Leventhal (1980) relève trois déterminants possibles de la justice procédurale :

- la procédure doit rester constante quels que soient les salariés ou les périodes concernés ;
- la procédure doit être fondée sur les normes morales partagées de la société et prendre en compte une information valide ;
- la procédure doit permettre de corriger les erreurs.

Cropanzano et Folger (1991) insistent plus sur la neutralité de l'autorité, le respect des droits des parties concernées et la notion de confiance.

Cependant, l'universalité de la règle d'application des deux types de justice n'a pas toujours été démontrée. Il semble que le rôle de la justice peut

²⁰¹ Cités par Alis D, Hourquet PG, Peretti JM., (2000), "Hétérogénéité de la perception des déterminants de l'équité. Comparaison France-Italie", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°35, pp. 60-71.

²⁰² Cité par Alis D et alii (2000), op. cit.

varier suivant le contexte organisationnel et la nature des récompenses (Alis, Hourquet, Peretti, 2000)²⁰³.

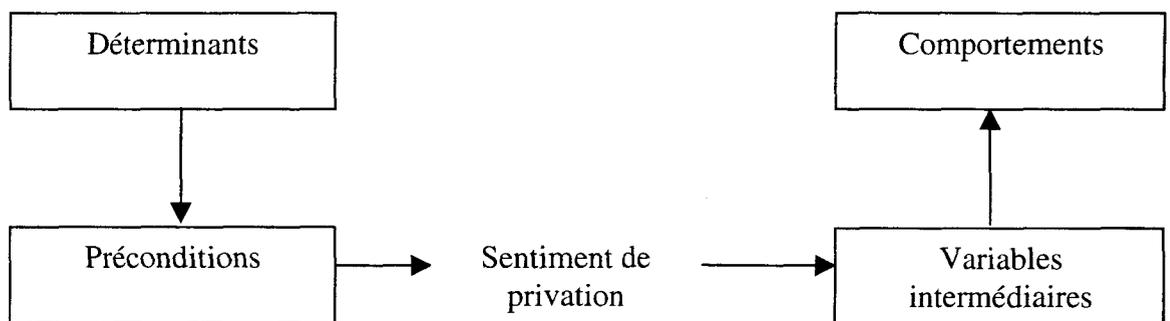
§4 - la théorie de la privation relative

Les fondements de la théorie de la privation relative apparaissent dans les années 40, avec les recherches menées par Stouffer et alii (1949)²⁰⁴ au sein de l'US Army. Les développements de cette théorie concernent principalement la psychologie sociale²⁰⁵.

Le sentiment de privation repose, comme pour la théorie de la divergence, sur une comparaison établie par un individu entre ce qu'il "a" et ce qu'il "a moins". A partir de cette comparaison, l'individu ressent soit une privation relative soit une satisfaction relative.

En 1976, Crosby²⁰⁶ propose un modèle explicatif général sur les déterminants et les conséquences du sentiment de privation relative (figure 4.1).

Figure 4.1 : Modèle explicatif de la privation relative



²⁰³ Alis D, Hourquet PG, Peretti JM, (2000), "Hétérogénéité de la perception des déterminants de l'équité.Comparaison France-Italie", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 35, pp. 60-71.

²⁰⁴ Stouffer S et al., (1949), *The American Soldier : Adjustments During Life Army*, Princeton, New Jersey.

²⁰⁵ Davis JA., (1959), "A formal interpretation of the theory of relative deprivation", *Sociometry*, 22, pp. 280- 291.

Gurr TR., (1970), *When men rebel*, Princeton University Press.

Runciman WG (1992), *Relative deprivation and social justice*, Harmondsworth, Middlesex, England : Penguin Books.

²⁰⁶ Crosby F, (1976), "A model of egoistical relative deprivation", *Psychological Review*, mars, pp. 85-113

Selon l'auteur le sentiment de privation relative peut être déterminé par le caractère, les besoins biologiques, l'environnement proche, le passé personnel et les normes sociales. Les préconditions semblent être ce qui est recherché, les comparaisons avec les autres, ce qui est mérité, ce qui est possible, le sentiment d'être responsable de son sort (ou non). Les variables intermédiaires concernent le système de contrôle interne et externe, le contrôle de soi, les opportunités. Enfin, le sentiment de privation relative peut conduire l'individu à un comportement de stress, d'autoperfectionnement, de violence à l'égard d'autrui ou de recherche d'une amélioration.

L'apport de ce modèle réside dans la mise en évidence des éléments qui expliquent l'insatisfaction découlant de la privation, et les conséquences de ce sentiment, positives ou négatives.

Les travaux de Crosby (1976) contribuent à une théorie générale de la satisfaction. L'analyse des phénomènes de satisfaction-insatisfaction permet de relever trois qualités pour comprendre la satisfaction à l'égard de la rémunération (Sire, 1993) :

- La satisfaction n'est pas uniquement due au niveau actuel de la rémunération, mais aussi à plusieurs perceptions que les individus ont de leur situation relative ;
- Le modèle inclut la théorie de l'équité, mais spécifie également plusieurs possibilités d'écart par rapport à des attentes personnelles qui peuvent jouer un rôle sur le niveau de la satisfaction-insatisfaction ;
- Le modèle inclut les éléments validés dans des travaux antérieurs (Adams, 1965 ; Lawler, 1971 ; Locke, 1976). Trois préconditions apparaissent particulièrement explicatives du niveau d'insatisfaction : l'écart entre le salaire voulu et le salaire perçu ; l'écart entre ce qu'on a le sentiment de mériter et ce que l'on perçoit ; et l'écart entre ce qui est perçu et ce que des individus repères perçoivent.

L'équité, la justice distributive et le principe de privation relative ou de la divergence représentent des conceptions psychologiques et sociologiques de l'évaluation sociale au sens de Pettigrew (1967)²⁰⁷. Elles reposent sur deux propositions fondamentales :

- les individus apprennent à se connaître en effectuant des comparaisons sous une forme ou une autre ;
- ce processus de comparaison provoque une évaluation positive, neutre ou négative par rapport aux standards de comparaison utilisés.

²⁰⁷ Pettigrew, TF., (1967), "Social evaluation theory, convergences and applications", *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, vol. 15, pp. 241-311.

Conclusion chapitre 4

Durant un certain nombre d'années, seules les augmentations substantielles de salaires étaient considérées comme la condition de satisfaction des salariés à l'égard de la rémunération. Mais l'apparition de manifestations d'insatisfaction conclut peu à peu à l'inefficacité de ces augmentations. De fait, il est admis que la somme d'argent reçue par le salarié est un déterminant de la satisfaction à l'égard du salaire auquel s'ajoute, suite à de nombreuses recherches, l'équité, la compétitivité, la flexibilité, le caractère stimulant de la rémunération.

L'analyse des déterminants théoriques de la satisfaction à l'égard de la rémunération nous révèle l'importance de l'équité interne, l'équité externe, la justice distributive et la justice procédurale.

L'apparition de ces nouveaux déterminants de la satisfaction à l'égard de la rémunération a provoqué le besoin d'un affinement des modélisations existantes.

CHAPITRE 5 – LES MODÈLES EXPLICATIFS

DE LA SATISFACTION À L'ÉGARD DE LA

RÉMUNÉRATION ET DE SES COMPLÉMENTS.

La recherche des déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard de leur rémunération suscite de nombreux modèles. Longtemps considérée comme un concept unidimensionnel²⁰⁸ (Section 1), la satisfaction à l'égard de la rémunération est devenue par la suite un construit aux multiples facettes reposant sur une approche multidimensionnelle (Section 2).

Ces divers modèles représentent un guide d'action dans la détermination des salaires, de leurs augmentations et de la gestion du système de rémunération. Ils permettent de mieux comprendre les processus inhérents aux attitudes et aux comportements des salariés tels que l'attirance, la fidélité et la satisfaction.

²⁰⁸ dont l'intérêt repose sur l'étude de la satisfaction vis à vis d'une seule dimension : le montant de la rémunération

Section 1 – L'approche unidimensionnelle

La compréhension de l'attitude du salarié à l'égard de sa rémunération a débuté réellement avec le premier modèle de la divergence proposé par Lawler (1971)²⁰⁹, dont l'approche décrit les rapports entre des variables indépendantes subjectives (les perceptions des individus) et la variable dépendante de satisfaction. Les modèles qui suivent, trouvent leurs fondements dans les travaux de Locke (1969), sur la théorie de la divergence, et d'Adams (1963,1965) sur celle de l'équité.

Sur la base de la théorie de la divergence et des travaux de Locke sur la satisfaction des individus au travail, Lawler présume que la satisfaction d'un individu est occasionnée par la divergence qu'il perçoit entre ce qu'il veut et ce qu'il a. Ainsi, la satisfaction à l'égard du niveau de salaire vient d'une adéquation de la perception du montant de salaire attendu et du montant de salaire reçu.

Le modèle de Lawler s'appuie sur la théorie de l'équité, notamment pour les principes d'équité interne et externe. La satisfaction à l'égard de la rémunération est alors fonction de la perception qu'un individu a de son ratio contributions/rétributions et de la perception qu'il a de son ratio par rapport à d'autres personnes prises en référence et occupant des emplois similaires à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Lawler instaure des liens de cause à effet entre les variables indépendantes (les perceptions) et la variable dépendante (satisfaction à l'égard du salaire) sur la base de travaux antérieurs qui sont essentiellement des études univariées.

²⁰⁹ Lawler EE., (1971), *Pay and Organizational Effectiveness : a Psychological View*, New-York, Mc Graw-Hill.

Son raisonnement est fondé sur les résultats des recherches issues de son état de l'art, dans le but de limiter les biais liés à ce type d'étude. Pourtant, ces mêmes études sont critiquées par Schwab et Wallace (1974)²¹⁰ en raison de l'emploi de questionnaires ad-hoc qui rend difficile les comparaisons des résultats et leur confirmation.

L'intérêt de ce modèle est sans aucun doute d'avoir assimilé les propositions des théories de la divergence et de l'équité. Mais celui-ci repose essentiellement sur une étude conceptuelle sans analyse empirique. L'une des principales critiques de ce modèle est de considérer la satisfaction à l'égard de la rémunération comme un construit unidimensionnel qui ne s'intéresse qu'au niveau de salaire. Lawler n'accorde aucune importance aux variables administratives telles que les politiques et pratiques de l'organisation dans la satisfaction des individus à l'égard de leur salaire.

La tentative de validation de ce modèle opérée par Dyer et Thériault (1976)²¹¹ permet de retenir trois variables²¹² de perception sur les sept initialement proposées. Les auteurs complètent alors le modèle de Lawler en décomposant les deux déterminants suivants : "la perception des contributions et des compléments retirés par d'autres personnes prises comme points de repère"²¹³ et " la perception du montant de salaire qui devrait être reçu"²¹⁴

Pour Dyer et Thériault (1976), l'individu ressent de la satisfaction par rapport à une seconde dimension du salaire, son mode de gestion. Ils intègrent alors dans leur modèle la variable "*perception du caractère adéquat de la gestion*

²¹⁰ Schwab DP, Wallace M., (1974), "Correlates of employee satisfaction with pay", *Industrial Relations*, vol. 13, pp. 78-89.

²¹¹ Dyer L et Thériault R., (1976), "The determinants of pay satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, n°61, pp596-604.

²¹² Ces variables sont : montant réel du salaire reçu, perception qu'a l'individu de ses contributions à l'organisation, et perception des caractéristiques de l'emploi. La variance expliquée de la satisfaction à l'égard du salaire oscille alors entre 24% et 30% sur trois échantillons de cadres nord-américains (N=180,133 et 79).

²¹³ Ce déterminant est décomposé en trois variables : - la perception qu'à l'individu de ses contributions à l'organisation ; la perception qu'à l'individu des exigences de son travail ; la perception du salaire reçu par d'autres personnes prises en référence à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

²¹⁴ Ce déterminant est décomposé en trois variables également : la perception par l'individu du coût de la vie, la perception par l'individu de ses besoins financiers, la perception qu'à l'individu de la situation financière de l'organisation.

du système de rémunération"²¹⁵. Ainsi, la satisfaction d'un individu à l'égard de son salaire découle de ce qu'il constate vis-à-vis du montant de son salaire (son équité) et de sa représentation de la gestion du système de rémunération dans son entreprise (son adéquation). Cette nouvelle variable est définie par la pertinence des critères utilisés (règles et procédures utilisées dans l'entreprise pour prendre des décisions salariales), la compréhension des critères utilisés, la précision de l'évaluation des performances individuelles et le respect des politiques et ententes salariales établies par l'organisation. La critique majeure faite au modèle de Dyer et Thériault est que la dimension "gestion du système de rémunération" ne s'applique qu'aux décisions d'augmentations de salaire ignorant ainsi les effets du salaire de base.

Par la suite, Thériault (1983)²¹⁶ dans un nouveau modèle parvient à distinguer les critères utilisés pour déterminer les salaires de base de ceux utilisés pour déterminer les augmentations de salaire. Néanmoins, cette prise en compte du salaire de base n'est pas testée.

²¹⁵ Proposition tirée de Goodman, P.S., (1974), An examination of referents used in the evaluation of pay, *Organizational behavior and human performance*, 12, pp170-195 ; et de Schwab D.P. and Wallace M.J., (1974), Correlates of employee satisfaction with pay, *Industrial relations*, 13, pp78-89.

²¹⁶ Thériault R., (1983), *Gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et équitables*, Gaëtan Morin.

Section 2 – Les Approches multidimensionnelles

La paternité de l'approche multidimensionnelle de la satisfaction à l'égard de la rémunération revient à Heneman et Schwab (1985)²¹⁷, même si la voie fut ouverte par Dyer et Thériault (1976)²¹⁸. Miceli et Lane (1991)²¹⁹ ainsi que Danehower et Lust (1992)²²⁰ s'inscrivent dans la continuité d'une telle approche.

§1 - Le modèle de Heneman et Schwab

La contribution de Heneman et Schwab (1985) est de construire un modèle multidimensionnel de la satisfaction à l'égard de la rémunération véritable. Après de multiples études²²¹, elle propose effectivement quatre dimensions sur lesquelles les individus peuvent éprouver des satisfactions indépendantes.

Il s'agit :

- du niveau de salaire, qui concerne exclusivement la rémunération directe reçue par le salarié ;
- des compléments de la rémunération directe, qui se réfèrent à la rémunération indirecte versée sous la forme de congés payés, assurances, retraites...;

²¹⁷ Heneman HG III, Schwab DP, (1985), « Pay Satisfaction : its multidimensional nature and measurement », *International Journal of Psychology*, vol. 20, pp129-141.

²¹⁸ Dyer L, Thériault R., (1976), « The Determinants of pay satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, vol. 61 (5), pp.596-604.

²¹⁹ Miceli M.P. and Lane M.C., (1991), "Antecedents of pay satisfaction : a review and extension" in Rowland K.M and Ferris G.R. *Research in personnel and human resources management*, Greenwich, JAI Press, pp235-309.

²²⁰ Danehower C, Lust J., (1992), « A Conceptual Model of the Determinants of employee Benefits satisfaction », *Human Resource Management Review*, 3,3, pp. 221-238.

²²¹ Heneman HG.III, Schwab DP, (1979), "Work and rewards theory", in D.Yoder and HG Heneman Jr (eds), *ASPA Handbook of personnel and industrial relations*, Washington, DC : Bureau of national affairs.

- des augmentations de salaire ;
- de la structure et de la gestion des rémunérations, qui portent sur la grille des salaires adoptée par l'entreprise et sur les règles et politiques de rémunération qu'elle a définies.

La satisfaction vis-à-vis de chacune de ces dimensions est, conformément au principe de la théorie de la divergence, le résultat du degré d'écart perçu par l'individu entre ce qui devrait être et ce qui est en réalité.

Un certain nombre de variables sont supposées influencer la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe :

- l'adéquation entre la perception du montant des compléments de la rémunération directe qui devrait être reçu et le montant des compléments de la rémunération directe effectivement reçu (principe de la théorie de la divergence) ;
- la perception des contributions et des avantages retirés par d'autres personnes prises comme points de référence (principe de la théorie de l'équité) ;
- la perception de ses contributions à l'organisation ;
- les caractéristiques de l'emploi ;
- le montant réel des compléments reçus.

A - études empiriques

Afin de tester empiriquement la validité de leurs hypothèses, Heneman et Schwab ont mis au point un instrument de mesure nommé "Pay Satisfaction Questionnaire" (PSQ). Celui-ci permet de vérifier que le niveau de salaire et les compléments de la rémunération directe (forme du salaire) sont deux dimensions déterminantes de la satisfaction à l'égard de la rémunération. Les résultats principaux montrent que les salariés développent des réactions affectives indépendantes sur le niveau et les compléments de la rémunération directe (Heneman et Schwab, 1985). Pour les autres facteurs (augmentations, structure et gestion), il fut impossible de confirmer la proposition. Scarpello, Huber et

Vandenberg (1986)²²² démontrent les validités discriminantes (forte corrélation) et convergentes (stabilité entre les échantillons) des échelles du PSQ relatives au niveau de salaire et aux compléments de la rémunération directe.

La satisfaction à l'égard de la dimension des compléments de la rémunération directe est évaluée par la réaction de chaque individu, selon quatre items (sur les 18 retenus dans le questionnaire final) avec une échelle de Likert : "l'ensemble de mes compléments", "le montant versé par l'entreprise pour me faire bénéficier de ces compléments", "la valeur de mes compléments", "le nombre de compléments que je reçois".

Après avoir été testé et utilisé dans de nombreuses recherches et après avoir fait l'objet de nombreuses comparaisons, le questionnaire PSQ demeure une référence. Même si les différentes validations empiriques réalisées à la suite des travaux de Heneman et Schwab n'aboutissent pas à un consensus sur l'ensemble des quatre dimensions de la satisfaction à l'égard de la rémunération (Roussel, 1992)²²³.

Ainsi, si les résultats des études empiriques n'apportent qu'un soutien limité à la validité et à l'indépendance des dimensions "niveau de salaire", "augmentation de salaire" et "structure et gestion des rémunérations", l'existence de la dimension "compléments de la rémunération directe" a pour sa part été vérifiée montrant ainsi la nécessité de s'intéresser aux déterminants particuliers de la satisfaction à l'égard de cette dimension.

La satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe (comme les suppléments de cotisation de l'employeur et des salariés à une RSC) devient avec ce modèle, une dimension essentielle de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale, pour laquelle les salariés peuvent éprouver une satisfaction indépendante de celles des autres dimensions de la rémunération.

²²² Scarpello V, Huber V, Vandenberg RJ., (1986), "Effects of compensation practices on satisfaction with compensation", Cité par Lust (1990), "The determinants of employee fringe benefit satisfaction : a replication and revision", *Benefits Quarterly*, vol. 6, Second Quarter, pp. 89-95.

²²³ Roussel P, (1992), "des modèles de la satisfaction à l'égard du salaire : les modèles de la divergence", *Actes du 3^{ème} congrès de l'AGRH*. IAE de Lille, pp.584-591.

Ceci peut s'expliquer grâce à la distinction faite entre le salaire et les compléments de la rémunération directe. Si la rémunération directe est associée au travail fourni par le salarié, les compléments de la rémunération directe "sont reliés au fait d'occuper un poste dans une organisation et non pas directement lié au travail fourni" (Sekiou et alii, 1993)²²⁴. Ils prennent leur "légitimité dans le statut de salarié de l'entreprise, ou encore dans l'appartenance du salarié à l'entreprise" (Zardet, 1989)²²⁵. Ainsi, les modèles existants sur la satisfaction à l'égard de la rémunération sont probablement inappropriés pour expliquer la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe. L'étude de Tremblay, Sire et Balkin (1996)²²⁶, sur les déterminants de la satisfaction à l'égard du salaire et à l'égard des avantages sociaux, confirme la distinction de ces deux construits et la différence de leurs déterminants.

Dreher, Ash et Bretz (1988), Milkovich et Newman (1990)²²⁷ puis Miceli et Lane (1991) constatent, d'une part, l'insuffisance des recherches sur les déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe et d'autre part l'accroissement considérable de la part des dépenses liées aux compléments dans la rémunération des salariés américains. Ces constats ouvrent le champ à un certain nombre de recherches.

Ceci nous amène à examiner les modèles spécifiques explicatifs de la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe (Miceli et Lane ainsi que Danehower et Lust) et à identifier les déterminants particuliers de cette satisfaction (Section 3).

²²⁴ Sekiou L, Blondin L, Fabi B, Besseyre des Horts C-H, Chevalier F, (1993), *Gestion des ressources humaines*, Ed DeBoeck, p. 208.

²²⁵ Zardet V, (1989), Systèmes et politiques de rémunération du personnel, in *Encyclopédie de Gestion*, Economica, p. 2853.

²²⁶ Tremblay M, Sire B et Balkin D, (1996), Rôle de la justice organisationnelle dans la satisfaction à l'égard du salaire et des avantages sociaux et examen de son effet sur les attitudes au travail, pp 258-276, dans *Performance et Ressources humaines*, Féricelli et Sire, Economica.

²²⁷ Milkovich GT, Newman JM., (1990), *Compensation*, Homewood, Boston.

§2 - Le modèle de Miceli et Lane

Miceli et Lane (1991) confirment et approfondissent la dimension importante des compléments de la rémunération directe dans l'explication de la satisfaction des individus à l'égard de la rémunération. Leur modèle permet d'analyser la satisfaction à l'égard du *niveau de salaire* (montant de la rémunération directe) ; du *système de rémunération à l'intérieur des catégories d'emploi* (gestion des salaires d'une même catégorie) ; du *système de rémunération entre les catégories d'emploi* ; du *niveau des compléments de la rémunération directe* (montant des compléments de la rémunération directe en fonction des contributions de l'employé et de l'employeur) et de *l'administration des compléments de la rémunération directe* (gestion des compléments de la rémunération directe : information, efficacité ...).

Ils vont alors proposer pour chacune des composantes identifiées de la rémunération, un modèle différent des déterminants de la satisfaction des salariés. Partant du principe, que les salariés sont supposés avoir des réactions affectives différentes pour chacune des composantes. La satisfaction à l'égard de chacune de ces composantes repose, selon le principe de la divergence, sur la comparaison entre les perceptions du salarié de ce que devrait être cette dimension et de ce qu'elle est réellement.

Dans le cadre de cette recherche portant sur les dispositifs de RSC, les modèles des déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard du niveau et de la gestion des compléments de la rémunération directe peuvent être d'un réel intérêt. Les essais essentiels de modélisation des déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe constituent une base de réflexion pour une tentative de modélisation des déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard d'un complément de rémunération : la RSC. Ces modèles sont, de ce fait, présentés.

A - Le modèle des déterminants de la satisfaction à l'égard du niveau des compléments de la rémunération directe

Le modèle des déterminants de la satisfaction à l'égard du niveau des compléments de la rémunération directe, présenté dans le schéma 5.1, identifie les variables et processus qui agissent sur la satisfaction des salariés à l'égard du niveau des compléments de la rémunération directe.

Se basant sur la logique de la divergence, la satisfaction à l'égard du niveau des compléments de la rémunération directe dépend de la comparaison entre la perception du montant qui devrait être reçu et la perception du montant effectivement reçu. Plus ces deux déterminants sont perçus rapprochés, plus le niveau de la satisfaction à l'égard du niveau est élevé.

1 - Les processus et variables qui agissent sur la perception du montant des compléments de la rémunération directe qui devrait être reçu

Cinq variables ressortent du modèle de Miceli et Lane pour expliquer la perception du montant qui devrait être reçu : la perception des contributions à l'emploi qui correspond aux caractéristiques individuelles et de l'emploi ; la perception des contributions et compléments retirés par les personnes prises en référence ; les facteurs environnementaux affectant le coût des compléments de rémunération directe ; les facteurs environnementaux affectant le besoin de certains compléments de rémunération directe et les facteurs personnels.

La perception des contributions à l'emploi implique un processus de comparaison fait par les salariés avec d'autres personnes prises en référence, ce qui procure une certaine attente des salariés qui pensent que leurs compléments doivent être identiques à ceux des personnes qui apportent des contributions similaires à l'emploi. Ce processus agit à son tour sur le processus de détermination des contributions et sur le processus de la tradition culturelle.

Cependant, le montant des compléments de la rémunération directe ne résulte pas uniquement de la perception des contributions, il peut résulter de différents facteurs, indépendants de l'entreprise, il s'agit des facteurs

environnementaux et personnels. Miceli et Lane soulignent l'importance de quatre facteurs environnementaux qui peuvent affecter les préférences des salariés entre différents compléments de la rémunération directe : l'augmentation des taux d'intérêt (les salariés auront alors une préférence pour les entreprises qui procurent des prêts à faible taux d'intérêt), du taux de chômage (les salariés rechercheront une plus grande sécurité du revenu), une récession économique et enfin une hausse de l'inflation (accroît la préférence pour de la rémunération directe). Les facteurs personnels des salariés tels que les préférences pour le loisir, le niveau des besoins de sécurité et de contrôle, l'âge, l'expérience...sont, de même, supposés agir sur les styles de vie et les besoins des salariés et par conséquent, influencer la perception du niveau et de la nature des compléments désirés.

2 - Les processus et variables qui agissent sur la perception du montant des compléments de la rémunération directe reçu ;

Sept variables déterminent la perception de l'individu sur le montant des compléments de la rémunération directe : le montant des contributions versé, l'administration des compléments ; la nature des compléments offerts et les caractéristiques personnelles. ces quatre variables contribuent, par l'intermédiaire de processus, à déterminer simultanément les trois dernières variables : l'attrait ; la fréquence et l'importance des compléments de la rémunération directe.

Le montant des contributions versées par l'employeur et l'employé influence la perception du montant des compléments reçus car plus la contribution versée est forte, plus il est probable que ces compléments seront mieux appréciés par le salarié.

L'administration des compléments, par l'intermédiaire de deux processus, influence l'attrait de ces compléments pour le salarié, par la fréquence et l'ampleur de l'utilisation de ces compléments. Les processus révèlent que la connaissance des compléments et la capacité des salariés à obtenir ce qu'ils veulent dépend des pratiques administratives.

Miceli et Lane relèvent trois pratiques administratives qui peuvent affecter la perception du montant des compléments de la rémunération directe reçus : la stabilité de l'administration des compléments de la rémunération directe (un changement dans la gestion des compléments de la rémunération directe accroît l'attention des salariés sur leurs compléments) ; la flexibilité du régime des compléments (les salariés ont la possibilité de choisir entre diverses garanties) ; l'existence de bonnes pratiques de communication.

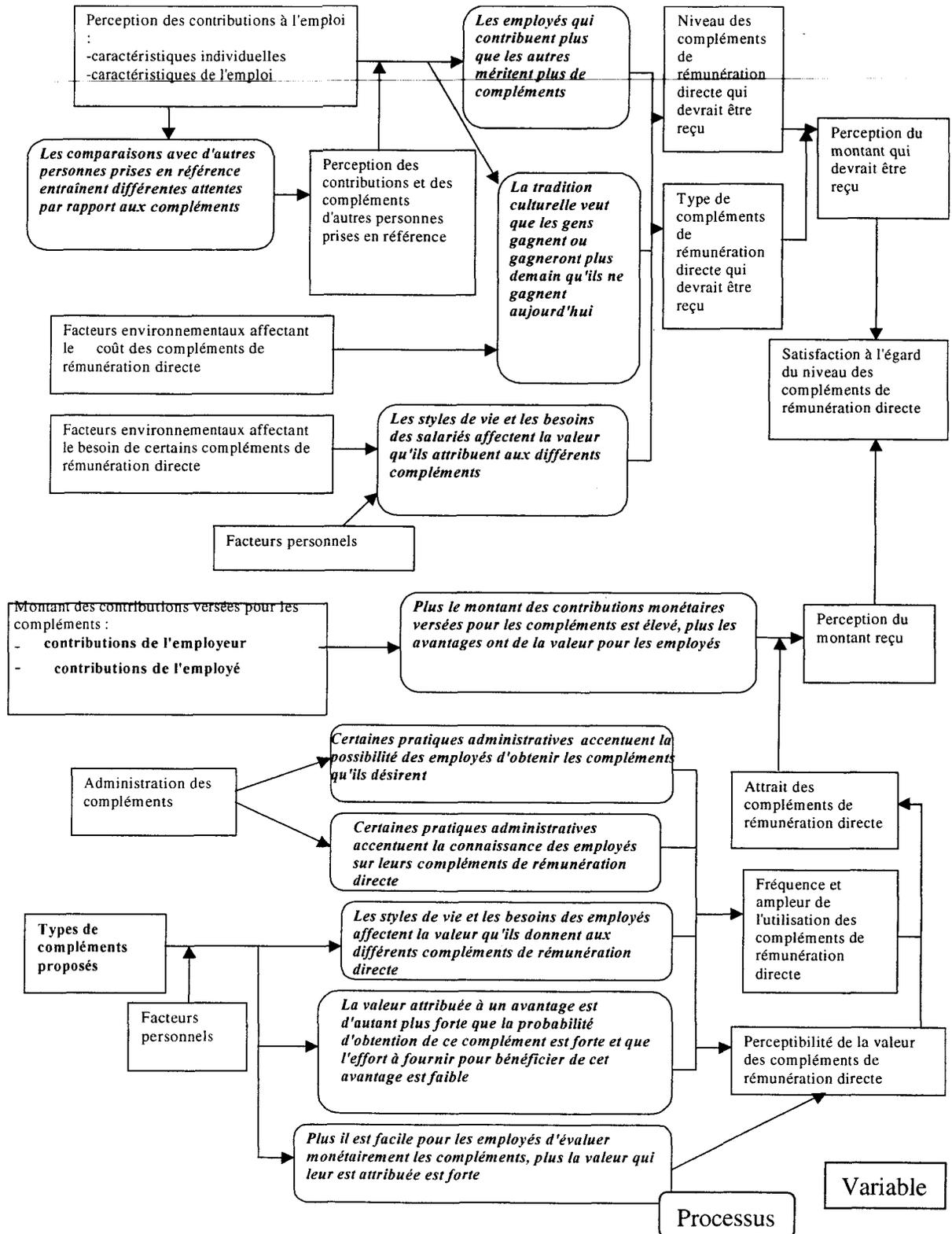
La nature des compléments fournis affecte également la perception des compléments reçus grâce à trois processus : les compléments offerts doivent répondre aux styles de vie et aux besoins des salariés et ceux qui sont les plus valorisés doivent être ceux qui sont les plus souvent utilisés, enfin, les salariés comprendront mieux la valeur des compléments s'ils peuvent les évaluer monétairement.

La perception du montant reçu dépend comme pour la perception du montant des compléments qui devrait être reçu des mêmes facteurs personnels.

Ainsi, pour Miceli et Lane, les salariés peuvent éprouver une satisfaction plus ou moins grande à l'égard du niveau des compléments de la rémunération directe en fonction des variables et processus introduits dans ce modèle.

Ce modèle constitue le seul essai de synthèse des variables d'influence de la perception des individus à l'égard du niveau des prestations reçues. Ce travail de pionnier est par conséquent d'un réel intérêt pour cette recherche. Cependant, il semble que les salariés peuvent également avoir des réactions affectives à l'égard du système de gestion des compléments de la rémunération directe qui seront indépendants de leur satisfaction à l'égard de leur niveau.

Figure 5.1 : Le modèle des déterminants de la satisfaction à l'égard du niveau des compléments de la rémunération directe, adapté de Miceli et Lane, 1991



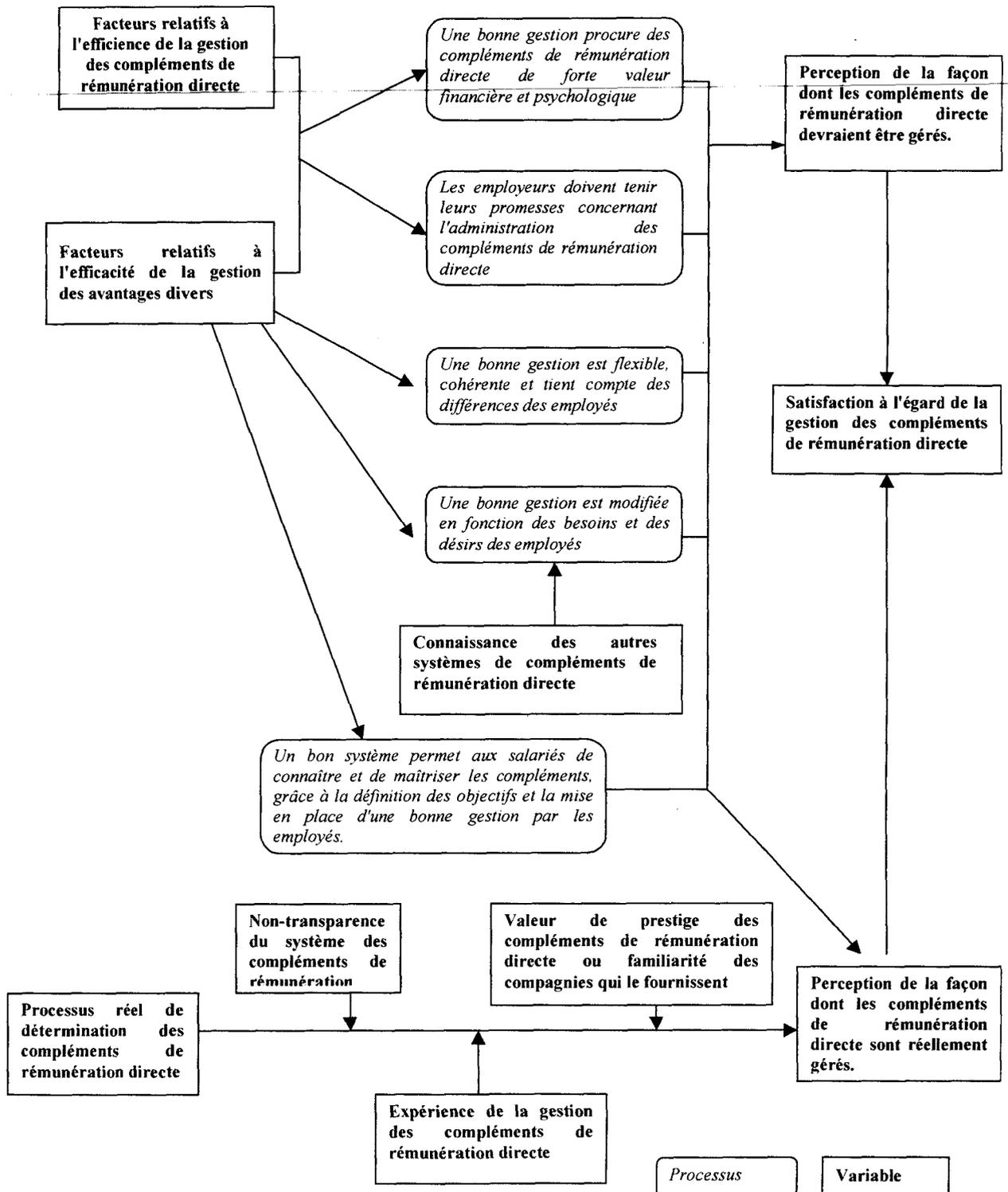
B - Le modèle des déterminants de la satisfaction à l'égard du système de gestion des compléments de la rémunération directe

Comme pour le modèle des déterminants de la satisfaction à l'égard du niveau des compléments de la rémunération directe, le modèle de Miceli et Lane sur les déterminants de la satisfaction à l'égard du système de gestion des compléments de la rémunération directe, est basé sur la théorie de la divergence.

La satisfaction à l'égard du système de gestion des compléments de la rémunération directe est donc la résultante de la comparaison de deux perceptions : la perception de la façon dont les déterminants devrait être gérés et la perception de la façon dont ils sont réellement gérés.

Ce modèle, présenté ci-dessous, identifie lui aussi un ensemble de variables et de processus qui influencent la satisfaction des personnes à l'égard du système de gestion des compléments.

Figure 5.2 : Le modèle des déterminants de la satisfaction à l'égard de la gestion des compléments de la rémunération directe adapté de Miceli et Lane, 1991.



De la même façon que précédemment, nous allons distinguer et analyser l'ensemble des variables et processus en deux catégories : la perception de la façon dont les compléments devraient être gérés et la perception de la façon dont ils sont réellement gérés.

Les processus et variables qui agissent sur la perception de la gestion des compléments de la rémunération qui devraient être gérés.

La perception de la façon dont les compléments devraient être gérés est déterminée par trois facteurs : les facteurs relatifs à l'efficacité de la gestion ; les facteurs relatifs à l'efficacé de la gestion et la connaissance d'autres systèmes de compléments.

Selon Miceli et Lane, un système fonctionne bien et est efficace lorsque les compléments ont une forte valeur financière ou psychologique pour les salariés et quand les employeurs honorent leurs promesses d'offre des compléments.

D'autres facteurs participent à l'efficacité de la gestion des compléments, par l'intermédiaire de trois processus : la flexibilité du système de gestion et la prise en compte des différences entre les employés ; l'évolution du système de gestion en répondant aux besoins et désirs des employés par la connaissance d'autres systèmes ; la possibilité pour les salariés d'avoir une autorité sur ce qu'ils reçoivent est un moyen d'expression.

1 - La perception de la façon dont les compléments sont gérés réellement

L'ensemble des facteurs cités ci-dessus affecte également la perception de la façon dont les compléments sont gérés puisque les salariés vont comparer ce qu'ils souhaitent avec ce qui existe réellement. De même, la perception de la façon dont les compléments sont gérés dépend du processus actuel de détermination des compléments ; de l'expérience passée de l'individu à l'égard de la gestion de ces compléments ; du degré de discrétion de l'entreprise concernant la gestion des prestations et de la valeur de prestige de l'avantage.

Ainsi, les modèles des déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard du niveau et du système de gestion des compléments de la rémunération directe de Miceli et Lane renforcent l'importance accordée par Heneman et Schwab à la dimension des compléments de la rémunération directe. La satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe est, par la mise en œuvre de nombreuses variables et processus, fixée dans le cadre de la justice organisationnelle qui réunit la justice distributive, fondée sur l'équité du montant du salaire reçu, et la justice du processus, justifiée sur l'adéquation du mode de gestion de la rémunération.

Néanmoins, Miceli et Lane reconnaissent que leurs modèles sont fortement spéculatifs, car peu de recherches existent sur ces variables. Seul leur premier modèle, relatif à la satisfaction à l'égard du niveau des compléments, a fait l'objet d'une validation empirique réalisée par Williams (1995)²²⁸.

2 – Etude empirique du modèle relatif à la satisfaction à l'égard du niveau des compléments de la rémunération directe.

La validation entreprise par Williams, modifie quelque peu le modèle de Miceli et Lane. Les facteurs environnementaux affectant le coût des compléments et les facteurs environnementaux affectant le besoin de certains compléments sont enlevés du modèle car les variables relatives à ces facteurs ne varient pas à l'intérieur de l'échantillon de salariés utilisé pour son étude empirique. De même, les contributions de l'employé aux compléments, le rapport de l'employeur sur les types et niveaux de compléments proposés et la perception du montant des compléments s'intègrent dans les déterminants de la perception du montant des compléments qui devrait être reçu.

La validité globale du modèle de Williams permet d'expliquer plus de la moitié de la variance de la satisfaction à l'égard du niveau des compléments. La conclusion de Williams révèle la non-pertinence du cadre théorique de la divergence dans la validité du modèle de Miceli et Lane. Aussi, elle conclut son analyse en proposant un modèle alternatif possible des déterminants de la

²²⁸ Williams M., (1995) "Antecedents of employee Benefit level Satisfaction : a Test of a Model", *Journal of Management*, vol. 21, n°6, pp. 1097-1128

satisfaction à l'égard du niveau des compléments dans lequel elle abandonne la présentation en terme de divergence.

Parmi ces déterminants, Williams conserve :

- la comparaison des compléments avec ceux des personnes prises en référence;
- les facteurs environnementaux affectant le coût des compléments et les facteurs environnementaux affectant le besoin de certains compléments, car leurs relations avec la satisfaction à l'égard du niveau des compléments n'ont fait l'objet d'aucune investigation à ce jour ;
- Le rapport de l'employeur sur les types et niveaux de compléments proposés et la perception du montant des compléments reçu, en tant que variable de contrôle ;
- L'utilisation des compléments.

A cela elle ajoute :

- l'administration des compléments ;
- les contributions de l'employé aux compléments (le coût).

Elle supprime : la perception du montant des compléments qui devrait être reçu puisque son étude n'a apporté aucun support à l'existence d'une relation significative entre cette variable et la satisfaction à l'égard du niveau.

Cette étude nous montre la pertinence de nombreuses variables pour expliquer la satisfaction à l'égard de la seule dimension : niveau des compléments et la non validité de l'argument de la divergence pour expliquer la satisfaction à l'égard du niveau des compléments. Cette étude est d'un apport très riche pour notre recherche, d'autant que nous ne pouvons pas réellement tester le principe de la divergence à l'égard des dispositifs de RSC. En effet, les salariés actifs ne peuvent pas se prononcer sur ce qu'ils ont et ce qu'ils auront réellement en matière de retraite, étant donné la prise en compte d'un certain nombre de facteurs (inflation, rapport démographique, valeur du point...) dans son mode de calcul.

§3 – Le modèle de Danehower et Lust

Danehower et Lust (1992)²²⁹ suggèrent comme Miceli et Lane (1991), que les individus établissent des comparaisons sociales sur leurs compléments de la rémunération directe, et que les résultats de cette évaluation ont une incidence sur la satisfaction de la rémunération indirecte. Leur modèle (présenté figure 5.3) permet d'analyser la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe à travers les deux dimensions suivantes : le coût et la qualité des compléments .

La perception du coût et de la qualité des compléments est déterminée par deux catégories de variables : les variables organisationnelles (la disponibilité des compléments , le niveau de couverture et la structure des coûts de l'ensemble des compléments) et les variables individuelles (les besoins, les attentes, les valeurs et l'habitude des compléments).

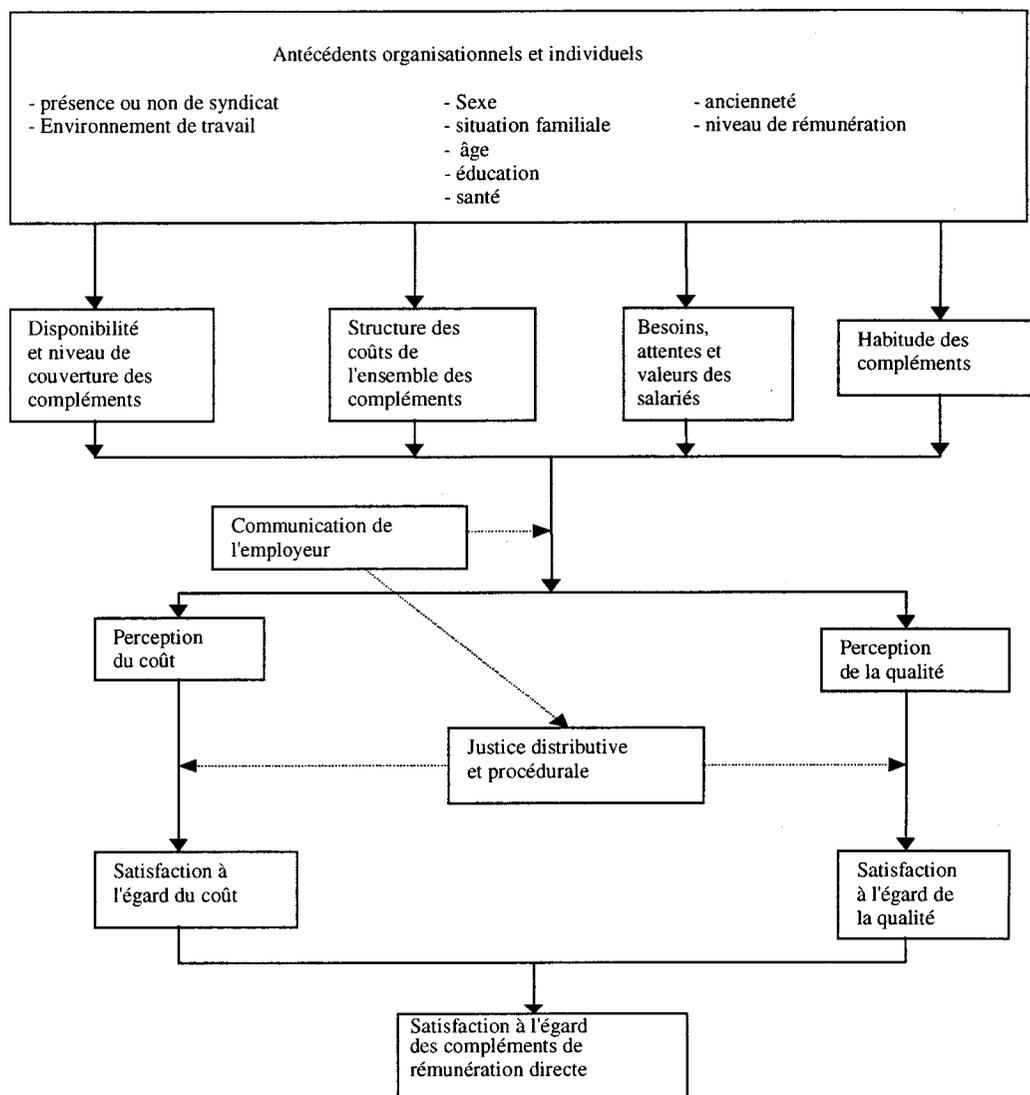
Ces variables sont elles-mêmes influencées par un certain nombre de caractéristiques : les caractéristiques individuelles des salariés telles que le sexe, la situation familiale, l'âge, l'éducation, la santé, le statut marital ; les caractéristiques individuelles de l'emploi telles que l'ancienneté et le niveau de rémunération, et les caractéristiques générales de l'emploi telles que la présence ou non d'un syndicat et l'environnement du travail.

L'ensemble de ces caractéristiques n'agit pas directement sur la satisfaction des individus à l'égard des compléments de la rémunération directe mais intervient par l'influence qu'il exerce sur les deux variables principales.

Enfin, deux variables modératrices sont introduites dans le modèle : la communication de l'employeur et la justice distributive et procédurale.

²²⁹ Danehower C, Lust J., (1992), "A conceptual model of the determinants of employee benefits satisfaction", *Human Resource Management Review*, 3, 3, pp.221-238.

Figure 5.3 : Les déterminants de la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe, adapté de Danehower et Lust, 1992



Selon Danehower et Lust, la communication de l'employeur influence les variables organisationnelles et individuelles par la connaissance qu'ont les salariés des compléments offerts et de leurs coûts pour l'entreprise et pour eux-mêmes ; la justice procédurale et distributive affectent la perception des salariés sur la qualité et le coût des compléments puisque la justice distributive correspond à la perception de l'équité des rétributions versées par l'employeur et

la justice procédurale se rapporte à la perception de l'équité des procédures mises en place pour déterminer les rétributions.

Afin de tester l'existence des deux dimensions de leur modèle, la satisfaction à l'égard du coût et de la qualité, Danehower et Lust ont développé un questionnaire : le Benefit Satisfaction Questionnaire. Deux études empiriques furent nécessaires aux auteurs pour confirmer l'existence de la satisfaction à l'égard du coût et de la qualité. En 1995²³⁰, lors de leur seconde validation, ils mirent en évidence une troisième dimension : la communication.

Ces études empiriques ont permis de montrer la complexité de la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe et l'utilité d'une mesure multidimensionnelle de ce concept.

Le modèle de Danehower et Lust permet alors de confirmer l'importance des facteurs individuels et organisationnels et de la communication de l'employeur dans la satisfaction des salariés à l'égard des compléments ; de même, que la perception de l'équité des compléments offerts (justice distributive) et la perception de la justice dans leur administration (justice procédurale).

En ce sens, ce sont les premiers à intégrer véritablement dans leur modèle la justice procédurale comme déterminant de la satisfaction à l'égard des compléments . Selon eux, la perception de l'équité des procédures peut dépendre des compléments offerts ou de la définition de la part des cotisations de l'employeur et du salarié.

Cependant, la justice distributive et la justice procédurale n'ont fait l'objet, très récemment, que de rares validations empiriques dans le cadre de la satisfaction à l'égard des compléments .

²³⁰ Danehower C., Lust J.A, "Understanding and measuring employee benefit satisfaction", *Benefits quarterly*, First quarter 1995, pp. 69-75

Seule, l'étude empirique de Tremblay, Sire et Balkin (1996)²³¹ a apporté un réel soutien au modèle de Danehower et Lust. Leur recherche permet de faire ressortir clairement que "la justice procédurale permet de mieux expliquer la satisfaction à l'égard des compléments sociaux que la justice distributive. Cette dimension de la satisfaction est fortement influencée par la qualité de la communication."²³²

Finalement, les travaux de Miceli et Lane et de Danehower et Lust confirment l'intérêt accordé par Heneman et Schwab à la dimension des compléments de la rémunération directe par une différenciation des dimensions (niveau, gestion, coût, qualité) et des déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe.

La satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe est, de cette manière prévue dans le cadre de la justice organisationnelle qui combine à la fois la justice distributive (l'équité du montant de salaire reçu) et la justice procédurale (l'adéquation du mode de gestion de la rémunération).

Cet "état de l'art" des modèles de la satisfaction à l'égard de la rémunération, résumé dans les tableaux 5.1a et b, souligne l'importance progressive accordée à la seule dimension des compléments de rémunération directe dans l'analyse de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale. L'ensemble de ces travaux montre clairement que les attitudes des salariés à l'égard de ces compléments sont complexes et nécessitent une approche multidimensionnelle.

²³¹ Tremblay M, Sire B, Balkin D, (1996) "Rôle de la justice organisationnelle dans la satisfaction à l'égard du salaire et des compléments sociaux et examen de son effet sur les attitudes au travail" in Fericelli A.M. et Sire B, Performance et Ressources Humaines. pp. 258-276

²³² Tremblay M, Sire B, Balkin D, op.cit. p 270

Tableau 5.1a : Synthèse des recherches principales sur la satisfaction des salariés à l'égard de la rémunération.

Auteurs	Date	Apports à l'étude de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de rémunération directe
Lawler E.E	1971	<p>Il propose le premier modèle de la divergence sur les déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard de la rémunération.</p> <p>Deux théories principales fondent cette approche unidimensionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur la base de la théorie de la divergence et des travaux de Locke sur la satisfaction des individus au travail, Lawler présume que <u>la satisfaction d'un individu est occasionnée par la divergence qu'il perçoit entre ce qu'il veut et ce qu'il a.</u> Ainsi, la satisfaction à l'égard du niveau de salaire vient d'une adéquation de la perception du montant de salaire attendu et du montant de salaire reçu. - Lawler s'appuie aussi sur la théorie de l'équité notamment pour les principes d'équité interne et externe. <u>La satisfaction à l'égard de la rémunération est alors fonction de la perception qu'un individu a de son ratio contributions/rétributions par rapport à d'autres personnes prises en référence et occupant des emplois similaires à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.</u>
Dyer L et Thériault R.	1976	<ul style="list-style-type: none"> - Complètent le modèle de Lawler en décomposant plus précisément les deux déterminants suivants : "<i>la perception des contributions et des compléments retirés par d'autres personnes prises comme points de repère</i>" et "<i>la perception du montant de salaire qui devrait être reçu</i>". - Ils intègrent dans leur modèle la variable "<i>perception du caractère adéquat de la gestion du système de rémunération.</i>"

Tableau 5.1b : Synthèse des recherches principales sur la satisfaction des salariés à l'égard de la rémunération (Suite).

Auteurs	Date	Apports à l'étude de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de rémunération directe
Thériault	1983	<ul style="list-style-type: none"> - Propose un "modèle intégré de la satisfaction à l'égard des salaires". - Complète le modèle de 1976 avec trois variables explicatives de la perception de l'adéquation de la gestion de la rémunération.
Heneman H.G III et Schwab D.P	1985	<ul style="list-style-type: none"> - Soumettent <u>un premier modèle multidimensionnel de la satisfaction des salariés à l'égard de la rémunération</u> qui comporte cinq facettes : le niveau, le système, la structure, les règles, la gestion et la forme de la rémunération. - Chacune de ces facettes est le produit du degré d'écart perçu par l'individu entre ce qu'elle devrait être et ce qu'elle est en réalité. - L'ensemble des facteurs influençant les perceptions de l'individu est lié à la <u>théorie de l'équité, aux caractéristiques de l'emploi, au montant réel des compléments reçus, à la perception qu'à l'individu de ses contributions à l'entreprise.</u>
Miceli M.P et Lane M.C	1991	<ul style="list-style-type: none"> - déterminent <u>cinq composantes préliminaires de la rémunération pour laquelle la satisfaction des salariés doit être obtenue</u> : le niveau de salaire, le système de rémunération à l'intérieur des catégories d'emploi, le système de rémunération entre les catégories d'emploi, <i>le niveau des compléments, de système des compléments.</i> - Proposition de deux modèles des déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard du niveau et de la gestion des compléments de la rémunération directe.
Danehower C et Lust J.A	1992	<p>Analysent la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe à travers deux dimensions : le coût et la qualité.</p>

L'apport des recherches de Heneman et Schwab (1985), Miceli et Lane (1991) et Danehower et Lust (1992) semble se différencier. D'autant, que ces auteurs dénotent l'ampleur de nombreuses facettes de la rémunération sur la satisfaction des individus. Dans le cadre de cette recherche, l'apport majeur de leurs travaux résulte de l'intérêt porté à la dimension des compléments de la rémunération directe ("Benefits") dans l'étude de la satisfaction à l'égard de la rémunération. De même, si une littérature caractéristique sur les déterminants théoriques de la satisfaction des salariés à l'égard de la RSC semble inexistante, certains déterminants issus de ces modèles semblent tout à fait pertinents pour définir notre propre modèle d'analyse.

Mais auparavant, il semble essentiel de porter une attention particulière aux autres recherches spécifiques sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe afin de relever d'autres variables déterminantes.

Section 3 – Les déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe

Différentes études empiriques ont tenté de mettre en exergue les déterminants des choix individuels sur un ou plusieurs compléments de la rémunération directe. Les premières sont celles qui étudient les préférences des salariés entre divers compléments, puis viennent celles qui se sont intéressées aux déterminants de la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe.

Nous reprenons ici quelques-unes des études, pour la plupart anglo-saxonnes, qui soulignent l'influence de diverses variables sur la perception des plans de retraite, ceci, même si les populations étudiées et les méthodes de recueil des données sont différentes ; l'intérêt étant de relever, si possible, les variables démographiques, perceptuelles et attitudinales qui influent sur la satisfaction des salariés à l'égard d'un plan de retraite pour ensuite déterminer leur impact sur la satisfaction des salariés à l'égard d'un système de RSC français.

§1 - Variables déterminantes des préférences des salariés envers le plan de retraite

Les études réalisées depuis le début des années 60 sur les préférences des salariés entre divers compléments mettent en avant quelques variables démographiques qui ont une influence forte sur la préférence d'un plan de retraite par rapport aux autres compléments. Ainsi, l'âge, le sexe, le nombre d'enfants, l'ancienneté, le niveau de salaire, le type d'emploi occupé...ont généralement été

retenus comme variables différenciatrices des préférences des salariés. En général, les résultats diffèrent d'une étude à l'autre, et seuls quelques-uns ont pu être confirmés par l'ensemble des études. Enfin, certaines variables supposées différenciatrices se sont révélées sans importance.

Nealey (1963)²³³ est l'un des premiers à considérer que les préférences des salariés diffèrent selon leurs caractéristiques démographiques. Il suppose une influence significative des variables âge, niveau de salaire et sans charges de famille, dans la détermination du niveau et de la nature des pensions de retraite. Ainsi les personnes les plus âgées et ayant un revenu élevé ont une préférence plus forte pour une pension de retraite.

Mahoney (1964)²³⁴ déduit quant à lui, que seuls l'âge et une longue ancienneté ont une forte influence sur la préférence des salariés à l'égard d'un plan de retraite

Schuster (1969)²³⁵ considère l'âge, un haut revenu et une longue ancienneté comme des variables explicatives de la préférence des salariés à l'égard d'un plan de retraite.

Greene (1969)²³⁶, met à son tour en évidence l'influence de l'âge, du nombre d'années de service et du niveau de salaire des individus sur la perception de la retraite par les salariés. Son enquête réalisée auprès des professeurs de l'Etat d'Oregon posait la question suivante : "Si votre employeur décidait d'augmenter votre rémunération totale d'un certain pourcentage, disons 5%, et qu'il vous offrait le choix d'accepter cette augmentation en salaire ou comme augmentation non taxable dans votre fonds de pension, que choisiriez vous, en supposant qu'on ne vous demande pas pour autant d'accroître vos propres contributions au fonds?". L'âge est la première variable isolée par cette analyse des attitudes des salariés comme déterminant de leur choix. L'analyse des résultats révèle qu'à partir de 40 ans les salariés sont plus intéressés par une augmentation non taxée

²³³ Nealey, Stanley M, (1963), "Pay and benefit preference", *Industrial relations*, vol.3 pp.17-28.

²³⁴ Mahoney Thomas A, (1964) "Compensation preferences of managers", *Industrial relations*, vol.3 pp. 135-144.

²³⁵ Schuster Jay R, (1969), "Another look at compensation preferences", *Industrial management review*, Spring, vol.10, pp. 1-18.

²³⁶ Greene M.R, (1969), "Fringe benefits or salary", *Journal of marketing*, , vol.27, n°4 pp.63.

via le fonds de pension qu'une augmentation du salaire. Puis l'ancienneté (nombre d'années de service) est identifiée comme une variable déterminante sur la perception de la garantie retraite par le salarié²³⁷. Enfin, la dernière variable déterminante constatée par l'auteur est le niveau de salaire.

Shapiro et Sherman²³⁸ (1987), après une analyse de la préférence des salariés à l'égard de différents compléments, constatent que leurs jugements diffèrent en fonction de leur catégorie socioprofessionnelle et de leur âge. Le jugement des salariés à l'égard des compléments est plus favorable pour les catégories socioprofessionnelles les plus élevées et les plus âgées. Concernant le plan de retraite, seul l'âge semble être corrélé positivement et avoir une influence significative à l'égard de celui-ci.

Chacune de ces études sur les préférences des salariés entre différents compléments de la rémunération directe s'est intéressée aux déterminants démographiques à l'égard notamment d'un plan de retraite. Ainsi, elles ont mis en évidence des différences en fonction des caractéristiques démographiques des salariés.

Mais, pour autant, seul l'âge a été confirmé par l'ensemble de ces études comme une variable différenciatrice pour déterminer la préférence des salariés envers un plan de retraite. Ce résultat permet d'avancer que la préférence des salariés pour une pension de retraite augmente avec l'âge. Le niveau de salaire et l'ancienneté n'ont pas été totalement confirmés. Toutefois, ces deux variables sont fortement corrélées avec l'âge. Ceci permet alors d'affirmer que la préférence des salariés pour une retraite augmente avec l'accroissement du salaire et de l'ancienneté.

Par ailleurs, notons que la variable "sans charges de famille" relevée par Nealey n'est pas reprise dans les autres études. De même, aucune différence n'est établie entre les hommes et les femmes ou le niveau d'emploi.

²³⁷ Les enseignants ayant 5 ans ou moins d'ancienneté préfèrent le fonds de pension à 38.6 %, ceux dont l'ancienneté est de 6-9 ans représentent 51.4 % et enfin pour 20 et plus d'ancienneté ce pourcentage atteint 38.6%.

Ces études attestent donc de l'hétérogénéité de la préférence des salariés envers les compléments de la rémunération directe et plus précisément envers les plans de retraite, mais n'apportent pas de réel soutien à l'approche démographique. Ce constat montre la nécessité d'intégrer d'autres variables pour expliquer la préférence des salariés envers les compléments de la rémunération directe. D'ailleurs Nealey, en 1963, présentait déjà l'attitude des salariés comme une variable pouvant influencer la préférence des salariés. Mahoney (1964) quant à lui, estimait que les préférences dépendaient d'une série de circonstances et pas seulement des variables démographiques²³⁹. Enfin, Miceli et Lane (1991) soumettent deux autres facteurs relatifs aux styles de vie et aux besoins des salariés : l'arbitrage loisirs/revenus et le besoin de sécurité et de contrôle. Pour eux, une catégorie de personnes peut préférer les compléments de rémunération directe se rapportant aux loisirs tels que les vacances plutôt que les compléments destinés à augmenter leurs revenus ; et selon leur aversion pour le risque, certains peuvent préférer les compléments qui offrent une sécurité de revenu et d'autres peuvent choisir par exemple, des stock options, plus risqués mais avec un fort potentiel de revenu.

§2 - Variables déterminantes sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe.

Les études réalisées à partir du milieu des années quatre-vingts ont, pour leur part, cherché à mettre en exergue les premiers déterminants de la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe. Ces déterminants peuvent être distingués selon l'individu considéré et la gestion menée dans l'entreprise.

Différentes études portant sur les déterminants liés à l'individu montrent la nécessité de considérer les variables personnelles comme des antécédents plutôt que des déterminants directs de la satisfaction à l'égard des compléments.

²³⁸ Schapiro K.P et Sherman J.A., (1987), "Employee attitudes benefit plan designs", *Personel Journal*, July, pp.49-53

²³⁹En effet, selon Mahoney, les jeunes avec peu de sécurité financière et des responsabilités familiales importantes préfèrent une augmentation du salaire direct tandis que les salariés plus âgés qui ont plus de

Néanmoins, les résultats obtenus dans les différentes études sont assez hétérogènes et la prise en compte de ces variables conduit à un pouvoir explicatif relativement faible.

L'étude des déterminants liés à la gestion des compléments dévoile une influence importante sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments.

A – Les déterminants liés à l'individu

La première étude sur les déterminants personnels de la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe a été réalisée par Scarpello, Huber et Vandenberg²⁴⁰ en 1986. Ils examinent les corrélations entre différentes variables démographiques et la satisfaction à l'égard des compléments. Les résultats de cette étude retiennent²⁴¹ les variables déterminantes suivantes : le système de rémunération ; l'ancienneté dans l'entreprise ; l'âge et le fait d'être syndiqué ou non. Le personnel salarié est plus satisfait de ses compléments que le personnel payé à l'heure. Les salariés dont l'ancienneté est inférieure à 15 ans sont plus satisfaits que ceux ayant une ancienneté supérieure. En revanche les personnes ayant plus de 29 ans sont plus satisfaites de leurs compléments que leurs cadets. Enfin, les salariés non syndiqués sont plus satisfaits que ceux qui le sont. Il n'y a pas de différence de perception entre les hommes et les femmes à l'égard d'un ensemble de compléments.

Toutefois, nous remarquons la non homogénéité des résultats envers un ensemble de compléments et un complément particulier telle la pension de retraite vis à vis de la variable ancienneté. Nous avons vu précédemment que l'ancienneté pouvait avoir une influence positive sur la satisfaction des salariés à l'égard d'un plan de retraite. Ceci nous incite à considérer que les salariés ont une satisfaction différente selon les compléments et qu'il ne peut y avoir une

sécurité financière et moins de responsabilités familiales préfèrent les pensions de retraite et les revenus différés.

²⁴⁰Scarpello Vida, Vandra Huber, Vandenberg Robert J., (1986), "Effects of compensation practices on satisfaction with compensation", Unpublished manuscript, University of Georgia, d'après Lust (1990) "the determinants of employee fringe benefit satisfaction : a replication and revision", *Benefits Quarterly*, Vol.6, Second quarter, pp.89-95.

²⁴¹ Cette étude n'étant pas publiée, les données (non statistiques) dont nous disposons sont celles relatées par Lust (1990).

explication fine des déterminants de cette satisfaction pour un ensemble de compléments. D'où l'intérêt de comparer la satisfaction à l'égard de plusieurs compléments, à condition qu'ils ne regroupent pas eux-mêmes plusieurs catégories de compléments.

L'étude de Lust ne permettant toujours pas d'apporter une homogénéité dans les variables à retenir, il reprend en 1987²⁴², sa démarche pour mener dans un premier temps, une étude similaire sur l'examen des corrélations entre différentes variables démographiques et la satisfaction à l'égard des compléments. Il constate que le pouvoir explicatif obtenu avec les variables démographiques seules est relativement limité, puisque à peine 12 % de la variance satisfaction à l'égard des compléments est expliquée par les variables démographiques. Les variables les plus significatives sont : l'ancienneté, l'adhésion à un syndicat, le niveau de salaire, la position hiérarchique. Dans un deuxième temps, il décide d'ajouter à son modèle deux variables perceptuelles : la satisfaction à l'égard du travail et la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Lust remarque que pour la plupart des variables démographiques, ayant une influence sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments, le résultat reste inchangé ; excepté pour le niveau de salaire qui n'est plus significatif et le niveau d'éducation qui lui le devient ; mais, surtout, le pouvoir explicatif du modèle augmente fortement lorsque les variables perceptuelles sont intégrées. Ainsi, avec les variables perceptuelles, le pouvoir explicatif du modèle permet d'expliquer près de 33% de la variance de la satisfaction à l'égard des compléments.

Les résultats obtenus par Lust après intégration des deux variables perceptuelles montrent que les variables démographiques ne constituent pas les seuls déterminants de la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe.

²⁴²Lust John A., (1987), "Correlates of employee benefit satisfaction" in D.Ray (ed), *Proceedings of the southern management association*, pp 112-114.

Lust (1990)²⁴³ introduit dans son modèle sept variables démographiques : le sexe, l'âge, le statut marital, le nombre d'enfants à charge, le niveau d'instruction, l'ancienneté dans l'entreprise et le niveau hiérarchique ; ainsi que deux variables attitudinales : la satisfaction à l'égard de la rémunération et la satisfaction à l'égard du travail. Pour chacune de ces variables, des hypothèses sont posées concernant le sens de la relation entre ces déterminants présumés et la satisfaction à l'égard des compléments.

Son questionnaire reprend les quatre items proposés par Heneman et Schwab (1985) dans le BSQ et est administré dans trois entreprises américaines. Au total, 138 questionnaires ont été retournés sur un envoi de 170. Les résultats des analyses de régression dévoilent trois variables dont l'impact est significatif sur la satisfaction à l'égard des compléments : la satisfaction à l'égard de la rémunération, l'ancienneté dans l'entreprise et le niveau d'instruction.

De plus, les salariés satisfaits de leur rémunération sont aussi satisfaits de leurs compléments de la rémunération directe, de même que les salariés dont l'ancienneté est très élevée. A l'inverse, le niveau d'instruction a une influence négative sur la satisfaction à l'égard des compléments.

Le pouvoir explicatif du modèle est relativement faible pour les seules variables démographiques (environ 14%) mais il est de 31% lors de l'introduction des variables attitudinales. Enfin, contrairement aux attentes de Lust, les autres variables n'ont pas apporté des corrélations significatives pour expliquer la satisfaction à l'égard de l'ensemble des compléments.

Par la suite, Danehower et Lust (1990)²⁴⁴ étudient l'impact de différentes variables démographiques pour tester l'hypothèse selon laquelle les déterminants de la satisfaction sont différents selon la catégorie de compléments offerts.

De plus, ils émettent l'hypothèse selon laquelle les besoins, les valeurs et les attentes des salariés constituent un déterminant de la satisfaction à l'égard des

²⁴³ Lust JA (1990), « The Determinants of Employee Fringe Benefit Satisfaction : a replication and revision », *Benefits Quarterly*, Vol.6, Second Quarter, pp.89-95.

²⁴⁴ Danehower C, Lust JA., (1990), "models of satisfaction with benefits : research implications based on the nature of the construct", *Journal of business and psychology*, vol.5, pp.213-221.

compléments de la rémunération directe. Afin de tester cette hypothèse, ils intègrent dans leur modèle une variable perceptuelle : l'importance du complément. Celle-ci est supposée augmenter lorsque le besoin d'un complément spécifique s'accroît.

Ils analysent alors la satisfaction à l'égard de trois compléments spécifiques : l'assurance santé ; les congés payés et le plan de retraite. Les résultats de l'étude, obtenu par analyse de régression, montrent que les déterminants de la satisfaction à l'égard de ces trois compléments sont effectivement différents.

La satisfaction à l'égard du plan de retraite a pour seul déterminant significatif l'importance du complément. Alors que l'assurance santé a pour déterminants significatifs : l'âge, le sexe, le niveau hiérarchique et le nombre d'enfants. La satisfaction à l'égard des congés payés est expliquée par l'âge, le sexe, l'ancienneté et l'importance du complément.

C'est donc l'importance du complément, qui permet d'expliquer 24% de la variance de la satisfaction à l'égard du plan de retraite. Ce qui démontre tout l'intérêt d'intégrer cette variable dans le modèle pour obtenir un pouvoir explicatif plus fort.

Pour les auteurs, cette étude démontre que les compléments de la rémunération sont multidimensionnels, et le fait, de demander aux salariés d'évaluer leur satisfaction globale à l'égard de ces compléments, les pousse à "former une composition" de leur satisfaction à l'égard des différents compléments qui leur sont offerts.

A leur tour, Balkin et Griffeth (1993)²⁴⁵ émettent l'hypothèse que les déterminants de la satisfaction à l'égard de différents compléments ne sont pas toujours identiques ; ils examinent plus particulièrement l'impact d'une série de caractéristiques personnelles (âge, ancienneté, sexe, niveau d'instruction) et de caractéristique de l'emploi (niveau hiérarchique) sur la satisfaction à l'égard du

²⁴⁵ Balkin DB, Griffeth RW, (1993), "The determinants of employee benefits satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, vol.7, n°3, Spring, pp. 323-339.

plan de retraite, des congés payés, du maintien du revenu en cas d'incapacité (d'invalidité ou perte d'emploi), de l'assurance santé et des autres compléments tels que l'assurance vie et les compléments en matière d'éducation.

Parmi ces compléments, c'est la satisfaction à l'égard du plan de retraite qui obtient le pouvoir explicatif global le plus significatif, celle-ci est expliquée par le niveau de salaire, l'âge, le niveau hiérarchique et le niveau d'instruction.

En France, Poilpot Rocaboy (1995)²⁴⁶, à l'aide du fichier des données de l'étude réalisée en 1990 par BVA pour CARDIF, met en exergue les caractéristiques opposant les salariés satisfaits et insatisfaits à l'égard de la protection sociale complémentaire (retraite et prévoyance). Elle examine l'impact de caractéristiques personnelles (âge, situation de famille, nombre d'enfants) et des caractéristiques de l'emploi (fonction dans l'entreprise, niveau de revenu net mensuel). Parmi ces variables, seuls l'âge, la situation de famille et la fonction hiérarchique expliquent la satisfaction à l'égard de la protection sociale complémentaire. Ici les jeunes salariés sont plus satisfaits que les plus âgés, il y a donc une relation négative entre l'âge et la satisfaction, de même qu'entre la situation de famille et la satisfaction, les personnes non célibataires sont moins satisfaites que les célibataires). Par contre les cadres sont plus satisfaits que les ouvriers. Le nombre d'enfants à charge de même que le niveau de revenu n'apparaissent pas en tant que variables discriminantes dans l'équation.

L'examen de ces différentes études, nous a permis de recenser quelques-unes des variables nécessaires pour déterminer la satisfaction des salariés à l'égard d'un complément de la rémunération directe tel que le plan de retraite.

Ainsi, il apparaît nécessaire de vérifier l'importance des dispositifs de RSC, car cette variable perceptuelle peut influencer positivement la satisfaction des salariés. De même, les études sur les déterminants démographiques de la satisfaction à l'égard d'un plan de retraite ont un faible pouvoir explicatif et n'aboutissent pas à des résultats stables, à l'exception de l'âge. Nous pouvons

²⁴⁶ Poilpot-Rocaboy G, (1995), "la satisfaction des individus à l'égard de la protection sociale complémentaire d'entreprise", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°16, juillet.

donc conclure que les variables démographiques n'influencent pas directement cette satisfaction.

D'ailleurs Danehower et Lust (1992) considèrent dans leur modèle, les variables démographiques comme des antécédents à l'égard de plusieurs compléments dont le plan de retraite. Les variables démographiques influencent donc la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe par l'intermédiaire de leur impact sur d'autres variables, qui seront elles des déterminants directs de cette satisfaction.

Toutefois, il nous semble que la variable perceptuelle relative à l'importance de la retraite ne soit pas suffisamment explicite pour déterminer la satisfaction des salariés à l'égard d'un plan de retraite, c'est pourquoi nous mobilisons d'autres études qui ont recherché l'impact de variables liées à la gestion des compléments de la rémunération directe.

B – Les déterminants liés à la gestion des compléments

Les premières études réalisées sur les déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe ont cherché à mettre en exergue l'influence du mode de gestion de ces compléments. Des hypothèses ont été formulées concernant : le coût financier pour les employés et les employeurs ainsi que la politique d'information.

1) Le coût financier des compléments

Wilson, Northcraft et Nealey (1985)²⁴⁷ étudient la perception des salariés à l'égard de la valeur des compléments. Pour cela, ils interrogent 182 employés de l'université d'Arizona. Les résultats attribuent une importance significative au coût financier supporté par les employés dans l'explication de leur évaluation des compléments. De fait, l'évaluation des salariés de leurs compléments repose exclusivement sur la valeur de leur contribution. Les salariés évaluent donc les

compléments non pas sur ce qu'ils produisent comme services mais sur la somme d'argent versée pour en bénéficier.

Dreher, Ash et Bretz²⁴⁸ montrent, en 1988, que la satisfaction à l'égard des compléments est positivement corrélée à l'accroissement du niveau de couverture et négativement corrélée à l'augmentation du coût financier supporté par les employés.

Dans leur étude, en 1987, Schapiro et Sherman (1987)²⁴⁹ montrent que la satisfaction des salariés à l'égard de leurs compléments est d'autant plus forte que le coût de ces compléments est élevé pour l'employeur. Ils observent l'existence d'une corrélation positive entre le montant des dépenses de l'employeur en matière de compléments de la rémunération directe et la satisfaction des salariés à leur égard. Plus le coût du système des compléments est élevé pour l'entreprise et plus la satisfaction des salariés est grande.

Heneman, Schwab, Fossum et Dyer (1989) rapportent deux études²⁵⁰ leur permettant de confirmer l'influence du coût des compléments pour l'employeur sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments. Plus le coût est élevé pour l'employeur et plus la satisfaction des salariés à l'égard des compléments est forte.

La satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe semble, d'après ces quelques études, positivement corrélée au coût financier supporté par l'employeur et négativement corrélée au coût financier supporté par les salariés.

²⁴⁷ Wilson M, Northcraft GB, Neale MA., (1985), The perceived value of fringe benefits, *Personnel Psychology*, n°38, pp. 309-320.

²⁴⁸ Dreher GF, RA. Ash, RD. Bretz, (1988), "Benefit coverage and employee cost : critical factors in explaining compensation satisfaction", *Personnel Psychology*, vol.41, n°2, pp 237-254.

²⁴⁹ Schapiro K.P., Sherman J.A., (1987), "Employee attitudes benefit plan designs", *Personnel journal*, juillet, pp. 49-53.

²⁵⁰ Berger C.J., (1983), "The effects of fring benefits on satisfaction", Paper presented at the National Academy Meetings, Dallas, August et Dreher G.F., (1981), "Predicting the salary satisfaction of exempt employees", *Personnel psychology*, vol.34, pp579-589 dans Heneman HG ; Schwab D.P ; Fossum J.A ; Dyer L.D., (1989), *Personnel Human Resource Management*, Boston, Irwin, p 516.

2) la politique d'information

De nombreux auteurs ont supposé et démontré l'influence significative d'une politique d'information efficace sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe.

Thériault (1983) constate sur l'ensemble des études existantes à l'époque, et portant sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération, que la satisfaction est reliée à la connaissance des salariés des compléments de rémunération disponibles dans l'entreprise.

Wilson, Northcraft et Neale (1985) remarquent une sous-évaluation significative des compléments par leurs bénéficiaires. L'explication serait, selon les auteurs, une absence d'information dans l'entreprise, qui génère une méconnaissance pour les salariés de la valeur du marché des compléments reçus et de leur coût élevé pour l'employeur.

Dreher, Ash et Bretz (1988) observent l'effet inverse, c'est-à-dire la relation entre une information précise et la satisfaction à l'égard des compléments. Pour les salariés disposant d'une information adéquate concernant leur niveau de couverture, la relation entre la couverture et la satisfaction est plus prononcée. Leur étude démontre l'importance de la communication dans le système de compléments de la rémunération directe.

Heneman, Schwab, Fossum et Dyer (1989) constatent l'efficacité substantielle de l'administration des compléments. Pour eux, l'influence positive de ces compléments sur les comportements des salariés dans l'entreprise est plus forte lorsqu'il y a une diffusion et une communication sur ces compléments auprès de leurs bénéficiaires.

Milkovich et Newman (1990) proposent un modèle unidimensionnel du processus de détermination des compléments de la rémunération directe. Les compléments étant déterminés grâce à un processus de négociation entre les différents acteurs de l'organisation, Milkovich et Newman posent l'hypothèse suivante : la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe dépend non seulement de sa composition mais également de

l'administration des compléments. La communication apparaît comme une des composantes administratives la plus importante pour les auteurs. Il est nécessaire de mettre en place un plan de communication clair et précis sur les compléments offerts par l'entreprise afin d'éviter toute insatisfaction.

A ce propos Donnadiou (1993)²⁵¹, en France, affirme : "une politique raisonnée de recours aux périphériques statutaires n'a de chance d'être efficace que si les salariés sont conscients du coût qu'elle représente. Transparence et bonne communication interne sont donc des conditions de succès".

²⁵¹Donnadiou G., (1993), *Du salaire à la rétribution. Pour une nouvelle approche des rémunérations*, Paris, Editions Liaisons, p200.

Conclusion chapitre 5

Les résultats des études présentées nous montrent l'ensemble des variables dont l'influence peut être significative sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe ou sur la satisfaction à l'égard d'un complément spécifique : le plan de retraite. L'hétérogénéité des résultats nous oblige à prendre des précautions quant aux conclusions sur l'impact des variables démographiques et attitudinales étudiées sur la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe. Toutefois, ces études nous révèlent l'importance de compléter les variables démographiques avec des variables organisationnelles ou attitudinales pour obtenir un pouvoir explicatif plus important du modèle.

Par ailleurs, les études de Lust (1987 et 1990) apportent des éléments pour la définition de notre cadre conceptuel de la recherche par la mise en évidence de l'importance des variables attitudinales pour expliquer la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe.

Il s'avère également intéressant de contrôler les effets de la satisfaction des salariés à l'égard de leur rémunération sur la satisfaction à l'égard de la RSC.

De plus, même si les études sur les déterminants démographiques de la satisfaction à l'égard des plans de retraite n'aboutissent pas à des résultats stables, il semble qu'elles permettent de distinguer certains degrés de satisfaction à leur égard.

D'une manière générale, l'instabilité des résultats obtenus dans les différentes études incite à considérer les variables démographiques comme des

"antécédents plutôt que des déterminants directs de la satisfaction à l'égard des compléments" (Danehower et Lust, 1992).

Danehower et Lust (1992) suggèrent comme déterminants directs : la comparaison avec d'autres personnes prises en référence, les perceptions sur les possibilités de l'entreprise d'offrir de meilleurs compléments et la satisfaction à l'égard des coûts engagés.

Finalement, l'importance des compléments, la répartition du financement et la politique d'information semblent être des variables déterminantes pour la satisfaction des salariés à l'égard de leurs compléments, et les caractéristiques démographiques être des antécédents à ces variables ou à d'autres variables déterminantes.

Tableau 5.2 a : Synthèse des recherches sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe

Auteurs	Date	Apports à l'étude de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe et d'un plan de retraite
Nealey S.M	1963	Met en exergue l'influence des variables : <u>âge, niveau de salaire et sans charge de famille</u> dans la détermination du <u>niveau et de la nature des pensions de retraite.</u>
Mahoney T.A	1964	Constate une influence importante sur la préférence des salariés à l'égard d'un plan de retraite par des <u>variables âge et longue ancienneté.</u>
Schuster J.A	1969	Isole trois variables explicatives de la préférence des salariés à l'égard d'un plan de retraite : <u>âge, haut revenu et longue ancienneté.</u>
Greene M.R	1969	Met en évidence l'influence de <u>l'âge, du nombre d'années de service et du niveau de salaire</u> sur la perception de la retraite par les salariés.
Dreher G.F	1981	Constate une influence positive entre <u>le coût des compléments de la rémunération directe pour l'employeur</u> et la satisfaction des salariés à l'égard de ces compléments.
Berger C.J	1983	Observe une corrélation positive entre la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe et le coût du système des compléments supporté par l'entreprise.

Tableau 5.2 b : Synthèse des recherches sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe

Auteurs	Date	Apports à l'étude de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe et d'un plan de retraite
Scarpello V, Huber V et Vandenberg R.J	1986	Etudient des déterminants personnels de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe. Constatent une <u>influence positive du statut</u> : le personnel est plus satisfait que le personnel payé à l'heure ; une influence négative de l'ancienneté : plus les salariés sont âgés moins ils apprécient leurs compléments ; une influence positive de l'âge : les plus de 29 ans sont plus satisfaits que leurs cadets ; une influence négative de la syndicalisation : les salariés non syndiqués sont plus satisfaits que ceux qui le sont.
Shapiro K.P et Sherman J.A	1987	Reconnaissent une influence positive <u>du coût supporté par l'employeur</u> sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe et constatent <u>une influence de l'âge</u> sur la préférence d'un plan de retraite.
Dreher G.F, Ash R.A et Bretz R.D	1988	Constatent une influence positive du <u>niveau de couverture</u> et négative du coût financier supporté par les employés sur la satisfaction à l'égard des compléments.
Danehower C et Lust J.A	1990	Emettent l'hypothèse selon laquelle les besoins, les valeurs et les attentes des salariés constituent un déterminant de la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe. En plus des variables démographiques, ils intègrent une variable perceptuelle : <u>l'importance du complément</u> qui est supposée augmenter lorsque le besoin d'un complément spécifique s'accroît. Leurs analyses à l'égard d'un plan de retraite démontrent que seule "l'importance du complément" est un déterminant de la satisfaction des salariés à l'égard de la retraite.

Tableau 5.2 c : Synthèse des recherches sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe

Auteurs	Date	Apports à l'étude de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe et d'un plan de retraite
Milkovich G.T et Newman J.M	1990	<p>Proposent un modèle unidimensionnel du processus de détermination des compléments de la rémunération directe. Ils posent l'hypothèse selon laquelle la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe dépend non seulement de sa <u>composition mais aussi de l'administration</u>. Parmi les variables du modèle : <u>caractéristiques, flexibilité, négociation, la communication</u> apparaît comme une des composantes administratives la plus importante pour les auteurs. Leurs conclusions mettent en avant la nécessité d'un plan de communication clair et précis sur les compléments offerts par l'entreprise afin d'éviter toute insatisfaction.</p>
Balkin D.B et Griffeth R.W	1993	<p>Emettent l'hypothèse que les déterminants de la satisfaction à l'égard de différents compléments ne sont pas identiques. Ils examinent plus particulièrement l'impact d'une série de <u>caractéristiques personnelles</u> (âge, ancienneté, sexe, niveau d'instruction) et de <u>caractéristique de l'emploi</u> (niveau hiérarchique) sur la satisfaction à l'égard du plan de retraite, des congés payés, du maintien du revenu en cas d'incapacité (d'invalidité ou perte d'emploi), de l'assurance santé et des autres compléments tels que l'assurance vie et les compléments en matière d'éducation.</p> <p>Parmi ces compléments, c'est la satisfaction à l'égard du plan de retraite qui obtient le pouvoir explicatif global le plus significatif, celle-ci est expliquée par le <u>niveau de salaire, l'âge, le niveau hiérarchique et le niveau d'instruction</u>.</p>
Poilpot-Rocaboy G	1994	<p>Met en exergue les caractéristiques opposant les salariés satisfaits des insatisfaits à l'égard de la protection sociale complémentaire (retraite et prévoyance). Elle examine l'impact de caractéristiques personnelles (âge, situation de famille, nombre d'enfants) et des caractéristiques de l'emploi (fonction dans l'entreprise, niveau de revenu net mensuel). Parmi ces variables, seuls <u>l'âge, la situation de famille et la fonction hiérarchique</u> explique la satisfaction à l'égard de la protection sociale complémentaire.</p>

CHAPITRE 6 - PROPOSITION D'UNE **MODÉLISATION ET FORMULATION DES** **HYPOTHÈSES.**

Les recherches théoriques et empiriques sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe, qui s'intéressaient au départ uniquement aux déterminants personnels de cette satisfaction, ont donné lieu à des modèles de plus en plus complexes considérant la satisfaction à l'égard de la rémunération indirecte comme un construit multidimensionnel expliqué par de nombreuses variables et par de multiples processus.

L'analyse des recherches sur la satisfaction des salariés à l'égard de la rémunération et l'étude de travaux sur le contentement des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe révèlent les caractéristiques de complexité et de contingence qu'il convient d'associer à la satisfaction individuelle.

A partir des études précédentes et des différents travaux réalisés sur les déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe, nous proposons notre propre modèle des déterminants de la satisfaction des salariés par rapport aux seuls dispositifs de retraite surcomplémentaire par capitalisation.

Sur la base du modèle de Heneman et Schwab (1985) pour qui la satisfaction à l'égard de la rémunération est un construit multidimensionnel, nous

prenons en compte plusieurs dimensions pour déterminer la satisfaction des salariés à l'égard de la RSC. Ainsi, nous adoptons le point de vue de plusieurs auteurs (Miceli, Lane, 1991 ; Danehower, Lust, 1992) pour qui la multidimensionnalité peut être éclairée par le concept de justice organisationnelle de Greenberg (1990). Suite aux travaux de Greenberg, les recherches se sont orientées vers l'analyse des effets des deux aspects de la justice : la justice distributive et la justice procédurale. Selon ce concept, la justice organisationnelle peut correspondre à la satisfaction à l'égard du niveau de la rémunération (justice distributive) et à la satisfaction à l'égard de la gestion de la rémunération (justice procédurale).

Le modèle conçu au cours de cette recherche comprend trois dimensions par rapport auxquelles le salarié d'une entreprise, employé, technicien qualifié ou cadre, peut éprouver de la satisfaction à l'égard de la RSC. Ceci nous permet de poser l'hypothèse à la base de notre modèle à savoir :

H.1. : La satisfaction des salariés à l'égard de la RSC est un construit multidimensionnel de trois dimensions : le salarié éprouve de la satisfaction vis à vis du niveau de la RSC, de la politique de communication et de l'administration.

Nous reprenons avec quelques modifications, la structure du modèle à deux dimensions définie par Miceli et Lane (1991) et la structure du modèle définie par Danehower et Lust (1992). Le découpage fait par Miceli et Lane de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe, à savoir la satisfaction à l'égard du niveau et la satisfaction à l'égard de l'administration nous a paru tout à fait pertinent, car il introduit à la fois un changement concernant le niveau des compléments reçus par les salariés et un changement concernant l'administration du système en raison du processus de choix inhérent à ces systèmes. Toutefois il nous a semblé intéressant d'y ajouter une troisième dimension, il s'agit de la satisfaction à l'égard de la communication, qui est issue de l'étude empirique de Danehower et Lust.

La combinaison de ces modèles, pour mesurer et mettre en exergue les déterminants de la satisfaction à l'égard de la RSC, résulte des différents résultats et de la pertinence de ces dimensions pour notre étude. En fait, les deux autres dimensions du modèle de Danehower et Lust à savoir la satisfaction à l'égard de la qualité et du coût apparaîtront indirectement dans notre modèle. En effet, les items proposés par les auteurs pour mesurer la qualité ne s'avèrent pas proprement appropriés à l'étude d'un système de RSC d'autant que nous souhaitons interroger des personnes en activité et non pas des retraités. De plus, les items proposés pour mesurer la satisfaction des salariés à l'égard du coût seront repris en majorité avec la dimension "niveau".



Seuls la théorie de l'équité et le principe de la justice organisationnelle fondent le modèle de la satisfaction à l'égard de la RSC présenté. Nous rejetons la théorie de la divergence selon laquelle la satisfaction d'un individu à l'égard de son travail est déterminée par sa perception de la différence entre ce qu'il veut et ce qu'il a. D'une part, parce qu'il est impossible pour les salariés de se prononcer sur leur perception de ce qu'ils veulent par rapport à ce qu'ils ont en matière de retraite. En effet, même s'ils peuvent être plus ou moins conscients de la baisse de rendement des régimes de retraite à l'avenir, ils ne peuvent évaluer que difficilement le montant futur de leur retraite étant donné la complexité de ce calcul (surtout avant 55 ans). D'autre part, parce que les auteurs des modèles de la divergence (Lawler, 1971 ; Dyer et Thériault, 1976) ne justifient pas la correspondance qu'ils établissent entre les déterminants et l'une ou l'autre de ces deux perceptions. De plus Williams (1995) a fait la démonstration de la non validité de ce fondement théorique pour expliquer la satisfaction des salariés à l'égard du niveau des compléments dans le modèle de Miceli et Lane.

La sélection des déterminants de la satisfaction à l'égard du niveau, de la communication et de l'administration des compléments nous permet d'examiner l'influence de ces trois dimensions sur la satisfaction des salariés à l'égard d'un complément de la rémunération directe : la RSC ; sans oublier de contrôler l'effet de la variable "satisfaction à l'égard des rémunérations" qui apparaît dans différentes études comme un déterminant important de la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe. Enfin, nous introduisons comme variables de contrôle les variables dites démographiques telles que : l'âge, sexe,

niveau d'études, l'ancienneté, la CSP, le nombre d'entreprises précédentes, la tranche de revenu net mensuel. Celles-ci n'apparaissent pas dans le modèle théorique, puisque nous ne les considérons pas comme déterminantes étant donné l'hétérogénéité des résultats des études précédentes. De fait, nous les estimons être des antécédentes, comme le font Danehower et Lust.

Nous avons retenu à partir des différents résultats empiriques un ensemble de variables explicatives de ce processus sur chacune des dimensions définies. Il s'agit des déterminants de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC (section 1), de l'administration (section 2) et à l'égard de la communication (section 3). Nous présentons une description de chacune de ces variables ainsi que la justification de leur introduction dans notre modèle avant la formulation de nos hypothèses.

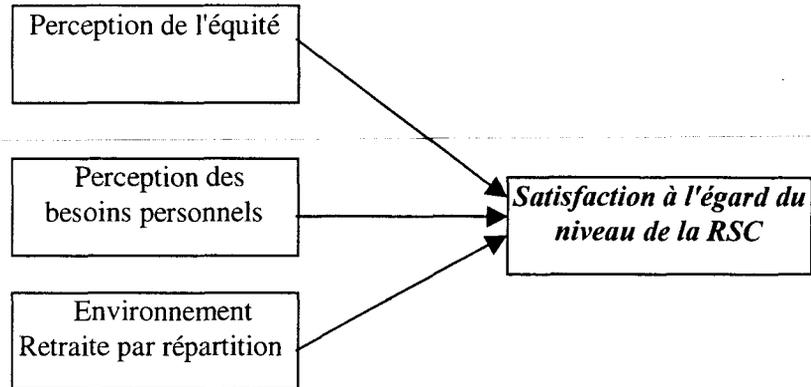
Section 1 - Les déterminants de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC

La satisfaction à l'égard du niveau des compléments pour Miceli et Lane (1991) reflète la satisfaction des salariés à l'égard du type de compléments qui leur sont offerts, du niveau de compléments, de la perception des contributions et avantages retirés par les personnes prises par référence, de la perception des contributions à l'emploi et des facteurs environnementaux affectant le coût des compléments et le besoin de certains compléments, de l'attrait... Mais le modèle de Miceli et Lane ne constitue qu'un modèle théorique et n'a pas été vérifié empiriquement par ses auteurs. Seule, Williams (1995) a réalisé une validation empirique sur cette dimension qui constitue une référence importante pour notre modèle.

Ceci nous a permis de retenir trois variables explicatives de la satisfaction des salariés à l'égard du niveau de la RSC (figure 6.1). Il s'agit de :

- La perception de l'équité du niveau de la RSC ;
- La perception de l'importance accordée par les salariés au niveau de la RSC pour répondre à leurs besoins personnels ;
- La perception de l'environnement de la retraite par répartition affectant le besoin d'une RSC.

Figure 6.1 : les variables explicatives de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC



§1 - La perception de l'équité

La théorie de l'équité ou justice distributive constitue un champ théorique très dominant pour étudier la satisfaction des salariés à l'égard de leur rémunération. Présentée par Adams (1963), elle est introduite dès 1971 dans le modèle de Lawler, et fut reprise par Dyer et Thériault (1976), Thériault (1983), Heneman et Schwab (1985). Par la suite, elle fut appliquée aux compléments de la rémunération directe. La perception de l'équité du niveau des compléments est introduite dans le modèle de Milkovich et Newman (1990), puis par Miceli et Lane (1991) et par Balkin et Griffeth (1993)²⁵². La justice distributive, quant à elle, est intégrée au modèle de Danehower et Lust (1992) en tant que variable modératrice de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments.

Selon les théories de l'équité et de la justice distributive, les salariés comparent les compléments qu'ils reçoivent à ceux que reçoivent d'autres personnes prises en référence à l'intérieur (collaborateurs) et à l'extérieur (personnes de l'entourage) de l'entreprise. Leur satisfaction résulte alors du sentiment d'équité ou d'iniquité issue de cette comparaison sociale²⁵³. Thériault

²⁵² Balkin DB, Griffeth RW., (1993), "The Determinants of Employee Benefits Satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, vol. 7, n° 3, printemps, pp. 323-339.

²⁵³ Festinger L. (1954), "A theory of social comparison processes", *Human relations*, vol.7, pp117-140.

(1983) distingue parmi les systèmes traditionnels des compléments de la rémunération directe ceux basés sur une justice de type égalitaire qui permettent d'accorder les mêmes avantages à l'ensemble des salariés et ceux basés sur une justice distributive, c'est-à-dire qui font dépendre les rétributions des contributions de chacun (dans le cas des avantages sociaux, des catégories du personnel), celle-ci est à son sens, une justice insatisfaisante et préconise une justice fondée sur les besoins des salariés.

Aussi nous posons comme hypothèse relative à cette variable :

H.2 : La perception de l'équité est un déterminant de la satisfaction des salariés à l'égard du niveau de la RSC.

L'effet de la perception de l'équité ou de la justice distributive sur la satisfaction des salariés n'a fait l'objet que de deux validations empiriques dans le cadre des compléments de la rémunération directe.

La validation empirique faite par Williams (1995) et celle de Tremblay, Sire, Pelchat (1996)²⁵⁴ ont montré que la perception des contributions et des avantages retirés par les personnes prises en référence ainsi que la justice distributive étaient significativement liées à la satisfaction des salariés à l'égard du niveau des compléments.

Ainsi, les salariés qui perçoivent le fait que d'autres personnes prises en référence ne bénéficient pas de la même RSC sont supposés plus satisfaits à l'égard de leur RSC que les individus qui perçoivent leur RSC comme étant inférieure à celles d'autres personnes.

Notre recherche empirique a pour but de confirmer si la perception de l'équité constitue effectivement un déterminant de la satisfaction des salariés à l'égard du niveau de la RSC.

§2 – Perception de l'importance accordée par les salariés à la RSC pour répondre à leurs besoins personnels

La perception de l'importance accordée par les salariés aux compléments de la rémunération directe permet dans un certain nombre d'études de comparer un ensemble de compléments et d'examiner celui qui paraît être le plus important pour les salariés.

Locke (1976) fut l'un des premiers à considérer que l'importance accordée par un individu à une facette de son travail pouvait avoir un effet sur la satisfaction à son égard.

Parmi les modèles sur les déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe, celui de Danehower et Lust (1992) intègre la variable "importance du complément", notamment pour tester l'hypothèse selon laquelle les besoins, les valeurs et les attentes des salariés constituent un déterminant de la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe.

Cette variable dite "perceptuelle" est supposée augmenter lorsque le besoin d'un complément spécifique s'accroît. Une de leurs études empiriques porte notamment sur la comparaison de trois compléments spécifiques dont un plan de retraite, et leurs résultats montrent que la satisfaction des salariés à l'égard du plan de retraite n'a qu'un seul déterminant significatif "l'importance du complément".

Toutefois, les résultats obtenus par Tremblay, Sire, Balkin (1996) ne confirment pas cette hypothèse puisque l'importance des compléments s'est révélée négativement reliée à la satisfaction.

Enfin, même si notre recherche ne s'intéresse pas à une comparaison entre divers compléments de la rémunération directe mais seulement aux

²⁵⁴ Tremblay M, Sire B, Pelchat A., (1996), "Etude des déterminants et de l'impact de la flexibilité sur la satisfaction à l'égard des avantages sociaux", *Actes du congrès de l'Association des Sciences*

dispositifs de RSC, nous choisissons de garder cette variable tout en la précisant. En effet, nous supposons que le salarié peut mesurer l'importance d'un complément spécifique tel que la RSC en précisant les raisons pour lesquelles ce complément est important (ou non). Il s'agit ici de savoir si le dispositif de RSC est perçu par les salariés comme "important" pour répondre à ses besoins, ses valeurs et ses attentes.

Par conséquent, nous retenons l'hypothèse suivante :

H.3 : l'importance accordée par les salariés à la RSC est un facteur déterminant de leur satisfaction à l'égard de son niveau.

Différentes études stipulent que les salariés ne peuvent être satisfaits de leurs compléments que dans la mesure où ils sont adaptés à leurs besoins. Dans le cas d'un plan de retraite, il est permis d'avancer au regard des divers résultats empiriques que la préférence des salariés pour une pension de retraite augmente fortement avec l'âge puis avec l'accroissement du salaire et de l'ancienneté.

L'ensemble de ces études permet de mettre en évidence l'hétérogénéité des salariés envers les compléments de la rémunération directe, mais n'apporte pas de réel soutien à l'approche démographique. D'autant que les études de Scarpello, Huber et Vandenberg (1988), Lust (1990), Balkin et Griffeth (1993), Poilpot-Rocaboy (1995) et Tremblay, Sire et Pelchat (1996) démontrent le faible pouvoir prédictif des variables démographiques sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe. D'ailleurs, Danehower et Lust considèrent dans leur modèle, les variables démographiques comme des antécédents à l'égard des compléments de la rémunération directe et aussi à l'égard d'un plan de retraite. L'analyse empirique tentera d'élucider ce dernier aspect.

§3 – L'environnement de la retraite par capitalisation

Nous supposons qu'une personne qui envisage une aggravation du financement des régimes de retraites obligatoires désirera améliorer son revenu différé par le bénéfice d'une RSC. Evidemment, cela suppose que cette personne détienne une épargne suffisante ou du moins que son entreprise l'accompagne dans cet effort. A notre connaissance cette variable n'a fait l'objet d'aucune validation empirique en France, c'est pourquoi notre recherche vise à mesurer l'impact des facteurs environnementaux affectant le niveau de la retraite globale sur la satisfaction des salariés à l'égard de la RSC.

Aussi nous posons comme hypothèse :

H.4 : L'environnement de la retraite par répartition affectant le besoin d'une RSC pour les salariés est déterminant de leur satisfaction à l'égard du niveau de la RSC.

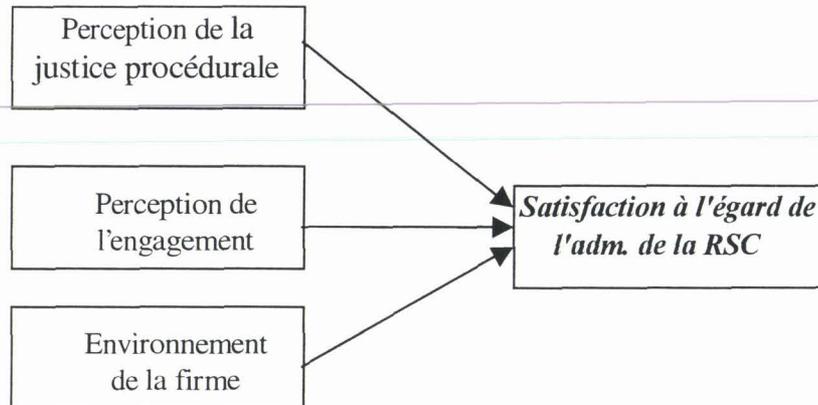
Section 2 - Les déterminants de la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC

Divers auteurs mettent en évidence l'influence de la gestion des compléments de la rémunération directe sur la perception et la satisfaction des salariés. La dimension "satisfaction à l'égard de l'administration des compléments" proposée par Miceli et Lane concerne la gestion des compléments et plus précisément l'appréciation des salariés à l'égard des choix effectués par l'entreprise en matière de compléments de rémunération directe. Cette dimension n'est pas validée empiriquement par ses auteurs, et ne constitue à ce jour qu'une dimension théorique.

Il est supposé que les salariés sont plus satisfaits de leur RSC lorsqu'ils perçoivent l'administration comme adéquate, et inversement, lorsqu'ils la perçoivent comme inadéquate. Cette perception de l'adéquation de l'administration de la RSC est présumée ici déterminée par différentes notions : la perception qu'a l'individu de pouvoir influencer le mode d'administration de la RSC (justice procédurale), l'importance qu'il accorde en fonction de son engagement et sa perception de l'administration en fonction de l'environnement de la firme.

Aussi, nous retenons trois variables explicatives pour cette dimension : la perception de la justice procédurale, l'environnement de la firme et l'importance de la RSC pour l'engagement du salarié (figure 6.2).

Figure 6.2 : Les variables explicatives de la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC



§1 - Perception de la justice procédurale

La justice procédurale s'intéresse plus spécifiquement aux modes de gestion des salaires et des moyens utilisés pour les déterminer. Cette variable n'a fait l'objet que de peu de mesures jusqu'à présent, particulièrement dans le cadre des compléments de la rémunération directe.

Néanmoins, Folger et Konovsky (1989) suivis de Greenberg (1990) ont reconnu l'intérêt de s'intéresser à la justice procédurale en complément de la justice distributive dans les recherches en ressources humaines. La justice procédurale se rapporte aux attitudes des individus à l'égard des procédures utilisées, indépendamment de leur sentiment à l'égard des résultats qu'ils en retirent (Poilpot-Rocaboy, Soulié-Mathieu, 2000).

La justice procédurale repose sur deux éléments majeurs : l'implication des salariés et leur participation à la prise de décision. Cette participation à la détermination des systèmes de rémunération procure une plus grande information et un sentiment plus grand de responsabilité, de contrôle et d'engagement (Lawler, 1981). Il est aisé de transposer ce discours à celui tenu par les partisans de l'actionnariat salarié. Lorsque les salariés sont actionnaires de leur entreprise,

ils participent aux diverses prises de décision, et notamment celles qui les concernent directement, mais surtout ils s'informent plus. Par conséquent, on peut s'attendre à une confiance plus grande envers le système et de meilleures perceptions de la part de ces salariés.

Selon Jenkins, Douglas, Lawler (1981)²⁵⁵, ce sentiment d'engagement peut être un déterminant important pour provoquer un niveau supérieur de satisfaction à l'égard des rémunérations.

Parmi les recherches qui ont introduit la perception de la justice procédurale comme un déterminant important de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe, nous avons recensé celle de Danehower et Lust (1992) qui l'intègrent en tant que variable modératrice. Selon eux, la justice procédurale est une variable plus significative sur la satisfaction à l'égard des compléments que la justice distributive. De même, Davis et Ward (1995)²⁵⁶ montrent que la justice procédurale peut être un déterminant direct de la satisfaction à l'égard d'un complément particulier, l'assurance maladie.

Tremblay, Sire, Pelchat (1996) tentent de mesurer les effets de cette variable sur la satisfaction des compléments en distinguant trois notions : la participation des salariés, la communication et la possibilité de choisir. L'implication des salariés et leur participation à la prise de décision sont d'un apport essentiel à la justice procédurale. Cependant, les auteurs ne remarquent aucune relation significative entre la participation des salariés et la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe.

Adaptée à un complément de rémunération telle que la RSC, la justice procédurale est étudiée sous l'angle du pouvoir qu'ont les salariés d'influencer la RSC.

²⁵⁵ Jenkins J, Douglas G, Lawler EE., (1981), "Impact of Employee Participation in Pay Plan Development", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 28, pp. 111-128.

²⁵⁶ Davis E, Ward E., (1995), "Health Benefit Satisfaction in the Public and Private sectors : the Role of Distributive and Procedural justice", *Public Personnel Management*, vol. 24, n°3, pp. 255-270.

Ceci nous permet de poser l'hypothèse suivante :

H.5 : La perception de la justice procédurale est un facteur déterminant de la satisfaction des salariés à l'égard de l'administration d'une RSC.

Le pouvoir d'influence du salarié sur les résultats de la gestion de la rémunération est mis en avant dans le modèle de Thériault (1983) comme un facteur explicatif de la satisfaction des salariés à l'égard de leur salaire. L'auteur indique que la gestion du système de rémunération peut être perçue comme plus ou moins convenable, mais si l'individu croit qu'il peut l'influencer à son avantage, il est plus satisfait que s'il croit le contraire.

La perception par le salarié de son degré de pouvoir d'influence sur la gestion de la RSC est supposée résulter notamment de ses possibilités de négocier, variable introduite dans le modèle du processus de détermination des compléments de la rémunération directe de Milkovich et Newman (1990)²⁵⁷. Ainsi, la satisfaction d'un salarié à l'égard de la RSC est supposée d'autant plus forte que la mise en place ou la modification du régime est négociée dans l'entreprise.

§2 - L'environnement de la firme

En tenant compte, d'une part, des propos de Thériault (1991) sur le fait que les besoins évoluent en fonction de l'inflation, des augmentations de salaire et du coût de la vie, et d'autre part, du modèle de Miceli et Lane qui propose deux types de facteurs pouvant influencer les préférences des salariés : les facteurs environnementaux (situation économique du secteur de l'entreprise, taux d'intérêt, taux de chômage, inflation) et les facteurs personnels (besoin de sécurité et de contrôle, arbitrage entre loisirs et revenus), nous introduisons dans le modèle le facteur de situation financière de l'entreprise qui peut avoir un impact sur l'administration d'une RSC.

²⁵⁷ Milkovich GT, Newman JM., (1990), *Compensation*, Homewood, Irwin, Boston.

La perception de la situation financière de l'entreprise existante dans le modèle de la divergence de Dyer et Thériault (1976) ainsi que dans le modèle intégré de Thériault (1983) et mise en exergue dans un premier temps par Goodman (1974)²⁵⁸ semble influencer également la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe. En effet, si l'individu perçoit une situation financière de l'entreprise de manière positive, il sera d'autant plus aisé d'influencer la mise en place d'une RSC que dans le cas inverse.

H.6 : l'environnement de la firme est un déterminant de la satisfaction des salariés à l'égard de l'administration de la RSC

§3 - L'importance de l'engagement

Il s'agit ici de mettre en évidence la perception des salariés par rapport au rôle qui peut être attribué à la RSC. Il est souvent attribué un rôle d'aide au recrutement à la protection sociale complémentaire (Donnadieu, 1993). D'ailleurs, Heneman, Schwab, Fossum et Dyer (1989) considèrent que les avantages sociaux servent à attirer les salariés dans l'entreprise en période de faible taux de chômage.

Nous cherchons ici à connaître l'influence de la RSC envers la satisfaction des salariés. Si les salariés reconnaissent l'influence de la RSC pour rester attaché à l'entreprise, alors ceci peut à priori expliquer la satisfaction des salariés à l'égard de l'administration. Autrement dit, les salariés qui perçoivent à travers leur dispositif de RSC un moyen de diffuser une culture d'entreprise sociale, qui contribue à rendre l'entreprise plus attractive qu'une autre et qu'il les attache voire, les incite à rester dans l'entreprise, peut concourir à la satisfaction de l'administration de ce dispositif et ne pas être une simple résultante.

C'est donc parier ici, que les salariés ont conscience du rôle qui peut être attribué à leur dispositif de RSC et qu'ils sont satisfaits de la manière dont il est administré. En effet, ce type de dispositif n'est pas toujours attribué à l'ensemble

²⁵⁸ Goodman PS., (1974), « An examination of referents used in the evaluation of pay », *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, pp. 170-195.

du personnel, et même si c'est le cas, ce n'est pas un dispositif mis en place par toutes les entreprises. N'oublions pas qu'il a toujours été un moyen de distinguer les entreprises entre elles, notamment sur les notions de fidélité et d'attraction.

Aussi, nous posons comme hypothèse :

H.7 : l'importance de l'engagement des salariés envers l'entreprise est un déterminant de la satisfaction des salariés à l'égard de l'administration de la RSC

Section 3 - Les déterminants de la satisfaction à l'égard de la communication

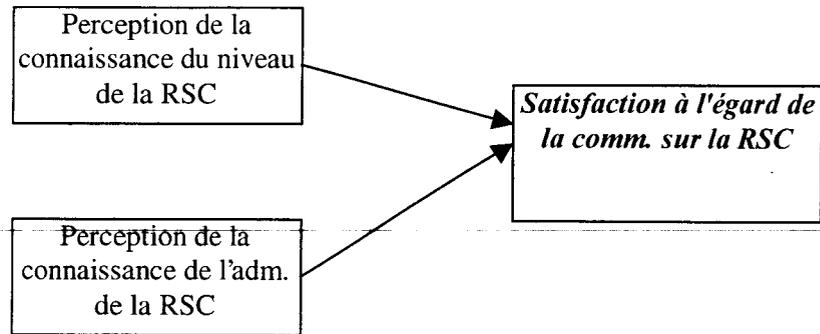
Plusieurs études, notamment celle de Tremblay et al (1996), Danehower et Lust (1992), Poilpot-Rocaboy (1995) soulignent la pertinence de la communication en matière de gestion des avantages sociaux. Aussi, il semble intéressant d'examiner son influence sur la satisfaction d'un complément de la rémunération directe, la RSC, et de la considérer comme une dimension au même titre que la satisfaction à l'égard du niveau et de l'administration de la RSC.

Cette dimension est, contrairement aux deux autres, issue de travaux empiriques et n'apparaît pas véritablement dans le cadre d'un modèle théorique. Même si, après analyse des données empiriques, Danehower et Lust la considèrent comme une troisième dimension.

Aussi, nous avons retenu deux variables explicatives pour cette dimension (figure 6.3), qui nous permettent de la relier indirectement aux deux autres. Il s'agit de :

- la perception de la connaissance du niveau de la RSC ;
- la perception de la connaissance de l'administration de la RSC.

Figure 6.3 : variables explicatives de la satisfaction à l'égard de la communication



§1 - La perception de la connaissance du niveau de la RSC

Cette variable peut s'apparenter à celle du modèle de Miceli et Lane, à savoir "la compréhension de la valeur des compléments de rémunération directe".

Parmi les études empiriques portant sur les compléments de la rémunération directe, celle de Wilson, Northcraft et Nealey (1985) permet de souligner la mauvaise connaissance, par les salariés, de la valeur des compléments sur le marché, mais aussi du montant dépensé par leur employeur pour ces compléments. Dreher, Ash et Bretz (1988) constatent que les personnes ayant une information précise sur les compléments (notamment le niveau des compléments reçus), ont une plus grande satisfaction à leur égard. Le niveau d'information des salariés à l'égard des compléments dont ils disposent est donc positivement lié à leur niveau de satisfaction.

Par ailleurs, Thériault (1983) établit, en regard du petit nombre d'études portant sur la satisfaction à l'égard des compléments de rémunération directe, que les salariés ne peuvent être satisfaits de leurs compléments que dans la mesure où ils les connaissent et où ils les valorisent. Enfin, Rabin (1994)²⁵⁹ montre que les salariés utilisant le programme de communication de leur entreprise relatifs aux compléments sont plus satisfaits.

Aussi nous posons comme hypothèse :

²⁵⁹ Rabin BR., (1994), « Benefits communication : its impact on employee benefits satisfaction under flexible programs », *Benefit Quarterly*, Fourth Quarter, pp. 67-83.

H.8 : La perception de la connaissance du niveau de la RSC est un facteur déterminant de la satisfaction des salariés à l'égard de la communication.

H.8.1 La perception de la connaissance du niveau de la RSC est significativement reliée à la satisfaction à l'égard de son niveau.

§2 - Perception de la connaissance de l'administration de la RSC

Pour Heneman, Schwab, Fossum et Dyer (1989), l'administration des compléments de la rémunération directe est un élément important de leur efficacité. Cette efficacité est d'autant plus appréciable que la communication sur ces compléments est largement diffusée auprès des salariés.

Milkovich et Newman (1990), dans leur modèle du processus de détermination des compléments de la rémunération directe, soulignent que la compréhension des compléments et de leur valeur demeure une des raisons principales de la satisfaction des salariés. Ils distinguent la communication sous la forme, d'une part, d'une négociation des compléments entre l'employeur, les salariés, le syndicat ou le comité d'entreprise et l'organisme d'assurance et, d'autre part, d'une communication directe sur les compléments offerts par l'entreprise.

Pour Miceli et Lane (1991), la connaissance de l'administration relève du secret entourant l'administration des compléments, et est considérée comme un facteur déterminant de la perception dont les compléments sont administrés.

Ceci nous permet de poser l'hypothèse suivante :

H.9 : La perception de la connaissance de l'administration de la RSC est un facteur déterminant de la satisfaction des salariés à son égard.

H.9.1 : la perception de la connaissance de l'administration est significativement reliée à la satisfaction à l'égard de l'administration.

Conclusion chapitre 6 : le modèle général

A partir des apports des recherches portant sur la satisfaction des salariés à l'égard de la rémunération et des travaux sur l'analyse de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe, il a été possible de proposer un modèle multidimensionnel de la satisfaction des salariés à l'égard d'un élément de la rémunération différée : la RSC (figure 6.4).

Les trois variables à expliquer de notre modèle sont :

- la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC ;
- la satisfaction à l'égard de la politique de communication sur la RSC ;
- la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC.

Trois variables explicatives de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC sont retenues :

- la perception de l'importance accordée par les salariés à la RSC pour répondre à leurs besoins personnels ;
- la perception de l'équité de la RSC ;
- l'environnement de la retraite par répartition affectant le besoin d'une RSC.

Deux variables explicatives de la satisfaction à l'égard de la politique de communication sur la RSC sont proposées :

- la perception de la connaissance du niveau de la RSC ;
- la perception de la connaissance de l'administration de la RSC.

Trois variables explicatives de la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC sont choisies :

- la perception de la justice procédurale ;
- l'importance de l'engagement des salariés ;
- l'environnement de la firme.

Ces variables explicatives sont supposées être elles-mêmes influencées par les facteurs démographiques tels que : l'âge, le niveau d'études, les charges familiales, l'ancienneté, le revenu net mensuel...qui sont considérés ici comme des antécédents à la satisfaction des salariés à l'égard de la RSC.

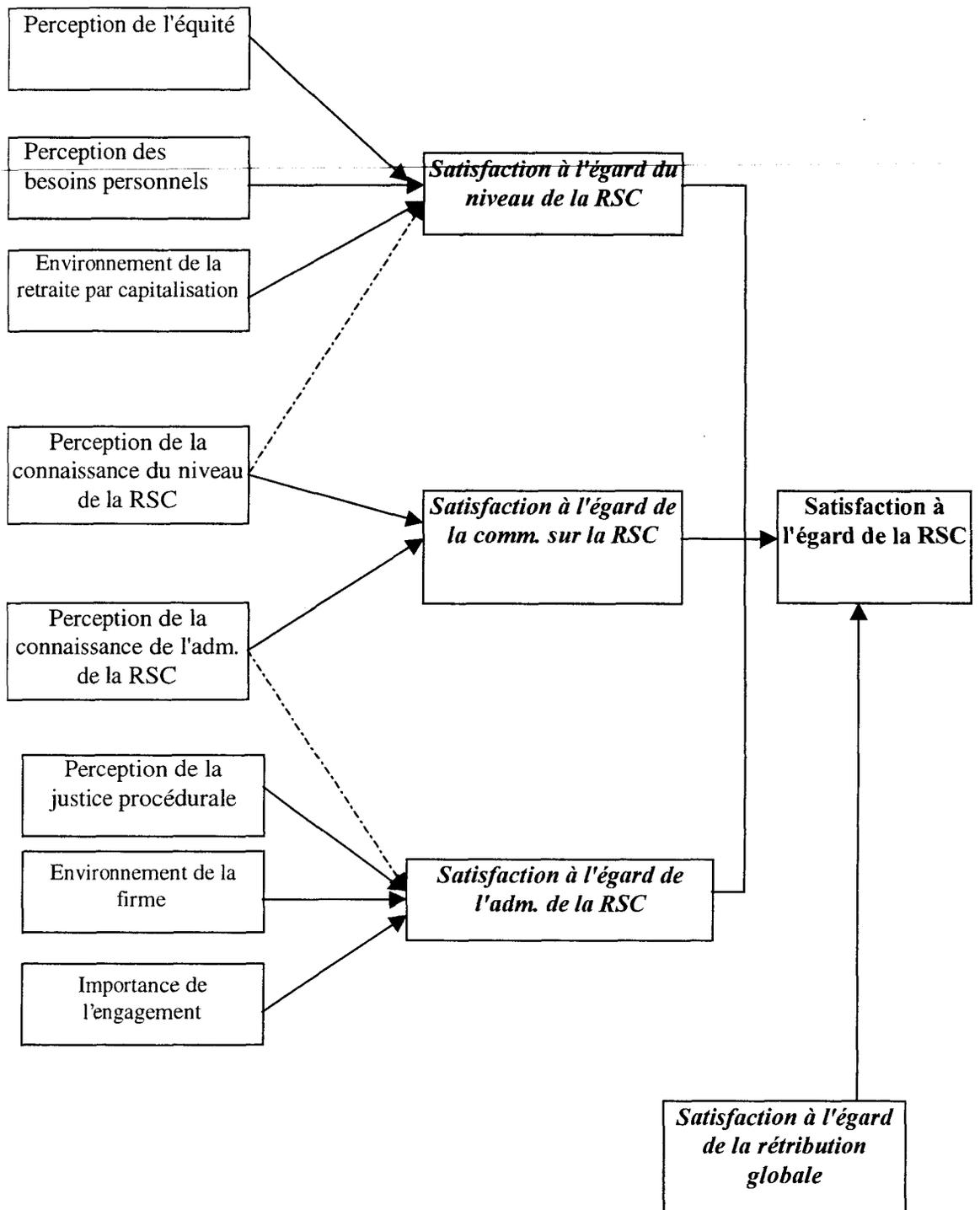
Enfin, il nous semble important d'intégrer dans notre modèle "l'influence de la satisfaction à l'égard de la rémunération globale" comme variable explicative de la satisfaction des salariés à l'égard de leur RSC. En effet, l'étude de Lust (1990) montre que les salariés sont significativement plus satisfaits de leurs compléments lorsqu'ils sont satisfaits de leur rémunération en général. De même, Dreher (1981)²⁶⁰ puis Berger (1994)²⁶¹ montrent que la satisfaction des salariés à l'égard des compléments peut être à son tour un déterminant significatif de la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Toutefois, nous nous contenterons d'introduire cette variable dans notre modèle uniquement pour mesurer son impact sur la satisfaction à l'égard de la RSC. Le but de cette recherche n'étant pas de valider les travaux de Dreher et Berger.

²⁶⁰ Dreher GF., (1981), "Predicting the Salary Satisfaction of exempt Employees", *Personnel Psychology*, n°34, pp. 579_589.

²⁶¹ Berger CJ., (1984), "The effects of Pay Level, Pay Value and Employee Benefits on Pay Satisfaction", *Meeting of the Academy of Management*, Dallas, Texas, août.

Figure 6.4 : Modélisation de la satisfaction des salariés à l'égard de la RSC



Conclusion Partie II

Sur la base des apports des recherches sur la satisfaction des salariés à l'égard de la rémunération et des travaux sur l'analyse de la satisfaction des individus à l'égard des plans de retraite, il a été possible de proposer un modèle théorique de la satisfaction à l'égard d'un complément de la rémunération directe : la RSC.

Le cadre conceptuel ainsi défini s'appuie sur les théories les plus utilisées pour expliquer la satisfaction des salariés à l'égard des compléments (théorie de l'équité ou justice distributive, théorie de la justice procédurale) ainsi que sur les variables intégrées dans les modèles les plus récents (l'équité, l'importance accordée par les salariés aux compléments, les facteurs environnementaux, la connaissance du niveau et de la l'administration, et la perception de la gestion).

Ces différentes variables sont supposées expliquer les trois dimensions de la satisfaction à l'égard des compléments proposées à la suite des travaux de Miceli et Lane (1990) et de Danehower et Lust (1992) : la satisfaction à l'égard du niveau, de l'administration et de la communication.

L'intérêt d'un tel modèle résulte notamment de l'importance progressive accordée aux compléments de la rémunération dans l'explication de la satisfaction des individus à l'égard de leur rémunération. En effet, après l'examen de nombreux travaux (Lawler, 1971 ; Dyer et Thériault, 1976 ; Thériault, 1983 ; Heneman et Schwab, 1985) il apparaît que le niveau, la gestion et la communication ont une influence sur la satisfaction des salariés à l'égard de leurs compléments aussi importante que le niveau, la gestion et la communication de ce salaire.

Comme l'indique Conhil de Beyssac (1996), "il devient impératif que l'entreprise ordonne toutes ses formes de rémunération dans un tout cohérent si elle veut en contrôler les coûts et si elle veut que ses salariés en valorisent l'ensemble et non une petite partie".

**PARTIE III : ANALYSE EMPIRIQUE
DU MODÈLE ET ESSAI DE VALIDATION
DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

L'objet de cette troisième partie est de tester empiriquement le modèle d'analyse et les hypothèses théoriques formulées à l'issue de la revue de littérature, notamment que la satisfaction globale à l'égard des dispositifs de RSC est déterminée par trois dimensions : le niveau, la politique de communication et l'administration.

Nous avons vu précédemment les différents dispositifs de retraite par capitalisation disponibles actuellement pour les salariés du privé. Parmi eux, il y a ceux qui ont pour seul objectif de compléter la retraite, et ceux qui comme les plans d'épargne entreprise à long terme procure une épargne qui par la suite peut se transformer en complément de retraite. Aussi, pour notre recherche empirique, le modèle proposé et les hypothèses de recherche formulées seront testées en tenant compte des différentes possibilités de se constituer une épargne-retraite en France.

Afin de valider empiriquement cette recherche, nous présentons la méthodologie de la recherche (chapitre 7), à savoir les raisons d'une enquête par questionnaires et la mesure des variables intégrées dans le modèle permettant de tester les hypothèses théoriques. Puis, nous décrivons le cadre opératoire de la recherche empirique et le résultat des analyses pour conclure sur la validité du modèle et des hypothèses (chapitre 8).

CHAPITRE 7 - MÉTHODOLOGIE DE LA **RECHERCHE.**

Afin de mettre à l'épreuve les hypothèses de recherche, nous choisissons de recueillir les données grâce à des questionnaires d'enquête.

Le modèle théorique développé précédemment et les hypothèses de recherche seront testées dans le cadre des entreprises privées françaises ayant mis en place un des dispositifs de RSC à savoir un régime à cotisations définies ou un plan d'épargne long terme (PELT).

L'objet principal de la recherche empirique sera de mettre en exergue les déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard de la RSC et d'apporter des prérogatives sur les préférences des salariés, si le gouvernement décidait d'instaurer un régime de fonds de pension.

Ceci implique d'élaborer des instruments de mesure où plusieurs énoncées convergent vers un seul indicateur. L'objectif, selon Roussel (1996) est de tendre vers l'obtention d'une mesure parfaite du phénomène étudié (vraie valeur). Le construit prend ici la forme matricielle constituée des réponses aux énoncées ($Y_{\text{mesuré}} = Y_{\text{vraie}} + E$).

Section 1 : Le choix méthodologique

Le choix méthodologique retenu repose à la fois sur le constat de la prédominance de l'enquête quantitative dans les différentes études empiriques sur la rémunération et ses compléments et aussi sur la possibilité offerte par cette technique d'interroger un nombre élevé de personnes dans un laps de temps "limité" et de manière confidentielle pour l'entreprise.

En effet, l'enquête quantitative réalisée par questionnaires administrés soit à la totalité des salariés (lorsqu'ils sont peu nombreux), soit à un échantillon représentatif de la population étudiée a pour but de définir précisément les perceptions des salariés et de déterminer si ces perceptions sont différentes selon les groupes de salariés. Les résultats obtenus permettent de quantifier précisément le nombre de salariés qui approuvent ou non les différentes questions posées, de connaître le nombre de salariés satisfaits globalement de la RSC et plus précisément de chacun des dispositifs. De même, elle permet de déterminer si les perceptions sont différentes selon les différents groupes de salariés et à partir d'une comparaison des données recueillies dans plusieurs entreprises d'analyser les comportements "normaux" ou "atypiques".

Afin d'expliquer le processus mettant en évidence les déterminants de la satisfaction globale des salariés à l'égard des dispositifs de RSC actuellement mis en place dans les entreprises privées françaises, nous nous inspirons de la méthodologie appliquée par Tremblay et al (1996) sur trois entreprises canadiennes. La première offre à ses salariés un régime traditionnel ou fixe d'avantages sociaux, la deuxième applique un plan flexible par modules (choix entre trois modules offrant des niveaux différents de couverture des risques) ; la troisième entreprise propose à ses salariés un véritable plan flexible comportant un niveau minimum de couverture obligatoire et un second niveau composé par le

salarié à partir des nombreuses options qui lui sont proposées. Un questionnaire identique a été distribué à un échantillon de salariés de chacune de ces trois entreprises et les résultats obtenus ont été comparés.

Certaines limites peuvent être énoncées à l'égard de ce choix méthodologique, notamment la différence d'activité, de rentabilité ou de personnel employé, des garanties offertes et du coût de chacun des dispositifs pour l'entreprise et le salarié. Néanmoins, c'est la seule solution nous permettant de comparer la satisfaction des salariés en fonction des dispositifs offerts. En effet, le caractère facultatif de la mise en place de ces dispositifs ne nous permet pas de sélectionner des entreprises ayant des caractéristiques semblables voire très proches, leur nombre étant trop limité. De plus la connaissance des entreprises faisant bénéficier à ses salariés d'un tel dispositif reste encore trop souvent confidentielle. Enfin, il semble que la seule caractéristique commune de ces entreprises soit leur politique sociale et leur stratégie en matière de rémunération.

Section 2 - La mesure des variables

Afin de tester la validité de notre modèle et de nos hypothèses de recherche, l'enquête quantitative a été retenue. Elle se déroulera dans des entreprises ayant mis en place un dispositif de RSC

Pour l'enquête quantitative, nous avons développé un instrument de mesure des variables intégrées dans notre modèle.

Nous rappelons que nos variables à expliquer sont la satisfaction à l'égard du niveau, de la communication et de l'administration de la RSC, qui selon notre première hypothèse, sont les trois dimensions de la satisfaction globale des salariés à l'égard des dispositifs de RSC.

Trois variables explicatives de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC sont retenues : la perception de l'importance des besoins personnels accordée par les salariés ; la perception de l'équité d'une RSC ; l'environnement de la retraite par répartition affectant le besoin d'une RSC.

Concernant la satisfaction à l'égard de la politique de communication, deux variables explicatives sont proposées : la perception de la connaissance du niveau de la RSC ; la perception de la connaissance de l'administration de la RSC.

Trois variables explicatives de la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC sont choisies : la perception de la justice procédurale, l'environnement de la firme et l'importance de l'engagement des salariés.

Chacune de ces variables devra être mesurée pour tester les hypothèses relatives aux déterminants de la satisfaction à l'égard des dispositifs de RSC.

La méthode quantitative suppose le développement d'un questionnaire multi-items qui permet de mesurer précisément les variables. Pour certaines de ces variables, ayant déjà fait l'objet de mesures dans les études sur les déterminants de la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe, nous réemploierons les items les concernant.

§1 - La construction du questionnaire

Pour chacune des variables du modèle, un outil de mesure a été élaboré. Certaines de ces variables sont évaluées à partir de données exogènes (les variables démographiques) alors que d'autres sont perceptuelles et ont impliqué le développement d'échelles comportant plusieurs items. Après avoir été soumises aux différents tests de fiabilité et de validité, ces échelles pourront être agrégées pour fournir une mesure des variables étudiées.

Le questionnaire final²⁶² a été élaboré en plusieurs étapes. Une première version fut administrée sous forme d'un prétest. Pour cela, nous avons axé nos envois aux entreprises qui ont accepté de le diffuser à un petit nombre de leurs salariés (entre 10 et 15). En raison, notamment de la mise en place des 35 heures ou la peur des revendications des représentants du personnel pour ceux qui n'en bénéficient pas ou encore la peur de susciter de nouvelles attentes, sans pour autant savoir comment y répondre.

Dans la même période nous avons diffusé le questionnaires aux étudiants en formation continue à l'IAE de Lille. Etant donné que ces dispositifs ne sont pas obligatoires et qu'ils ne peuvent concernés que des salariés, cette démarche fut décevante. Au total 14 questionnaires issus des entreprises et non des salariés en formation continue nous sont parvenus. Le prétest, tel indiqué par le paradigme de Churchill ne pouvant être mis en pratique, nous avons préféré confronter à nouveau le questionnaire auprès d'experts dans le domaine et auprès de divers professeurs d'universités. Ces différents conseils et modifications portés à la suite de ces confrontations nous ont permis de retenir les différentes mesures pour les variables dépendantes et indépendantes proposées ci-dessous.

²⁶² Cf. Annexe 7.

A) La mesure des variables dépendantes

Notre modèle théorique et nos hypothèses de recherche comportent trois variables dépendantes. Il s'agit de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC, de la satisfaction à l'égard de la politique de communication et de l'administration.

Avant d'établir les instruments de mesure que nous employerons pour les variables dépendantes et indépendantes, le rappel des outils de mesure créés par certains auteurs pour mesurer la satisfaction globale des salariés à l'égard des compléments nous semble nécessaire.

Heneman et Schwab (1985) ont consacré quatre items à la mesure de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments dans le Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ). Les répondants sont invités à indiquer leur degré de satisfaction sur une échelle de Likert en cinq points (de "très insatisfait" à "très satisfait") à l'égard :

- 1 – de l'ensemble de leurs compléments ;
- 2 – du montant payé par l'entreprise pour leurs compléments ;
- 3 – de la valeur de leurs compléments ;
- 4 – du nombre de compléments qu'ils reçoivent.

L'utilisation de cette échelle par Davis et Ward (1995) pour mesurer la satisfaction des salariés à l'égard de l'assurance santé et par Williams (1995) pour mesurer leur satisfaction à l'égard du niveau des compléments confirment la fiabilité de cette échelle à partir des tests réalisés sur les données collectées (alpha de Cronbach obtenu respectivement par ces deux études est de : 0,75 et de 0,93).

Barber et al. (1992) ont développé un autre questionnaire original pour mesurer cette variable. Six items sont proposés aux répondants pour lesquels ils doivent indiquer leur position sur une échelle d'accord en cinq points (de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord") :

- 1 – les compléments que je reçois de (...) me procurent ainsi qu'à ma famille un sentiment de sécurité ;
- 2 – mes besoins ne sont pas satisfaits par les compléments que je reçois de (...) ;
- 3 – mon attitude générale à l'égard de mon travail est favorablement influencée par les compléments que je reçois de (...) ;
- 4 – j'espère que les compléments que je reçois de (...) vont être changés ;
- 5 – en considérant le coût des services dans ce domaine, les compléments que je reçois de (...) sont satisfaisants ;
- 6 – je suis satisfait du plan de compléments de (...).

A la suite d'une analyse en composantes principales, l'item 4 a été éliminé. Les tests réalisés permettent de mettre en évidence une bonne fiabilité de cette échelle dont le coefficient alpha est de 0,78 pour le pré-test et de 0,73 pour le post-test.

Danehower et Lust (1992) ont proposé un questionnaire intitulé le « Benefit Satisfaction Questionnaire (BSQ) » dont l'objectif est de mesurer la satisfaction des salariés à l'égard du coût des compléments et à l'égard de la qualité des compléments.

La première version de leur questionnaire comporte 11 items, puis en 1994, Danehower et Lust nous proposent une version modifiée comportant 13 items pour lesquels les répondants doivent indiquer leur satisfaction sur une échelle en sept points de type Likert (de "très satisfait" à "très insatisfait") :

1. Le montant que je paye pour mes compléments ;
2. Les compléments dont je peux disposer ;
3. Le montant que mon employeur paie pour mes compléments ;
4. La valeur de mon plan de compléments ;
5. Le montant que je dois payer pour utiliser certains compléments spécifiques ;
6. L'information que mon employeur donne sur les compléments ;

7. La proportion ou le pourcentage des coûts de mes compléments par mon employeur ;
8. Les choix dont je peux disposer dans mon plan de compléments ;
9. Le montant de l'ensemble de ma rémunération qui est alloué aux compléments plutôt qu'au salaire ;
10. La facilité avec laquelle les réclamations sont traitées ;
11. Les paiements potentiels qui peuvent m'être faits en résultat de ma couverture ;
12. La qualité des services procurés par l'ensemble de mes compléments ;
13. La façon dont les changements concernant le plan de compléments sont communiqués.

Selon les auteurs la satisfaction à l'égard du coût de l'ensemble des compléments est mesurée par les items : 1, 3, 5, 7 et 9 et la satisfaction à l'égard de la qualité des compléments par les items : 8, 10, 11, 12 et 13. Les tests de fiabilité réalisés au cours de la validation empirique ont rejeté les items 2, 4 et 8.

A partir des 10 items restants, trois dimensions à la place de deux ont été mises en évidence :

- la satisfaction à l'égard du coût (items 1, 3, 5, 7 et 9 avec un alpha de cronbach = 0,89) ;
- la satisfaction à l'égard de la qualité (items 10, 11 et 12 avec un alpha de cronbach = 0,74) ;
- la satisfaction à l'égard de la communication (items 6 et 13 avec un alpha de cronbach = 0,81).

En France, Roussel (1996) développe un questionnaire pour mesurer la satisfaction à l'égard des rémunérations. A partir d'une revue de littérature, le modèle proposé par Roussel comprend quatre dimensions vis à vis desquelles le salarié d'une entreprise, employé, ouvrier ou cadre peut éprouver de la satisfaction. Se basant sur la structure à quatre dimensions définie par Heneman et Schwab (1985), il distingue les dimensions suivantes : le montant de la rémunération directe, la structure et gestion de la rémunération directe, le montant et la gestion des augmentations, le niveau et la gestion des avantages divers.

Le dernier modèle consacré à la satisfaction à l'égard des avantages divers est construit à partir des déterminants liés soit à la justice distributive, soit à la justice des procédures.

Pour mesurer les indicateurs de la justice distributive, il distingue :

- le niveau des avantages obtenus : les répondants doivent indiquer leur niveau de satisfaction sur une échelle de Likert en cinq points (de "très insatisfait" à "très satisfait") :

- ✗ au niveau de vos indemnités, remboursements, primes et participation pour frais divers ;
- ✗ à l'importance de vos avantages en nature ;
- ✗ à l'importance des œuvres sociales et des loisirs gérés par l'employeur et/ ou le comité d'entreprise ;
- ✗ au niveau des cotisations de votre employeur pour vos régimes de retraite et de prévoyance.

- l'équité externe : les répondants doivent indiquer leur satisfaction de l'évolution de leurs avantages divers sur une échelle de Likert à cinq points (de "très insatisfait" à "très satisfait") :

- ✗ de ce qu'obtiennent d'autres personnes que vous prenez comme points de référence dans votre entreprise ;
- ✗ de ce qu'obtiennent d'autres personnes que vous prenez comme points de référence à l'extérieur de votre entreprise ;
- ✗ de ce que vous obteniez dans le passé en rapport à vos contributions et aux caractéristiques de l'emploi.

- l'expérience du système : les répondants doivent indiquer leur satisfaction de l'évolution de leurs avantages divers sur une échelle de Likert à cinq points (de "très insatisfait" à "très satisfait") :

- ✗ de la situation financière de votre entreprise ;
- ✗ de vos contributions à votre entreprise ;
- ✗ des caractéristiques de votre emploi ;

Pour mesurer la justice des procédures, un seul indicateur est développé, il s'agit de la perception de la gestion des avantages divers pour lequel les

répondants doivent indiquer leur niveau de satisfaction sur une échelle de Likert à cinq points (de "très insatisfait" à "très satisfait") :

- * aux perspectives d'amélioration de vos avantages divers ;
- * à la gestion de vos avantages divers (ex : types d'avantages proposés, information sur ces avantages, possibilités de choix parmi ces avantages par le salarié, organismes mutualistes, de prévoyance et de placements financiers choisis...).

Ces différents questionnaires n'établissent pas de réelle distinction entre la satisfaction à l'égard du niveau, de la politique de communication et de l'administration des compléments qui constituent les trois variables à expliquer de notre modèle de recherche. C'est pourquoi nous établissons un outil de mesure pour ces trois dimensions sur la base des apports précédents.

1) La satisfaction à l'égard du niveau de la RSC

Heneman et Schwab (1985), Danehower et Lust (1992), Barber, Dunham et Formisano (1992) ainsi que Roussel (1996) ont proposé des items destinés à mesurer la satisfaction des salariés à l'égard du niveau des compléments.

La satisfaction à l'égard du niveau de la RSC porte tout d'abord sur le coût supporté par le salarié et l'entreprise pour bénéficier d'un tel dispositif. La satisfaction à l'égard de cette dimension concerne également la manière dont ces dispositifs répondent aux besoins des salariés et au sentiment de sécurité qu'ils leur procurent.

Ainsi, 4 items sont proposés pour mesurer la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC. La mesure de ces items sera obtenue en demandant aux salariés de se positionner sur une échelle de type Likert en sept points allant de "pas du tout satisfait" à "tout à fait satisfait" (tableau 7.1).

Tableau 7.1 : Echelle de mesure de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC

ITEMS	MESURE
1- des sommes que vous utilisez pour bénéficier de ce dispositif à l'intérieur de l'entreprise	Sur une échelle de Likert en 7 points : "Pas du tout satisfait" à "tout à fait satisfait"
2 – de la participation financière de votre entreprise pour ce dispositif	
3 – de la répartition du financement de ce dispositif entre vous et votre entreprise	
4 - de l'engagement de votre société sur le montant que vous percevrez	

2) la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC

Cette dimension porte en premier lieu sur l'appréciation par le salarié des choix réalisés par l'entreprise en matière de RSC. Mais elle concerne également la gestion : l'indisponibilité des sommes engagées dans ce dispositif, la notoriété de l'organisme qui fournit et gère la RSC.

Il est envisageable d'intégrer ici la dimension "qualité" de Danehower et Lust (1992) à l'intérieur de l'administration. Mais ceci est impossible dans le cas des dispositifs de RSC. Le salarié ne peut se prononcer sur la rapidité du traitement des réclamations ou du dossier tant qu'il n'est pas en retraite. Etant donné que notre choix porte uniquement sur les salariés nous ne tenons pas compte de la qualité au sens de Danehower et Lust.

Ainsi, 3 items sont proposés pour mesurer cette dimension (tableau 7.2)

Tableau 7.2 : Echelle de mesure de la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC.

ITEMS	MESURE
5 – du sentiment de sécurité que vous procure ce dispositif en tant que placement	Sur une échelle de Likert en 7 points : "Pas du tout satisfait" à "tout à fait satisfait"
6 - de l'indisponibilité immédiate des sommes que vous consacrez pour ce dispositif	
7 - de l'organisme qui fournit et gère votre dispositif en matière de notoriété.	

3) la satisfaction à l'égard de la politique de communication de la RSC

Seuls Danehower et Lust (1992) proposent deux items pour mesurer cette dimension : - l'information que mon employeur donne sur les compléments ; - la façon dont les changements concernant le plan de compléments sont communiqués.

Nous avons par conséquent développé d'autres items afin de correspondre au mieux aux dispositifs de RSC. Il s'agit donc de l'information diffusée par l'employeur, par l'organisme gestionnaire mais aussi de la communication des droits et garanties assignées à chaque dispositif de RSC. Ainsi, 4 items sont proposés pour mesurer cette dimension (tableau 7.3).

Tableau 7.3 : Echelle de mesure de la satisfaction à l'égard de la politique de communication de la RSC

ITEMS	MESURE
8 – de l'information générale diffusée par votre employeur à l'égard du dispositif	Sur une échelle de Likert en 7 points : "Pas du tout satisfait à "tout à fait satisfait"
9 – des informations obtenues par l'organisme qui le fournit et le gère	
10 – des informations personnalisées dont vous disposez	
11 - de la communication de vos droits et garanties à l'égard de ce dispositif	

B) La mesure des variables indépendantes

Huit construits ont été retenus pour expliquer les trois variables dépendantes précédentes. Nous présentons dans cette partie les outils retenus pour les mesurer. Ils correspondent soit à des outils similaires utilisés dans les recherches antérieures soit à des outils originaux développés pour les besoins spécifiques de notre recherche.

1) la perception de l'équité

Lawler (1981) consacre une échelle pour mesurer la satisfaction par rapport à l'équité de la rémunération dans son questionnaire destiné à mesurer la satisfaction des salariés à l'égard de la rémunération. Parmi les items qu'il propose pour mesurer cette variable, cinq sont consacrés aux compléments de la rémunération directe. Les salariés doivent indiquer leur degré d'accord sur une échelle de Likert en 7 points avec les propositions suivantes :

- ✗ mes compléments sont équitables ;
- ✗ les autres entreprises de ce secteur procurent des compléments meilleurs que mon entreprise ;
- ✗ par rapport à ce qu'obtiennent mes collaborateurs, mes compléments sont équitables ;
- ✗ je suis très insatisfait de mes compléments ;
- ✗ mon ensemble de compléments est ici le meilleur que je n'aie jamais eu.

Plus récemment, Tremblay et al. (1996) décomposent la justice distributive en justice basée sur les besoins, l'équité interne (supérieur immédiat et collègue de même niveau) et l'équité externe (autres entreprises).

Dans un souci de compréhension pour les enquêtés, nous avons choisi de ne pas mentionner le terme d'équité dans notre questionnaire. Aussi les items que nous proposons pour mesurer la perception de l'équité porte sur la satisfaction des salariés par rapport à différentes personnes prises en référence à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'équité interne concerne la comparaison avec les collaborateurs (collègues et subordonnés) ; l'équité externe peut être évaluée par les salariés par rapport à ce qui est proposé dans les autres entreprises et à l'entourage.

Aussi nous proposons quatre items pour mesurer la perception de l'équité du niveau de la RSC (tableau 7.4)

Tableau 7.4 : Echelle de mesure de la perception de l'équité

ITEMS	MESURE
12 – plus satisfaisant que ce qui est proposé à vos collègues	Sur une échelle de Likert en 7 points : "Pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord"
13 – plus satisfaisant que ce qui est proposé à vos subordonnés	
14 – plus satisfaisant que ce qui est proposé à votre entourage (conjoint, amis...)	
15 – plus intéressant que ce qui est proposé dans les autres entreprises de ce secteur	

2) l'environnement retraite

Il s'agit plus précisément de la perception de l'évolution des cotisations de retraite et du régime de retraite par répartition. Cet indicateur permet de prendre en compte la proposition de Crosby (1984) quant aux attentes passées et futures. Les attentes passées, selon qu'elles ont été satisfaites ou déçues, et les perspectives d'amélioration ou de stagnation, influencent cette perception. Il s'agit de l'expérience du système pour Miceli et Lane.

Ainsi, les attentes des salariés à l'égard du régime de retraite par répartition peuvent influencer la perception de satisfaction du dispositif mis en place dans l'entreprise, et plus particulièrement sur le niveau de la RSC. Nous développons quatre items pour mesurer cet environnement de la retraite par répartition (Tableau 7.5)

Tableau 7.5 : Echelle de mesure de la perception de l'environnement retraite par répartition

ITEMS	MESURE
16 – du montant de ces cotisations salariales mensuelles	Sur une échelle de Likert en 7 points : "Pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord"
17 - du montant des cotisations patronales mensuelles	
18 – des garanties offertes sur le montant de votre future retraite par les régimes obligatoires	
19 - du mode de financement actuel des pensions de retraite par vos cotisations salariales et celles de votre entreprise	

3) Environnement de la firme

Nous reprenons en partie les items développés par Dyer et Thériault (1976) suite à la critique portée au modèle de Lawler, et tenons compte des résultats obtenus par l'étude de Shapiro (1976) qui vérifie que les variables d'adéquation du salaire au coût de la vie et aux besoins financiers contribuent à expliquer la satisfaction. Notre objectif est ici de mettre en évidence l'influence de ce construit pour l'administration à l'égard de la RSC. Aussi nous proposons quatre items pour mesurer la perception de l'environnement de la firme (tableau 7.6)

Tableau 7.6 : Echelle de mesure de l'environnement de la firme

ITEMS	MESURE
20 - l'évolution de la situation financière de votre entreprise	Sur une échelle de Likert en 7 points : "Pas du tout satisfait" à "tout à fait satisfait"
21 - l'évolution du coût de la vie	
22 - votre type emploi (niveau hiérarchique, difficulté du travail...)	
23 - vos contributions à votre entreprise (performance, assiduité, effort, ancienneté, formation, expérience...)	

4) la perception de l'importance

Pour Danehower et Lust (1992) la mesure de l'importance du complément consiste à proposer une liste de compléments aux répondants pour laquelle ils doivent indiquer leur niveau d'importance sur une échelle de Likert en cinq points (de "pas du tout important" à "tout à fait important").

Tremblay et al (1996) ont testé l'impact de cette variable sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe. Elle est évaluée sur une échelle de Likert à cinq points par l'item suivant : "dans quelle mesure votre régime d'avantages sociaux est-il important pour vous ?".

Etant donné la spécificité de notre recherche à s'intéresser à un seul des compléments de la rémunération directe : la RSC, nous ne pouvons reproduire l'étude de Danehower et Lust (1992). Néanmoins, le résultat de leur étude empirique démontrant que la satisfaction des salariés à l'égard du plan de retraite a pour seul déterminant significatif cette variable, nous proposons pour notre part de décliner cet item en une échelle multi-items, le but étant aussi d'éviter les risques inhérents à une mesure spécifique.

Cette variable peut être mesurée par l'intérêt que le salarié consent à la RSC par rapport à l'attraction de son entreprise, au sentiment de sécurité, et au rôle qu'il lui accorde en fonction de ses besoins personnels. Aussi deux échelles sont développées. En effet, il semble que la satisfaction à l'égard du niveau dépend essentiellement des besoins personnels (Miceli et Lane, 1991).

De ce fait, les 4 items suivants sont proposés pour mesurer cette variable explicative (tableau 7.7) :

Tableau 7.7 : Echelle de mesure des besoins personnels

ITEMS	MESURE
24 - me procure un sentiment de sécurité	Sur une échelle de Likert en 7 points : "Pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord"
25 – procure un sentiment de sécurité pour ma famille	
26 – anticipe mes besoins futurs	
27 – répond à certains de mes besoins personnels	

Alors que les comportements de fidélité et d'attraction peuvent expliquer la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC. Il semble naturel d'admettre que l'importance accordée par les salariés à la RSC pour rester dans l'entreprise, réduire leur charges fiscales et sociales, et rendre leur entreprise plus attractive peut mesurer l'importance de l'engagement des salariés et qu'elle influence leur satisfaction à l'égard de l'administration. Les quatre items suivants sont proposés pour mesurer l'importance de l'engagement (tableau 7.8) :

Tableau 7.8 : Echelle de mesure de l'importance de l'engagement des salariés

ITEMS	MESURE
28 – la RSC est un élément qui contribue à rendre mon entreprise plus attractive qu'une autre	Sur une échelle de Likert en 7 points : "Pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord"
29 – elle contribue à m'attacher à mon entreprise	
30 – elle me lie assez fortement à mon entreprise	
31 - un moyen de réduire les charges fiscales et sociales de ma rémunération	

5) la perception de la connaissance de l'administration de la RSC

Les items proposés ici correspondent à la spécificité des compléments que nous étudions : les dispositifs de RSC. Nous regroupons parmi les indicateurs, la connaissance des organismes qui fournissent les garanties à l'entreprise, la connaissance des personnes qui s'en occupent dans l'entreprise, la compréhension du mode de calcul. Ces quatre items sont ainsi proposés pour mesurer cette variable (tableau 7.9) :

Tableau 7.9 : Echelle de mesure de la perception de la connaissance de l'administration de la RSC

ITEMS	MESURE
32 - j'ai eu connaissance de la façon dont sera calculé le montant que me procurera cette RSC à son échéance	Sur une échelle de Likert en 7 points : "Pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord"
33 - l'information dont je dispose sur les garanties et les droits de la RSC est largement suffisante	
34 - l'information dont je dispose sur la gestion de la RSC est suffisante	
35 – je dispose d'informations sur l'organisme qui fournit et gère la RSC de l'entreprise	

6) la perception de la connaissance du niveau de la RSC

Cette variable n'a fait l'objet d'aucune mesure dans les études précédentes. Dans le cadre de notre recherche, la mesure de la perception de la

connaissance du niveau de RSC peut être évaluée par plusieurs indicateurs : la connaissance par le salarié des critères d'évolution de la RSC, mais également de ce que leur coûte ce dispositif ainsi qu'à l'entreprise.

Pour mesurer cette variable, nous demandons aux salariés d'indiquer leur degré d'accord avec les 3 items suivants (tableau 7.10)

Tableau 7.10 : Echelle de mesure de la connaissance du niveau de la RSC

ITEMS	Mesure
36 - je peux estimer le montant dépensé actuellement par mon employeur pour bénéficier d'une RSC	Sur une échelle de Likert en 7 points : "Pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord"
37 - je peux évaluer ce que me coûte la RSC	
38 - je peux déterminer approximativement le montant que me procurera la RSC à son échéance	

7) la perception de la justice procédurale

Tremblay et al. (1996) ont tenté de mesurer cette variable en distinguant trois éléments : la participation des salariés, la communication et la possibilité de choisir. Dans notre questionnaire, la communication fait déjà l'objet d'une mesure spécifique.

Il s'agit pour nous de mesurer les procédures utilisées pour mettre en place la RSC. Ainsi, la participation des salariés, la prise en compte par l'entreprise de leurs attentes générales, de leurs besoins individuels (Miceli et Lane, 1991), et l'intérêt accordé par l'entreprise à la RSC sont autant d'éléments qui peuvent être pris en compte par les salariés pour évaluer la justice procédurale.

Quatre items sont proposés pour mesurer la perception de la justice procédurale (tableau 7.11) :

Tableau 7.11 : Echelle de mesure de la perception de la justice procédurale

ITEMS	MESURE
39 - a pris le temps de m'expliquer le fonctionnement de la RSC	Sur une échelle de Likert en 7 points : "Pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord"
40 - peut vous renseigner sur la RSC à tout moment	
41 - a pris en considération les attentes générales des salariés pour leur proposer cette RSC	
42 - tient compte de mes besoins individuels pour me proposer la RSC la mieux adaptée	

L'ensemble de ces variables dépendantes et indépendantes est considéré comme déterminant pour expliquer la satisfaction globale à l'égard de la RSC. Il nous a semblé pourtant intéressant d'intégrer les variables dites "socio-démographiques" afin de vérifier leur influence à la fois sur les variables dépendantes et indépendantes et sur la satisfaction globale. Nous avons ainsi regroupé les variables suivantes : le sexe, l'âge, le niveau d'études, les charges familiales, l'ancienneté, la CSP, le nombre d'entreprises dans lesquelles le répondant a déjà travaillé, la tranche de revenu.

Dans le but d'améliorer les propositions managériales de notre recherche, nous avons intégré des questions dites "prospectives". Ceci nous permettra de dessiner les attentes futures des salariés et de comparer ces attentes en fonction de leur satisfaction actuelle à l'égard de leur dispositif de RSC et des variables "socio-démographiques". Pour mesurer ces attentes, nous nous sommes inspirés des débats actuels touchant les fonds de pension, à savoir les différentes solutions possibles pour améliorer la retraite obligatoire, et les caractéristiques possibles de ces fonds de pension.

C - La grille de codification

En guise de synthèse, nous reprenons l'ensemble des construits présumés précédemment en indiquant leur dénomination, la codification retenue et la méthode de mesure retenue (tableau 7.12).

Tableau 7.12 : Grille de codification des variables

Variables		Mesure		
Dénomination	Code	Méthode	Items	Modalités
Satisfaction à l'égard du niveau de la RSC	SANI	Echelle de mesure de type Likert	1 à 4	De 1 à 7
Satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC	SAAD	Echelle de mesure de type Likert	5 à 7	De 1 à 7
Satisfaction à l'égard de la communication de la RSC	SACO	Echelle de mesure de type Likert	8 à 11	De 1 à 7
Perception de l'équité	PEEQ	Echelle de mesure de type Likert	12 à 15	De 1 à 7
Environnement retraite	ENRE	Echelle de mesure de type Likert	16 à 19	De 1 à 7
Facteurs environnementaux	ENFI	Echelle de mesure de type Likert	20 à 23	De 1 à 7
Perception des besoins personnels	BEPER	Echelle de mesure de type Likert	24 à 27	De 1 à 7
Perception du sentiment d'engagement	ENGT	Echelle de mesure de type Likert	28 à 31	De 1 à 7
Connaissance de l'administration	COAD	Echelle de mesure de type Likert	32 à 35	De 1 à 7
Connaissance du niveau	CONI	Echelle de mesure de type Likert	36 à 38	De 1 à 7
Perception de la justice procédurale	JUPR	Echelle de mesure de type Likert	39 à 42	De 1 à 7
Satisfaction à l'égard de la rémunération	SARE	Echelle de mesure de type Likert	43	De 1 à 7
Satisfaction globale à l'égard de la RSC	SAGL	Echelle de mesure de type Likert	44	De 1 à 7

Conclusion chapitre 7

Les outils retenus pour mesurer les variables dépendantes et indépendantes correspondent soit à des outils similaires utilisés dans les recherches antérieures soit à des outils originaux développés pour les besoins spécifiques de notre recherche. L'échelle de Likert en sept points est utilisée pour mesurer la perception de la satisfaction des salariés à l'égard de la retraite surcomplémentaire par capitalisation.

La collecte des données a été effectuée sur la base d'un questionnaire destiné aux salariés de cinq entreprises privées. Les dispositifs de RSC mis en place sont soit un article 83 de CGI (régime de retraite à cotisations définies) soit un plan d'épargne long terme (avec ou sans abondement). Le questionnaire a été administré par voie interne. S'adressant aux salariés, chaque questionnaire fut accompagné d'une enveloppe pré-timbrée pour le retour.

L'échantillon final se compose de 93 salariés dont la moyenne d'âge est de 41 ans. Deux arguments peuvent être mis en avant pour expliquer cette moyenne d'âge, soit les cinq entreprises ont une pyramide des âges élevée, soit et nous opterons plus pour cela, les salariés s'intéressent à leur épargne retraite que lorsqu'ils se rapprochent de la quarantaine. Plus jeunes, il semblerait qu'ils n'y attachent que très peu d'intérêt et par conséquent ne peuvent répondre aux questionnaires.

CHAPITRE 8 : LES ANALYSES

STATISTIQUES

Ce dernier chapitre présente le cadre opératoire de l'enquête quantitative et les résultats de la validation du questionnaire d'enquête. Il s'agit d'expliquer les procédures d'administration mises en œuvre, de décrire l'échantillon de l'étude exploratoire. Puis de tester la fiabilité de cohérence interne et les analyses factorielles à partir des différents énoncés du questionnaire (section II). Pour enfin, proposer un modèle alternatif des déterminants de la satisfaction globale des salariés à l'égard de la RSC.

Cinq entreprises ont participé à notre enquête. Parmi elles, une seule a mis en place un article 83 du CGI, c'est-à-dire un régime de retraite à cotisations définies. Les quatre autres font bénéficier à leur salariés d'un plan d'épargne entreprise à long terme (PELT) avec ou sans abondement. Le déroulement de l'enquête et la population étudiée seront exposés dans une première section.

Les deux dernières sections abordent les analyses statistiques traitées sur les logiciels SPSS et AMOS.

Les premières analyses menées sous SPSS permettent de tester les échelles du questionnaire construites pour mesurer les variables dépendantes et indépendantes. A l'issue des tests de fiabilité de cohérence interne et de validité du construit, une purification des instruments de mesure sera opérée. La

vérification de la multidimensionnalité de notre variable dépendante générale, à savoir la satisfaction globale des salariés à l'égard de la RSC, est mise en évidence par une analyse factorielle en composantes principales. La cohérence interne de chacune des dimensions présumées est ensuite évaluée.

Le test des hypothèses de recherche s'effectuera selon une procédure de validation des structures avec le logiciel AMOS. L'objectif est de vérifier la validité des relations attendues entre les variables dépendantes et indépendantes introduites dans le modèle et les hypothèses théoriques. La validité des relations attendues sera comparée à la validité des relations avec l'ensemble des variables indépendantes afin de mettre en exergue les déterminants potentiels, à partir de notre échantillon, des différentes dimensions de la satisfaction globale à l'égard de la RSC. L'analyse retenue est celle de l'"analyse des cheminements" (ou path analysis).

Comme l'indique Singh (2000)²⁶³ en référence à Lance (1988)²⁶⁴, la méthode permet d'introduire des variables d'interaction tout en réduisant les problèmes de multicollinéarité. La multicollinéarité comme le signale Howell (1999)²⁶⁵ a des effets négatifs sur l'interprétation des résultats, les coefficients peuvent varier selon les erreurs d'échantillonnage en utilisant les régression multiples avec des méthodes différentes. Pour Saporta (1990)²⁶⁶, la stabilité des coefficients de régression peut être approchée selon deux techniques : la régression sur composantes principales (proposée par Gauss et Markov) ou la « ridge regression » proposée par Hoerl et Kennard.

De plus, Gruen, Summers et Acito (2000)²⁶⁷ invitent à retenir la méthode des scores factoriels à la suite de Lastovicka et Thamodaran (1991)²⁶⁸ qui est la régression sur composantes principales de Gauss Markov

²⁶³ Singh J., (2000), "Performance productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing*, vol. 64, avril, pp. 15-34.

²⁶⁴ Lance C.E., (1988), "Residual Centering, Exploratory and Confirmatory Moderator Analysis, and Decomposition of Effects in Path Models Containing Interactions", *Applied Psychological Measurement*, 12, June, pp. 163-175.

²⁶⁵ Howell D.C., (1999), *Méthodes Statistiques en Sciences Humaines*, Ed. De Boeck. p 611.

²⁶⁶ Saporta G., (1990), *Probabilités et analyses des données et statistique*, Ed Technip. p.389.

²⁶⁷ Gruen T.W, Summers J.O, Acito F., (2000), Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations, *Journal of Marketing*, vol. 64, july, pp. 34-49.

²⁶⁸ Lastovicka JL, Thamodaran K., (1991), Common Factor Score Estimates in Multiple Regression Problems, *Journal of Marketing Research*, vol. XXVIII, february, pp. 105-112.

Enfin, une analyse plus descriptive nous permettra d'étudier les corrélations significatives des variables socio-démographiques sur les variables indépendantes et dépendantes, puis les souhaits de cet échantillon pour garantir le système de retraite par répartition et accepter la création de fonds de pension à la française.

Section 1 : Le cadre opératoire

Une période de négociation intense a été nécessaire avec les organismes qui procurent des dispositifs de RSC et les entreprises qui les ont mis en place. L'investigation initiale auprès de l'organisme leader sur le marché n'a pu aboutir auprès de ces grands comptes pour des raisons de contexte politique et social trop tendus entre 1998 et 1999.

La recherche du terrain d'investigation est alors entreprise par l'intermédiaire d'un sondage téléphonique auprès du service des ressources humaines de 98 entreprises de la région Nord-Pas-de-Calais issue d'un fichier universitaire. Cette démarche permet de "repérer" 17 entreprises faisant bénéficier à l'ensemble ou à une partie de ses salariés un dispositif de RSC. Après ce ciblage, un courrier précisant les objectifs de la recherche a été adressé aux DRH ou aux responsables rémunérations, suivi d'une relance téléphonique pour fixer un rendez-vous. Ces démarches ont aboutit à une focalisation auprès de cinq entreprises. Le résultat médiocre est dû essentiellement au caractère confidentiel de certains dispositifs de RSC qui ne sont attribués qu'à une catégorie de salariés assez restreinte de l'entreprise et d'une certaine réticence à interroger les salariés sur ces dispositifs à l'heure des négociations souvent difficiles des 35 heures avec les partenaires sociaux.

Dans la même période, la compréhension des items, leur présentation et leur formulation furent testées auprès de professeurs d'universités, de membres des laboratoires en gestion de l'IAE de Lille et des professionnels d'entreprises (RRH ou responsables rémunération) à partir d'entretiens semi-directifs. Au cours de cette étape, de nombreux énoncés ont été modifiés afin d'améliorer leur compréhensibilité et leur capacité à mesurer les variables devant être évaluées.

§1 - Présentation des entreprises

Parmi les entreprises repérées, cinq entreprises ont permis d'administrer le questionnaire aux salariés concernés par les dispositifs de RSC. Par souci de confidentialité, les entreprises ne sont pas citées.

A - L'entreprise Aire

L'entreprise Aire (nom d'emprunt) est un site de production d'un grand groupe français qui exerce dans le domaine de la chimie.

L'étude porte sur un PELT à 8 ans avec abondement, créé en 1997, après 9 mois de négociations avec les partenaires sociaux. Un des aspects de la négociation se rapportait à l'intitulé du dispositif, initialement appelé plan d'épargne retraite. Pour autant, il est considéré comme " un mécanisme diversifié, souple et performant permettant à chacun de se constituer un capital à long terme pour financer un projet personnel ou s'il le souhaite, pour l'utiliser au moment de sa retraite".

L'abondement de l'entreprise est dégressif en fonction du versement effectué par le salarié : jusqu'à 1800 F versés le taux est de 300 % ; au delà de 1800 F versés, il est de 145 %. Il y a là une volonté de favoriser les plus bas salaires.

Le versement de l'abondement par l'entreprise s'effectue à partir d'un montant minimum des versements du salarié (240 francs) et d'un montant maximum ne pouvant excéder 25% de la rémunération brute annuelle.

L'adhésion au PELT est ouverte à tous les salariés des sociétés détenues à plus de 50 % par le groupe et qui sont domiciliées en France. La possibilité d'adhésion est aussi ouverte aux retraités et préretraités de ces mêmes sociétés. Pour les nouveaux embauchés, l'adhésion est possible à l'issue de la période d'essai conventionnelle.

Trois supports de placement pour ce dispositif sont proposés aux salariés:

- Support "Régularité" : 50 % valeurs monétaires françaises et 50 % en obligations françaises
- Support "Mixte" : 40 % en actions françaises et internationales, 50 % en obligations et 10 % en valeurs monétaires françaises
- Support "Actions" : 80 % actions françaises et internationales 20 % obligations

Les salariés peuvent opter entre trois options de placement dont deux options automatiques et une manuelle. L'option automatique est proposée afin d'optimiser le couple rendement-risque selon la durée de placement désirée ou selon l'âge.

La première option automatique est fonction de l'horizon de placement, elle permet de répartir les trois supports ou de combiner une formule en relation avec l'épargne (tableau 8.1)

Tableau 8.1 : placement en option automatique 1

Répartition de l'épargne	Horizon de placement				
	Moins de 2 ans	2 ans à 3 ans	4 ans à 6 ans	7 ans à 9 ans	10 ans et plus
Régularité	100 %	50 %			
Mixte		50 %	100 %	50 %	
Actions				50 %	100 %

La deuxième option automatique est en fonction de l'âge (tableau 8.2):

Tableau 8.2 : placement en option automatique 2

Répartition de l'épargne	Age				
	Moins de 51 ans	51 ans à 53 ans	54 ans à 56 ans	57 ans à 58 ans	59 ans et plus
Régularité				50 %	100 %
Mixte		50 %	100 %	50 %	
Actions	100 %	50 %			

L'option manuelle laisse le libre choix de la répartition de ses versements sur les trois supports proposés.

A l'origine l'étude du dispositif devait porter sur cinq établissements du groupe. Le contexte particulier des 35 heures accompagné d'une fusion du groupe débouchant pour certains de ces établissements à un plan social, notamment celui de la région lilloise, ne nous a permis de mener l'enquête qu'auprès de l'établissement de la région parisienne. Le dispositif concerne dans cet établissement 437 salariés. L'administration du questionnaire fut autorisée, après négociations et accord du comité de direction, à un échantillon de 130 salariés. L'échantillon a été construit en tenant compte du statut, du sexe et de l'année de naissance des salariés (voir tableau 8.3).

Tableau 8.3 : Répartition de l'échantillon en fonction de l'âge, du sexe et de la CSP

Sexe - CSP	Tranches d'âge				Total
	24 ans à 31 ans	32 ans à 39 ans	40 ans à 49 ans	50 ans à 63 ans	
Homme - Technicien	15	8	10	14	47
Homme - Cadre	6	9	9	5	29
Femme - Technicienne	10	9	9	11	39
Femme - Cadre	4	5	5	1	15
Total	35	31	33	31	130

Après sélection de manière aléatoire, et en tenant compte de la répartition, le questionnaire a été administré en interne par le service ressources humaines. Le nombre de retour s'élève pour cette entreprise à 22 questionnaires soit 16 % en taux de retour.

B - L'entreprise Gie

L'entreprise Gie est une filiale d'un groupe spécialisé dans le fourniture de bureau. Elle est située dans le Valenciennois.

L'étude menée auprès de l'entreprise B porte sur un mécanisme de PELT à 8 ans, sans abondement. De création assez récente, 1998, le dispositif ne concerne que 82 salariés (en 1999) pour un groupe dont l'effectif se porte à 5300 salariés tous établissements confondus.

Le PELT complète une offre de trois fonds communs de placement d'entreprise et s'intitule sur les brochures : Plan d'épargne Retraite Entreprise. Ainsi, l'entreprise affiche précisément l'intérêt de ce dispositif et le considère comme "un mécanisme d'épargne permettant à chaque salarié de se constituer une épargne en vue de la retraite".

Il se compose d'un nouveau fonds commun de placement, nommé "Profil Retraite", investit à 60 % en actions européennes et 40 % en obligations européennes afin d'optimiser la rémunération de l'épargne sur une période de 8 ans tout en offrant la meilleure adéquation entre le risque et la rentabilité.

La souscription au PELT est laissée à la liberté du salarié. Celui-ci peut opter pour un prélèvement automatique sur salaire mensuel ou un montant ponctuel de son choix. La limite du versement est fixée à 25 % de la rémunération annuelle brute. L'adhésion est ouverte à tous les salariés ayant plus de six mois d'ancienneté dans le groupe.

Comme pour les autres PELT, les sommes à investir peuvent provenir de versements volontaires, mais aussi de tout ou partie de la prime d'intéressement, ou de tout ou partie de la quote part de participation, ou encore des sommes transférées provenant de tout autre fonds et ceci deux fois l'an.

La difficulté d'évaluer le nombre de salariés concernés par le PELT, nous a amené à déposer une centaine de questionnaires auprès de la direction des ressources humaines, qui l'a administré par voie interne aux différents salariés concernés sur place et en France. De cet envoi, 18 questionnaires sont retournés pour non distribution et 21 nous sont parvenus complétés. Soit un taux de retour de 25 % pour 82 questionnaires administrés.

C - L'entreprise Via

L'entreprise Via est une entreprise créée en 1853 ouverte à l'exportation à la fin du 19^{ème} siècle dans le domaine de l'industrie alimentaire.

L'étude porte sur l'un des sites du groupe situé sur la métropole Lilloise. Ce site est lui-même composé de plusieurs sociétés parmi lesquelles se trouve la société mère. L'effectif pour l'ensemble du site étudié est de 600 personnes.

En 1989, le directeur général et le responsable des assurances décident d'adhérer à un article 83 du CGI afin de faire bénéficier à l'ensemble des salariés de la société mère (une vingtaine de personnes) d'une RSC. Le contrat souscrit avec la compagnie d'assurance prévoit à l'époque une cotisation à hauteur de 8 % réparti entre l'entreprise et les salariés. Puis en 1992, à la suite d'une réflexion prise par la direction sur la gravité du système de retraite par répartition et aussi par souci d'économies, elle propose la RSC à l'ensemble des salariés du site uniquement. Considérant que le dossier doit faire l'objet de décisions locales pour les autres filiales du groupe et les autres sites de production. La souscription totale est alors revue à la baisse, en proposant 3% (1,5% pour les salariés et 1,5% pour l'employeur) à l'ensemble des collèges du site. Seul le collège des ouvriers a refusé l'adhésion à un tel système, préférant préserver leur pouvoir d'achat direct. En effet, cette proposition entraînait le gel des augmentations de salaire.

Le dispositif de l'article 83 concerne pour ce site 256 salariés. L'administration du questionnaire par voie interne nous a permis d'obtenir en retour 27 questionnaires soit un taux de retour de 10%

D - l'entreprise Cany

L'entreprise Cany, située sur la région Dunkerquoise, est issue d'un groupe classé au troisième rang mondial parmi les leaders mondiaux de l'acier.

L'étude porte sur un PELT à 10 ans avec abondement, créé en 1989. Ce dispositif est spécifiquement dédié à la constitution d'une pension supplémentaire puisqu'il peut perdurer jusqu'à la retraite. Aucune périodicité de versement n'est exigée, mais leur nombre est limité à cinq par an pour des raisons de coût. Leur montant annuel ne peut excéder le quart de la rémunération annuelle totale. L'actif de ce fonds commun de placement est constitué de titres émis par le groupe, les placements s'effectuant à 80 % en obligations, entre 10 % et 15 % en actions et 5% en placements à court terme. Les droits sont versés sous forme d'un capital ou d'une rente viagère. L'entreprise a opté pour un abondement dégressif, afin de favoriser les petits et moyens salaires. Le barème ne tient pas compte de la loi Giraud postérieure à la création du PELT fixant le plafond à 15000 francs. L'abondement est de 30 % pour les versements compris entre 500 francs et 4000 francs, de 25 % de 4000 à 8000 francs, 20 % de 8000 à 12000 francs et 10 % au delà de 12000 francs

Selon une enquête réalisée en 1994, sur les 69 000 salariés concernés par ce dispositif, seuls 4052 salariés ont effectué des versements. Ce qui représente un bilan plutôt décevant, pour un dispositif qui se voulait avant-gardiste. Les raisons avancées sont l'insuffisance de communication et une réduction drastique des primes d'intéressement.

Le questionnaire a été administré directement par le service ressources Humaines à une quinzaine de salariés concernés dont le contact était facilité. La recherche et l'envoi à l'ensemble des salariés ayant versé au dispositif du PELT s'avérant trop importante à l'époque du dossier des 35 heures.

Nous avons obtenu à l'issue de cette administration 10 questionnaires soit un taux de retour de 66%.

E - L'entreprise Lambri

L'entreprise Lambri est une entreprise de fabrication créée en 1825 et leader mondial dans son domaine. Elle est détenue à 100 % par la famille et 80 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'exportation.

Elle occupe 13000 hommes et femmes dont 1500 à l'étranger et 500 cadres. Sa politique sociale est très forte : un an avant la naissance de la sécurité sociale, le PDG crée une société mutualiste interprofessionnelle, puis fait construire de nombreuses maisons, des lotissements, participe à la création d'un centre d'apprentissage, acquiert des terrains de camping et les met à la disposition de ses collaborateurs ; organise des colonies de vacances ; installe des restaurants d'entreprise, un complexe sportif, et même des écoles de commerce et d'ingénieurs.

En complément de toutes ses actions, dernièrement en 1998, il met en place un PELT à 8 ans, sans abondement, afin de proposer un fonds très sécuritaire à tous les salariés. L'objectif est plus ici d'offrir un moyen de préparer sa succession et un versement sous forme de rente ou de capital.

Le fonds de commun de placement de ce dispositif est constitué des actions appartenant aux indices eurostock 60.

Offert à l'ensemble des salariés, il concerne majoritairement les cadres, et parmi eux moins d'un tiers souscrivent régulièrement.

L'irrégularité du versement des salariés à ce dispositif associé au contexte des 35 heures, ne nous ont pas permis de cibler un échantillon. Néanmoins, la proposition faite par le responsable des rémunérations, à savoir administrer le questionnaire à une quinzaine de personnes à été retenue. Cette technique nous permet de compléter notre échantillon final de 13 questionnaires, soit un taux de retour de 86 %.

§ 2- Description de l'échantillon final

L'administration du questionnaire par ces différentes techniques nous permet d'obtenir un échantillon final de 95 questionnaires (dont 2 inexploitable), pour un envoi global de 498 questionnaires, soit un taux de retour final de 18 %.

Trois dispositifs sont mis en avant dans cette étude après regroupement des entreprises : il s'agit de l'article 83 du CGI (mis en place dans l'entreprise

Via), du plan d'épargne long terme avec abondement (entreprises Aire et Cany) et du plan d'épargne long terme sans abondement (entreprise Gie et Lambri). Leurs dispositifs de retraite surcomplémentaire par capitalisation étant tout à fait comparables sur leurs finalités, ces 93 questionnaires ont été réunis pour faire l'objet d'une analyse globale des données recueillies.

Le prétest n'a pas été incorporé à l'échantillon final puisque nous avons effectué des modifications pour la meilleure compréhension de certaines échelles en prenant en considération les remarques des salariés contactés après leur envoi et des DRH de l'échantillon final avant l'administration. Cette phase qualitative représente un travail long et enrichissant avant d'aborder l'approche quantitative pour confirmer ou invalider les énoncés des items.

Pour chacune des entreprises de l'échantillon final, la présentation par écrit des objectifs de la recherche et du questionnaire s'est accompagnée d'une phase de négociation atteignant parfois trois mois. Ce sujet est apparu très sensible aux DRH qui ont le plus souvent voulu une décision du conseil de direction avant d'administrer le questionnaire.

L'analyse des caractéristiques démographiques et du niveau d'étude des salariés, comme le montrent les tableaux suivants 8.4 et 8.5, met en évidence une majorité d'hommes (75 %), ayant pour la plupart des répondants, une charge familiale (72%) et un niveau d'étude en dessous du bac +2 (57 %).

Tableau 8.4 : Situation démographique des répondants

	SEXE		CHARGE FAMILIALE	
	Femme	Homme	Oui	Non
Article 83 CGI	8	19	23	5
PELT avec abondement	10	22	21	10
PELT sans abondement	5	29	23	11
Total	23	70	67	26
en %	25 %	75 %	72 %	28 %

Tableau 8.5 : Niveau d'études des répondants

	Niveau d'études			
	Diplôme technique	Bac ou niveau bac	Bac + 2	Bac + 4 et supérieur
Article 83 CGI	4		8	15
PELT avec abondement	3		14	15
PELT sans abondement	6	8	10	10
Total	13	8	32	40
en %	14 %	8,6 %	34,40 %	43 %

La classification selon la fonction reprend trois catégories : cadres supérieurs (32,5 %), encadrement intermédiaire (49,5%) et les employés/ouvriers (18 %). Le PELT avec ou sans abondement est proposé à tous les salariés. Par contre l'article 83, étudié dans l'entreprise Via, ne concerne que les cadres supérieurs, l'encadrement intermédiaire et les employés de bureau. Seuls les ouvriers de production ne souscrivent pas à ce dispositif. Le regroupement des ouvriers avec les employés ne nous permet pas de visualiser dans le tableau 8.6 cette distinction.

Tableau 8.6 : Situation professionnelle des répondants

	Catégories socio-professionnelle		
	Cadre supérieur	Encadrement intermédiaire	Employés/ouvriers
Article 83 CGI	15	8	4
PELT avec abondement	11	13	8
PELT sans abondement	4	25	5
Total	30	46	17
en %	32,25 %	49,5 %	18,25 %

Parmi l'échantillon de salariés ayant complété un questionnaire exploitable, l'âge moyen est de 41 ans avec une ancienneté moyenne de 14 ans et un référentiel de comparaison relativement intéressant puisque la grande majorité des salariés ont travaillé dans au moins quatre entreprises (94 %). L'âge moyen est différent selon la catégorie socio-professionnelle, comme nous le montre le tableau 8.7 suivant :

Tableau 8.7 : âge moyen des répondant en fonction de leur situation professionnelle.

CSP	Age moyen
Cadres supérieurs	46
Encadrement intermédiaire	41
Employés/ ouvriers	36

Le tableau 8.9 indique que la majorité des répondants ont un revenu net mensuel supérieur à 10000 francs.

Tableau 8.9 : Répartition selon la tranche de revenu net mensuel.

Tranche de revenu	Fréquence en %
De 5000 à moins de 8000 francs	9%
De 8000 à moins de 10000 francs	8%
De 10000 à moins de 15000 francs	31 %
De 15000 à moins de 25000 francs	34 %
Plus de 25000 francs	18 %

Section 2 : La validité des échelles de mesure des variables dépendantes et indépendantes

Cette section décrit les techniques de validations d'échelles en référence à la démarche méthodologique communément admise : "paradigme de Churchill" (1979)²⁶⁹. Ainsi, sont présentés successivement pour tester le modèle théorique et les hypothèses formulées le test de la fiabilité de cohérence interne de chaque échelle et la validité du construit par l'analyse factorielle en composantes principales.

La fiabilité de cohérence interne consiste à vérifier que les énoncés partagent des notions communes, c'est-à-dire que chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés du construit. La démarche retenue est celle du coefficient α proposé par Cronbach (1951, p.299)²⁷⁰. La qualité de l' α est évaluée par rapport aux seuils empiriques donnés par l'expérience et son interprétation pose parfois des difficultés (Neveu, 1993)²⁷¹. Il est admis que "pour une étude exploratoire, l' α est acceptable s'il est compris entre 0,6 et 0,8 ; pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0,8 est recommandée" (Evrard et alii, 1993, p282)²⁷². L'interprétation du coefficient alpha de Cronbach peut aussi se baser sur les résultats obtenus par d'autres chercheurs étudiant le même type de construit. L'analyse de Peterson (1994)²⁷³, de 4286 coefficients tirés de 832 articles de revues scientifiques et d'actes de colloques en marketing, management et psychologie, permet d'établir un niveau moyen des coefficients à 0,77 et des

²⁶⁹ Churchill GA., (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, pp. 64-73.

²⁷⁰ Cronbach LJ., (1951), "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, vol. 16, n°3, pp. 297-334.

²⁷¹ Neveu JP., (1993), L'intention de départ volontaire chez le cadre, contribution à l'étude du roulement de personnel, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Toulouse.

²⁷² Evrard Y, Pras B, Roux E, Choffray JM, Dussaix AM., (1993), *Market*, études et recherches en marketing, fondements, méthodes, Nathan.

²⁷³ Cité par Roussel et Igalens (1998)

normes de fiabilité selon les types de construit (Igalens, Roussel, 1998)²⁷⁴. Cette analyse permet de relever l' α moyen et médian de la satisfaction à 0,79 et 0,83 respectivement.

Etant donné que la fiabilité de cohérence interne est une condition nécessaire mais pas suffisante pour apprécier l'homogénéité d'une échelle (Cortina, 1993)²⁷⁵ ; l'emploi de techniques, telle que l'analyse en composantes principales (ACP), permettra d'identifier et de connaître les dimensions (facteurs) des différents concepts mobilisés dans cette recherche.

Considérée comme une des méthodes descriptives multidimensionnelles la plus utilisée, elle offre la possibilité d'épurer le questionnaire et de tester l'homogénéité des échelles.

Dans le cadre de cette recherche, il s'agit de vérifier le caractère unidimensionnel de certains construits et de tester la multidimensionnalité de la satisfaction à l'égard de la RSC. En effet, le test de la fiabilité de cohérence interne est une condition nécessaire mais pas suffisante pour apprécier l'homogénéité d'une échelle (Cortina, 1993). Dans le cadre du test de l'unidimensionnalité, l'analyse factorielle vise à déterminer un nombre de facteurs principaux correspondant à celui des dimensions supposées a priori. Alors que le test de la multidimensionnalité d'un construit permet d'extraire le nombre de facteurs principaux correspondant au nombre de facettes du construit étudié (Roussel, 1996).

Une analyse en composantes principales (ACP) est réalisée sur chacune des variables dépendantes et indépendantes mesurées par plus d'un item.

Les méthodes les plus répandues sont employées pour déterminer le nombre de composantes principales à retenir. Le "seuil" ou "le pourcentage minimum d'inertie à restituer" pour expliquer suffisamment la variance totale est

²⁷⁴ Igalens J, Roussel P., (1998), *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Economica.

²⁷⁵ Cortina J.M., (1993), "What is coefficient alpha ? an examination of theory and applications", *Journal of applied Psychology*, vol.78, n°1, pp. 98-104

fixé à 50 % (Diday et alii, 1982²⁷⁶ ; Evrard et al., 1993). Un autre critère peut être retenu, celui des valeurs propres supérieures ou égales à 1. L'examen de la courbe des valeurs propres permet d'isoler les ruptures de pente entre les composantes principales et celles qui n'ont que peu d'intérêt au regard de leurs variances..

Les estimations de la fiabilité et de la validité de construit des échelles relatives aux variables indépendantes proposées seront présentées dans un premier temps.

Pour les variables dépendantes, les estimations de la fiabilité de leurs échelles nécessitent en premier lieu de réaliser une analyse factorielle sur les items destinés à mesurer la satisfaction globale à l'égard de la RSC afin de tester la multidimensionnalité de ce concept et d'identifier ses dimensions potentielles. Ces analyses, qui seront exposées dans un second temps, nous permettrons de tester notre première hypothèse théorique.

§1 - Le test des échelles de mesure des variables indépendantes

Il s'agit ici de tester les échelles comportant plus d'un item, c'est-à-dire la perception de l'équité du niveau de RSC, de l'importance des besoins personnels, importance de l'engagement, de l'environnement de la retraite, de la firme, de la connaissance du niveau et de l'administration et de la perception de la justice procédurale.

Les variables socio-démographiques considérées comme des antécédentes aux variables indépendantes sont absentes de cette analyse.

²⁷⁶ Diday E, Lemaire J, Pouget J, Testu F., (1982), *Eléments d'analyse des données*, Paris. Dunod-Bordas

A - L'échelle de perception de l'équité du niveau de la RSC

L'examen de la fiabilité de l'échelle de l'équité, dont les résultats sont reproduits dans les tableaux 8.10 et 8.11, fait apparaître une cohérence interne de l'échelle juste acceptable ($\alpha=0,65$) avec des items faiblement corrélés entre eux.

Tableau 8.10 : Statistiques par items de l'équité

Items	Moyenne	Ecart Type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est éliminé
Item 12	4,0753	1,1057	,4320	,5979
Item 13	3,5914	1,5268	,5247	,5150
Item 14	3,6774	1,6429	,5602	,4822
Item 15	4,3226	1,6229	,2646	,7047

Tableau 8.11 : Statistique de l'échelle de l'équité

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
4	15,6667	3,9167	,3275	,6514

Ces résultats "acceptables" peuvent nous inciter à conserver les quatre items de notre échelle initiale.

Pourtant, les résultats de l'analyse factorielle réalisée sur cette échelle et présentés dans le tableau 8.12, font apparaître une multidimensionnalité du construit laissant supposer que cette échelle ne mesure pas un caractère unique de l'équité mais deux construits distincts.

Tableau 8.12 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'équité

Items	Communalité ²⁷⁷	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance expliquée
Item 12	,877	1	2,018	50,443	50,443
Item 13	,871	2	1,210	30,256	80,698
Item 14	,716				
Item 15	,764				

La matrice des composantes, présentée dans le tableau 8.13, montre clairement que les items 12 et 13 ne mesurent pas le même concept que les items 14 et 15.

Tableau 8.13 : matrice des composantes de l'échelle de l'équité

	Facteur 1	Facteur 2
Item 12	,817	-,458
Item 13	,844	-,399
Item 14	,490	,724
Item 15	,631	,563

L'examen du contenu des items 12 et 13, qui portent sur la perception de l'équité interne, montre qu'ils se rapportent à la comparaison du dispositif de RSC avec les référents issus de l'entreprise (collègues et subordonnés).

Les items 14 et 15 concernent la perception de l'équité externe, c'est-à-dire la comparaison du dispositif de RSC avec des référents extérieurs à l'entreprise comme des personnes issues de l'entourage du salarié ou les salariés d'autres entreprises.

Les résultats obtenus avec l'analyse en composantes principales (ACP) confirme la scission de la perception de l'équité en deux construits. Le premier construit, mesuré par les items 12 et 13 qui se réfère à la perception de l'équité

²⁷⁷ La communalité mesure la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus (Evrard et al., 1993, p 385)

interne sera codé EQIN. Le second, mesuré par les items 14 et 15, qui concerne la perception de l'équité externe, sera codé EQEX.

Ces deux nouvelles variables se substituent à la variable initiale de la perception de l'équité. Elles seront introduites simultanément dans les prochaines analyses afin de tester le modèle théorique et les hypothèses.

A l'issue de cette analyse factorielle, le test de fiabilité des nouvelles échelles, présenté par le tableau 8.14. et le tableau 8.15, se révèle tout à fait satisfaisant pour l'équité interne ($\alpha = 0,85$) et moins bon pour l'équité externe ($\alpha=0,60$) à la limite de l'acceptable.

Tableau 8.14 : Test de l'échelle de l'équité interne

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
2	7,2688	3,6344	,7529	,8577

Tableau 8.15. : Test de l'échelle de l'équité externe

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
2	8,3878	4,1989	,4588	,6290

Ces résultats nous permettent de conclure que notre échelle scindée en deux sous échelles permet d'évaluer précisément et exclusivement la perception de l'équité interne à l'égard du niveau de la RSC et de manière moins homogène la perception de l'équité externe à l'égard du niveau de la RSC.

B - L'échelle de l'environnement retraite

Les items 16 et 17 se rapportent à la satisfaction des salariés à l'égard du montant des cotisations salariales et patronales pour la retraite par répartition. Les items 18 et 19 quant à eux se réfèrent aux garanties offertes et au mode de financement de la retraite par répartition. Les quatre items proposés semblent

ainsi bien mesurer la perception des salariés du privé à l'égard de l'environnement de la retraite par répartition.

Les tableaux 8.16 et 8.17 qui présentent respectivement les statistiques par items et les statistiques de l'échelle de l'environnement retraite indiquent une fiabilité globale de l'échelle ($\alpha = 0,78$) et une corrélation avec le score de l'échelle globalement satisfaisante.

Tableau 8.16 : Statistiques par items de l'échelle d'environnement retraite

Items	Moyenne	Ecart Type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est éliminé
Item 16	2,9247	1,3928	,6931	,6727
Item 17	3,3763	1,3746	,5927	,7256
Item 18	2,7849	1,4435	,5745	,7350
Item 19	3,3656	1,4202	,4947	,7749

Tableau 8.17 : Statistiques de l'échelle d'environnement retraite et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
4	12,4516	3,1129	,4732	,7816

L'analyse en composantes principales, présentée dans le tableau 8.18, permet de confirmer l'unidimensionnalité étudiée en testant la validité du construit. Les quatre items peuvent être conservés pour cette échelle.

Même si l'item 19 semble influencer sur la corrélation avec le score de l'échelle et présenter une faible communalité, nous choisissons de le conserver dans le construit de l'échelle, sa suppression ne porterait qu'à 69,37 % l'explication de la variance, ce qui ne nous paraît pas très convaincant étant donné la cohérence interne déjà élevée du construit initial.

Tableau 8.18 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'environnement retraite

Items	Communalité	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance expliquée
Item 16	,739	1	2,430	60,758	60,758
Item 17	,629				
Item 18	,584				
Item 19	,478				

C- Environnement firme

Le construit de l'échelle composé de ces quatre items mesure la perception des facteurs environnementaux de la firme sur la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC. Les items 20 et 21 portent sur l'évolution de la situation financière de l'entreprise et du coût de la vie alors que les items 22 et 23 portent sur les caractéristiques de l'emploi et les contributions des salariés envers leur entreprise.

Le test de fiabilité, présenté par les statistiques par item (tableau 8.19) et les statistiques par échelle (tableau 8.20) démontre une réelle faiblesse de cohérence interne de l'échelle ($\alpha=0,5731$) pour notre échantillon.

Tableau 8.19 : Statistiques par items de l'environnement firme

Items	Moyenne	Ecart Type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est éliminé
Item 20	3,8710	1,8488	,4545	,4116
Item 21	3,3978	1,8716	,4950	,3703
Item 22	4,7849	1,4733	,1778	,6212
Item 23	3,4301	1,4773	,3108	,5354

Tableau 8.20 : Statistiques de l'échelle de l'environnement firme et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
4	15,4839	3,8710	,2402	,5731

L'ACP, présentée par le tableau 8.21 indique une faible représentation des items 20 et 21 sur la communalité (0,145 et 0,362 respectivement). Le rejet de ces deux items nous permet d'établir des résultats (tableau 8.21) qui améliorent considérablement le construit avec 75,723 % de variance expliquée contre 44,419%.

Tableau 8.21: Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'environnement firme

Items	Communalité	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance expliquée
Item 20	,145	1	1,777	44,419	44,419
Item 21	,362				
Item 22	,626				
Item 23	,644				

Tableau 8.22 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'environnement firme après suppression des items 20 et 21

Items	Communalité	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance expliquée
Item 22	,757	1	1,514	75,723	75,723
Item 23	,757				

L'analyse de cohérence interne de cette nouvelle échelle, présentée dans le tableau 8.23, indique un alpha assez satisfaisant ($\alpha=0,68$).

Tableau 8.23 : Statistiques de la nouvelle échelle de l'environnement firme et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
2	7,2688	3,6344	,5145	,6794

E - Echelle importance besoins personnels

Cette échelle construite à partir de quatre items porte sur l'importance accordée par les salariés aux dispositifs de RSC pour répondre à leurs besoins personnels. Les items 24 et 25 mesurent respectivement les besoins personnels et futurs et les items 26 et 27 mesurent le sentiment de sécurité pour soi et pour sa famille.

Les statistiques par items (tableau 8.24) et les statistiques par échelle (tableau 8.25) font apparaître des corrélations, entre les items et le score de l'échelle d'une part et entre items d'autre part, très satisfaisante ainsi qu'un excellente cohérence interne ($\alpha=0,89$).

Tableau 8.24 : Statistiques par items de l'importance des besoins personnels

Items	Moyenne	Ecart Type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est éliminé
Item 24	4,2258	1,7762	,7905	,8412
Item 25	4,0860	1,8630	,7276	,8643
Item 26	4,2473	1,9148	,7856	,8420
Item 27	4,0430	1,8292	,7100	,8707

Tableau 8.25 : Statistiques de l'échelle de l'importance des besoins personnels et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
4	16,6022	4,1505	,6631	,8870

Au vu de ces résultats, les quatre items semblent bien mesurer le même phénomène.

L'ACP réalisée sur cette échelle, présentée dans le tableau 8.26, fait apparaître une dimension unique et des communalités importantes. Ces quatre items semblent bien évaluer précisément et exclusivement le construit considéré.

Tableau 8.26 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'importance des besoins personnels

Items	Communalité	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance expliquée
Item 24	,790	1	2,991	74,783	74,783
Item 25	,727				
Item 26	,781				
Item 27	,694				

F - Importance engagement

Quatre items mesurent l'importance de l'attraction, de l'attachement, de la fidélité et de la réduction des charges pour le salarié à l'égard de la RSC. Les résultats de l'analyse de fiabilité sont satisfaisante ($\alpha=0,774$), pourtant la corrélation entre l'item 31 et l'échelle est très faible (tableau 8.27). Il semble que l'importance accordée par les salariés aux réductions des charges fiscales et sociales ne soit pas déterminant pour expliquer l'importance de leur engagement envers le dispositif. Cet item sera exclu de l'analyse.

Tableau 8.27 : Statistiques par items de l'engagement

Items	Moyenne	Ecart Type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est éliminé
Item 28	4,0215	1,7002	,5863	,7179
Item 29	3,5914	1,9124	,7713	,6107
Item 30	3,2258	1,9953	,6977	,6508
Item 31	4,5591	1,9862	,3090	,8549

Tableau 8.28 : Statistiques de l'échelle de l'engagement et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
4	15,3978	3,8495	,4660	,7740

La nouvelle échelle, constituée des trois items restants (tableau 8.29) présente une fiabilité très satisfaisante ($\alpha = 0,85$).

Tableau 8.29 : Statistiques de l'échelle de l'engagement et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach après suppression de l'item 31

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
3	10,8387	3,6129	,6588	,8549

Les résultats de l'ACP sur les quatre items montrent la faible communalité de l'item 31 dans ce construit et confirme le choix opéré dès l'analyse de fiabilité. Cette suppression permet d'améliorer fortement le pourcentage de la variance, qui passe de 61,935% (tableau 8.30) à 77,528% (tableau 8.31).

Tableau 8.30 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'engagement

Items	Communalité	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance expliquée
Item 28	,617	1	2,477	61,935	61,935
Item 29	,832				
Item 30	,797				
Item 31	,231				

Tableau 8.31 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'engagement après rejet de l'item 31

Items	Communalité	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance expliquée
Item 28	,633	1	2,326	77,528	77,528
Item 29	,839				
Item 30	,855				

Ces résultats finaux confirment l'unidimensionnalité du construit considéré. Cette échelle composée de 3 items semble bien évaluer précisément et exclusivement le construit considéré.

F - Connaissance administration

Quatre items mesurent la connaissance des salariés à l'égard du mode de calcul, des garanties, de la gestion et de l'organisme qui fournit et gère la RSC.

L'analyse de fiabilité, présentée par les tableaux 8.32 et 8.33, indique un alpha de Cronbach très satisfaisant ($\alpha = 0,82$) et une corrélation entre les items et le score de l'échelle pas tout à fait homogène. La faiblesse de corrélation de l'item 35 nous pousse à vérifier par l'analyse en composantes principales l'intérêt de le garder.

Tableau 8.32 : Statistiques par items de la connaissance de l'administration

Items	Moyenne	Ecart Type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est éliminé
Item 32	3,9032	2,1165	,5711	,8169
Item 33	3,6237	1,8351	,7532	,7272
Item 34	3,6882	1,7630	,7947	,7115
Item 35	4,0968	1,8828	,5014	,8391

Tableau 8.33 : Statistiques de l'échelle de la connaissance de l'administration et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
4	15,3118	3,8280	,5468	,8222

L'analyse en composantes principales, présentée par le tableau 8.34, de ces quatre items confirme l'unidimensionnalité du construit étudié. Le pourcentage de la variance expliquée est assez satisfaisant de 66,70%.

Tableau 8.34 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de la connaissance de l'administration

Items	Communalité	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance expliquée
Item 32	,567	1	2,668	66,697	66,697
Item 33	,792				
Item 34	,831				
Item 35	,479				

La faible communalité de l'item 35 incite à l'élimination. Sa suppression indique un pourcentage de variance expliquée fortement en hausse (76,83%). L'item 35 est éliminé. Il s'agit de la connaissance de l'organisme qui gère et fournit la RSC alors que les autres items s'apparentent plus à la connaissance de l'administration à l'égard de la RSC.

Tableau 8.35 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de la connaissance de l'administration après rejet de l'item 35

Items	Communalité	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance expliquée
Item 32	,637	1	2,305	76,829	76,829
Item 33	,861				
Item 34	,807				

Ces résultats à partir des trois items restants montre une validité du construit considéré acceptable selon les critères énoncés.

G - Connaissance niveau

Cet ensemble d'items porte sur la connaissance des salariés à l'égard du niveau de la RSC. Il s'agit de mesurer à la fois la connaissance qu'ils ont du montant payé par l'employeur et par eux et du montant qu'ils pensent percevoir.

L'analyse de fiabilité, présentée d'une part par les statistiques par item (tableau 8.36) et d'autre part par les statistiques par échelle (tableau 8.37) démontre un alpha de Cronbach ($\alpha = 0,74$) assez satisfaisant, mais une faible corrélation de l'item 38 avec le score de l'échelle.

Ceci peut s'expliquer par le fait que nous interrogeons des salariés actifs, mais surtout parce que le mode de calcul du montant qu'ils percevront est des plus complexes à la fois pour la retraite par répartition et la RSC.

Tableau 8.36 : Statistiques par items de la connaissance du niveau

Items	Moyenne	Ecart Type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est éliminé
Item 36	3,8817	1,9937	,6899	,5068
Item 37	4,2688	2,0062	,6115	,6071
Item 38	3,5484	1,8328	,4241	,8109

Tableau 8.37 : Statistiques de l'échelle de la connaissance du niveau et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
3	11,6989	3,8996	,4867	,7433

Le recours à l'analyse en composantes principales des trois items (tableau 8.38) indique l'unidimensionnalité du construit. La faible communalité de l'item 38 nous force à le rejeter à nouveau.

Tableau 8.38 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de la connaissance du niveau

Items	Communalité	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance expliquée
Item 36	,793	1	1,989	66,3	66,3
Item 37	,724				
Item 38	,472				

La suppression de l'item 38 permet d'améliorer et d'obtenir un alpha de Cronbach , présenté dans le tableau 8.39, beaucoup plus satisfaisant ($\alpha = 0,81$) et d'expliquer 84 % de la variance (tableau 8.40).

Tableau 8.39 : Statistiques de l'échelle de connaissance du niveau après suppression de l'item 38

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
2	8,1505	4,0753	,6820	,8109

Tableau 8.40 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de la connaissance du niveau après rejet de l'item 38

Items	Communalité	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance expliquée
Item 36	,841	1	1,682	84,099	84,099
Item 37	,841				

H - Perception justice procédurale

Les items 39 à 42 correspondent respectivement à la perception des salariés sur les explications du fonctionnement du dispositif, les renseignements, la prise en compte des attentes générales et des besoins individuels par l'entreprise dans la mise en place du dispositif.

Les quatre items de l'échelle, qui portent sur la perception de la justice procédurale, présentent une corrélation avec le score de l'échelle assez homogène (tableau 8.41). Ils semblent mesurer le même phénomène et sont tous conservés dans l'échelle, présentée par le tableau 8.42, qui révèle une fiabilité plus que satisfaisante ($\alpha = 0,77$)

Tableau 8.41 : Statistiques par items de la justice procédurale

Items	Moyenne	Ecart Type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est éliminé
Item 39	4,3011	1,9715	,6352	,6813
Item 40	5,0323	1,4177	,6108	,7035
Item 41	3,8065	1,5760	,5833	,7096
Item 42	3,1828	1,7873	,4896	,7592

Tableau 8.42 : Statistiques de l'échelle de la justice procédurale et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
4	16,3226	4,0806	,4656	,7695

L'analyse en composantes principales (tableau 8.43) de ce construit confirme son unidimensionnalité. La faiblesse de communalité de l'item 42 nous pousse à vérifier le gain en pourcentage de la variance expliquée en cas de rejet (tableau 8.44). Cet examen révèle un gain peu important. De fait nous conservons

ces quatre items pour mesurer le construit de la perception de la justice procédurale.

Tableau 8.43 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de la justice procédurale

Items	Communalité	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance expliquée
Item 39	,660	1	2,406	60,161	60,161
Item 40	,661				
Item 41	,631				
Item 42	,454				

Tableau 8.44 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de la justice procédurale après rejet item 42

Items	Communalité	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance expliquée
Item 39	,618	1	2,084	69,470	69,470
Item 40	,804				
Item 41	,663				

§2 - La satisfaction globale à l'égard de la RSC est multidimensionnelle

Dans le but d'analyser l'hypothèse de base de notre recherche, à savoir que la satisfaction à l'égard de la RSC est multidimensionnelle, nous réalisons dans un premier temps une analyse factorielle en composantes principales sur l'ensemble de l'échelle des items destinés à la mesurer. Puis dans un second temps, nous examinons, à l'aide de l'analyse de fiabilité, la cohérence interne des différentes dimensions qui ressortent.

A - Analyse de la structure factorielle.

Nous regroupons à la fois les échelles destinées à mesurer la satisfaction à l'égard du niveau (item 1 à 4), à l'égard de l'administration (item 5 à 7) et à l'égard de la communication (item 8 à 11).

Tableau 8.45 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de la satisfaction globale à l'égard de la RSC

Items	Communalité	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance expliquée
Item 1	,437	1	4,734	43,035	43,035
Item 2	,812	2	1,675	15,230	58,266
Item 3	,805	3	1,126	10,234	68,50
Item 4	,638				
Item 5	,636				
Item 6	,647				
Item 7	,607				
Item 8	,778				
Item 9	,754				
Item 10	,739				
Item 11	,681				

Trois facteurs apparaissent pour mesurer la satisfaction globale à l'égard de la RSC (tableau 8.45). Ils permettent de restituer plus 68% de la variance totale.

Après une rotation varimax, reproduite dans le tableau 8.46, la structure factorielle ressort plus clairement. Des conclusions identiques (même axes et même items) sont obtenues à la suite d'une rotation oblique. Seul l'item 1, qui présente une contribution proche et assez faible sur deux des trois facteurs identifiés, ne peut être associé à l'une des trois dimensions. Il s'agit des sommes versées par les salariés pour bénéficier du dispositif de RSC à l'intérieur de l'entreprise. L'item 11, concerne les informations obtenues par l'organisme qui gère le dispositif de RSC, paraît lui aussi avoir une légère contribution sur le troisième facteur. Ces deux items ne présentant pas de rapport ne sont pas regroupés dans une quatrième dimension. Nous choisissons de supprimer l'item 1.

Tableau 8.46 : Analyse après rotation varimax de la satisfaction globale à l'égard de la RSC

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Item 2	4,422E-02	,895	9,654E-02
Item 3	,127	,863	,209
Item 4	,271	,702	,269
Item 1	,202	,349	,524
Item 6	4,542E-02	,101	,796
Item 5	,200	,149	,758
Item 7	,359	,195	,664
Item 9	,861	9,223E-02	6,734 ^E -02
Item 8	,857	,163	,128
Item 10	,813	8,634E-02	,264
Item 11	,734	,184	,329

L'analyse en composantes fait apparaître distinctement les trois facteurs supposés de la recherche.

Le premier facteur est constitué des items 8, 9, 10 et 11. Ils ont en commun de s'intéresser à la satisfaction à l'égard de la communication qui est faite sur la RSC (l'information générale diffusée par l'employeur, les informations personnalisées, la communication des droits et garanties et les informations obtenues par l'organisme qui gère la RSC). Ils correspondent à la satisfaction à l'égard de la communication et valident l'hypothèse théorique de cette dimension.

Le second facteur regroupe les items 2, 3 et 4 qui constituent la participation financière de l'entreprise, la répartition du financement entre l'entreprise et le salarié et l'engagement de la société sur le montant à percevoir de la RSC. Il s'agit d'items portant sur le niveau du financement et d'engagement de l'entreprise à l'égard de la RSC. Cette deuxième dimension valide la dimension que nous avons retenue, à savoir, la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC.

Le troisième facteur rassemble les items 5, 6, et 7 qui portent sur le sentiment de sécurité de placement, l'indisponibilité des sommes et la notoriété de l'organisme qui gère leur RSC. Il se rapporte à la troisième dimension à savoir, la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC.

Au final, ces dimensions révélées par l'analyse factorielle valident notre hypothèse de base à savoir, la satisfaction à l'égard de la RSC est multidimensionnelle. Elles confirment que la satisfaction à l'égard de la communication, du niveau et de la gestion constituent trois dimensions indépendantes.

Ces trois dimensions constituent les variables dépendantes pour la suite des analyses entreprises en section III.

Afin de tester la cohérence interne de ces échelles, nous complétons l'analyse de la structure factorielle par une analyse de la fiabilité.

Les tests de fiabilité de cohérence interne qui sont menés sur les différents items, retenus pour mesurer les trois variables dépendantes, permettent de vérifier la qualité de l'instrument de mesure.

B - Analyse de fiabilité de la mesure de la satisfaction à l'égard du niveau

L'échelle de satisfaction à l'égard du niveau de la RSC, mise en exergue par l'ACP, est composée des items 2, 3 et 4.

L'ensemble des items présente une forte corrélation avec le score de l'échelle (Tableau 8.47). Il semble bien mesurer le même phénomène et sont tous conservés dans l'échelle qui révèle une excellente fiabilité ($\alpha = 0,82$), présentée dans le tableau 8.48

Tableau 8.47 : Statistiques par items de la satisfaction à l'égard du niveau

Items	Moyenne	Ecart Type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est éliminé
Item 2	4,5484	1,4929	,7087	,7189
Item 3	4,4624	1,5148	,7276	,6984
Item 4	4,3011	1,6797	,5950	,8392

Tableau 8.48 : Statistiques de l'échelle de la satisfaction à l'égard du niveau et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
3	13,3118	4,4373	,6091	,8197

C - Analyse de fiabilité de la mesure de l'administration à l'égard de la RSC

Le tableau 8.49 présente pour sa part les statistiques par item de l'échelle de satisfaction à l'égard de l'administration (items 5, 6 et 7). Il montre que les corrélations entre ces différents items et le score de l'échelle sont tout à fait convenables.

De plus, la fiabilité de l'échelle globale (tableau 8.50) se révèle assez satisfaisante ($\alpha = 0,72$), ce qui nous conduit à conserver cette échelle comme outil de mesure de la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC.

Tableau 8.49 : Statistiques par items de la satisfaction à l'égard de l'administration

Items	Moyenne	Ecart Type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est éliminé
Item 5	4,7312	1,5890	,5043	,6623
Item 6	4,2366	1,7156	,5529	,6062
Item 7	4,4409	1,4406	,5554	,6082

Tableau 8.50 : Statistiques de l'échelle de la satisfaction à l'égard de l'administration et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
3	13,4086	4,4695	,4593	,7152

D - Analyse de fiabilité de la mesure de la politique de communication de la RSC

L'échelle de la satisfaction à l'égard de la communication de la RSC montre que les corrélations entre les différents items (8, 9, 10 et 11) et le score de l'échelle sont tout à fait convenables (tableau 8.51)

La fiabilité de l'échelle globale ainsi construite (tableau 8.52) se révèle très satisfaisante ($\alpha = 0,87$) et nous permet de la conserver comme outil de mesure de la satisfaction à l'égard de la politique de communication de la RSC.

Tableau 8.51 : Statistiques par items de la satisfaction à l'égard de la communication

Items	Moyenne	Ecart Type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Coefficient alpha si l'item est éliminé
Item 8	4,3226	1,6495	,7585	,8292
Item 9	4,0645	1,6991	,7371	,8374
Item 10	4,4731	1,6720	,7436	,8349
Item 11	4,0968	1,7199	,6866	,8576

Tableau 8.52 : Statistiques de l'échelle de satisfaction à l'égard de la communication et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach

Nbre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Coefficient alpha
4	16,9570	4,2392	,6368	,8749

Ces résultats de cohérence interne menés sur les trois dimensions mises en évidence par l'ACP démontrent des fiabilités tout à fait satisfaisantes. Ils nous permettent de conserver ces trois échelles et de les considérer comme mesures des variables dépendantes dans la suite des analyses.

Section 3 : Le test des hypothèses

L'objectif initial de cette section est de tester l'ensemble des hypothèses théoriques de notre recherche. Il s'agit des relations attendues des trois variables dépendantes, à savoir la satisfaction à l'égard du niveau, de l'administration et de la politique de communication sur la satisfaction globale des salariés bénéficiant d'un dispositif de RSC. Mais aussi de mettre en exergue les différents déterminants supposés de la satisfaction des salariés à l'égard de ces trois dimensions validées par l'ACP.

Cette recherche étant exploratoire, nous proposerons à la suite de ces analyses un modèle modifié des déterminants de la satisfaction des salariés concernés par un dispositif de RSC.

Afin de vérifier les hypothèses relatives aux relations attendues entre les variables dépendantes et indépendantes, nous optons pour une méthode d'"analyse des cheminements" (ou path analysis) . Ces analyses sont faites en utilisant le modèle mathématique proposé par Arbuckle²⁷⁸ avec le logiciel AMOS 4.1 (Analysis of Moment Statistic). Une notion importante dans les approches quantitatives de spécification des relations causales est celle de "récursivité"²⁷⁹.

L'intérêt recherché à travers l'"analyse des cheminements" est de tester l'existence de relations causales entre les variables explicatives, et simultanément, plusieurs variables à expliquer ; tout en tenant compte des erreurs de mesure au niveau de l'estimation des variables observées. Une des caractéristiques de l'analyse des cheminements est qu'elle ne traite que des variables manifestes (c'est-à-dire aucune variable latente avec des mesures multiples). L'analyse des

²⁷⁸ Arbuckle JM., Wothke W., (1999), *Amos 4.0 User's Guide*, Chicago.

²⁷⁹ un modèle est dit récursif s'il ne comporte aucun effet causal bidirectionnel (c'est-à-dire aucune relation causale directement ou indirectement réciproque). Les modèles récursifs sont donc unidirectionnels (Thiéart RA,(1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.)

cheminements est de ce fait un cas particulier des modèles de causalité (Maruyama, 1998)²⁸⁰.

En plus de la convivialité proposée par le logiciel AMOS 4.0 et de sa compatibilité parfaite avec SPSS, le traitement sous AMOS 4.0 nous permet de mener une analyse à partir des indicateurs principaux retenus dans les recherches scientifiques tels que :

- Le coefficient de régression, l'écart-type et le CR (ratio critique). Ce dernier est considéré comme significatif lorsqu'il est supérieur à 1,96 (Arbuckle, Wothke, 1999,p74), il s'agit de la covariance estimée divisée par l'erreur standard. Le CR est la formulation du test T de Student et indique la significativité de la relation entre les variables. P est la probabilité d'accepter l'hypothèse nulle, c'est-à-dire le bon ajustement. Plus le CR est élevé (supérieur à 1,96) plus P est proche de 0, donc du bon ajustement.

- χ^2 : le Chi-deux utilisé pour tester l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle de structures factorielles proposé s'ajuste correctement aux données empiriques. Comparé au degré de liberté il est utilisé comme indice de bon ajustement (χ^2/dl). Le Chi-deux est calculé en référence à la matrice de variance-covariance observée et la matrice de variance-covariance du modèle prédit calculée avec un algorithme de maximum de vraisemblance. Diverses normes sont proposées selon la rigueur imposée à l'étude. Un ratio de 5 ou moins est considéré comme bon au cours des années 1970 (Roussel, 1996), il est courant depuis le début des années 1980 d'appliquer un ratio de 2 ou 3 (Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991). Ce ratio reste affecté par la taille de l'échantillon.

- GFI (Goodness of fit) et AGFI (Adjusted goodness of fit) sont aussi des indices de bon ajustement. Ils "varient entre 0 et 1 et représentent le montant de la variance et de la covariance expliqué par le modèle. Ces indices évaluent dans l'absolu la qualité d'un modèle, mais ne permettent guère d'apprécier à partir de quelle valeur on peut considérer un modèle comme

²⁸⁰ Maruyama GM., (1998), *Basics of Structural Equation Modeling*, Thousand Oaks, CA, Sage.

acceptable (Valette-Florence, 1993, p5). Pour Pedhazur et Pedhazur Schmelkin (1991) les normes empiriques d'acceptation des modèles sont de 0,90 pour l'indice de bon ajustement (GFI) et 0,80 pour l'indice de bon ajustement, ajusté du degré de liberté (AGFI). Hart (1994) les situe au niveau de 0,80, et Judge et Hulin (1993) à des valeurs d'au moins 0,70 à 0,80 pour l'AGFI lorsque les modèles testés sont complexes. L'ajustement du critère de l'AGFI étant effectué pour tenir compte du nombre de paramètres estimés, conformément au principe de parcimonie.

- RMR (Root Mean square Residual) : c'est la racine carrée de la moyenne des résidus ajustés au carré. Il est considéré comme un indice de la valeur moyenne des résidus du modèle, les résidus étant la différence entre les corrélations (ou covariances) estimées et celles observées à partir des données empiriques. Plus le RMR est proche de 0 et meilleur est l'ajustement. La norme à ne pas dépasser est fixée empiriquement à $|0,5|$ quand une matrice de corrélations est analysée (Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991). Les résidus peuvent être interprétés comme reflétant l'influence des facteurs non pris en compte dans le modèle.

- RMSEA (Root mean square of approximation) : terme employé par Browne et Cudeck (1993) (Amos p402). Comme pour le RMR, lorsque la valeur du RMSEA est de 0,05 ou moins, il permet d'indiquer la bonne relation du modèle avec le degré de liberté. La norme retenue pour l'indice d'erreur raisonnable de l'approximation est égale ou inférieure à 0,08. Pour Browne et Cudeck (1993), il ne faut pas utiliser un modèle dont le RMSEA serait supérieur à 0,1.

Nous présentons dans un premier temps, pour chacune des trois dimensions retenues dans le modèle conceptuel, l'analyse avec les variables indépendantes, introduites dans les hypothèses.

Des analyses complémentaires nous permettent par la suite d'introduire l'ensemble des variables indépendantes afin de mettre en exergue d'autres

déterminants non supposés pour chacune des trois dimensions validées par l'analyse factorielle.

Les trois variables dépendantes, à savoir, la satisfaction à l'égard du niveau (§1), la satisfaction à l'égard de l'administration (§2) et la satisfaction à l'égard de la politique de communication (§3) sont successivement analysées.

Puis en dernier lieu (§4), nous comparons la validité globale du modèle conceptuel avec le modèle alternatif, issu de l'introduction de l'ensemble des variables indépendantes sur les trois variables dépendantes, et le modèle final prenant en considération des relations non supposées.

Auparavant, nous étudions les corrélations (tableau 8.53) entre chacune des variables dépendantes et indépendantes afin de préjuger d'une multicollinéarité satisfaisante (Nie et al)²⁸¹

Tableau 8.53 : Statistiques descriptives et corrélations entre les variables

	Moy	e-t	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1- SANI	4,44	1,34	-											
2- SAAD	4,47	1,27	,44**	-										
3- SACO	4,24	1,44	,37**	,47**	-									
4- EQEX	4,20	1,17	,45**	,44**	,33**	-								
5- EQIN	3,63	1,48	,19	,25*	,16	,22*	-							
6- BEPER	4,15	1,60	,20	,51**	,32**	,36**	,21*	-						
7- ENRE	3,11	1,09	,20	,14	,14	,11	,13	-,074	-					
8- ENGT	3,61	1,65	,27*	,41**	,21*	,10	,22	,48**	,016	-				
9- ENFI	3,63	1,62	,19	,19	,31**	,07	,33**	,27**	,083	,31**	-			
10- JUPR	4,08	1,31	,27**	,29**	,52**	,26*	,018	,32**	,14	,17	,41**	-		
11- CONI	4,07	1,83	,32**	,08	,29**	,19	,068	,14	,11	,14	,37**	,51**	-	
12- CONA	3,74	1,66	,18	,18	,53**	,20	-,091	,23*	,29**	,12	,24**	,64**	,41**	-

*p<,05 **p<,01

A partir de cette analyse des corrélations, nous pouvons dire que la satisfaction à l'égard du niveau est assez fortement corrélée (p<0,01) à l'équité externe (r=0,45) puis à la satisfaction à l'égard de l'administration (r=0,44) et de

²⁸¹ Nie HL, Hull CH, Jenkins Jg, Steinbrenner K, Bent DH, *Statistical package for social sciences*, Mc Graw Hill, 1975.

manière moins importante à la satisfaction à l'égard de la politique de communication ($r=0,37$), la connaissance du niveau ($r=0,32$) et la perception de la justice procédurale ($r=0,27$).

La satisfaction à l'égard de l'administration est quand à elle assez fortement corrélée ($p<0,01$) aux besoins personnels ($r=0,51$) puis à la satisfaction à l'égard de la politique de communication ($r=0,47$), à l'équité externe ($r=0,44$), l'engagement ($r=0,41$) et légèrement par la perception de la justice procédurale ($r=0,29$)

Enfin, la satisfaction à l'égard de la politique de communication est assez fortement corrélée ($p<0,01$) à l'ensemble des variables indépendantes à l'exception de la perception de l'équité interne, de l'engagement des salariés et de l'environnement de la retraite par répartition.

Le caractère de ces corrélations nous permet de continuer l'ensemble des analyses.

§1 - La satisfaction à l'égard du niveau

Comme précisé auparavant, nous étudions en premier lieu les relations attendues entre la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC et ses déterminants théoriques ; puis nous recherchons les déterminants de cette satisfaction issue de la recherche empirique.

A - test des hypothèses

L'étude des relations attendues entre la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC et ses déterminants théoriques reprend les hypothèses 2, 3 et 4. Elles stipulent que la perception de l'équité, la perception de l'importance accordée aux dispositifs de RSC pour répondre aux besoins personnels et l'environnement de la retraite par répartition sont des déterminants de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC.

La perception de l'équité est ici scindée, respectant les deux dimensions mises en avant dans l'ACP destinée à valider l'échelle de mesure de cette variable. La perception de l'équité interne et la perception de l'équité externe sont de ce fait introduites conjointement dans l'analyse des cheminements. L'équité interne et l'équité externe correspondent non plus à des variables latentes avec des mesures multiples mais à des variables manifestes issues de l'analyse factorielle. L'utilisation des scores permet comme cela a été précisé en début de section d'utiliser l'analyse de cheminement et donc de mettre en évidence les coefficients de régression. Cependant, une approximation sur les résidus est introduite. Une analyse avec variable latente plus conventionnelle peut être envisagée dans le cadre de développement ultérieur à cette étude.

Une première analyse, présentée dans le tableau 8.54, nous révèle le coefficient de régression, l'écart-type et le ratio critique qui nous permettent, selon les normes définies, de retenir les variables explicatives de la satisfaction à l'égard du niveau.

Tableau 8.54 : Valeurs du ratio critique des déterminants supposés de la satisfaction à l'égard du niveau

		coeff. régr	écart-type	ratio critique	P
Satiniv	équité interne	0,07	0,082	0,847	0,4
	équité externe	0,466	0,104	4,481	0
	besoins perso	0,037	0,076	0,489	0,62
	envt retraite	0,179	0,111	<u>1,61</u>	0,11

Le résultat de ces premières analyses montre que, par rapport à la population étudiée et les déterminants présumés dans nos hypothèses 2 à 4, seule la perception de l'équité externe se révèle être un déterminant fortement significatif de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC. Ainsi, les salariés du privé bénéficiant d'un dispositif de retraite surcomplémentaire par capitalisation semblent plus satisfaits du niveau de ce dispositif lorsqu'ils peuvent le comparer avec des référents extérieurs de l'entreprise. La perception de l'environnement

retraite peut être ici considérée comme un antécédent à la satisfaction à l'égard du niveau.

L'équité interne et les besoins personnels n'apparaissent pas dans cette analyse comme des déterminants significatifs de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC. Ces résultats infirment ce qui était attendu, à savoir que plus les salariés perçoivent une équité à l'intérieur de l'entreprise et considère le dispositif comme important pour répondre à leurs besoins personnels et futurs et plus ils sont satisfaits à l'égard du niveau de la RSC.

Ainsi l'hypothèse 2 et 4 sont validées. L'hypothèse relative à l'équité, est partiellement validée dans cette étude, n'ayant pas considéré initialement la scission du construit en équité interne et externe. La perception de l'environnement de la retraite par répartition contribue à la satisfaction du niveau de la RSC. Par contre l'hypothèse 3 est invalidée, l'importance accordée par les salariés à la RSC pour répondre à leurs besoins personnels ne s'est pas montrée significativement reliée à la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC.

Les analyses complémentaires, effectuées pour proposer un modèle alternatif mettent en évidence d'autres déterminants de cette satisfaction.

B - les résultats de l'étude empirique

Afin de découvrir les autres déterminants potentiels de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC, l'ensemble des variables indépendantes du modèle a été introduit dans l'analyse (Tableau 8.55).

Tableau 8.55 : Valeur du ratio critique de l'ensemble des variables indépendantes sur la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC

		coeff. Régr	écart-type	ratio critique	P
satisfaction niveau	équité interne	0,037	0,077	0,474	0,64
	équité externe	0,458	0,098	4,686	0
	besoins perso	-0,079	0,072	-1,094	0,27
	envt retraite	0,149	0,105	1,42	0,16
	conn. niveau	0,139	0,062	2,229	0,03
	envt firme	0,004	0,071	0,057	0,95
	just. Procéd.	0,073	0,088	0,838	0,4
	engagement	0,184	0,069	2,651	0,01
	conn adm	-0,042	0,067	-0,631	0,53

Les résultats indiquent deux déterminants significatifs en plus de l'équité externe et de la perception de la retraite par répartition : la connaissance du niveau et l'engagement. Ils confirment ainsi que la connaissance du niveau, déterminant présumé dans l'hypothèse 8.1 de manière moins significative, est bien reliée à la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC, de la même manière que l'équité externe et la retraite par répartition. De plus, cette satisfaction dépend également de l'engagement, facteur pour lequel la RSC contribue de manière importante pour les salariés. Ainsi, plus l'importance accordée à la RSC est liée au fait que cela rend l'entreprise plus attractive, attachante, et qu'elle incite à rester dans l'entreprise et plus les salariés seront satisfaits du niveau de la RSC.

L'analyse initiale par le ratio critique et la probabilité d'accepter l'hypothèse nulle nous montre la forte probabilité d'explication de la satisfaction à l'égard du niveau par ces quatre déterminants (tableau 8.56)

Tableau 8.56 : Valeur du ratio critique sur les variables indépendantes issue de l'étude empirique

		Coeff. Rég	Coeff Rég St	écart-type	ratio critique	P
SANI	équité externe	0,45	0,4	0,1	4,45	0
	envt retraite	0,16	0,22	0,11	1,51	0,13
	conn. niveau	0,15	0,2	0,06	2,42	0,02
	engagement	0,16	0,14	0,07	2,28	0,02

Les indices d'ajustement (tableau 8.57) présentent des résultats acceptables; AGFI et GFI proches de 0,9. Seuls les indices des résidus (RMR et RMSEA) paraissent assez élevés, ce qui nous permet de conclure que le modèle est acceptable et que d'autres variables non introduites dans cette étude peuvent expliquer la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC.

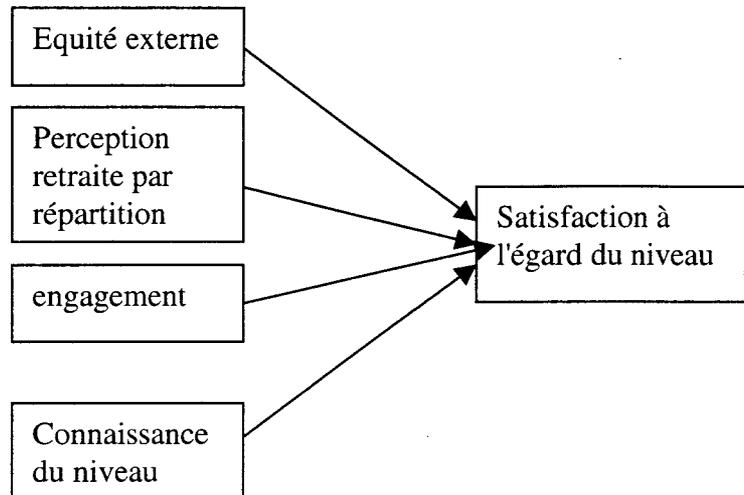
Tableau 8.57 : Les indices d'ajustement du modèle de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC

Modèle	χ^2	dl	χ^2 / dl	P	GFI	AGFI	RMR	RMSEA
Satisfaction à l'égard du niveau	7,751	6	1,292	0,257	0,965	0,912	0,199	0,056

L'analyse des relations attendues entre la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC et l'ensemble des variables indépendantes, nous permet de représenter (figure 8.1) le modèle à partir des résultats de l'étude empirique.

Ainsi, la satisfaction à l'égard du niveau a pour déterminant l'équité externe à 40 % (P=0), la connaissance du niveau à 22% (P=0,02) et l'engagement à 20% (P=0,02) et la perception de la retraite par répartition à 14 % (P=0,13) à partir de notre échantillon. Ces déterminants seront repris dans le modèle alternatif global pour le comparer au modèle conceptuel global dans le paragraphe quatre.

Figure 8.1 : Représentation du modèle de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC



§2 - La satisfaction à l'égard de l'administration

De la même manière que précédemment nous examinons dans un premier temps, les relations attendues entre la satisfaction à l'égard de l'administration et ses déterminants théoriques (hypothèses 5 à 7), puis avec l'ensemble des variables indépendantes, tableau 8.59.

A - le test des hypothèses

La satisfaction à l'égard de l'administration est présumée déterminée par la justice procédurale (H5), l'environnement de la firme (H6), et l'importance de l'engagement (H7), (tableau 8.58).

Tableau 8.58 : Valeurs du ratio critique des déterminants supposés de la satisfaction à l'égard de l'administration

		Coeff. Rég	écart-type	ratio critique	P
Saad	engagement	0,29	0,071	4,023	0
	just. Procéd.	0,225	0,089	2,518	0,01
	env firme	0,285	0,072	-0,219	0,83

L'analyse du modèle conceptuel invalide l'hypothèse 6 considérant l'environnement de la firme comme un déterminant significatif de la satisfaction à l'égard de l'administration. Par contre, les hypothèses 5 et 6 sont validées.

Aussi, la satisfaction à l'égard de l'administration est déterminée, dans un premier temps par la perception du salarié de considérer la RSC comme un facteur qui contribue à rendre l'entreprise plus attractive, à l'attacher et comme l'incitant à rester mais aussi par la manière dont l'entreprise peut expliquer le fonctionnement du dispositif, renseigner le salarié à tout moment, prendre en considération ses attentes et tenir compte de ses besoins individuels pour lui proposer le dispositif le mieux adapté.

B - les résultats de l'étude empirique

La seconde analyse, présentée dans le tableau 8.59, qui vérifie l'influence des autres variables indépendantes sur la satisfaction à l'égard de l'administration, révèle l'importance des besoins personnels et de l'équité externe. Il s'agit ici de la perception de l'importance du dispositif pour le salarié à répondre aux besoins personnels et futurs et à lui procurer un sentiment de sécurité pour lui et sa famille ainsi que la possibilité de comparer le dispositif avec d'autres référents que ceux issus de l'entreprise.

Contrairement à ce qui pouvait être attendu, la connaissance de l'administration (H9.1) n'apparaît pas comme un déterminant de la satisfaction à l'égard de l'administration.

Tableau 8.59 : Valeur du ratio critique de l'ensemble des déterminants sur la satisfaction à l'égard de l'administration à l'issue de l'étude empirique

		coeff régr	écart-type	ratio critique	P
satisfaction administration	équité interne	0,069	0,068	1,018	0,31
	équité externe	0,303	0,086	3,533	0
	besoins perso	0,212	0,063	3,373	0
	envt retraite	0,147	0,092	1,602	0,11
	conn. niveau	-0,088	0,055	-1,602	0,11
	envt firme	-0,021	0,062	-0,341	0,73
	just. Procéd.	0,172	0,077	2,242	0,02
	engagement	0,179	0,061	2,935	0
	conn adm	-0,039	0,059	-0,666	0,51

L'analyse des déterminants, issu de notre échantillon, pour la satisfaction à l'égard de l'administration révèle en plus une relation à la fois entre l'engagement et les besoins personnels ; les besoins personnels et l'équité externe ; la justice procédurale avec les besoins personnels et l'équité externe (tableau 8.60). Ainsi, la perception de la justice procédurale n'est pas un déterminant direct de la satisfaction à l'égard de l'administration. Celle-ci étant déterminée plus fortement par les autres variables indépendantes.

Tableau 8.60 : Valeur du ratio critique pour les déterminants de la satisfaction à l'égard de l'administration et des relations entre certaines valeurs indépendantes

		Coeff. Rég	Coef. Rég st	écart-type	ratio critique	P
SAAD	équité externe	0,34	0,3	0,1	3,4	0
	besoins perso	0,22	0,25	0,08	2,53	0,01
	just.proc	0,08	0,08	0,08	0,99	0,32
	engagement	0,19	0,23	0,07	2,57	0,01

	Coeff. Rég	Coef. Rég st	écart-type	ratio critique	P
engt←—bes pers	0,49	0,48	0,09	5,19	0
eqext←—bes pers	0,23	0,31	0,07	3,1	0
eqext←—just.proc.	0,14	0,15	0,09	1,53	0,13
bespers←—justpr	0,4	0,32	0,12	3,3	0

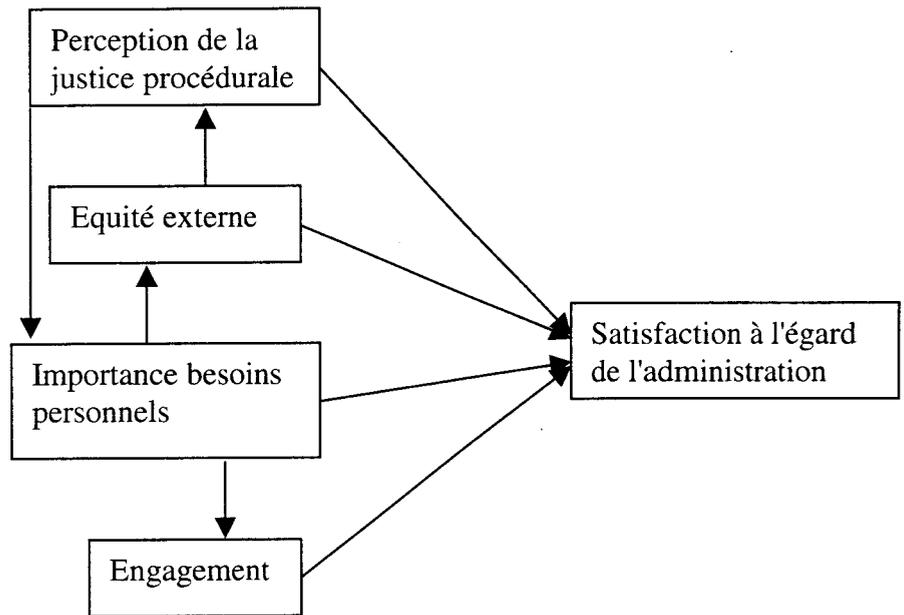
L'analyse des indicateurs d'ajustement du modèle alternatif de la satisfaction à l'égard de l'administration, présentée dans le tableau 8.61, indique une validité du construit très satisfaisante, et diverses relations non supposées entre les variables indépendantes. Il est permis d'avancer que l'équité externe est un déterminant de la satisfaction à l'égard de l'administration (30 %), puis les besoins personnels à 25 % et l'engagement à 23%.

Tableau 8.61 : Les indices d'ajustement du modèle de la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC.

Modèles	χ^2	dl	χ^2 / dl	P	GFI	AGFI	RMR	RMSEA
Satisfaction à l'égard de l'administration	0,870	2	,435	,647	,996	,972	,040	,000

Ces résultats nous permettent de présenter le modèle alternatif de la satisfaction à l'égard de l'administration issue de l'étude empirique, par la figure 8.2 suivante.

Figure 8.2 : Représentation du modèle alternatif de la satisfaction à l'égard de l'administration.



Les déterminants et les relations mis en avant dans ce modèle seront repris dans le modèle alternatif global pour le comparer au modèle théorique dans la dernière partie de ces analyses.

§3 - Satisfaction à l'égard de la communication

La première phase d'analyse nous permet ici de mettre en exergue les relations attendues entre la satisfaction à l'égard de la politique de communication et ses déterminants théoriques. La seconde phase consiste à mettre en évidence d'autres déterminants potentiels de cette satisfaction.

A - test des hypothèses

La satisfaction à l'égard de la communication est présumée être déterminée par la connaissance du niveau (H8) et de l'administration (H9).

L'analyse à partir de la valeur du ratio critique (tableau 8.62) sur les déterminants théoriques met en exergue uniquement la connaissance à l'égard de l'administration, ce qui nous permet de valider l'hypothèse 9.

La connaissance du niveau, précédemment révélée comme un déterminant fortement significatif à l'égard de la satisfaction du niveau de la RSC, ne semble pas se partager entre les deux dimensions.

Tableau 8.62 : Valeur du ratio critique des déterminants supposés de la satisfaction à l'égard de la communication

		Coeff. Rég	écart-type	ratio critique	P
Satcom	conn. niveau	0,088	0,07	1,27	0,2
	conn adm	0,457	0,075	6,113	0

B - résultats de l'étude empirique

L'analyse avec l'ensemble des variables indépendantes démontre d'autres déterminants, en plus de la connaissance de l'administration, de la satisfaction à l'égard de la communication : l'équité externe, la perception de la justice procédurale et l'équité interne (tableau 8.63). Ainsi, il semble que la comparaison du dispositif de RSC à l'intérieur et avec d'autres référents que l'entreprise, la possibilité d'obtenir par l'entreprise des renseignements, d'expliquer le fonctionnement, de prendre en considération les attentes et de tenir compte des besoins des salariés pour leur proposer le dispositif le mieux adapté soient les déterminants de la satisfaction à l'égard de la communication à l'issue de notre étude empirique.

Tableau 8.63 : Valeur du ratio critique pour l'ensemble des déterminants potentiels à l'égard de la satisfaction à l'égard de la communication de la RSC

		Coeff. Rég	écart-type	ratio critique	P
satisfaction communication	équité interne	0,126	0,075	1,689	0,09
	équité externe	0,201	0,094	2,128	0,03
	besoins perso	0,021	0,069	0,309	0,76
	envt retraite	-0,05	0,101	-0,492	0,62
	conn. niveau	-0,017	0,06	-0,288	0,77
	envt firme	0,056	0,068	0,815	0,42
	just. Procéd.	0,213	0,085	2,512	0,01
	engagement	0,042	0,067	0,628	0,53
	conn adm	0,365	0,065	5,644	0

L'analyse du modèle final montre en plus de ces déterminants une relation entre la connaissance de l'administration et la justice procédurale. Ce qui signifie que la variable indépendante de justice procédurale est à la fois un déterminant pour la connaissance de l'administration et la satisfaction à l'égard de la communication (tableau 8.64).

Tableau 8.64 : Valeur du ratio critique des déterminants supposés de la satisfaction à l'égard de la communication de la RSC.

		Coeff. Rég	Coef. R St	écart-type	ratio critique	P
SACO	équité externe	0,2	0,16	0,1	2,02	0,04
	équité interne	0,16	0,16	0,08	2,01	0,04
	just. Procéd.	0,24	0,23	0,11	2,3	0,02
	conn adm	0,36	0,44	0,08	4,47	0

		Coeff. Rég	coef. R St	écart-type	ratio critique	P
conac	just. Procéd	0,77	0,59	0,11	7,05	0

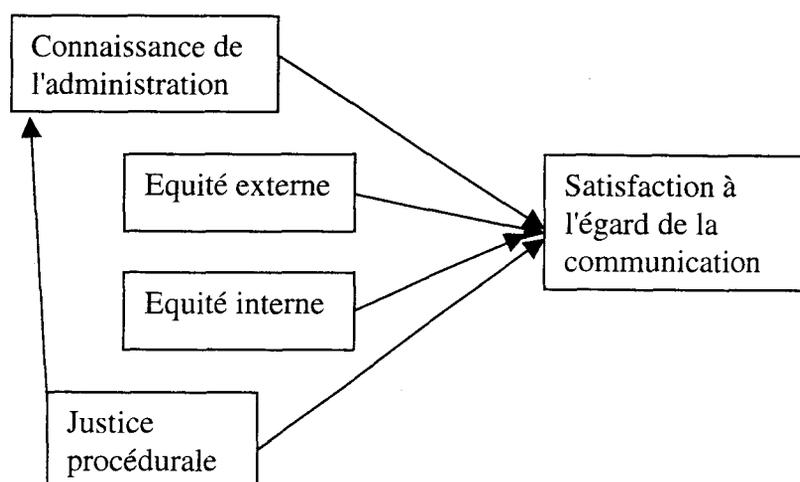
Le modèle final révèle, à ce stade de l'analyse, une très bonne explication structurelle de la satisfaction à l'égard de la politique de communication par les différents indicateurs d'ajustement (tableau 8.65). De plus, il existe une forte relation de la connaissance de l'administration avec la justice procédurale.

Tableau 8.65 : Les indices d'ajustement du modèle empirique de la satisfaction à l'égard de la communication de la RSC

Modèle	X ²	dl	χ^2 /dl	P	GFI	AGFI	RMR	RMSEA
Satisfaction à l'égard de la communication	8,01	4	2	,09	,999	,990	,024	0,1

Les résultats obtenus sont représentés par la figure 8.3, et seront intégrés dans le modèle alternatif global pour le comparer au modèle théorique global dans le dernier paragraphe.

Figure 8.3 : Représentation du modèle de la satisfaction à l'égard de la communication de la RSC à l'issue de l'étude empirique



§4 - Les dimensions avec la satisfaction globale.

De manière exploratoire, nous comparons la validité structurelle du modèle théorique avec les déterminants présumés de chacune des dimensions à partir du modèle alternatif. La comparaison de chacun de ces modèles nous permet de juger, selon les indicateurs retenus, l'intérêt de considérer les relations inattendues entre certaines variables dépendantes et indépendantes.

Après avoir analysé les déterminants de chacune des dimensions et relevé les variables indépendantes qui les expliquent le plus significativement possible, nous achevons l'analyse en testant le modèle global. Nous analysons la structure du modèle théorique dans un premier temps, afin de le comparer à la structure issue des analyses précédentes, révélant les variables explicatives de chacune des dimensions (tableau 8.66).

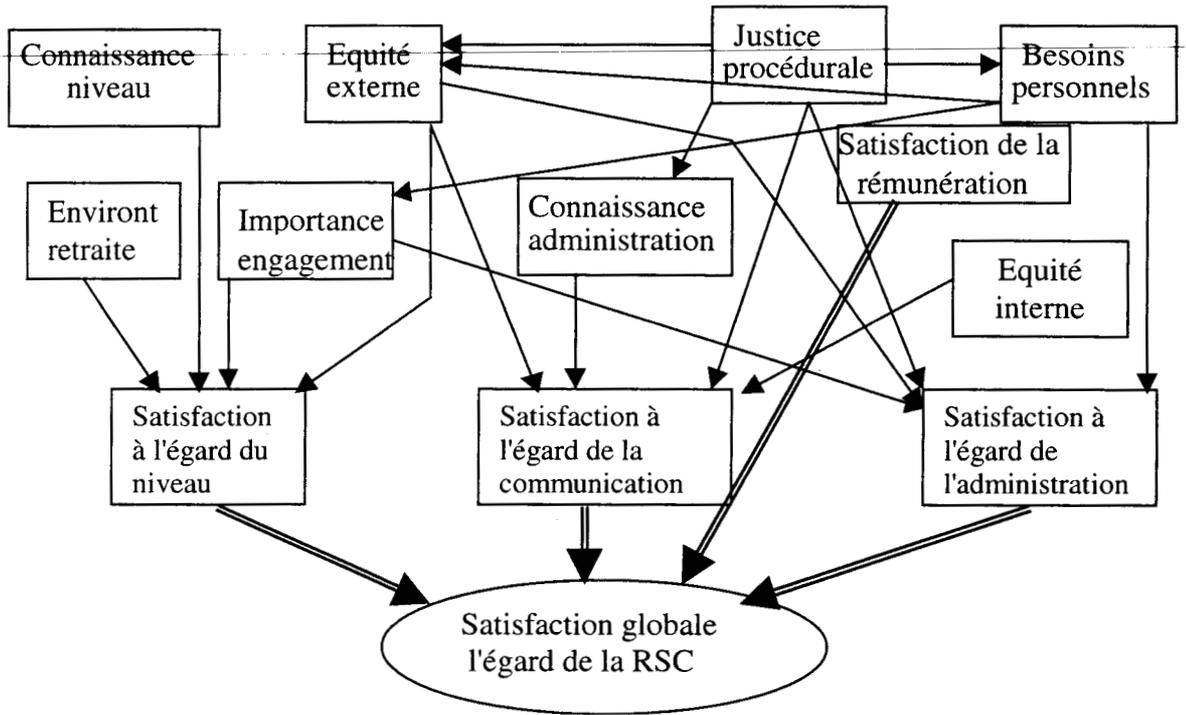
Tableau 8.66 : Les indicateurs d'ajustement du modèle théorique, alternatif et final de la satisfaction globale à l'égard de la RSC

Modèle	χ^2	dl	χ^2 / dl	P	GFI	AGFI	RMR	RMSEA
Modèle théorique	263,1	63	4,18	0	0,65	0,49	0,51	0,19
Modèle alternatif	67,61	26	2,60	0	0,88	0,75	0,36	0,13
Modèle final	39,31	25	1,57	0,03	0,93	0,85	0,25	0,08

Le modèle théorique correspond à l'analyse du construit du modèle conceptuel proposé à l'issue de la revue de littérature. Le modèle alternatif prend en considération les déterminants présumés, à partir de notre échantillon, pour chacune des dimensions. Le modèle final permet d'obtenir une validité très satisfaisante, représentée par la figure 8.4 suivante :

La satisfaction globale des salariés envers la RSC est déterminée à 52% par la satisfaction à l'égard de l'administration, à 38% par la satisfaction envers la politique de communication et à 35% par la satisfaction à l'égard du niveau.

Figure 8.4 : Représentation du modèle alternatif :



§5 - L'influence des variables socio-démographiques

L'analyse de corrélations des variables dites démographiques telles que l'âge, l'ancienneté, le nombre d'employeurs précédents et le revenu net mensuel avec les variables dépendantes et indépendantes ne présente pas de réelle signification. Seul l'âge semble être le plus fortement relié à la connaissance du niveau. Il semble, d'après cet échantillon que plus les salariés sont âgés et plus ils connaissent, ou prêtent attention au montant des versements effectués pour épargner en vue de la retraite. Autrement dit, ce n'est qu'à partir d'un certain âge que les salariés s'intéressent aux sommes consacrées par eux et par l'entreprise à leur épargne retraite.

Le tableau 8.67 ne met pas en évidence de relation très forte entre ces variables socio-démographiques (quantitatives) et les variables dépendantes et indépendantes. Il est permis d'avancer, comme Danehower et Lust (93) que ces variables socio-démographiques sont des variables antérieures et non réellement déterminantes pour la satisfaction globale des salariés à l'égard de la RSC.

Tableau 8.67 : Analyse des corrélations

Variables dépendantes	Variables socio-démographiques	Coefficient de régression	Test T	Niveau de signification	R ²
Satisfaction à l'égard de la communication	Age	0,335	3,312	0,001	0,102
Satisfaction à l'égard de la communication	Ancienneté	0,305	3,018	0,003	0,083
Satisfaction globale perçue	Ancienneté	0,304	3,013	0,003	0,093
Connaissance de l'administration	Ancienneté	0,338	3,386	0,001	0,104
Connaissance niveau	Ancienneté	0,321	3,202	0,002	0,093
Connaissance niveau	Age	0,446	4,650	0,000	0,190
Environnement de la firme	Age	0,332	3,284	0,001	0,100
Perception justice procédurale	Ancienneté	0,319	3,177	0,002	0,092
Engagement	Age	0,227	2,178	0,032	0,052
Equité interne	Mobilité	0,320	3,037	0,003	0,091



L'analyse des variables socio-démographiques telles que les catégories socio-professionnelles, le dispositif, le sexe, le niveau d'études, les charges familiales sur les variables dépendantes et indépendantes distingue les relations mises en évidence dans le tableau 8.68.

Tableau 8.68 : analyse des relations

Variabiles dépendantes	Critères	F	Sig.	après comparaison moyennes
Satisfaction à l'égard de la communication	Dispositif	2,604	0,080	PELT avec abondement
"	Niveau d'études	2,553	0,061	Bac
Satisfaction à l'égard du niveau	Dispositif	2,812	0,066	Art. 83 CGI
Perception de la satisfaction globale	Charges familiales	4,842	0,031	Avec charges familiales
"	Niveau d'études	2,419	0,072	Diplôme technique
Connaissance de l'administration	Dispositif	2,815	0,066	PELT avec abondement
"	Niveau d'études	3,606	0,017	Diplôme technique
Environnement de la firme	Dispositif	4,232	0,018	Art. 83 CGI
Connaissance du niveau	Dispositif	4,747	0,011	Art. 83 CGI
Équité interne	Dispositif	7,746	0,001	Art. 83 CGI
Environnement retraite	CSP	3,336	0,041	Employés/ouvriers
Justice procédurale	Niveau d'études	2,855	0,042	Diplôme technique
Justice procédurale	CSP	2,481	0,090	Cadres supérieurs
Besoins personnels	Dispositif	3,682	0,030	PELT sans abondement

Lorsque les salariés bénéficient d'un article 83, ils ont une meilleure perception de l'équité interne ainsi que de l'environnement de la firme et de la connaissance du niveau. Ce qui s'explique facilement, puisque dans notre échantillon, l'ensemble des collègues, à l'exception du collègue des ouvriers, bénéficient du même régime à cotisations définies. Par conséquent la connaissance du montant versé par l'entreprise est bien perçue par les salariés comme l'environnement de la firme.

Par contre les salariés bénéficiant d'un plan épargne long terme sans abondement perçoivent plus leur dispositif comme pouvant répondre à leurs besoins personnels et futurs que les autres dispositifs.

Ce sont les employés et ouvriers qui sont le plus satisfaits du mode de financement de la retraite par répartition et du montant des cotisations salariales et patronales. Ce qui démontre leur faible intérêt pour les dispositifs de retraite surcomplémentaire par capitalisation. Pour autant, cela ne signifie pas qu'il ne faille pas leur proposer. La seule condition étant de ne pas substituer les augmentations générales à un tel dispositif.

§6 - Analyses secondaires

Afin d'analyser de manière plus descriptive la satisfaction des salariés à l'égard de leur dispositif de RSC, nous avons demandé aux salariés en quoi les dispositifs actuels étaient-ils adaptés, puis ce qu'il faudrait faire pour garantir le système de retraite obligatoire selon eux, et enfin, ce que devraient être les fonds de pension si ils devaient être développés en France.

Pour chacune de ces trois séries de questions, nous avons analysé leurs relations soit par l'analyse de variance à un facteur (ANOVA) et comparé les moyennes pour relever l'aspect du critère le plus significatif²⁸² soit à l'aide d'une régression simple.

A - La perception d'adaptation

Les items retenus pour mesurer la perception d'adaptation du dispositif par les salariés sont :

Selon vous votre dispositif est-il adapté pour...

- se constituer un complément de revenu au moment de la retraite ;
- réduire les charges sociales et fiscales liées à la rémunération ;

²⁸² Le dispositif, la catégorie socio-professionnelle, le sexe, le niveau d'étude et les charges familiales sont analysés par l'analyse de variance à un facteur.

- obtenir une rémunération différée ;
- bénéficier d'un placement moins coûteux que ce qui est proposé dans les banques ou les assurances ;
- bénéficier d'un rendement intéressant de votre argent ;
- optimiser la gestion de votre argent ;
- fournir des informations individuelles et confidentielles sur son évolution.

Les relations les plus significatives entre ces items et les critères tels que le dispositif, la catégorie socio-professionnelle, le sexe, le niveau d'études, les charges familiales sont présentées dans le tableau 8.69.

Tableau 8.69 : procédure ANOVA sur la perception d'adaptation

Variabiles dépendantes	Critères	F	Sig.	après comparaison moyennes
Se constituer un complément de revenu	Dispositif	4,525	0,014	Article 83
Bénéficiaire d'un placement moins coûteux que ce qui est proposé dans les banques et assurances	"	14,348	0,000	PELT avec abondement
Bénéficiaire d'un rendement intéressant de l'argent	"	4,006	0,022	PELT avec abondement
Réduire les charges sociales et fiscales	CSP	4,007	0,022	Cadres supérieurs

Sur les sept items proposés, trois apparaissent significativement (sig.<0,05) reliés au dispositif et un seul est relié significativement à la catégorie socio-professionnelle. Les trois derniers ne démontrent aucune relation significative avec les critères retenus.

Le tableau 8.70 présente les résultats obtenus par la régression simple entre les items et l'âge, l'ancienneté, le revenu net mensuel et la mobilité des salariés.

Tableau 8.70 : régression simple sur la perception d'adaptation

Variabiles dépendantes	Variabiles socio-démographiques	Coefficient de régression	Test T	Niveau de signification	R ²
Complément de revenu	Age	0,317	3,115	0,002	0,090
Réductions charges	Ancienneté	0,337	3,375	0,001	0,104

Plus les personnes sont âgées et avec de l'ancienneté et plus elles considèrent leur dispositif de RSC comme un complément de revenu et associé à une diminution des charges sociales et fiscales.

B - Les solutions pour l'avenir de la retraite obligatoire

La deuxième série de questions porte sur ce qu'il devrait être fait pour garantir le système de retraite obligatoire :

Pour garantir le système de retraite obligatoire à l'avenir, faudra-t'il...?

- fixer une même durée de cotisation pour tous ;
- compléter les systèmes traditionnels par des fonds de pension ;
- augmenter les cotisations de retraite ;
- reculer l'âge de la retraite ;
- réduire le montant des pensions de retraite ;
- taxer davantage les revenus issus de placement boursier ;
- relier les départs en retraite à des embauches de jeunes au chômage;
- augmenter les avantages fiscaux et sociaux liés aux dispositifs actuels d'épargne retraite.

Après mise en évidence des relations significatives par l'analyse de variance (ANOVA) et comparaisons des moyennes nous retenons les variables suivantes :

Tableau 8.71 : analyse de variance sur les solutions à envisager pour la retraite

Variables dépendantes	Critères	F	P	Après comparaison moyennes
Compléter syst.traditionnels des fonds de pension	Dispositif	2,912	0,060	Art 83 CGI
Aug. les cotisations de retraite	CSP	3,626	0,031	Employés/ouvriers
Réduire le montant des pensions de retraite	CSP	3,441	0,037	Employés/ouvriers
"	Niveau d'études	2,712	0,05	Bac +2
Augmenter les av. fiscaux et sociaux des dispositifs actuels	Dispositif	2,433	0,094	Art 83 CGI
"	Niveau d'études	2,332	0,08	Diplôme technique
Relier les départs en retraite à des embauches de jeunes	Niveau d'études	4,513	0,006	Diplôme technique

Deux relations sont très peu significatives ($P > 0,05$) à la lecture de ce tableau 8.71, il s'agit de la relation entre le dispositif de la retraite à cotisations définies (article 83), le niveau d'études (diplôme technique) et le fait de prévoir une augmentation des avantages fiscaux et sociaux.

Tableau 8.72 : régression simple sur les solutions à envisager pour la retraite

Variables dépendantes	Variables socio-démographiques	Coefficient de régression	Test T	Niveau de signification	R ²
Réduire le montant de la retraite	Ancienneté	- 0,321	-3,203	0,002	0,093
Créer des fonds de pension	Revenu net mensuel	0,350	3,467	0,001	0,112
Reculer l'âge de la retraite	"	0,284	2,745	0,007	0,070
Liée la retraite à l'embauche des jeunes	"	-0,336	-3,304	0,001	0,102

C- Le développement des fonds de pension

La dernière série de questions porte sur le développement des fonds de pension en France. Il s'agit ici de mesurer ce qu'il est envisageable de faire.

Dans l'hypothèse où le gouvernement choisit de développer les fonds de pension, que devraient-ils être :

- facultatifs ;
- contrôlés par les partenaires sociaux ;
- contrôlés par des gestionnaires choisis par les salariés ;
- confiés à des investisseurs privés (assurances, banques) ;
- associés à des avantages fiscaux et sociaux ;
- permettant de sortir une partie de l'épargne en capital ;
- permettant seulement une sortie en rente.

Deux relations apparaissent pour le développement des fonds de pension avec la procédure ANOVA. Toutefois elles sont très peu significatives.

Tableau 8.73 : Analyse de variance sur le développement des fonds de pension

Variables dépendantes	Critères	F	Sig.	après comparaison moyennes
Contrôlés par des investisseurs privés	CSP	2,781	0,068	Cadres supérieurs
Associés à des avantages fiscaux et sociaux	Niveau d'études	2,305	0,083	Diplôme technique

D'autres relations sont mises en avant avec la méthode de régression simple. Il faut noter tout de même la faiblesse du R^2 pour chacune.

Tableau 8.74 : Régression simple sur le développement des fonds de pension

Variables dépendantes	Variables socio-démographiques	Coefficient de régression	Test T	Niveau de signification	R^2
Fonds pension facultatif	Revenu net mensuel	0,277	2,674	0,009	0,066
Contrôlés par les syndicats	Ancienneté	0,227	2,195	0,031	0,041
Contrôlés par des investisseurs privés	Revenu net mensuel	0,231	2,204	0,030	0,042
Avantages fiscaux et sociaux	Age	0,243	2,338	0,022	0,048
Avantages fiscaux et sociaux	Revenu net mensuel	0,239	2,283	0,025	0,046

Ces analyses secondaires révèlent globalement ce que les salariés envisagent à l'avenir. Ils se prononcent sur ce que devraient être les fonds pension et aussi en quoi leur dispositif actuel est-il adapté.

A partir de notre échantillon, il est permis d'avancer en fonction des analyses entreprises que :

Les cadres supérieurs sont plus favorables à des fonds de pension confiés à des investisseurs privés et considèrent plus leur dispositif actuel adapté pour réduire les charges sociales et fiscales liées à la rémunération.

Par contre les employés et ouvriers préfèrent augmenter les cotisations de retraite et réduire le montant des pensions de retraite pour garantir à l'avenir le système de retraite obligatoire par répartition.

Les salariés bénéficiant d'un art 83 estiment qu'il faut compléter les systèmes traditionnels par des fonds de pension et augmenter les avantages fiscaux et sociaux liés aux produits déjà existants. De plus, ils considèrent l'art 83 adapté pour se constituer un complément de revenu au moment de la retraite.

Les salariés bénéficiant d'un PELT avec abondement le considèrent comme un moyen de bénéficier d'un placement moins coûteux que ce qui est proposé dans les banques ou les assurances et offrant un rendement intéressant.

Les salariés ayant un diplôme technique préfèrent augmenter les avantages fiscaux et sociaux liés aux produits déjà existants, et relier les départs en retraite à des embauches de jeunes au chômage pour garantir le système de retraite par capitalisation à l'avenir. De même pour eux, si des fonds de pension doivent être mis en place, ils doivent être associés à des avantages fiscaux et sociaux.

Par contre pour les bac +2, le moyen de garantir le système de retraite par répartition est de réduire le montant des pensions de retraite.

Enfin, plus les salariés sont âgés et plus ils considèrent leur dispositif de RSC adapté pour se constituer un complément de revenu au moment de la retraite. De façon moins significative (0,05), plus ils sont âgés et plus ils estiment qu'il faut mettre en place des fonds de pension associés à des avantages fiscaux et sociaux.

Plus ils ont d'ancienneté et plus ils trouveront que leur dispositif permet de réduire les charges sociales et fiscales. De manière moins significative (0,05), plus ils ont d'ancienneté, et plus ils considèrent que leur dispositif actuel permet de bénéficier d'un placement moins coûteux que ce qui est proposé dans les banques ou par les assurances. De même, ils estiment que des fonds de pension devraient être contrôlés par les partenaires sociaux. Par contre, l'ancienneté est inversement corrélée avec la possibilité de réduire le montant des pensions de retraite pour garantir le système de retraite par répartition à l'avenir.

Moins les salariés ont connu d'autres entreprises et moins ils considèrent leur dispositif comme adapté pour :

- réduire les charges fiscales et sociales liée à la rémunération ;
- pour bénéficier d'un placement moins coûteux que ce qui est proposé par les banques ou par les assurances.

Plus leur revenu net mensuel est élevé et plus ils considèrent qu'il faut compléter les systèmes traditionnels par des fonds de pension, reculer l'âge de la retraite pour garantir le système de retraite par répartition et créer des fonds de pension facultatifs. De manière moins significative (0,05), plus leur revenu est élevé, et plus ils estiment leur dispositif comme un moyen de réduire les charges fiscales et sociales et un moyen adapté pour obtenir des informations individuelles et confidentielles sur son évolution. De même, plus le revenu est élevé et plus les salariés considèrent que les fonds de pension devraient être contrôlés par des investisseurs privés et associés à des avantages fiscaux et sociaux. Par contre le revenu est inversement corrélé avec l'idée de relier les départs en retraite à des embauches de jeunes au chômage pour garantir le système par répartition.

Conclusion chapitre 8

L'ensemble des résultats obtenus à la suite de l'étude nous permet de valider certaines des hypothèses formulées précédemment (chapitre 6) sur les déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard de la RSC. Cependant, certains déterminants présumés ne sont pas significativement reliés à cette satisfaction et d'autres sont reliés à une dimension non attendue.

L'hypothèse de base est validée par l'analyse en composantes principales sur l'échelle globale de la satisfaction à l'égard de la RSC. Il est permis d'affirmer, par rapport à notre échantillon, que la satisfaction à l'égard de la RSC est un construit multidimensionnel composée de trois dimensions : la satisfaction à l'égard du niveau, la satisfaction à l'égard de la communication et la satisfaction à l'égard de l'administration.

Les analyses d'équations simultanées nous ont permis d'identifier les déterminants respectifs de chacune des dimensions, en améliorant le construit théorique posé.

La satisfaction des salariés à l'égard du niveau de la RSC est déterminée par l'équité externe, l'environnement de la retraite par répartition, la connaissance du niveau et l'engagement. La perception de l'équité externe et de l'environnement de la retraite par répartition explique respectivement 40% et 22% de cette satisfaction alors que les deux autres facettes, révélées après l'introduction de l'ensemble des variables indépendantes dans l'analyse, déterminent 20% et 14% chacune la satisfaction à l'égard du niveau.

La satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC est déterminée par l'équité externe, mais aussi, par les besoins personnels, l'engagement et la justice procédurale. La perception de l'équité externe détermine ici 30% de la satisfaction à l'égard de l'administration alors que les besoins personnels et l'engagement expliquent respectivement 25% et 23% de cette satisfaction. Néanmoins, l'analyse des chemins, nous a permis de mettre en exergue certaines relations entre les variables indépendantes, à savoir que l'engagement et la justice procédurale expliquent, respectivement à 48% et à 32%, le fait de considérer le dispositif comme important pour répondre aux besoins personnels des salariés.

La satisfaction à l'égard de la politique de communication de la RSC est expliquée par la connaissance de l'administration, l'équité interne et externe ainsi que par la justice procédurale. La connaissance de l'administration détermine à 44% cette satisfaction, alors que la justice procédurale, l'équité externe et interne déterminent respectivement 23% et 16% chacune. Des relations supplémentaires complètent cette analyse, les résultats de l'étude empirique révèlent que la connaissance de l'administration est déterminée à 59% par la justice procédurale.

Il est intéressant de noter l'influence de la justice procédurale sur les besoins personnels, l'équité externe, la connaissance du niveau et la connaissance de l'administration. De même, la relation entre les besoins personnels et l'équité externe puis l'engagement

L'ensemble de ces résultats nous a permis de vérifier les hypothèses. Aussi, nous présentons la validité finale des hypothèses issues du modèle conceptuel pour les variables dépendantes et indépendantes (tableau 8.75)

Tableau 8.75 : Tableau récapitulatif de validation des hypothèses

Hypothèses	Variables	Résultats	Modifications
TEST DES VARIABLES DEPENDANTES DU MODELE			
H1	Satisfaction à l'égard du niveau, de la politique de communication et de l'administration	Hypothèse validée	
TEST DES DETERMINANTS DE LA SATISFACTION A L'EGARD DU NIVEAU PRESUMES DANS LE MODELE INITIAL			
H2	Perception de l'équité	Hypothèse partiellement validée	Dans le but d'améliorer le construit, l'équité externe est séparée de l'équité interne
H3	Perception de l'importance de la RSC pour les besoins personnels	Hypothèse non validée	Ce déterminant est relié à la satisfaction à l'égard de l'administration dans le modèle final
H4	Perception de l'environnement retraite par capitalisation	Hypothèse validée	
TEST DES DETERMINANTS DE LA SATISFACTION A L'EGARD DE L'ADMINISTRATION PRESUMES DANS LE MODELE INITIAL			
H5	Perception de la justice procédurale	Hypothèse validée	
H6	Perception de l'environnement de la firme	Hypothèse non validée	Ce déterminant est exclu du modèle final
H7	Perception de l'importance de l'engagement	Hypothèse validée	
TEST DES DETERMINANTS DE LA SATISFACTION A L'EGARD DE LA POLITIQUE DE COMMUNICATION PRESUMES DANS LE MODELE INITIAL			
H8	Perception de la connaissance du niveau	Hypothèse non validée	Ce déterminant est relié à la satisfaction à l'égard du niveau
H9	Perception de la connaissance de l'administration	Hypothèse validée	
H8.1	Perception de la connaissance du niveau	Hypothèse validée	
H9.1	Perception de la connaissance de l'administration	Hypothèse non validée	

CONCLUSION GÉNÉRALE

Initiée à partir du débat sur la mise en place de fonds de pension en France cette recherche s'est proposée d'examiner les déterminants de la satisfaction à l'égard des dispositifs actuels de Retraite Surcomplémentaire par Capitalisation et les attentes des salariés en matière de fonds de pension.

S'appuyant sur un repérage historique et contextuel du problème de financement des retraites, la réflexion centrée sur les dispositifs actuels a souligné leur rôle en tant qu'élément de rémunération et de politique de gestion des ressources humaines.

Le modèle d'analyse de satisfaction proposé à l'issue de la revue de la littérature a été testé par l'administration d'un questionnaire dans cinq entreprises privées françaises. Celles-ci font bénéficier leurs salariés d'un article 83 du CGI ou d'un Plan d'Epargne Long Terme en complément du régime général de retraite. Les tests de fiabilité de cohérence interne (alpha de Cronbach) et de validité de construit (analyse en composantes principales) ont permis de valider ou d'améliorer les échelles du questionnaire développées pour cette étude. La méthode d'analyse des cheminements basée sur des variables manifestes révèle certaines relations non prévues dans le modèle théorique.

En conclusion nous allons d'abord rappeler les apports de la recherche (§1). Ses limites seront ensuite soulevées (§2) avant de considérer les développements envisageables (§3).

§1 Les apports de la recherche

Deux types d'apports sont retenus : les contributions théoriques et managériales.

A - Les contributions théoriques

Les contributions théoriques de cette étude confirment, d'une part, le besoin de considérer la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe comme un construit multidimensionnel. D'autre part, elles précisent les déterminants de cette satisfaction à l'égard d'une composante de la rémunération différée telle qu'une retraite surcomplémentaire par capitalisation.

1 - La multidimensionnalité de la satisfaction à l'égard de la retraite surcomplémentaire par capitalisation.

Sur la base des travaux effectués par Miceli et Lane (1991), Heneman et Schwab et Danehower et Lust (1993), nous avons émis l'hypothèse que la satisfaction à l'égard d'une rémunération différée comportait trois dimensions, celles relatives à son niveau, à sa communication et à sa gestion.

L'analyse en composantes principales réalisée sur les échelles de mesure développées pour les besoins de l'étude confirme l'existence de ces trois dimensions. Nos résultats appuient le caractère multidimensionnel de la satisfaction à l'égard de la retraite surcomplémentaire par capitalisation. Mais ils demandent à être enrichis avec d'autres échantillons pour étayer cette affirmation. Ils rejoignent les analyses de multidimensionnalité effectuées par Tremblay et al (1996) et Soulié (1997) sur d'autres compléments de la rémunération directe.

2 - Les déterminants de la satisfaction à l'égard de la RSC

Plusieurs hypothèses sont formulées concernant les déterminants de chacune des dimensions de la satisfaction à l'égard de la RSC. La mise en évidence des relations attendues entre les variables dépendantes et indépendantes ~~est obtenue par une méthode d'équations structurelles se basant sur l'analyse des chemins.~~

La perception de l'équité du niveau de la RSC s'est révélée, à la suite de l'analyse en composantes principales, être un construit multidimensionnel. Au sens d'Adams (1963,1965), l'équité interne relève d'une comparaison avec les collaborateurs (collègues, subordonnés). l'équité externe compare la RSC avec des référents extérieurs comme l'entourage et les autres entreprises. L'équité externe apparaît dans notre étude comme une variable explicative des trois dimensions de la satisfaction à différents degrés. Cela démontre l'importance d'un référentiel externe pour la satisfaction des salariés à l'égard de la RSC.

Concernant la perception du rôle de la RSC par les salariés sur les besoins personnels les résultats que nous obtenons viennent à l'encontre de l'hypothèse initiale, à savoir que la satisfaction à l'égard du niveau dépend essentiellement des besoins personnels. L'importance accordée par les salariés à la RSC pour répondre à leurs besoins personnels (tels que le sentiment de sécurité et les besoins futurs) apparaît dans notre étude comme la variable explicative de la satisfaction à l'égard de l'administration.

Par contre l'importance accordée par les salariés à la RSC pour rester dans l'entreprise, réduire les charges fiscales et sociales, rendre leur entreprise plus attractive et qui traduit ici leur engagement envers l'entreprise correspond bien à un déterminant de la satisfaction à l'égard de l'administration du dispositif.

La perception de l'environnement de la retraite par répartition confirme les propositions de Crosby (1976) et de Miceli et Lane (1991) sur la satisfaction du niveau de la RSC. Les perspectives d'amélioration ou de stagnation de la retraite par répartition influencent la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC.

Les résultats sur la perception de l'environnement de la firme divergent de ceux des travaux réalisés antérieurement. Toutes les hypothèses formulées sur cette variable stipulent en effet que le coût de la vie et des besoins financiers contribuent à expliquer la satisfaction (Shapiro, 1976). Dans notre recherche quantitative, cette variable ne montre aucun pouvoir explicatif sur les dimensions de la satisfaction à l'égard de la RSC.

La perception de la connaissance scindée pour l'étude selon le niveau et l'administration de la RSC se révèle être une variable explicative respectivement de la satisfaction des salariés à l'égard du niveau et de la communication de la RSC. Nos résultats rejoignent les hypothèses formulées sur cette variable à l'égard des compléments de la rémunération directe. Celles-ci stipulent en effet que l'accroissement du niveau de connaissance des salariés doit augmenter leur satisfaction à l'égard des compléments (Thériault, 1983 ; Miceli et Lane, 1991). La proposition a été validée empiriquement par les travaux de Barber et al. (1993) et partiellement par Tremblay et al. (1996) sur des compléments de rémunération flexible. D'après Tremblay et al, la communication est une variable explicative moins significative lors de la mise en place d'un plan flexible. Ce constat peut s'expliquer notamment ici par la prise de conscience des salariés suite à la communication de la mise en place d'avantages sociaux flexible. Concernant les dispositifs de RSC, nos résultats ne montrent pas une influence de la connaissance par le salarié des procédures de la gestion sur sa satisfaction.

La perception de la justice procédurale concerne l'équité des procédures utilisées pour déterminer les rétributions. Parmi les différents déterminants de cette variable dans le domaine de la rémunération, la participation des salariés et l'engagement de l'employeur ont été regroupés pour mesurer la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC. Ils se sont révélés être des déterminants de cette satisfaction. Ce résultat signifie que les salariés sont plus satisfaits de l'administration lorsqu'ils perçoivent que les entreprises s'intéressent à leurs attentes et à leurs besoins en prenant le temps d'expliquer le fonctionnement du dispositif choisi.

Les analyses statistiques insistent sur trois points principaux :

La satisfaction à l'égard du niveau est expliquée principalement par l'équité externe puis, de manière beaucoup moins significative, par la connaissance du niveau, l'engagement des salariés et l'environnement de la retraite par répartition.

La satisfaction à l'égard de l'administration est expliquée de manière très ~~significative par l'équité externe, puis par les besoins personnels et l'engagement.~~ La justice procédurale n'intervient que de façon faiblement significative. Ceci s'explique par la mise en évidence de relations entre la justice procédurale, l'équité externe et les besoins personnels.

La satisfaction à l'égard de la communication est fortement liée à la connaissance de l'administration, à la justice procédurale puis, de manière équivalente à l'équité interne et à l'équité externe.

B - Les contributions managériales :

Le caractère multidimensionnel de la satisfaction à l'égard de la RSC met en évidence une dimension supplémentaire à prendre en considération. Lors de la mise en place d'un tel dispositif, le gestionnaire doit être attentif non seulement au niveau choisi, au mode de gestion mais en plus, comme nous le montrons, à la politique de communication concernant ces produits à l'intérieur de l'entreprise.

Ces dimensions sont déterminées principalement par l'équité externe, l'équité interne, la connaissance du niveau et de l'administration, l'engagement du salarié envers l'organisation, l'environnement de la retraite par répartition, la justice procédurale et les besoins personnels. Néanmoins, la satisfaction globale à l'égard de la RSC dépend aussi de la satisfaction des salariés à l'égard de leur rémunération, dans son ensemble. C'est donc sur ces différentes variables que les gestionnaires doivent agir prioritairement pour accroître la satisfaction de leurs salariés.

Il semble nécessaire, tout d'abord, de faire prendre conscience de l'importance des compléments offerts aux salariés, en termes d'intérêt ou de

besoin. Cela passe par la prise en considération des dispositifs mis en place dans les entreprises similaires et une valorisation du dispositif choisi lorsqu'il est favorable. Une plus grande clarté de la communication, une meilleure compréhension par les salariés des procédures et du montant de la participation de l'entreprise peuvent contribuer aux attentes et aux besoins. Cet ensemble devra idéalement correspondre aux politiques d'engagement et de fidélité qui sont développées dans l'entreprise.

Le premier élément semble être difficile à satisfaire compte tenu des difficultés d'accès aux informations, ce qui rend la comparaison difficile. Les entreprises sont très réservées. Elles ne divulguent pas toujours facilement leur pratiques de rémunération, surtout lorsque celles-ci concernent une catégorie ou un groupe de salariés. Par contre, si l'entreprise désire développer les formes d'engagement de ses salariés, elle a sans doute intérêt à développer ce type de dispositif. Si le développement de ces dispositifs se généralise, ceux-ci ne seront plus perçus par les salariés comme une réponse à leur attachement et leur fidélité, mais plus comme une prise de responsabilisation des entreprises face aux défaillances du régime par répartition.

Par ailleurs, les entreprises ne devraient pas négliger les procédures de mise en place de ces dispositifs. Elles seront amenées à associer les salariés dans leur choix et leur instrumentalisation en fonction des attentes et des besoins de ces derniers. Elles peuvent agir sur la perception qu'ont les salariés de la justice des procédures en faisant qu'ils participent à leur détermination, en les informant le plus clairement possible et en prenant en compte leurs opinions et leurs réactions. La possibilité d'adhérer à un tel dispositif ne doit pas venir en concurrence d'autres formes de rémunération. Cela doit être considéré comme un effort supplémentaire et non une substitution à autre chose, par exemple, la compensation d'une perte d'augmentation annuelle de salaire. Cela suppose de mettre en place un plan de communication efficace. Ce plan doit permettre aux salariés de prendre conscience de l'importance des dispositifs d'épargne retraite et de l'équité externe du dispositif proposé, tout en témoignant de l'intérêt que l'entreprise leur porte.

Les analyses secondaires menées sur les relations socio-démographiques mettent en évidence que les salariés âgés s'intéressent globalement plus à leur épargne retraite que les autres. Il y a donc là un problème pour sensibiliser tous les âges à la retraite. Même si cela paraît assez logique qu'en début de carrière les salariés prêtent plus d'attention à leur revenu direct qu'à leur revenu différé, il est primordial que les efforts fournis par l'entreprise soient au moins reconnus, si ce n'est simplement connus. Sinon comment espérer que les salariés soient plus satisfaits et que cette satisfaction joue un rôle bénéfique pour l'entreprise. Un des moyens de sensibiliser les plus jeunes peut être de leur proposer des dispositifs d'épargne retraite à la carte en tenant compte à la fois de leur capacité d'épargne et de leur âge. De cette façon, l'entreprise prend en considération la rationalité limitée des individus, qui ne leur permet que difficilement d'évaluer une rémunération différée.

Les résultats secondaires montrent que les employés et les ouvriers préfèrent augmenter les cotisations de retraite et acceptent de réduire le montant des pensions de retraite pour garantir à l'avenir le système de retraite obligatoire par répartition. Ce résultat souligne la plus forte influence des discours politiques et médiatiques sur cette catégorie de salariés. Il semble assez illogique qu'un employé ou un ouvrier ayant un revenu assez modeste favorise la diminution de son revenu direct et de son revenu différé pour garantir la retraite par répartition. Faut-il comprendre par là qu'il y a une plus forte solidarité entre les générations chez les employés et ouvriers que chez les autres catégories ? Néanmoins, cela montre l'importance accordée par les salariés à un revenu différé et d'opter pour des dispositifs d'épargne retraite en complément du régime par répartition.

Enfin, nous notons un clivage assez important entre les plus hauts revenus et les plus faibles. Les revenus les plus élevés acceptent plus facilement les fonds de pension facultatifs et l'allongement possible des années de travail.

Pour garantir l'efficacité de la mise en place des dispositifs d'épargne-retraite, le gestionnaire devra donc veiller à ce que les salariés ne se sentent pas lésés par rapport aux salariés d'autres entreprises, à la politique de communication et à la participation des salariés en les distinguant selon la catégorie socio-professionnelle, l'âge et la capacité d'épargne.

Il s'agira donc de proposer des dispositifs plus flexibles et qui correspondent mieux aux attentes des salariés. Ces moyens seront à mettre en œuvre pour parvenir à une meilleure satisfaction des salariés en répondant aussi aux attentes des entreprises en matière de comportements et de performance.

§ 2 - Les limites de la recherche

L'une des limites de la recherche est que les résultats ne peuvent être généralisés, en raison des limites méthodologiques et théoriques.

A - Les limites méthodologiques

D'un point de vue méthodologique, la limite principale de notre recherche est la faiblesse de l'échantillon. Notre difficulté à mobiliser l'ensemble des entreprises repérées s'explique par un contexte particulier lié à la mise en place des 35 heures. Ce dossier a soulevé des réticences de la part des gestionnaires à diffuser un questionnaire sur les retraites préconisant la réaction des salariés et des syndicats. Cela induit un manque de représentativité des résultats de la recherche. La difficulté d'administrer le questionnaire dans les entreprises ayant mis en place des dispositifs de RSC n'a pas permis de les comparer et de respecter un même secteur d'activité. De plus, le regroupement de l'article 83 du CGI et du Plan d'Épargne Long Terme avec ou sans abondement à l'intérieur d'une même catégorie de RSC peut constituer certains biais dans l'analyse des déterminants de la satisfaction des salariés.

La seconde limite est relative à l'absence d'un véritable prétest auprès d'un échantillon initial de salariés pour purifier le questionnaire avant de l'administrer à un échantillon final. La démarche initiée selon le paradigme de Churchill (1979) n'a pas apporté les résultats escomptés, faute d'échantillon initial suffisamment important.

Enfin, le questionnaire combine à la fois des items utilisés dans divers travaux antérieurs et des énoncés créés pour les besoins spécifiques de la

recherche. La proposition de ces variables issues d'une analyse de littérature du thème n'ont fait l'objet d'aucune mesure préalable. De plus, aucune étude similaire n'ayant été réalisée en France, certains items ont dû être adaptés au cas des dispositifs de retraite surcomplémentaire par capitalisation. Ainsi, la validité externe du questionnaire doit-elle être confirmée auprès d'autres entreprises et d'autres salariés.

B - Les limites théoriques :

Notre modèle d'analyse porte essentiellement sur les dispositifs de retraite surcomplémentaire par capitalisation. Les résultats obtenus dans ce cadre particulier n'ont pas la prétention d'être transposables à l'ensemble des éléments de rémunération différée tels que l'intéressement, la participation et les stock-options.

Enfin, les apports de la théorie de la divergence n'ont pu être étudiés dans nos analyses, ni d'ailleurs l'impact de la qualité des prestations sur la satisfaction des salariés et les conditions de travail. Le caractère particulier de la retraite surcomplémentaire par capitalisation a limité les possibilités d'intégrer ces apports. Il est en effet difficile pour un salarié actif de percevoir le montant futur de sa retraite et d'apprécier les prestations qui auront lieu au moment de son départ en retraite.

§3 - Les développements envisageables

La recherche montre la pertinence du débat sur la mise en place ou non de fonds de pension en France. Elle insiste sur l'importance de l'instrumentation intra-organisationnelle. Les dispositifs actuels de RSC apportent certaines réponses aux attentes et besoins des salariés. Cependant, la faiblesse d'instrumentation peut limiter l'intérêt des salariés auprès des éléments de la rémunération. Cependant un manque d'opérationnalisation réaliste notamment, en termes de communication, peut affecter la satisfaction des salariés.

Les enseignements théoriques et pratiques de cette recherche contribuent d'une part, au champ d'analyse sur les déterminants de la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe et d'autre part, à l'étude des dispositifs de retraite surcomplémentaire par capitalisation. Ces derniers n'ont jusqu'à présent fait l'objet que de très rares investigations empiriques. Les résultats doivent, dans leur ensemble, susciter de nouvelles recherches.

Un des premiers développements consisterait à élargir l'échantillon. Cela permettrait de tester à nouveau la multidimensionnalité de la satisfaction à l'égard de la RSC et de vérifier la validité de ses déterminants présumés. L'objectif serait d'affiner les relations mises en évidence entre la satisfaction à l'égard de chacun des dispositifs de RSC et ses déterminants.

Un second développement consisterait à comparer les déterminants de la satisfaction à l'égard des différents dispositifs de RSC et à regrouper des pratiques identiques selon le secteur d'activité.

Enfin, il semble essentiel de procéder à une analyse des conséquences de la satisfaction des salariés à l'égard de ces dispositifs sur les comportements des salariés (fidélité, implication, turn over) et au delà, sur la performance de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams J.S, (1965), "Etudes expérimentales en matière d'inégalités de salaires, de productivité et de qualité du travail" in Faucheux C et Moscovici S, (1971), *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris, Mouton.
- Adams J.S., (1963), "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.67, n°5, pp. 422-436.
- Akerlof GA., (1984), "Gift Exchange and Efficiency-Wage Theory : Four Views", *American Economic Review*, 74, 2, pp. 79-83.
- Alis D, Hourquet PG, Peretti JM, (2000), "Hétérogénéité de la perception des déterminants de l'équité.Comparaison France-Italie", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 35, pp. 60-71.
- Allouche J., (1992) "Les dépenses sociales des entreprises : une analyse des 255 bilans sociaux d'entreprise 1979-1989", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°3, avril, pp. 39-45.
- Amadiou J.F. et Cadin L.,(1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Economica, Gestion Poche, Paris, 1996.
- Amadiou J-F., (1995), *Le management des salaires*, Economica.
- *Analyse financière* (1995), "Fonds de pension : la retraite en jeu", 104, septembre, pp. 1-92.
- Arbuckle JM., Wothke W., (1999), *Amos 4.0 User's Guide*, Chicago.
- Arcimoles (d') C-H. (1995), *Diagnostic Financier et Gestion des Ressources Humaines : Nécessité et Pertinence du Bilan Social*, Paris, Économica.

- Aubert D, Hoffmann-Hervé M., (1996), "Mettre en mouvement les ressources humaines : outils et moyens", in Aubert N., *Diriger et motiver*, Paris, Les Editions d'Organisation, pp.144-169.
- Bagozzi RP., (1994), "Structural Equation Models in Marketing Research : Basic Principles", in R.P Bagozzi (ed.), *Principles of Marketing Research*, Blackwell Business, pp. 317-385.
- Balkin DB, Griffeth RW., (1993), "The Determinants of Employee Benefits Satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, vol. 7, n° 3, printemps, pp. 323-339.
- Balkin DB, Roussel P, Schjoedt L., (1999), "Variable Pay across Borders : the Case of France", *International HR Journal*, vol. 8, n°3, pp. 43-49.
- Balligand JP, De Foucault JB, (2000), "l'épargne salariale au cœur du contrat social", *Rapport au premier ministre* .Site <http://www.finances.gouv.fr>
- *Banque* (1993), "Quelle épargne pour la retraite?", 542, novembre, pp. 27-54.
- *Banque* (1994), "L'épargne salariale en mouvement", 551, septembre, pp. 27-44.
- Barber AE, Dunham RB, Formisano RA., (1992), "The impact of flexible benefits on employee satisfaction : a field study", *Personnel Psychology*, vol. 45, Spring, pp. 55-75.
- Batifoulier P, Cordonnier L, Zenou Y., (1992), "L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique ; le cas du don contre don", *Revue Economique*, n°5, septembre, pp. 917-946.
- Beaud M.,(1994), *L'art de la thèse*, Paris, Editions La Découverte.
- Berger C.J., (1983),"The effects of fring benefits on satisfaction", Paper presented at *the National Academy Meetings*, Dallas, August.
- Berger CJ., (1994), "The effects of Pay Level, Pay Value and Employee Benefits on Pay Satisfaction", Meeting of *the Academy of Management*, Dallas, Texas, august.

- Berkowitz L, Fraser C, Treasure FP, Cochran S., (1987), "Pay, equity, job gratifications and comparaisons in pay satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, n°4, pp. 544-551.
- Bessert des Horts C.H., (1988), *Gérer les ressources dans l'entreprise, concepts et outils*, Paris, Ed. Organisation.
- Bessing X., (1986), *Gérer les salaires : vers la personnalisation*, Paris, Les éditions d'Organisation.
- Blau G., (1994), "Testing the effect of level and importance of pay referents on pay level satisfaction", *Human Relations*, vol. 47, n°10, pp. 1251-1268.
- Bloom D.E ; Trahan J.T., (1986), *Flexible benefits and employee choice*, New York, Pergamon Press.
- Bolle De Bal M., (1967) *La vie de l'entreprise* (suppléments de rémunération et participation ouvrière), Bruxelles, Editions de l'Institut de Sociologie de l'Université Libre de Bruxelles.
- Bourcier C., (1999), "Peut-on encore croire aux seules vertus de la rémunération?", in *Personnel*, n° 401.
- Boyer R (1986), *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Agalma/la Découverte, p8.
- Briet R, (1995) actes du forum liaisons sociales, *temps retrouvé*, mai.
- Brillet F, (1998), "Performance globale et rétribution globale : des liens affirmés pour des concepts liés", *Cahier de recherche de l'IGT*, 98/69, IAE de Tours.
- Brockner J, Wiesenfeld B., (1996), "An integrative Framework For Explaining Reactions To Decisions : Meta-Analysis And Assessment Of Causal Effects", *Psychological Bulletin*, 120, pp. 189-208.

- Brouillet J, (1991) "L'assurance vie des années 90. Le droit social européen : opportunité ou protectionnisme ?", *L'actualité Fiduciaire*, n° 747, décembre, pp33-35.
- Cabessa G., (1994), "L'épargne salariale, élément de stratégie de l'entreprise", in *Banque*, n° 551, septembre, pp. 34-35.
- Caby, J., Hirigoyen G., (1997), *La Création de Valeur de l'Entreprise*, Paris, Economica.
- Cahuc P, Dormont B, (1992), "L'intéressement en France : Allègement du coût salarial ou incitation à l'effort ?", *Economie et Statistique*, n° 257, Septembre, pp. 35-44.
- Cahuc P, Zylberberg A., (1994), "Que reste t-il de la théorie du salaire d'efficience?", *Revue Economique*, n°3, mai, pp. 385-397.
- Campbell JP, Pritchard RD., (1976), "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand Mc Nally.
- Canceill.G, (1989) "Ressources et niveau de vie des personnes âgées : les pensions de retraite ont fortement progressé de 1970 à 1984" *Economie et statistique*, n°222, juin, pp 3-13.
- Cavagnac M., (1996), "Rémunérations incitatives en présence de sélection adverse", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 18, janvier, pp. 3-15.
- Chanal R, Hardebolle A., (1991) "Prévoyance collective : comment choisir le bon régime", *Personnel*, n°328.
- Charpentier F, (1996), "Que penser des fonds de pension", *Liaisons Sociales*, 110, juin, pp. 47-62.
- Charpentier F, (1997), *Retraites et fonds de pension*, Economica.
- Charpin J-M, (1999) *L'avenir de nos retraites*, La documentation Française.
- Charreaux G., (1997), *Le gouvernement des entreprises*, Paris, Economica.

-
- Chenevert D, Sire B, Tremblay M., (1998), "Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération", *Actes du 9^{ème} congrès de l'AGRH*, tome 1, pp. 351-367.
 - Chotard Y, (1989) *Comment sauver la Sécurité Sociale*, Paris Economica.
 - Churchill GA., (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, pp. 64-73.
 - Cohen J., (1960), "A Coefficient of Agreement for Nominal Scales", *Educational and Psychological Measurement*, 20, pp. 37-46.
 - Cohen J., (1968), "Weighed Kappa : Nominal Scale Agreement, with Provision for Scaled Disagreement or Partiel Credit", *Psychological Bulletin*, 70, October, pp. 213-220.
 - Comarmond de L., (1995) "Epargner dans l'entreprise", *Liaisons Sociales*, n°101.
 - Commeiras N, Santerre J-L.,(1998), *La rémunération globale*, Ed. Eska, collection management Poche, p70.
 - Commeiras N., (1992), "Impact de la participation financière sur l'implication des salariés : quelques pistes de recherche", in *Actes du 3^{ème} congrès de l'AGRH*, Lille, novembre, pp. 574-583.
 - Commeiras N., (1996), "L'intéressement légal : une composante de la stratégie d'implication organisationnelle" *Cahier de recherche*, 12/96, LAREGO, Université de Versailles.
 - Conhil de Beyssac T., (1995), "Le développement de la performance dans les politiques de rémunération", *Bulletin Social*, Edition Francis Lefebvre, 12/95, décembre; pp. 557-565.
 - Conhil de Beyssac T., (1996), "Développer de nouveaux modes de rémunération : la rémunération totale à la carte", pp. 225-237, in *Tous DRH*, sous la direction de J-M Peretti.

-
- Cortina J.M., (1993), "What is coefficient alpha ? an examination of theory and applications", *Journal of applied Psychology*, vol.78, n°1, pp. 98-104
 - Coutrot T., Madinier Ph., (1987) "Les compléments de salaire : un apport non négligeable surtout dans l'industrie lourde", *Economie et Statistique*, n° 203, octobre, pp. 23-36.
 - Cronbach L.J., (1951), "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, vol. 16, n°3, pp. 297-334.
 - Crosby F., (1976), "A model of egoistical relative deprivation", *Psychological Review*, mars, pp. 85-113
 - Danehower C, Lust J., (1992), "A conceptual model of the determinants of employee benefits satisfaction", *Human Ressource Management Review*, 3, 3, pp.221-238.
 - Danehower C, Lust J.A., (1990), "models of satisfaction with benefits : research implications based on the nature of the construct", *Journal of business and psychology*, vol.5, pp.213-221.
 - Danehower C., Lust J.A., "Understanding and measuring employee benefit satisfaction", *Benefits quarterly*, First quarter 1995, pp. 69-75
 - Davis E, Ward E., (1995), "Health Benefit Satisfaction in the Public and Private sectors : the Role of Distributive and Procedural justice", *Public Personel Management*, vol. 24, n°3, pp. 255-270.
 - Davis J.A., (1959), "A formal interpretation of the theory of relative deprivation", *Sociometry*, 22, pp. 280- 291.
 - Debski-Samier N., (1991)"Appréciation des performances et rémunérations : une vision plus globale", *Actes du 2è congrès de l'AGRH*, Cergy-Pontoise, pp. 153-160.
 - Delumeau J, (1989), *Rassurer et protéger. Le sentiment de sécurité dans l'occident d'autrefois*, Paris, édition Fayard, p25.
 - Delumeau J., (1978) *La peur en Occident*, Paris, Ed. Fayard, p 9.

- Deroy M., (1994), *Les fonds de pension*, Les éditions d'organisation, Collection Décryptons, août.
- *Dictionnaire Permanent* (Epargne et produits financiers), Editions législatives.
- *Dictionnaire Permanent* (Social), Editions législatives.
- Diday E, Lemaire J, Pouget J, Testu F., (1982), *Eléments d'analyse des données*, Paris. Dunot-Bordas
- Dondi J., (1992), "L'actionnariat des salariés dans les entreprises françaises : résultats empiriques", in *Annales du Management*, Paris, Economica, Tome II, *Contributions*, novembre, pp. 191-206.
- Dondi J., (1994), "Contributions à la connaissance des objectifs poursuivis par les entreprises françaises en matière d'actionnariat des salariés", *La Revue du Financier*, 96, avril, pp. 56-64.
- Donnadiou G., (1993), *Du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations*, Ed. Liaisons, p. 200.
- Dreher G.F., (1981), "Predicting the salary satisfaction of exempt employees", *Personnel psychology*, vol.34, pp579-589 dans Heneman HG ; Schwab D.P ; Fossum J.A ; Dyer L.D., (1989), *Personnel Human Resource Management*, Boston, Irwin, p 516.
- Dreher GF, RA. Ash, RD. Bretz, (1988), "Benefit coverage and employee cost : critical factors in explaining compensation satisfaction", *Personel Psychology*, vol.41, n°2, pp 237-254.
- Dreher GF., (1981), "Predicting the Salary Satisfaction of exempt Employees", *Personel Psychology*, n°34, pp. 579-589.
- Drucker, P. F. (1975), *La Nouvelle Pratique de la Direction des Entreprises*, Paris, Les Éditions d'Organisation, Trad. de : Management : Tasks, Responsibilities, Practices, William Heinemann Ltd, 1973.
- Duskin E., (1993), "Pensions publiques, pensions privées", *l'Observateur de l'OCDE*, n°179, janvier.

- Dyer L, Thériault R., (1976), "The determinants of pay satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 61 (5), pp. 596-604.
- *Entreprise et Carrières*, (1996), "Qui veut tuer l'épargne salariale ?", n° 357, 8 octobre, pp. 5-9.
- *Entreprise et Carrières*, (1997), "Comment jongler avec l'épargne salariale", Supplément du n° 380, 25 mars.
- *Entreprise et Carrières*, (1999), "Comment réconcilier les extrêmes" juin, pp.24-25
- Eustache D., (1997) "Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés", *Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (CEREQ)*, n°69, p.15.
- Evrard Y, Pras B, Roux E, Choffray JM, Dussaix AM., (1993), *Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes*, Nathan.
- Fanchon Ph, Mèlèse F, "Stratégies salariales pour attirer et garder certains employés", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°18, décembre-janvier, 1996, p.31-40.
- Fauvet JC., (1973), *Comprendre les conflits sociaux*, Ed. Organisation.
- Fericelli A.M, Kahn J., (1994), "Stratégies de l'entreprise en matière de rétribution et utilisation des substituts aux salaires directs en situation d'incertitude portant sur le comportement des salariés", *Actes du 5^{ème} congrès de l'AGRH*, novembre.
- Fericelli A.M. et Sire B, *Performance et Ressources Humaines*. pp. 258-276.
- Festinger L, (1954), "A theory of social comparison processes", *Human relations*, vol.7, pp117-140.
- Festinger L, (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, Ill, Row, Peterson and Co, 291p.

-
- Festinger L, Aronson E, (1960), "Eveil et réduction de la dissonance dans les contextes sociaux" in A.Levy, *Psychologie sociale, Textes fondamentaux*, Paris, Dunod, 1965, I, pp. 193-211.
 - Folger R, Konovsky MA., (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°1, pp. 115-130.
 - Fourgous, J-M., Iturralde B., (1991), *Mesurer et Améliorer le Climat Social dans l'Entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
 - Garland H., (1972), "The Effects of Piece-rate Underpayment and Overpayment on Job Performance : a Test of Equity Theory with a New Induction Procedure", *thèse de doctorat*, Cornell University, cité par Thériault (1983).
 - Gespach F., (1998), "La gestion des fonds de pension Américains : une analyse en termes de relations d'agence et de conventions", *Revue Française de Gestion*, n°121, pp. 17-27.
 - Golliou C, Brami M, (1993), "Retraite et prévoyance", dossier du *Nouvel Economiste*, n°901, juillet.
 - Goodman PS, Freedman A., (1971), "An examination of Adam's theory of inequity", *Administrative Science Quarterly*, vol.16, pp. 271-288.
 - Goodman, P.S., (1974), An examination of referents used in the evaluation of pay, *Organizational behavior and human performance*, 12, pp170-195.
 - Gowen C.R., (1990) "Gainsharing programs : an overview of history and research", *Journal of Organizational Behavior*, vol 11, n°2, pp.77-97.
 - Greenberg J, (1990); "Organizational justice : Yesterday, Today, Tomorrow", *Journal of Management*, vol.16 n°2 pp. 399-432.
 - Greenberg J., (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, vol. 12, n°1, pp. 9-22.

- Greene M.R, (1969), "Fringe benefits or salary", *Journal of marketing*, , vol.27, n°4 pp.63.
- Groupe Terence (1994), *Encyclopédie des ressources humaines*, tome 4, Paris, Les Editions d'Organisation, Septembre.
- Gruen T.W, Summers J.O, Acito F., (2000), Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations, *Journal of Marketing*, vol. 64, july, pp. 34-49.
- Guérin G, Wills T., (1992) *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 117-123.
- Guillemard A-M, (1994) "Les nouvelles formes de transition entre activité et retraite en Europe : de nouveaux enjeux pour la protection sociale", *Solidarité Santé – Etudes statistiques*, n°4, octobre-décembre, pp 55-69.
- Gurr TR., (1970), *When men rebel*, Princeton University Press.
- Hatzfeld H., (1971), *Du paupérisme à la sécurité sociale : essai sur l'origine de la sécurité sociale en France, 1850-1940*, Paris, A.Colin, 348 pages.
- Heneman HG, Schwab DP (1985), "Pay Satisfaction : its multidimensional nature and measurement", *International Journal of Psychology*, vol. 20, pp. 129-141.
- Heneman HG.III, Schwab DP, (1979), "Work and rewards theory", in D.Yoder and HG Heneman Jr (eds), *ASPA Handbook of personnel and industrial relations*, Washington, DC : Bureau of national affairs.
- Heneman III HG ; Schwab DP ; Fossum JA ; Dyer LD, (1980), *Personel / Human Resource Management*, Homewood, Illinois, p.146.

- Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB., (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley.
- Heyraud JL., (1993), "Une protection collective à la mesure de l'individu", *Personnel, ANDCP*, n°339, février.
- Howell D.C, (1999), *Méthodes Statistiques en Sciences Humaines*, Ed. De Boeck. p 611.
- Huseman Richard C, Hatfield John D, Driver Russel., (1978), "Getting your benefit programs understood and appreciated", *Personel Journal*, October, pp560-566 et 578.
- Igalens J, Roussel P., (1996), "Etude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et non cadres", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°19, septembre, p.19-35.
- Igalens J, Roussel P., (1998), *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Economica.
- Igalens J., (2000) "Actionnariat salarié : des conceptions traditionnelles aux orientations nouvelles", chapitre 8 de Peretti J-M et Roussel P, *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Ed. Vuibert, août.
- Igalens, J., Peretti JM (1986), *Audit des Rémunérations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, Septembre.
- IRES, (1984), "la protection sociale", *les cahiers français* n°215, La Documentation française, Paris, mars-avril.
- Jenkins J, Douglas G, Lawler EE., (1981), "Impact of Employee Participation in Pay Plan Development", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 28, pp. 111-128.
- Jensen M.C, Meckling WH, (1976), "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economy*, 3, october, pp. 305-360.

- Jodelet D et al, (1970), *La psychologie sociale, une discipline en mouvement*, Ed Mouton.
- Kanter M R, (1992) *L'entreprise en éveil*, InterEditions, p. 271.
- Katzell R., (1963), "Job satisfaction, job performance and situational characteristics", *Journal of Applied Psychology*, n°45.
- Kauffmann P., (1994), *Statistique*, Paris, Dunod.
- Kessler D.,(1991), "Histoire et avenir du système des retraites", dans *La France dans deux générations*, sous la direction de Georges Tapinos, Fayard, p.189.
- Koupernick C, Loo H, Zarifian E.,(1982), *Précis de Psychiatrie*, Paris, Flammarion.
- Labourdette A., (1989), *Les régimes de retraite*, PUF, Que sais-je ?
- Lamy P., (1998), *Epargne salariale, fonds de pension : aide mémoire de l'épargne d'entreprise*, Montréal, AF.
- Lance C.E., (1988), "Residual Centering, Exploratory and Confirmatory Moderator Analysis, and Decomposition of Effects in Path Models Containing Interactions", *Applied Psychological Measurement*, 12, June, pp. 163-175.
- Lastovicka JL, Thamodaran K., (1991), Common Factor Score Estimates in Multiple Regression Problems, *Journal of Marketing Research*, vol. XXVIII, february, pp. 105-112.
- Lautier G., (1993), *Les rémunérations*, Maxima.
- Lawler E.E., (1968), "Equity theory as a predictor of productivity and work quality", *Psychological Bulletin*, vol.70(6), pp. 596-610.
- Lawler EE., (1971), *Pay and Organizational Effectiveness : a Psychological View*, New-York, Mc Graw-Hill.

-
- Lazear E., (1990), "Pensions and Deferred Benefits as Strategic Compensation", *Industrial Relations*, 29, 2, spring, pp. 263-280.
 - *Le Monde*, "La longue marche des retraites", 30 août 1994.
 - *Le revenu Français*, septembre 1995
 - Lester, R.A., (1967) "Benefits as a preferred form of compensation", *Southern Economic Journal*, vol. 33, n°4, pp.488-495.
 - *Liaisons sociales* (1995), "Epargner dans l'entreprise", 101, septembre, 47-66.
 - *Liaisons sociales* (1996), "Dynamiser la rémunération globale", 108, avril, 49-63.
 - *Liaisons sociales* (1997), cahier supplémentaire au n° 12469; 25 juillet.
 - *Liaisons sociales*, (2000), "Les nouvelles fractures du salariat", magazine, juin, pp.16-20.
 - *Liaisons sociales*, Actes du forum / Le temps retrouvé, mai 1995.
 - Locke E.A., (1969), "What is job satisfaction?", *Organizational behavior and human performance*, vol.4, p.309-336.
 - Locke E.A., (1976), "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette M.D., (éd), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, p.1297-1349.
 - Louart P., (1991) *Gestion des ressources humaines*, Ed Eyrolles, Paris.
 - Louart P., (1992) "Participation aux résultats : les véritables enjeux", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, pp. 95-104.
 - Louart P., (1996), "Enjeux et mesures d'une GRH performante", in Fericelli AM, Sire B., (éd) *Performance et Ressources Humaines*, Paris Economica, pp. 1-15.
 - Loup J.P., (1986) *Gestion sociale*, Paris, Ed. Organisation.

-
- Lust (1990), "The determinants of employee fringe benefit satisfaction : a replication and revision", *Benefits Quarterly*, vol. 6, Second Quarter, pp. 89-95.
 - Lust John A., (1987), "Correlates of employee benefit satisfaction" in D.Ray (ed), *Proceedings of the southern management association*, pp 112-114.
-
- Mahoney Thomas A, (1964)"Compensation preferences of managers", *Industrial relations*, vol.3 pp. 135-144.
 - Marchand O, (1998) "l'activité après 50 ans : évolutions récentes", *note de la DARES*, novembre.
 - Martory B, Crozet D., (1988) *Gestion des ressources humaines*, 3^{ème} édition, Nathan.
 - Maruyama GM., (1998), *Basics of Structural Equation Modeling*, Thousand Oaks, CA, Sage.
 - Maslow AH., (1954), *Motivation and Personality*, London, Harper et Row, rééd. 1970.
 - Mazet P, (1970), "Le système de sécurité des individus", *Revue du praticien*, juin, p. 2502.
 - Mc Cormick B, Hughes G., (1984), "The influence of pensions on job mobility", *Journal of Public Economics*, vol. 23, pp. 183-206.
 - Meisenheimer J.R ; Wiatrowski W.J, (1989), "Flexible benefits plans : employee who have a choice", *Montly Labor Review*, Vol.112, n°12, December, pp.17-23.
 - Miceli MP, Lane MC., (1991), "Antecedents of pay Satisfaction : a review and extension" in Rowland KM, Ferris GR. (1991), *Research in personnel and Human Resources Management*, Greenwich, JAI Press, pp. 235-309.
 - Michel S., (1994), *Peut-on gérer les motivations ?*, Paris, PUF.

-
- Milkovitch G.T., Newman J.M., (1990) *Compensation*, Homewood, Illinois, Irwin.
 - Miller M, Sholes MG., (1982), "Executive compensation, taxes and incentives", in Sharpe W, Cootner C., *Financial Economics*, Essays in Honor of Paul Cootner, Prentice Hall, pp. 179-201, Cités par Desbrières (1997).
 - Mousseron P-H., (1989) "la fidélisation du personnel", *Problèmes économiques*, n°2152, décembre.
 - Mowday RT, Steers RM, Porter LW., (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, n°14, pp.224-247.
 - Mowday, RT, Steers RM, Porter LW., (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, n°14 pp. 224-247.
 - Naro, G. (1991), « L'Organisation face à la Mise en Place d'un Système de Rémunération Individualisée », in *Actes du 2^e congrès de l'AGRH*, Cergy-Pontoise, 174-180.
 - Nealey, Stanley M, (1963), "Pay and benefit preference", *Industrial relations*, vol.3 pp.17-28.
 - Neveu JP., (1993), *L'intention de départ volontaire chez le cadre, contribution à l'étude du roulement de personnel*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse.
 - Nie HL, Hull CH, Jenkins Jg, Steinbrenner K, Bent DH, *Statistical package for social sciences*, Mc Graw Hill, 1975.
 - Pelicier Y (1981), "Maladie et système", *Journal de psychologie biologique et thérapeutique*, vol.1, p5-12.
 - Pène D., (1997), *La dynamique de la retraite ; une menace pour l'Europe*, Ed. Economica.

- Peretti J-M, (1990), *Ressources Humaines : fonction personnel et management des ressources humaines*, 4^{ème} édition, Gestion.
- *Personnel*,(2000), supplément au n° 410, juin.
- Pettigrew A.M, (1996), préface de l'ouvrage collectif Browsers et alii, *Management humain et contexte de changement : pour une approche constructiviste*, De Boeck Université.
- Pettigrew, TF., (1967), "Social evaluation theory, convergences and applications", *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, vol. 15, pp. 241-311.
- Plassard JM, Tahar G., (1991), "La théorie du salaire d'efficience", *Problèmes économiques*, 2237, 21 août, pp. 13-18.
- Poilpot-Rocaboy G, (1995), "la satisfaction des individus à l'égard de la protection sociale complémentaire d'entreprise", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°16, juillet.
- Poilpot-Rocaboy G, Soulié-Mathieu J, (2000) "La satisfaction des salariés à l'égard de la protection complémentaire : une contribution à l'efficacité et à l'efficience des rémunérations" chapitre 13 in Peretti JM, Roussel P., *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert.
- Poilpot-Rocaboy, (1994) "la protection sociale complémentaire d'entreprise : un outil de gestion des ressources humaines? Analyse théorique et étude de perception". *Thèse de doctorat de gestion*.
- Poitou JP, (1974), *la dissonance cognitive*, Ed Armand Colin.
- Pritchard RD., (1969), "Equity theory : a review and critique", *Organizational Behavior and Human Performance*, mai, pp. 176-211.
- Rabin BR., (1994), "Benefits communication : its impact on employee benefits satisfaction under flexible programs, *Benefits Quarterly*, Fouth Quarter, pp. 67-83.
- Raffoul M., (2000), *Retraites, la fête est finie*, Ed Générale First.

- Reimat Anne (1997), *Les retraites et l'économie, une mise en perspective historique XIX^e-XX^e siècles*, Ed l'Harmattan.
- Reynaud B., (1992), *Le salaire, la règle et le marché*, Paris, Christian Bourgeois.
- Reynaud E, (1997) "L'avenir des retraites en débat", *Chronique Internationale de l'IREs* n°48 – septembre, pp. 5-16.
- Rioux O., (1989) "Comment fidéliser le personnel", *Liaisons sociales*, n°4.
- Rocard M., (1991), *Livre blanc sur les retraites*, La documentation française, Paris, pp. 24 -28.
- Roussel P (1996)., *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica.
- Roussel P, (1992), "des modèles de la satisfaction à l'égard du salaire : les modèles de la divergence", *Actes du 3^{ème} congrès de l'AGRH*. IAE de Lille, pp.584-591.
- Runciman WG (1992), *Relative deprivation and social justice*, Harmondsworth, Middlesex, England : Penguin Books.
- Saint-Onge S., (1992), "Les programmes de rémunération basés sur le rendement : un levier mobilisateur, stratégique ou symbolique ?", *in Actes du 3^{ème} congrès de l'AGRH*, Lille, novembre, pp. 548-553.
- Saint-Onge, S., Tremblay, M.,Toulouse JM (1991), « L'Influence du Secteur d'Activité Économique et du Niveau Hiérarchique sur la Perception du Lien entre le Rendement et Différentes Formes d'Incitation », *in Actes du 2^e congrès de l'AGRH*, Cergy-Pontoise, 167-173.
- Saporta G., (1990), *Probabilités et analyses des données et statistique*, Ed Technip. p.389.
- Scarpello Vida, Vandra Huber, Vandenberg Robert J., (1986), "Effects of compensation practices on satisfaction with compensation", Unpublished manuscript, University of Georgia, in Lust (1990).

- Schapiro K.P., Sherman J.A., (1987), "Employee attitudes benefit plan designs", *Personel journal*, juillet, pp. 49-53.
- Schuster Jay R, (1969), "Another look at compensation preferences", *Industrial management review*, Spring, vol.10, pp. 1-18.
- Schwab D.P. and Wallace M.J., (1974), Correlates of employee satisfaction with pay, *Industrial relations*, 13, pp78-89.
- Schwab DP, Wallace M., (1974), "Correlates of employee satisfaction with pay", *Industrial Relations*, vol. 13, pp. 78-89.
- Sekiou L, Blondin L, Fabi B, Besseyre des Horts C-H, Chevalier F, (1993), *Gestion des ressources humaines*, Ed DeBoeck, p. 208.
- *Semaine Sociale du Lamy*, 27 mars 2000, n° 974.
- Servais O., (1989), "Les enjeux de l'individualisation des salaires", *Revue Française de Gestion*, 73, pp. 5-14.
- Shiller BR, Weiss RD., (1979), "The impact of private pensions on firm attachment", *Review of Economics and Statistics*, vol. LXI, n°3, pp. 369-380.
- Siegel S, Castellan NJ., (1988), *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*, Mc Graw-Hill, 2^{ème} éd.
- Sillamy N (1965), "Sécurité", *Dictionnaire encyclopédique de psychologie*, Paris, Larousse, vol.2, pp 1076-1077.
- Singh J., (2000), "Performance productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing*, vol. 64, avril, pp. 15-34.
- Sire B, Biais B., (1995), "fonds de retraite : quelle stratégie pour l'entreprise?", *Revue Française de Gestion*, n°104, juin-juillet-août, p. 5-13.
- Sire B., (1995) "Le mix-rémunération : concilier coût et satisfaction", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°14, été.

-
- Sire B., David M.E., (1993) *Gestion stratégique des rémunérations*, Ed. Liaisons.
 - Sivadon P et Gantheret F ,(1977)., *La rééducation corporelle des fonctions mentales*, 4^{ème} édition, Paris, ESF.
 - Sivadon P., (1973), *Traité de psychologie médicale*, Paris, PUF.
 - Stiglitz J., (1974), "Alternatives Theories of Wages determination and Unemployment in LDC's : The Labor Turnover Model", *Quarterly Journal of Economics*, 2, pp. 194-227.
 - Stouffer S et all., (1949), *The American Soldier : Adjustments During Life Army*, Princeton, New Jersey.
 - Sweeney P, Mc Farlin D, Inderrideden E., (1993), Using Relative Deprivation Theory To Explain Satisfaction With Income And Pay Level : a Multistudy Examination, *Academy of Management Journal*, 33, pp. 423-436.
 - Szij E., (1993) "retraites et vieillissement démographiques", *Problèmes politiques et sociaux*, n°715, novembre, p2-3.
 - Taylor (1911), *The Principles of Scientific Management*, Trad. La Direction Scientifique des Entreprises, 1967.
 - Thériault R, St-Onge S., (2000), *Gestion de la rémunération*, Théorie et pratique, Gaëtan Morin.
 - Thériault R., (1977), "Equity Theory : an Examination of the Inputs and Outcomes in an Organizational Setting", *thèse de doctorat*, Cornell University, cité dans Thériault (1983).
 - Thériault R., (1983), *Gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et équitables*, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
 - Thiétard RA, (1990), Introduction au dossier "hiérarchie et organisation de l'entreprise" *Revue française de Gestion*, janvier-février p 86.
 - Thiétart RA,(1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

- Tremblay M, Sire B et Balkin D, (1996), Rôle de la justice organisationnelle dans la satisfaction à l'égard du salaire et des avantages sociaux et examen de son effet sur les attitudes au travail, pp 258-276, dans *Performance et Ressources humaines*, Féricelli et Sire, Economica.
- Tremblay M, Sire B, Pelchat A., (1996), "Etude des déterminants et de l'impact de la flexibilité sur la satisfaction à l'égard des avantages sociaux", *Actes du congrès de l'Association des Sciences Administratives du Canada*, vol. 17, n°9, pp. 102-113.
- Turbot P., (1997) *Les fonds de pension*, Que-sais-je, PUF, février.
- Vaughan-Whitehead, D. (1992), *Intéressement, Participation, Actionnariat : Impacts Économiques dans l'Entreprise*, Paris, Économica.
- Voigt J., (1942), L'assurance groupe. Régime de prévoyance des cadres et techniciens, *Thèse de doctorat de Droit*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence.
- Volovitch P, (1994) "904,5 milliards de francs de prestations liées à la retraite" *Solidarité Santé – Etudes statistiques*, n°4, octobre-décembre. pp23-31.
- Vroom VH., (1964), *Work and motivation*, Nex-York, Wiley.
- Walker A, (1989) "Vieillesse de la population et sécurité sociale", *l'Événement Européen*, février, n°5, Ed du Seuil, pp81-93.
- Walster E, Berscheid E, Walster G.W, (1973), "New directions in Equity research" *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, pp.151-176.
- Weiss A., (1980), "Job queue and Layoffs in Labor markets with flexible wages", *Journal of Political Economy*, vol. 88, pp. 526-538.
- Williams M., (1995) "Antecedents of employee Benefit level Satisfaction : a Test of a Model", *Journal of Management*, vol. 21, n°6, pp. 1097-1128

- Wilson M, Northcraft GB, Neale MA., (1985), The perceived value of fringe benefits, *Personnel Psychology*, n°38, pp. 309-320.
- Zardet, V. (1989), « Systèmes et Politiques de Rémunération du Personnel », in Joffre, P. & Y. Simon (dir.), *Encyclopédie de Gestion*, 3, Paris, Économica, 2837-2866.

INDEX DES FIGURES ET DES TABLEAUX

CHAPITRE 1 :

Figure 1.1 : Représentation du système de prise en charge de la retraite par répartition	27
Tableau 1.1 : Caractéristiques des retraites de droit direct selon les générations enquêtées dans L'EIR 1997	32
Tableau 1.2 : Evolution depuis 1960 des retraités du régime général au 31/12..	33
Tableau 1.3 : Evolution du rapport démographique entre 1960 et 1995.....	37
Tableau 1.4 : Déficit du régime général calculés en fonction de trois hypothèses de chômage (en milliards de francs).....	39

CHAPITRE 2 :

Tableau 2.1 : Les domaines du besoin de sécurité (adapté de Loup, 1986).....	58
Tableau 2.2 : Simulation du montant de la retraite selon l'âge et la catégorie socioprofessionnelle.....	61
Tableau 2.3 : Classification synthétique des éléments de l'épargne salariale.....	81
Figure 2.3 : Typologie des produits d'épargne salariale.....	85
Figure 2.1 : Typologie de Donnadiou (1997).....	76
Figure 2.2 : Rétribution globale (Sire, 1993).....	78

CHAPITRE 3 :

Tableau 3.1 : Quatre formules pour quatre profils de salariés.....	100
Figure 3.1 Degré de flexibilité et de satisfaction des dispositifs de RSC existants.	101
Tableau 3.3 : La logique hybride de la retraite par capitalisation.....	107
Tableau 3.2 : Les caractéristiques de l'épargne et de la retraite.....	108
Tableau 3.4 : Avantages et inconvénients de la rente.....	110

Tableau 3.5 : Types de marchés, d'entreprises et modes de rémunération..... 118

Tableau 3.6 : Catégories de salariés et mode de rémunération 118

CHAPITRE 4 :

Tableau 4.1 : les moyens disponibles face à une situation d'iniquité..... 144

Figure 4.1 : Modèle explicatif de la privation relative..... 150

CHAPITRE 5 :

Figure 5.1 : Le modèle des déterminants de la satisfaction à l'égard du niveau des compléments de la rémunération directe, adapté de Miceli et Lane, 1991 166

Figure 5.2 : Le modèle des déterminants de la satisfaction 168
à l'égard de la gestion des compléments de la rémunération directe
adapté de Miceli et Lane, 1991..... 168

Figure 5.3 : Les déterminants de la satisfaction à l'égard des compléments de la rémunération directe, adapté de Danehower et Lust, 1992 173

Tableau 5.1a : Synthèse des recherches principales sur la satisfaction des salariés à l'égard de la rémunération. 176

Tableau 5.1b : Synthèse des recherches principales sur la satisfaction des salariés à l'égard de la rémunération (Suite). 177

Tableau 5.2 a : Synthèse des recherches sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe 194

Tableau 5.2 b : Synthèse des recherches sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe 195

Tableau 5.2 c : Synthèse des recherches sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe 196

CHAPITRE 6 :

Figure 6.1 : les variables explicatives de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC 202

Figure 6.2 : Les variables explicatives de la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC.....	208
Figure 6.3 : Variables explicatives de la satisfaction à l'égard de la communication	214
Figure 6.4 : Modélisation de la satisfaction des salariés à l'égard de la RSC....	218

CHAPITRE 7 :

Tableau 7.1 : Echelle de mesure de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC	230
Tableau 7.2 : Echelle de mesure de la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC.	231
Tableau 7.3 : Echelle de mesure de la satisfaction à l'égard de la politique de communication de la RSC.....	232
Tableau 7.4 : Echelle de mesure de la perception de l'équité.....	233
Tableau 7.5 : Echelle de mesure de la perception de l'environnement retraite par répartition	234
Tableau 7.6 : Echelle de mesure de l'environnement de la firme.....	235
Tableau 7.7 : Echelle de mesure des besoins personnels.....	236
Tableau 7.8 : Echelle de mesure de l'importance de l'engagement des salariés.....	237
Tableau 7.9 : Echelle de mesure de la perception de la connaissance de l'administration de la RSC.....	237
Tableau 7.10 : Echelle de mesure de la connaissance du niveau de la RSC.....	238
Tableau 7.11 : Echelle de mesure de la perception de la justice procédurale	239
Tableau 7.12 : Grille de codification des variables.....	240

CHAPITRE 8 :

Tableau 8.1 : placement en option automatique 1	248
---	-----

Tableau 8.2 : placement en option automatique 2	248
Tableau 8.3 : Répartition de l'échantillon en fonction de l'age, du sexe et de la CSP ..	249
Tableau 8.4 : Situation démographique des répondants	254
Tableau 8.5 : Niveau d'études des répondants	255
Tableau 8.6 : Situation professionnelle des répondants.....	255
Tableau 8.7 : âge moyen des répondant en fonction de leur situation professionnelle.	256
Tableau 8.9 : Répartition selon la tranche de revenu net mensuel.....	256
Tableau 8.10 : Statistiques par items de l'équité	260
Tableau 8.11 : Statistique de l'échelle de l'équité	260
Tableau 8.12 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'équité	261
Tableau 8.13 : matrice des composantes de l'échelle de l'équité	261
Tableau 8.14 : Test de l'échelle de l'équité interne	262
Tableau 8.15. : Test de l'échelle de l'équité externe.....	262
Tableau 8.16 : Statistiques par items de l'échelle d'environnement retraite.....	263
Tableau 8.17 : Statistiques de l'échelle d'environnement retraite et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach	263
Tableau 8.18 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'environnement retraite	264
Tableau 8.19 : Statistiques par items de l'environnement firme	264
Tableau 8.20 : Statistiques de l'échelle de l'environnement firme et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach.....	265
Tableau 8.21: Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'environnement firme.....	265
Tableau 8.22 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'environnement firme après suppression des items 20 et 21	265

Tableau 8.23 : Statistiques de la nouvelle échelle de l'environnement firme et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach.....	266
Tableau 8.24 : Statistiques par items de l'importance des besoins personnels	266
Tableau 8.25 : Statistiques de l'échelle de l'importance des besoins personnels et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach.....	266
Tableau 8.27 : Statistiques par items de l'engagement.....	267
Tableau 8.28 : Statistiques de l'échelle de l'engagement et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach.....	268
Tableau 8.29 : Statistiques de l'échelle de l'engagement et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach après suppression de l'item 31.....	268
Tableau 8.30 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'engagement	268
Tableau 8.31 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'engagement après rejet de l'item 31	269
Tableau 8.32 : Statistiques par items de la connaissance de l'administration	269
Tableau 8.33 : Statistiques de l'échelle de la connaissance de l'administration et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach.....	270
Tableau 8.34 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de la connaissance de l'administration	270
Tableau 8.35 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de la connaissance de l'administration après rejet de l'item 35	270
Tableau 8.36 : Statistiques par items de la connaissance du niveau	271
Tableau 8.37 : Statistiques de l'échelle de la connaissance du niveau et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach.....	271
Tableau 8.38 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de la connaissance du niveau	272
Tableau 8.39 : Statistiques de l'échelle de connaissance du niveau après suppression de l'item 38	272
Tableau 8.40 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de la connaissance du niveau après rejet de l'item 38.....	272

Tableau 8.41 : Statistiques par items de la justice procédurale	273
Tableau 8.42 : Statistiques de l'échelle de la justice procédurale et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach.....	273
Tableau 8.43 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de la justice procédurale.....	274
Tableau 8.44 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de la justice procédurale après rejet item 42	274
Tableau 8.45 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de la satisfaction globale à l'égard de la RSC...	275
Tableau 8.46 : Analyse après rotation varimax de la satisfaction globale à l'égard de la RSC	276
Tableau 8.47 : Statistiques par items de la satisfaction à l'égard du niveau	278
Tableau 8.48 : Statistiques de l'échelle de la satisfaction à l'égard du niveau et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach.....	278
Tableau 8.49 : Statistiques par items de la satisfaction à l'égard de l'administration ...	279
Tableau 8.50 : Statistiques de l'échelle de la satisfaction à l'égard de l'administration et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach.....	279
Tableau 8.51 : Statistiques par items de la satisfaction à l'égard de la communication	280
Tableau 8.52 : Statistiques de l'échelle de satisfaction à l'égard de la communication et coefficient de fiabilité alpha de Cronbach	280
Tableau 8.53 : Statistiques descriptives et corrélations entre les variables	284
Tableau 8.54 : Valeurs du ratio critique des déterminants supposés de la satisfaction à l'égard du niveau.....	286
Tableau 8.55 : Valeur du ratio critique de l'ensemble des variables indépendantes sur la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC	287
Tableau 8.56 : Valeur du ratio critique sur les variables indépendantes issue de l'étude empirique.....	288
Tableau 8.57 : Les indices d'ajustement du modèle de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC.....	289
Satisfaction à l'égard du niveau.....	289

Tableau 8.58 : Valeurs du ratio critique des déterminants supposés de la satisfaction à l'égard de l'administration.....	290
Tableau 8.59 : Valeur du ratio critique de l'ensemble des déterminants sur la satisfaction à l'égard de l'administration à l'issue de l'étude empirique.....	291
Tableau 8.60 : Valeur du ratio critique pour les déterminants de la satisfaction à l'égard de l'administration et des relations entre certaines valeurs indépendantes	292
Tableau 8.61 : Les indices d'ajustement du modèle de la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC.....	293
Tableau 8.62 : Valeur du ratio critique des déterminants supposés de la satisfaction à l'égard de la communication.....	295
Tableau 8.63 : Valeur du ratio critique pour l'ensemble des déterminants potentiels à l'égard de la satisfaction à l'égard de la communication de la RSC	295
Tableau 8.64 : Valeur du ratio critique des déterminants supposés de la satisfaction à l'égard de la communication de la RSC.....	296
Tableau 8.65 : Les indices d'ajustement du modèle empirique de la satisfaction à l'égard de la communication de la RSC	296
Tableau 8.66 : Les indicateurs d'ajustement du modèle théorique, alternatif et final de la satisfaction globale à l'égard de la RSC	297
Tableau 8.67 : Analyse des corrélations	300
Tableau 8.68 : analyse des relations.....	301
Tableau 8.69 : procédure ANOVA sur la perception d'adaptation	303
Tableau 8.70 : régression simple sur la perception d'adaptation.....	304
Tableau 8.71 : analyse de variance sur les solutions à envisager pour la retraite	305
Tableau 8.72 : régression simple sur les solutions à envisager pour la retraite	305
Tableau 8.73 : Analyse de variance sur le développement des fonds de pension.....	306
Tableau 8.74 : Régression simple sur le développement des fonds de pension.....	306
Tableau 8.75 : Tableau récapitulatif de validation des hypothèses.....	311
Tableau 8.26 : Communalités, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'importance des besoins personnels.....	267

Figure 8.1 : Représentation du modèle de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC	289
Figure 8.2 : Représentation du modèle alternatif de la satisfaction à l'égard de l'administration.	293
Figure 8.3 : Représentation du modèle de la satisfaction à l'égard de la communication de la RSC à l'issue de l'étude empirique	296
Figure 8.4 : Représentation du modèle alternatif :	298

ANNEXES

Annexe 1 : Chronique de la prise en charge de la vieillesse²⁸³

Ancien Régime : Assistance confiée aux œuvres laïques et religieuses dans le cadre des paroisses.

1673 : Règlement royal créant un régime de retraite pour les officiers de marine.

XIXe siècle : Initiatives individuelles d'entrepreneurs ou de travailleurs : création de caisses de secours mutuels, malgré la loi Le Chapelier (1791) qui interdisait les groupements professionnels; les sociétés de secours, se développent après les années 1830-1840, elles seront reconnues en 1852 et en 1898 elles pourront se constituer sans autorisation administrative.

1850 : Loi créant une caisse nationale des retraites (CNR), organisme recevant les versements des ouvriers et employés, dont le pouvoir d'achat le permet, en vue de se constituer une retraite.

1853 : Centralisation au Trésor des pensions civiles et militaires de l'Etat, choix de la répartition

1894 : Loi établissant un régime de retraite obligatoire pour les mineurs (le 1^{er} en France)

1910 : Loi sur les retraites ouvrières et paysannes (ROP), Régime obligatoire par capitalisation

1919 : Retour à la France de l'Alsace-Lorraine qui bénéficie de la législation allemande en matière d'assurance vieillesse.

1921-1928 : Discussions autour du projet de loi sur les assurances sociales.

1928-1930 : Lois sur les assurances sociales.

1941 : Allocations aux vieux travailleurs salariés (AVTS)

1945 : Ordonnance du 4 octobre instituant la Sécurité sociale

1946 : Généralisation du principe des assurances sociales (maladie, maternité, vieillesse); mais sous réserve de l'accord des professions concernées. Généralisation des prestations familiales. Obligations de l'assurance vieillesse à compter du 1er janvier 1947. Intégration des accidents du travail dans les assurances sociales et création du régime général. Maintien de l'autonomie des régimes spéciaux.

1947 : Création du régime complémentaire vieillesse des cadres (AGIRC)

1948 : Création de 4 régimes vieillesse autonomes pour les non salariés.

1952 : Mise en place effective du régime vieillesse des exploitants agricoles.

1953 : Création d'une caisse de retraite complémentaire pour les contremaîtres et chefs d'atelier (IRCACIM)

1954 : extension du Régime Général aux veuves et orphelins de guerre.

1956 : Création du Fonds national de solidarité.

1957 : Création d'une caisse de retraite complémentaire pour les non-cadres (INIRS)

1961 : Régime maladie-maternité des exploitants agricoles (AMEXA). Unification des régimes complémentaires des non-cadres (ARRCO)

1966 : Loi cadre organisant la caisse d'assurance maladie des non-salariés (CANAM)

1967 : Suppression des élections aux caisses primaires et instauration du paritarisme. Séparation des risques en trois caisses primaires nationales autonomes (CNAF, CNAM, CNAV)

1971 : Loi Boulin : pension de retraite du RG portée à 50 % des 10 meilleures années à 65 ans pour 37,5 ans de cotisations.

1972 : Alignement des prestations et cotisations vieillesse des commerçants et artisans sur celles du RG. Généralisation de la retraite complémentaire pour les salariés de l'industrie et du commerce.

1973 : Loi Royer qui prévoit une harmonisation progressive sur le RG pour les artisans et commerçants.

²⁸³ D'après IRES/ Cahiers français, "la protection sociale", les cahiers français n°215, La Documentation française, Paris, mars-avril 1984 ; et d'après Chotard Y, Comment sauver la Sécurité Sociale", Paris Economica, 1989, p114 et actualisation.

1974 : Loi cadre sur la généralisation et l'harmonisation. Instauration de la compensation démographique entre régimes.

1975 : Généralisation complète des prestations familiales (à compter du 1er janvier 1978). Affiliation obligatoire à un régime vieillesse des personnes exerçant une activité professionnelle. Extension de la couverture maladie.

1977 : Alignement des avantages maladie des non-salariés sur ceux du RG (hors petit risque)

1978 : Généralisation, soit par affiliation à un régime obligatoire, soit à une assurance personnelle (maladie, maternité).

1982 : Retraite à 60 ans. Restauration des élections d'administrateurs aux caisses primaires

1986 : Loi du 29/12/86 : réforme partielle des AF (allocation jeune enfant devenue "prime jeune enfant" et allocation parentale d'éducation - création d'une garde d'enfant à domicile). Suppression du remboursement à l'employeur du congé de naissance.

1989 : Au 1er janvier taux de cotisation salariée porté à 7,6% (au lieu de 6,6%)

1993 : Article 78 de la loi du 27 janvier 1993 : Prise en charge au titre des prestations en nature de l'assurance maternité, d'une nouvelle catégorie d'ayant droit : la personne vivant avec l'assuré social en étant à sa charge effective, totale et permanente, sans être un des ayants droit cités par la législation de Sécurité sociale (conjoint - concubin, enfants, descendant, ascendant, collatéral ou allié)

1993 : Loi du 22 juillet 1993 et décrets du 27 août 1993 : Réforme du calcul des pensions de l'assurance vieillesse à compter du 1er janvier 1994 (Augmentation de 37,5 ans à 40ans de la durée d'assurance et de périodes reconnues équivalentes exigées pour avoir droit à une pension de retraite au taux plein ; allongement des 10 aux 25 meilleures années de la période de référence utilisée pour déterminer le salaire annuel moyen servant de base au calcul de la pension).

1996 : Ordonnance du 24 janvier 1996 du plan Juppé qui ré instaure le paritarisme.

Le régime de retraite de base :

Au lendemain de la dernière guerre mondiale, la volonté des fondateurs de la Sécurité Sociale était d'assurer la couverture sociale des Français au sein d'un régime unique. Pour cela, il aurait fallu fondre les régimes antérieurs, couvrant notamment les salariés du secteur public -fonctionnaires, mineurs, EDG-GDF, marins, agents des entreprises de transport ferroviaire, de la Banque de France... - dans un nouveau régime. Craignant une remise en cause des avantages particuliers dont elles bénéficiaient, ces professions ont refusé cette fusion. En outre, les professions non salariées ont refusé l'adhésion obligatoire à des régimes autres que réduits à de minces filets de sécurité. Les ordonnances de 1945 portant création de la Sécurité Sociale française ont donc créé le régime général de la Sécurité Sociale, applicable aux salariés du secteur privé, et entériné le maintien des "régimes spéciaux" antérieurs.

Seuls quelques régimes spéciaux à la base démographique restreinte ont rejoint le régime général. Toutefois, une certaine tendance à l'unification des régimes de retraite de base s'est manifestée au cours des années 1970 : en 1973, la législation des régimes des artisans et des commerçants a été alignée sur celle du régime général ; en 1975, a été institué un mécanisme de compensation démographique entre régimes de retraite de base, qui vise à assurer une solidarité financière entre les régimes en situation favorable et ceux dont les paramètres démographiques sont plus fragiles. Le régime général d'assurance vieillesse de la Sécurité sociale est aujourd'hui le principal régime de retraite de base.

Le régime des retraites complémentaires :

Ils sont nés de la volonté des partenaires sociaux, dès l'origine, de pallier l'insuffisance des droits garantis par le régime général de la Sécurité sociale (à l'origine la retraite à taux plein était de 40% du salaire moyen plafonné des dix dernières années). Dès 1947, une convention collective nationale des cadres était signée, qui créait l'Association générale des intitulions de retraite des cadres (AGIRC). Les autres catégories de salariés devaient suivre ce mouvement, quoique avec un certain retard, puisque ce n'est qu'en 1961 qu'était créée l'Association des régimes de retraite complémentaire (ARRCO), l'institution de retraite complémentaire des non-cadres.

Jusqu'au début des années 1970, ces régimes n'étaient pas légalement obligatoires. Ils revêtaient toutefois un caractère contraignant, puisque, en droit social français, il est possible de donner force de loi à un accord collectif en l'étendant par voie réglementaire à l'ensemble des entreprises d'une branche ou d'un ensemble de branches professionnelles. Il s'impose alors à la totalité des entreprises et des salariés entrant dans le champ professionnel de l'accord, même à ceux qui n'appartiennent à aucune des organisations signataires. Ainsi, la quasi-totalité des salariés était couverte par des accords collectifs de retraite complémentaire. Une loi de 1972 est venue couronner le mouvement d'extension de la couverture complémentaire vieillesse en rendant obligatoire l'affiliation de tout salarié du secteur privé à un dispositif de retraite complémentaire.

La retraite complémentaire est donc obligatoire en France, alors qu'elle est généralement facultative à l'étranger.

Du point de vue du système dans son ensemble, cela aboutit à une couverture obligatoire à deux niveaux : un niveau légal de base et un niveau professionnel complémentaire. Une telle couverture laisse peu d'espace pour les dispositifs allant au-delà.

Toutefois le régime de répartition n'est viable à long terme que si l'on possède des garanties suffisantes sur la venue permanente de nouveaux et jeunes assurés, ce qui conduit évidemment à les rendre obligatoires et explique l'origine du débat quasi théologique qui oppose capitalisation et répartition en raison notamment des perspectives démographiques à très long terme.

Annexe 3 : Succession d'ouvrages et de rapports

. Après les travaux de Denis Kessler et Dominique Strauss-Kahn en 1982 sur "l'épargne retraite" et la fameuse interrogation d'André Babeau en 85 "la fin des retraites?", le premier diagnostic sérieux sur les perspectives d'évolution des régimes de retraite a été établi en 1986 par le Commissariat général au plan dans son rapport " faire gagner la France"²⁸⁴.

Mais c'est en 1991 qu'est publié le livre blanc Rocard, qui marque une date dans l'histoire des retraites ; En raison de son caractère exhaustif, d'abord, ce document s'attachant pour la première fois à décrire la situation calamiteuse des régimes spéciaux. Par la solide démonstration, ensuite, fondée sur des données actualisées, conduisant à des hypothèses d'évolution difficilement réfutables²⁸⁵. Par la perspective des réformes ouvertes, enfin, dont on pourra ultérieurement constater qu'elles inspireront directement les gouvernements qui suivront.

En 1995, le livre blanc Rocard sera réactualisé par un groupe de travail du commissariat au Plan. Portant sur le régime général, mais aussi sur les régimes complémentaires Arrco et Agirc, ainsi que sur la situation de quatre régimes spéciaux (SNCF, collectivités locales, exploitants agricoles et fonctionnaires), ce nouveau rapport fera apparaître une situation plus dégradée que ne le prévoient les experts cinq ans plus tôt²⁸⁶. Mai 1998, le Premier ministre a demandé au Commissariat Général du Plan un diagnostic sur la situation et les perspectives du système de retraite français. Ce diagnostic porte sur l'ensemble des régimes et fait également état des réformes mises en œuvre par d'autres pays industrialisés confrontés à une situation analogue, parmi lesquels l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Italie, les Etats-Unis ou encore le Canada. Dernièrement, en avril 1999, le commissaire général au plan, Jean-Michel Charpin, remettait son rapport sur l'avenir des retraites qui étudie plusieurs pistes de réforme : l'allongement, à l'horizon 2019, de la durée de cotisation pour obtenir le taux plein ; provisionner des ressources dans le fonds de réserve ; l'élargissement de l'assiette du financement des retraites ; l'aménagement de certains dispositifs pour favoriser la cohésion sociale.

²⁸⁴ Commissariat général au Plan, "faire gagner la France", collection Pluriel, Hachette, 1986 – les auteurs de cette étude observaient que les régimes français avaient connu une situation tout à fait exceptionnelle pour trois raisons (démographique, sociologique avec l'allongement des carrières validées ouvrant droit à pension, et Technique car les régimes de retraite des salariés ne sont pas parvenus à une complète maturité) qui s'étaient additionnées au cours du dernier demi-siècle. Le second enseignement de ce rapport est qu'un redressement du taux de fécondité et/ou une forte réduction du chômage, ne parviendra pas à enrayer la baisse de rendement des régimes.

²⁸⁵ Quatre enseignements peuvent être retirés du livre blanc Rocard : 1- le vieillissement de la population est inéluctable. 2- La population active (actifs employés + demandeurs d'emploi) continuera à croître à un rythme soutenu jusqu'en 2005. 3- une réduction rapide du chômage ne modifierait que marginalement la tendance lourde à la diminution des effectifs de cotisants. 4- le taux de dépendance de la population âgée inactifs de plus de 60 ans/ cotisants, qui est le paramètre déterminant pour les régimes de retraite, s'alourdira de manière sensible. Et trois aménagements sont préconisés : allongement de la durée d'activité nécessaire pour se constituer un droit à la retraite, modification de la période de référence servant au calcul de la pension et passage d'une revalorisation des retraites en fonction de l'évolution du salaire moyen à une revalorisation en fonction des prix.

²⁸⁶ Trois aspects à retenir de cette réactualisation : en moyenne, il y a désormais parité de niveau de vie entre actifs et retraités ; ensuite le vieillissement de la population va s'accélérer du fait de la poursuite de l'allongement de l'espérance de vie jusqu'en 2050 et d'un taux de fécondité qui restera aux alentours de 1,8, de plus les réformes intervenues en 1993 pour le régime de base des salariés n'auront que des effets limités ; enfin le rapport cotisants/retraités se dégradera à partir de 2005 dans le secteur privé

Lors du changement de gouvernement français en juin 1997, l'arrivée des fonds de pension, dit loi « Thomas », fut annulée faute de décrets d'application. Mai 1998, le Premier ministre, Lionel Jospin, demande au Commissariat Général du Plan un diagnostic sur la situation et les perspectives du système de retraite français. Le 29 Avril 1999, le commissaire au Plan, Jean-Michel Charpin (cf. encadré) remet officiellement son rapport sur les retraites au Premier ministre, Lionel Jospin. C'est de nouveau le coup d'envoi d'une concertation entre le Gouvernement et tous les partenaires sociaux, préalable à toute prise de décision.

Ce rapport explore certaines marges de manœuvre permettant d'assurer l'avenir des régimes de retraite par répartition. A ce titre, le commissaire au Plan étudie quelques pistes de réforme

1- l'allongement, à l'horizon 2019, de la durée de cotisation pour obtenir le taux plein.

Le rapport propose de privilégier l'allongement progressif de la durée de cotisation. Cette mesure favorise en effet le rééquilibrage des régimes de retraite sans peser ni sur le revenu des retraités ni sur celui des actifs. Elle est cohérente avec l'allongement de l'espérance de vie et l'amélioration générale de l'état de santé au-delà de 60 ans et permet de tenir compte de l'âge d'entrée dans la vie active. Il propose d'allonger progressivement, au rythme d'un trimestre par génération à partir de 2000, la durée d'assurance nécessaire pour bénéficier d'une retraite taux plein. Objectif : atteindre 170 trimestres en 2019 dans la limite de l'âge de 65 ans.

2- Provisionner des ressources dans le fonds de réserve.

Un fonds de réserve a été créé par le Gouvernement dans la loi de financement de la Sécurité sociale de 1999. Le rapport propose de provisionner des ressources dans le fonds, pour faire face, plus tard, au changement de régime démographique. En fonction de l'objectif attribué au fonds, le montant des réserves à accumuler est plus ou moins important. Si l'on choisit d'étaler dans le temps les réformes à réaliser pour faire face à l'évolution démographique, les réserves capitalisées doivent atteindre au maximum, dans 25 points, 3 points de PIB environ.

Le rapport souligne l'intérêt d'un investissement partiel en actions pour accroître le rendement du capital sur le long terme.

3- l'élargissement de l'assiette du financement des retraites.

La troisième piste de réforme consiste à élargir l'assiette du financement des retraites. L'intégration dans l'assiette des cotisations vieillesse d'éléments de rémunération actuellement non soumis à cotisation, ou encore le basculement de financement de prestations non contributives sur la CSG constituent des pistes possibles. Tout élargissement de l'assiette par intégration d'éléments de rémunération supplémentaires accroît cependant à terme la charge des retraites.

4- l'aménagement de certains dispositifs pour favoriser la cohésion sociale

La quatrième piste consiste à assurer une plus grande cohésion sociale du système en aménageant certains dispositifs, par exemple en modifiant certaines règles d'indexation des pensions.

LA POSITION DES PARTENAIRES SOCIAUX SUR LE RAPPORT CHARPIN

Le dossier consacré par entreprises et carrières à la prévoyance et la retraite en juin 1999, nous permet d'apprécier les positions des partenaires sociaux suite à la remise du rapport Charpin au premier ministre Lionel Jospin.

- Pour la CGT, les hypothèses sur l'avenir des régimes de retraite sont trop sombres, elle trouve inutile de prendre des mesures trop drastiques, notamment en ce qui concerne un alignement des régimes spéciaux (fonctionnaires, entreprises publiques tels que la SNCF, la RATP...) sur le régime général en termes de durée de cotisation. Elle est opposée au recul de l'âge de la retraite, qui "accroît les inégalités et n'a aucun sens en situation de sous-emploi", et est fermement contre toute idée de troisième niveau de retraite par capitalisation, mais souhaite une réforme du mode de calcul des cotisations sociales afin d'augmenter la contribution des entreprises.

- FO, pour sa part, ne souhaite pas non plus l'allongement de la durée de cotisation mais mise beaucoup sur la constitution du fonds de réserve qui serait alimentées, selon elle, par les gains réalisés par l'Etat à l'occasion des privatisations de sociétés commerciales et une partie de la taxation des heures supplémentaires. Sur une base de taxation de ces dernières à 25 %, 5% pourraient, selon FO, être affectés au fonds de réserve.

- La CFDT n'est pas hostile à l'allongement de la durée de cotisation qui est, selon le secrétaire national de la confédération en charges des retraites, Jean-Marie Toulisse²⁸⁷, "plus juste que le recul de l'âge de la retraite". Il est toutefois favorable à la fixation d'un "âge taquet", pour éviter que les salariés travaillent à l'âge trop avancé. De plus, la CFDT ne demande pas un alignement des régimes spéciaux, elle trouve nécessaire d'évoluer vers "une certaine harmonisation du droit social, aussi dans les retraites". Enfin, elle suggère de faire entrer les retraites dans le champ de la négociation collective tous les deux ans, afin que "les retraités puissent profiter d'une éventuelle progression de la richesse nationale".

- La CFE-CGC n'est pas non plus totalement hostile à l'idée d'un allongement de la durée de cotisation. A condition toutefois de jouer en priorité sur deux autres leviers : développer le fonds de réserve et revoir le système des cotisations.

- Le MEDEF, enfin, préconise une durée de cotisation à 180 trimestres (soit 45 ans) pour bénéficier d'une retraite à taux plein, alors que le rapport Charpin propose de passer à 170 trimestres. De plus, il souhaite que le calcul du montant de la retraite s'effectue progressivement sur l'ensemble de la carrière et non plus sur les 25 dernières années. Enfin, pour compenser partiellement "la baisse de rendement des régimes par répartition", le MEDEF milite en faveur de la création de fonds de pension.

²⁸⁷Propos recueillis lors du colloque préparé par Liaisons Sociales sur les retraites : diagnostics et scénarios, 10 mai 1999.

Les produits étaient présentés dans un ordre aléatoire (Tableau 3), afin d'éviter un biais dans les réponses, c'est-à-dire afin d'éviter des réponses identiques pour des produits techniquement proches.

Tableau 3 : Codification des éléments de la rétribution extrinsèque dans le questionnaire

CODE	PRODUIT
1.	Chèques vacances
2.	Intéressement
3.	Contrat indemnités de fin de carrière
4.	Participation
5.	Contrat indemnités de licenciement
6.	Plan d'actionnariat
7.	Contrat article 39
8.	Contrat article 82 collectif
9.	Contrat article 82 individuel
10.	Contrat article 83
11.	Titres restaurant
12.	Plan d'options (stock-options)
13.	Compte épargne temps
14.	Plan d'épargne d'entreprise

La méthode Kappa

Lorsque l'objet d'une étude se limite à une classification nominale, c'est-à-dire lorsqu'il n'existe aucun ordre attaché aux différentes catégories de la typologie, différentes méthodes sont proposées pour en mesurer la pertinence.

Un exemple est donné par Siegel et Castellan (1988, p. 284) : un groupe de psychologues devant répartir chaque individu d'un ensemble de N patients dans une des m thérapies. Deux cas extrêmes peuvent se présenter. Soit les experts s'accordent de manière consensuelle sur l'assignation de chaque patient à chaque traitement. Soit, les choix de chaque spécialiste s'avèrent en total désaccord et s'assimilent à une simple aléarisation.

En dehors de ces deux cas évidents et afin de s'assurer que les choix ne découlent pas du simple hasard, des tests permettent de mesurer la cohérence de la classification de chaque spécialiste. Le test Kappa de Cohen s'avère le plus utilisé.

Ce test, construit par Cohen (1960, 1968), propose donc de calculer un indice de convergence des avis des différents experts (Evrard, 1993). Le test compare le pourcentage d'accords entre analystes et celui qui serait obtenu par le fait du hasard.

La méthode²⁸⁸ consiste à prendre N objets ou sujets qu'il faut assigner à une des m catégories proposées, partant de l'hypothèse que ces catégories soient nominales. Chacun des k spécialistes, quatre suffisent, doit donc imputer chaque objet à une catégorie. Le résultat se présente sous forme de tableau à double entrées (Tableau 4).

²⁸⁸ Est ici reprise la présentation de Siegel & Castellan (1988, pp.284-286).

Tableau 4 : Table de données pour le test kappa

Objet	Catégorie						
	1	2	...	j	...	m	
1	n ₁₁	n ₁₂	...	n _{1j}	...	n _{1m}	S ₁
2	n ₂₁						S ₂
⋮	⋮			⋮			⋮
i	n _{i1}		...	n _{ij}		n _{im}	S _i
⋮	⋮			⋮			⋮
N	n _{N1}			n _{Nj}		n _{Nm}	S _N
	C ₁	C ₂	...	C _j	...	C _m	
	p ₁	p ₂	...	p _j	...	p _m	

Nous avons n_{ij} correspondant au nombre d'experts classant les i^{èmes} objets dans les j^{èmes} catégories. Par ailleurs, nous noterons (Équation 1) :

Équation 1 : Termes de la table de données

$$C_j = \sum_{i=1}^N n_{ij} \qquad p_j = \frac{C_j}{Nk} \qquad S_i = \frac{\sum_{j=1}^m \binom{n_{ij}}{2}}{\binom{k}{2}} = \frac{1}{k(k-1)} \sum_{j=1}^m n_{ij}(n_{ij}-1)$$

Le coefficient de convergence kappa, noté K, est le résultat du ratio de la fréquence de jugements en accord des spécialistes (corrigée du nombre de jugements en accord dus au hasard) par rapport à la proportion maximum de jugements en accord (corrigée du nombre découlant du hasard).

Équation 2 : Coefficient de convergence Kappa

$$K = \frac{P(A) - P(E)}{1 - P(E)}$$

avec $P(A) = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N S_i$ la proportion moyenne d'accords

et $P(E) = \sum_{j=1}^m p_j^2$ la proportion d'accords obtenus aléatoirement

Si l'accord est parfait entre les experts, le coefficient K (Équation 2) sera égal à 1. En revanche, si la convergence entre spécialiste est nulle ou si elle provient du pur hasard, alors K = 0.

Le test

Suite au questionnaire envoyé à six spécialistes de l'épargne salariale et retraite, nous avons obtenu des résultats concordants et significatifs (Tableau 5).

Tableau 5 : Résultats du questionnaire relatif à la typologie des éléments de la rétribution extrinsèque

Produit	Fiscalisation		
	0	1	2
1	1	4	1
2	0	0	6
3	0	1	5
4	0	0	6
5	1	4	1
6	0	2	4
7	0	1	5
8	0	4	2
9	2	4	0
10	0	0	6
11	0	5	1
12	0	2	4
13	4	2	0
14	1	0	5

Produit	Typologie				Si
	1	2	3	4	
1	6	0	0	0	1,000
2	1	5	0	0	0,667
3	2	0	4	0	0,467
4	0	0	0	6	1,000
5	4	0	2	0	0,467
6	1	0	1	4	0,400
7	3	0	3	0	0,400
8	2	0	4	0	0,467
9	2	0	4	0	0,467
10	2	0	4	0	0,467
11	6	0	0	0	1,000
12	0	0	1	5	0,667
13	0	0	6	0	1,000
14	0	0	3	3	0,400
Cj	29	5	32	18	
pj	0,345	0,060	0,381	0,214	

Malgré de légères divergences, les résultats concernant le niveau de défiscalisation des éléments de rétribution sont conformes à notre propre vision. Globalement, nous pouvons donc pondérer chaque produit en fonction de son intérêt fiscal et social pour l'entreprise.

Nous avons par exemple le produit 4 (la participation) qui est considéré par les spécialistes comme un produit fortement défiscalisé pour l'entreprise (6 réponses sur 6 de niveau 2).

L'analyse des résultats sur le classement des produits nécessite quant à elle la mise en œuvre de la méthode Kappa.

Nous obtenons un coefficient de convergence K égal à 0,545 significativement différent de 0. Les experts sont donc moyennement en accord dans le classement des produits, certainement à cause de l'ambiguïté terminologique déjà soulevée. Il convient alors de mesurer le degré de signification de K par le paramètre κ . Cela revient à tester l'hypothèse $H_0: \kappa = 0$ contre $H_1: \kappa > 0$. Si H_0 est rejeté, alors nous pourrions conclure que l'ensemble des avis des spécialistes est significativement différent d'un classement obtenu par le hasard et que la typologie est valide.

Pour ce dernier test, nous devons calculer $\text{var}(K)$ et z (Équation 3).

Équation 3 : $\text{Var}(K)$ et z

$$\text{var}(K) \approx \frac{2}{Nk(K-1)} \times \frac{P(E) - (2k-3)[P(E)]^2 + 2(k-2) \sum p_j^3}{[1 - P(E)]^2} \text{ et } z = \frac{K}{\sqrt{\text{var}(K)}}$$

Dans notre étude, l'hypothèse H_0 est rejetée au seuil $\alpha = 0,01$, puisque $\text{var}(K) = 0,005$ et $z = 7,57$. À ce seuil, z doit être supérieur à 2,32 pour rejeter l'hypothèse H_0 ²⁸⁹. Nous pouvons donc confirmer statistiquement la validité de notre typologie.

ANNEXE : LE QUESTIONNAIRE

Le but de ce questionnaire (2 questions) est de dégager une nouvelle typologie des éléments de la rétribution extrinsèque. Ce classement s'articule autour de 3 critères : le conditionnement à une performance des bénéficiaires, l'horizon d'encaissement par les salariés et le niveau d'allègement fiscal et social pour l'entreprise.

Ce questionnaire s'adresse aux spécialistes de ces produits (épargne salariale, épargne retraite,...). Il sera traité en utilisant la méthode du test Kappa de Cohen qui consiste à vérifier la convergence des classements des différents spécialistes, afin de valider cette typologie.

Il est nécessaire de classer l'ensemble de ces produits. Une réponse manquante empêchera toute analyse du questionnaire.

Question 1 : Pour chacun des produits suivants, quel est le niveau d'allègement fiscal et social (0, 1 ou 2) dont bénéficie l'entreprise ?

La note 0 correspond à un allègement faible ou nul en termes d'impôts, taxes et charges sociales ;

La note 1 correspond à un allègement moyen ;

La note 2 correspond à une exonération forte ou totale des impôts (déduction du bénéfice), taxes (taxe sur les assurances,...) et charges sociales.

1. Chèques vacances :
2. Intéressement :
3. Contrat indemnités de fin de carrière :
4. Participation :
5. Contrat indemnités de licenciement :
6. Plan d'actionnariat :
7. Contrat article 39 :
8. Contrat article 82 collectif :
9. Contrat article 82 individuel :
10. Contrat article 83 :
11. Titres restaurant :
12. Plan d'options :
13. Compte épargne temps :
14. Plan d'épargne d'entreprise :

Question 2 : La typologie proposée se présente sous la forme d'une matrice à double entrée. Dans quelle case (1, 2, 3 ou 4) de cette matrice placeriez-vous chacun des produits ?

Sachant d'une part que la rémunération immédiate correspond à un versement aux salariés de la part due par l'entreprise dès la constatation de la dette et que la rémunération à terme signifie une rémunération différée après blocage sur plan ou compte d'épargne.

Sachant d'autre part que la rémunération sans performance est versée quels que soient les résultats de l'entreprise ou du salarié et que la rémunération liée à une performance est fonction de la performance du salarié ou de l'entreprise (soit elle est versée ou non, soit le niveau de rétribution est proportionnel à la performance).

TYPOLOGIE

Rémunération	Sans performance	Liée à une performance
Immédiate	1	2
À terme	3	4

²⁸⁹ Voir tableau dans Siegel & Castellan (1988, p.320).

Annexe 6: Tableau récapitulatif des dispositifs de RSC

TABLEAU RÉCAPITULATIF²⁹⁰ (1/3)	Régimes à cotisations définies (art 83 CGI)	Régimes à prestations définies (art 39 CGI)	Plan d'Épargne à Long Terme (PELT)
TYPE DE CONTRAT	Retraite supplémentaire sous forme de rente viagère correspondant aux cotisations et intérêts accumulés	. Régime additif : retraite supplémentaire en pourcentage fixe du dernier salaire sans lien avec les régimes obligatoires. . Régime "chapeau" : retraite supplémentaire en pourcentage du salaire sous déduction des régimes obligatoires de retraite.	PEE
CARACTÉRISTIQUES			
Mode de souscription	Décision unilatérale de l'employeur, convention ou accord collectif d'entreprise.	Décision unilatérale de l'employeur, convention ou accord collectif d'entreprise (peu fréquent)	Nécessite la rédaction d'un avenant ou à l'accord de PEE précisant les modalités d'attribution de l'abondement à long terme et les modalités de sortie.
Adhésion	Obligatoire pour une même catégorie de salariés.	Obligatoire pour une même catégorie de salariés.	Tous les salariés de l'entreprise bénéficiant du PEE peuvent adhérer au PELT
Cotisations	Quote-part patronale et quote-part salariale (facultative)	A la charge totale de l'entreprise.	

²⁹⁰ Source : Le revenu Français, sept 95 et Turbot P "le fonds de pension" ; site : www.anticipa-retraite.com ; Entreprise et Carrière, " comment réconcilier les extrêmes" juin 1999, pp.24-25

Annexe 6: Tableau récapitulatif des dispositifs de RSC

TABLEAU RÉCAPITULATIF (2/3)	Régimes à cotisations définies (art 83 CGI)	Régimes à prestations définies (art 39 CGI)	Plan Epargne à Long Terme (PELT)
<p>PRESTATIONS Prestations de base</p> <p>Portabilité des droits</p> <p>Caractère aléatoire des droits</p>	<p>Versement d'une rente viagère à l'âge de la retraite fixé par le contrat : pas d'option en capital. Possibilité d'anticipation ou de prorogation de la rente.</p> <p>Oui. En cas de départ de l'entreprise, les droits et les intérêts accumulés restent acquis. L'ancien salarié bénéficie d'une rente à l'âge prévu dans le contrat.</p> <p>Non.</p>	<p>Versement d'une rente viagère :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dans un <i>régime additif</i>, la rente est égale à une part du salaire (de 10 à 15 % le plus souvent pour une carrière pleine). - dans un <i>régime "chapeau"</i>, la rente est égale à la différence entre une part du dernier salaire(ex.60 ou 70% ou souvent 2% par année d'activité) et le montant des retraites obligatoires du salarié. <p>Non. En cas de départ de l'entreprise avant l'âge de la retraite (ou souvent de la préretraite), le salarié perd tous ses droits à la retraite supplémentaire.</p> <p>Oui.</p>	<p>Le salarié a la faculté de libérer l'ensemble de ses sommes. Plusieurs modalités de sorties sont proposées : - capital : remboursement total ou partiel ; - capital fractionné : possibilité de bénéficier, à montant et périodicité prédéterminés de versements réguliers ; - rente : possibilité pour le salarié, de bénéficier d'une rente viagère ou temporaire.</p>
<p>FISCALITÉ</p> <p>Pour l'entreprise : - cotisations ou primes</p> <p>Pour le salarié : - cotisations</p> <p>- Rente</p>	<p>Art.83.2 du CGI. Déductibles du bénéfice imposable; exonérées des taxes assises sur les salaires dans la limite de 85% du plafond de la sécurité sociale (y compris cotisations retraites, régimes obligatoires). L'excédent constitue un complément de retraite.</p> <p>Exonérées d'impôt sur le revenu (IRPP) dans les mêmes limites que pour l'employeur. Les cotisations salariales excédentaires ne sont pas admises en déduction.</p> <p>Imposable</p>	<p>Art. 39 du CGI. Déductibles du bénéfice imposable si le versement des primes entraîne une réduction de l'actif de l'entreprise. En cas de gestion interne, les provisions pour charges de retraite ne sont pas déductibles.</p> <p>Exonérées d'IRPP : les primes versées par l'employeur ne sont pas considérées comme un avantage en nature car le droit n'est pas certain.</p> <p>Imposable</p>	<p>L'abondement est déductible des bénéfices imposables</p> <p>Les versements ne bénéficient d'aucun avantage fiscal. Les dividendes ne sont pas soumis à l'impôt sur les plus-values tant qu'ils sont réinvestis.</p>

Annexe 6: Tableau récapitulatif des dispositifs de RSC

TABLEAU RÉCAPITULATIF (3/3)	Régimes à cotisations définies (art 83 CGI)	Régimes à prestations définies (art 39 CGI)	Plan Epargne à Long Terme (PELT)
<p>CHARGES SOCIALES Pour l'entreprise</p> <p>Pour le salarié</p>	<p>Exonération des cotisations patronales dans la limite de 85 % du plafond de la sécurité sociale (y compris cotisations patronales pour les régimes complémentaires de retraite). Le surplus de cotisations est un salaire soumis à cotisations. Sur les cotisations versées par le salarié, l'entreprise est soumise aux charges sociales et aux charges ARRCO et AGIRC Exonération. Sauf en cas de dépassement de la limite des 85%</p>	<p>Position incertaine pour l'employeur et le salarié. Jusqu'à une date récente, il était admis que la prime finançant ce régime soit exonérée de toutes charges sociales. Or, en 1994 et 1995, deux arrêts de la Cour de cassation ont décidé de réintégrer cette prime dans les mêmes limites que pour les régimes à cotisations définies.</p>	<p>Aucune, ni pour l'entreprise ni pour le salarié. Abondement patronal soumis à la CSG et la CRDS.</p>
<p>AVANTAGES Pour l'entreprise</p> <p>Pour le salarié</p>	<p>Le coût est connu à l'avance, elle s'engage sur un niveau de financement et non sur un niveau de garantie.</p> <p>Niveau de cotisations connu à l'origine ; Possibilité de transférer les fonds en cas de départ de l'entreprise ; droits individualisés. Le régime est particulièrement intéressant pour les salariés jeunes bénéficiant d'une accumulation d'épargne et d'une capitalisation portant sur une longue période.</p>	<p>Le régime permet d'atteindre correctement les objectifs fixés en matière de taux de remplacement en liant la prestation aux derniers revenus. Fidélisation très forte des collaborateurs.</p> <p>Connaissance <i>a priori</i> du niveau de la retraite mais visibilité plus ou moins grande quant au montant de la retraite future (régime additif ou chapeau)</p>	<p>Les entreprises aident leurs salariés à se constituer une épargne sur le long terme. Elles peuvent aussi, par ce biais, encourager les salariés à investir dans les actions maison.</p> <p>Il se constitue une épargne sur le long terme. Il peut également bénéficier de la participation de son employeur. Au niveau des placements, il a souvent le choix entre différents types de fonds (sécuritaire, dynamique ou encore fonds maison). Enfin, la sortie peut se faire sous forme de capital ou de rente.</p>
<p>LIMITES Pour l'entreprise</p> <p>Pour le salarié</p>	<p>Fidélisation modeste des collaborateurs. Les régimes gérés par capitalisation bénéficient de revenus financiers qui peuvent être fluctuant dans le temps.</p> <p>Faible visibilité sur le niveau de la retraite future ; Risque des marchés financiers (mais sans maîtrise directe sur la gestion). Ce type de régime est moins favorable pour les salariés proche de la retraite car la durée de constitution de l'épargne de capitalisation est relativement brève.</p>	<p>Risque supérieur car engagement très en avance sur le niveau futur de retraite (risque des marchés financiers)</p> <p>Pour le salarié, rien ne garantit que l'entreprise sera en mesure de verser la prestation.</p> <p>Niveau de l'engagement aléatoire pour les régimes chapeau car conditionné par le rendement des régimes obligatoires ; Imprécision de la doctrine sociale et fiscale.</p> <p>Obligation d'être présent dans l'entreprise jusqu'au départ en retraite (sinon perte définitive des droits acquis) ; Droits non individualisés. (ce régime présente peu d'intérêt pour les salariés jeunes).</p>	<p>L'entreprise peut décider de consacrer son abondement au seul fonds composé d'actions maison.</p> <p>Cette méthode incitative est cependant contraignante pour les salariés : la performance de son épargne va dépendre en totalité de celle de la valeur de la société.</p>



Madame, Monsieur,

Dans le cadre d'une recherche universitaire²⁹¹, nous aimerions connaître **votre avis sur les dispositifs d'épargne à long terme et de retraite par capitalisation**, notre objectif est de mieux comprendre l'appréciation des salariés à l'égard des pratiques en usage dans les entreprises.

Votre collaboration nous sera précieuse. Elle sera déterminante pour la qualité de cette recherche.

Nous vous garantissons l'absolue confidentialité des renseignements que vous voudrez bien fournir en remplissant le questionnaire ci-dessous et en l'envoyant à l'aide de l'enveloppe ci-jointe.

Un document de synthèse reprenant les principaux résultats vous sera envoyé, si vous le désirez, dès que l'ensemble des informations aura pu être traité.

Avec nos remerciements, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.

Bérangère Gosse
Doctorant à L'IAE de Lille

²⁹¹ menée à l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille

Ce questionnaire a été conçu pour un travail de recherche, les informations fournies sont **strictement confidentielles** et ne seront en aucun cas transmises à un tiers.

Ce questionnaire a été construit pour être utilisable dans plusieurs entreprises

Aussi, pouvez-vous m'indiquer quel est le dispositif d'épargne-retraite mis en place dans votre entreprise et dont vous êtes le bénéficiaire :

- | | |
|---|--------------------------|
| Retraite par capitalisation | <input type="checkbox"/> |
| Plan d'épargne long terme (minimum 8 ans) | <input type="checkbox"/> |
| Article 83 (régime à cotisations définies) | <input type="checkbox"/> |
| Article 39 (régime à prestations définies) | <input type="checkbox"/> |

Si vous n'avez coché aucune case, il est inutile de poursuivre le questionnaire. Dans le cas contraire, vous pouvez continuer.

Nous regroupons sous le terme **de Retraite Surcomplémentaire par Capitalisation (RSC)** le dispositif d'épargne retraite que vous venez de cocher

Pour que les résultats soient exploitables, il est **indispensable** que vous répondiez à toutes les questions. Enfin, n'hésitez pas à utiliser toutes les positions des échelles.

Exemple :

	Pas du tout d'accord	Tout à fait d'accord
<u>La guerre des étoiles est un film pour enfants</u>	1 2 3 4 5 6 7 nsp	

Signifie que vous êtes plutôt d'accord avec cette affirmation

Si vous ne pouvez pas répondre à une question cochez la case **nsp** (ne sais pas)

**MERCI D'UTILISER L'ENVELOPPE CI-JOINTE
ET ME L'ENVOYER LE PLUS RAPIDEMENT POSSIBLE**

Vous bénéficiez actuellement au sein de votre entreprise d'une épargne-retraite (désignée ici par le sigle RSC), pouvez vous m'indiquer votre satisfaction à l'égard des éléments suivants :

	Pas du tout satisfait	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait satisfait	nsp
des sommes que vous utilisez pour bénéficier de ce dispositif à l'intérieur de l'entreprise	1	2	3	4	5	6	7			nsp
de la participation financière de votre entreprise pour ce dispositif	1	2	3	4	5	6	7			nsp
de la répartition du financement de ce dispositif entre vous et votre entreprise	1	2	3	4	5	6	7			nsp
de l'information générale diffusée par votre employeur à l'égard du dispositif	1	2	3	4	5	6	7			nsp
des informations personnalisées dont vous disposez dans l'entreprise	1	2	3	4	5	6	7			nsp
des informations obtenues par l'organisme qui gère le dispositif	1	2	3	4	5	6	7			nsp
de la communication de vos droits à l'égard de ce dispositif (périodicité et montant du versement, droit de déblocage...)	1	2	3	4	5	6	7			nsp
de l'engagement de votre société sur le montant que vous percevrez	1	2	3	4	5	6	7			nsp
du sentiment de sécurité que vous procure ce dispositif	1	2	3	4	5	6	7			nsp
de l'indisponibilité immédiate des sommes que vous consacrez à ce dispositif	1	2	3	4	5	6	7			nsp
de la notoriété de l'organisme qui fournit et gère ce dispositif	1	2	3	4	5	6	7			nsp

L'épargne-retraite (RSC) dont vous bénéficiez est-elle, selon vous :

	Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait d'accord	nsp
plus intéressante que ce qui est proposée dans les autres entreprises de votre secteur d'activité	1	2	3	4	5	6	7			nsp
plus satisfaisante que ce qui est proposée à vos collègues de travail	1	2	3	4	5	6	7			nsp
plus satisfaisante que ce qui est proposée à vos subordonnés	1	2	3	4	5	6	7			nsp
plus satisfaisante que ce qui est proposée à votre entourage (conjoint, amis...)	1	2	3	4	5	6	7			nsp

L'épargne-retraite (RSC) est pour vous importante parce qu'.... :

	Pas du tout d'accord							Tout à fait d'accord
elle est un facteur qui contribue à rendre mon entreprise plus attractive qu'une autre	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
elle contribue à m'attacher à mon entreprise	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
elle me procure un sentiment de sécurité	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
elle procure un sentiment de sécurité à ma famille	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
elle me lie assez fortement à mon entreprise	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
elle anticipe mes besoins futurs	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
elle répond à certains de mes besoins personnels	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
elle est un moyen de réduire les charges fiscales et sociales de mon salaire	1	2	3	4	5	6	7 nsp	

D'après la connaissance que vous avez de la RSC, êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes :

	Pas du tout d'accord							Tout à fait d'accord
son évolution tient compte de ma situation dans le passé	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
je peux déterminer approximativement le montant que me procurera la RSC à son échéance	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
je peux estimer le montant dépensé actuellement par mon employeur pour bénéficier d'une RSC	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
je peux évaluer ce que me coûte la RSC	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
je dispose d'informations sur l'organisme qui fournit et gère la RSC de l'entreprise	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
je connais la (ou les) personne(s) qui s'occupe(nt) de la RSC dans l'entreprise	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
j'ai eu connaissance de la façon dont sera calculé le montant que me procurera cette RSC à son échéance	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
l'information dont je dispose sur les garanties et les droits (rente, capital, défiscalisation...) de la RSC est largement suffisante	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
l'information dont je dispose sur la gestion de la RSC est suffisante	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
j'ai la possibilité de faire bénéficier mon conjoint de la RSC en cas de décès.	1	2	3	4	5	6	7 nsp	
j'ai la possibilité de récupérer les cotisations effectuées pour ma RSC en cas de départ de l'entreprise	1	2	3	4	5	6	7 nsp	

Selon vous, votre entreprise...

	Pas du tout d'accord							Tout à fait d'accord
a pris le temps de m'expliquer le fonctionnement de la RSC	1	2	3	4	5	6	7	nsp
peut vous renseigner sur la RSC à tout moment	1	2	3	4	5	6	7	nsp
a pris en considération les attentes générales des salariés pour leur proposer cette RSC	1	2	3	4	5	6	7	nsp
tient compte de mes besoins individuels pour me proposer la RSC la mieux adaptée	1	2	3	4	5	6	7	nsp

Selon vous, parmi les différentes solutions d'amélioration possible de la retraite, l'épargne-retraite (RSC) est-elle adaptée pour...

	Pas du tout d'accord							Tout à fait d'accord
se constituer un complément de revenu au moment de la retraite	1	2	3	4	5	6	7	nsp
Réduire les charges sociales et fiscales liées à la rémunération	1	2	3	4	5	6	7	nsp
Obtenir une rémunération différée	1	2	3	4	5	6	7	nsp
Bénéficiaire d'un placement moins coûteux que ce qui est proposé dans les banques ou les assurances...	1	2	3	4	5	6	7	nsp
Bénéficiaire d'un rendement intéressant de votre argent	1	2	3	4	5	6	7	nsp
Optimiser la gestion de votre argent	1	2	3	4	5	6	7	nsp
Fournir des informations individuelles et confidentielles sur son évolution	1	2	3	4	5	6	7	nsp

La RSC dont vous bénéficiez actuellement dans votre entreprise vous semble t-elle bien adaptée aux éléments ci-dessous ?

	Pas du tout d'accord							Tout à fait d'accord
à l'évolution de la situation financière de votre entreprise	1	2	3	4	5	6	7	nsp
à l'évolution du coût de la vie	1	2	3	4	5	6	7	nsp
à votre type d'emploi (niveau hiérarchique, difficulté du travail...)	1	2	3	4	5	6	7	nsp
à vos contributions à votre entreprise (performance, assiduité, effort, ancienneté, formation, expérience...)	1	2	3	4	5	6	7	nsp

Globalement, diriez-vous que vous êtes satisfait ou non....

	Pas du tout satisfait							Tout à fait satisfait
De votre épargne retraite (RSC) mise en place dans votre entreprise	1	2	3	4	5	6	7	nsp
de votre rémunération	1	2	3	4	5	6	7	nsp

Par rapport aux cotisations salariales et patronales réalisées sur votre bulletin de salaire pour la retraite obligatoire (sécurité sociale + retraite complémentaire cadres et/ou non cadres), quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis ?

	Pas du tout satisfait							Tout à fait satisfait
du montant de ces cotisations salariales mensuelles	1	2	3	4	5	6	7	nsp
du montant des cotisations patronales mensuelles	1	2	3	4	5	6	7	nsp
des garanties offertes sur le montant de votre future retraite par les régimes obligatoires	1	2	3	4	5	6	7	nsp
du mode de financement actuel des pensions de retraite par vos cotisations salariales et celles de votre entreprise	1	2	3	4	5	6	7	nsp

Pour garantir le système de retraite obligatoire à l'avenir, faudra-t'il....

	Pas du tout d'accord							Tout à fait d'accord
fixer une même durée de cotisation pour tous	1	2	3	4	5	6	7	nsp
Compléter les systèmes traditionnels par des fonds de pension	1	2	3	4	5	6	7	nsp
Augmenter les cotisations de retraite	1	2	3	4	5	6	7	nsp
Reculer l'âge de la retraite	1	2	3	4	5	6	7	nsp
Réduire le montant des pensions de retraite	1	2	3	4	5	6	7	nsp
taxer davantage les revenus issus de placement boursier	1	2	3	4	5	6	7	nsp
Relier les départs en retraite à des embauches de jeunes au chômage	1	2	3	4	5	6	7	nsp
augmenter les avantages fiscaux et sociaux liés aux produits existants tels que Le PELT	1	2	3	4	5	6	7	nsp

Dans l'hypothèse où le gouvernement choisit de développer les fonds de pension, que devraient-ils être :

	Pas du tout d'accord							Tout à fait d'accord
Obligatoires	1	2	3	4	5	6	7	nsp
contrôlés par les partenaires sociaux	1	2	3	4	5	6	7	nsp
contrôlés par des gestionnaires choisis par les salariés	1	2	3	4	5	6	7	nsp
confiés à des investisseurs privés (banques, assurances)	1	2	3	4	5	6	7	nsp
associés à des avantages fiscaux et sociaux	1	2	3	4	5	6	7	nsp
permettant de sortir une partie de l'épargne en capital	1	2	3	4	5	6	7	nsp
permettant seulement une sortie en rente	1	2	3	4	5	6	7	nsp

En ce qui vous concerne :

Vous êtes : une femme un homme

Votre âge : _____

Votre niveau d'études : diplôme technique bac/bac professionnel
 bac +2 bac +4 et supérieur

Avez-vous des charges familiales ? oui non

Votre ancienneté dans l'entreprise : _____ années.

Votre catégorie professionnelle :

cadre supérieur encadrement intermédiaire employé/ouvrier

Dans combien d'entreprises avez-vous travaillé ? : _____

Votre tranche de revenu **net mensuel** dans l'entreprise :

- Moins de 5.000 FRS
- De 5.000 à 8.000 FRS
- De 8.000 à 10.000 FRS
- De 10.000 à 15.000 FRS
- De 15.000 à 25.000 FRS
- Plus de 25.000 FRS

MERCI POUR VOTRE CONTRIBUTION

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION : FONDEMENTS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE7

Section 1 - L'état des lieux de la retraite en France	8
Section 2 – Problématique et déroulement de la recherche.....	10

PARTIE I : LA PROBLEMATIQUE DU RECOURS À LA CAPITALISATION : ENJEUX ET SPECIFICITES
--

Chapitre 1 - L'enjeu d'une Approche globale et historique du système de prise en charge de la vieillesse..... 18

Section 1 – Le cycle de vie de la prise en charge de la vieillesse..... 19

§1 - La genèse du système : de 1830 à 1880.....	20
A - Les transformations induites par l'émergence d'une nouvelle catégorie de travailleurs	21
B - Les changements en matière de prise en charge de la vieillesse	22
§2– La phase de croissance : de 1880-1945.....	22
A - L'émergence des premiers systèmes de retraite.....	23
B - La création de la retraite : des débuts prudents	24
§3 – La phase de maturité.....	25
A - L'instauration de la sécurité sociale :	25
B - L'extension du bénéfice de la retraite à l'ensemble de la population âgée.....	26
§4 – La phase d'essoufflement	28

Section 2 – Les facteurs expliquant l'essoufflement du système et des régimes de retraite..... 29

§1 - L'amélioration de la pension moyenne.....	30
A- L'arrivée à maturité des régimes et l'évolution des structures sociales.....	31
B - La revalorisation des pensions	32
§2 - L'augmentation du nombre de retraités.....	33
A - La diminution du taux d'activité.....	33
B - L'abaissement de l'âge de la retraite	35
C - L'allongement de l'espérance de vie :	35
§3 - La diminution du nombre de cotisants.....	36
A - La récession démographique.....	38
B - La montée du chômage	38
C -L'entrée tardive des jeunes dans la vie active.....	40

Section 3 : Les mesures institutionnelles retenues 41

§1 – Les éléments de réforme en France.....	41
A – La hausse du taux de cotisation, baisse des prestations et fonds de réserve.....	42

§2 – Les réformes à l'étranger	46
A - L'équilibre du triangle maudit : âge de la retraite, taux de cotisation et montant des prestations.	47
B – Les similarités	51
Conclusion Chapitre 1	54
Chapitre 2 - L'enjeu de la retraite dans les pratiques de rémunération.....	56
Section 1 – Une réponse à la prise de conscience des français	58
§ 1 - En quête du besoin de sécurité.....	58
§2 - Les attentes des français	62
Section 2 : Une modification des pratiques organisationnelles en matière de rémunération	65
§1 - L'évolution des pratiques organisationnelles	66
§2 – Le passage de la rémunération globale à la rétribution globale : une hétérogénéité des classifications.....	69
A- L'approche juridique	70
B - L'hétérogénéité des typologies économiques et gestionnaires	71
C - Une nouvelle typologie, liée au risque financier	78
CONCLUSION CHAPITRE 2	86
Chapitre 3 : La Retraite Surcomplémentaire par Capitalisation : un moyen de satisfaire les interets individuels et organisationnels ?	88
Section 1 – les principaux dispositifs	91
§1 - Les mécanismes assurantiels.....	92
A - Régimes à prestations définies :	93
B - Régimes à cotisations définies	95
§2 - L'épargne salariale	97
A - Le plan d'épargne long terme.....	98
§3 - Quel régime privilégié ?	99
Section 2 – Les finalités de la RSC : premiers éléments de réflexion.....	103
§1 – Les objectifs recherchés par les entreprises.	104
§2 – les finalités multiples de la RSC : un regard sur la littérature.	116
Conclusion chapitre 3	129
CONCLUSION PARTIE I.....	130

PARTIE II : ANALYSE THÉORIQUE DE LA SATISFACTION À L'ÉGARD DE LA RSC

Chapitre 4 - de la satisfaction au travail à la satisfaction à l'égard de la rémunération.	137
Section 1 - La satisfaction au travail	138
Section 2 - Les déterminants théoriques de la satisfaction à l'égard de la rémunération	141
§1 - La théorie de l'équité	141
§2 - La théorie de la divergence.....	146
§3 - La théorie de la justice organisationnelle.....	147
§4 - la théorie de la privation relative	150
Conclusion chapitre 4	153
Chapitre 5 – les modèles explicatifs de la satisfaction à l'égard de la rémunération et de ses compléments.....	154
Section 1 – L'approche unidimensionnelle	155
Section 2 – Les Approches multidimensionnelles	158
§1 - Le modèle de Heneman et Schwab.....	158
A - Les études empiriques.....	159
§2 - Le modèle de Miceli et Lane	162
A - Le modèle des déterminants de la satisfaction à l'égard du niveau des compléments de la rémunération directe	163
B - Le modèle des déterminants de la satisfaction à l'égard du système de gestion des compléments de la rémunération directe.....	167
§3 – Le modèle de Danehower et Lust.....	172
Section 3 – Les déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe	179
§1 - Variables déterminantes des préférences des salariés envers le plan de retraite	179
§2 - Variables déterminantes sur la satisfaction des salariés à l'égard des compléments de la rémunération directe.	182
A – Les déterminants liés à l'individu	183
B – Les déterminants liés à la gestion des compléments.....	188
Conclusion chapitre 5	192

Chapitre 6 - Proposition d'une modélisation et formulation des hypothèses.	197
Section 1 - Les déterminants de la satisfaction à l'égard du niveau de la RSC	201
§1 - La perception de l'équité.....	202
§2 - La perception de l'importance accordée par les salariés à la RSC pour répondre à leurs besoins personnels	204
§3 - L'environnement de la retraite par capitalisation	206
Section 2 - Les déterminants de la satisfaction à l'égard de l'administration de la RSC	207
§1 - La perception de la justice procédurale	208
§2 - L'environnement de la firme	210
§3 - L'importance de l'engagement.....	211
Section 3 - Les déterminants de la satisfaction à l'égard de la communication	213
§1 - La perception de la connaissance du niveau de la RSC.....	214
§2 - La perception de la connaissance de l'administration de la RSC	215
Conclusion chapitre 6 : le modèle général	216
Conclusion Partie II.....	219
PARTIE III : ANALYSE EMPIRIQUE DU MODÈLE ET ESSAI DE VALIDATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	
Chapitre 7 - Méthodologie de la recherche.....	221
Section 1 : Le choix méthodologique	222
Section 2 - La mesure des variables	224
§1 - La construction du questionnaire.....	225
A - La mesure des variables dépendantes	226
B - La mesure des variables indépendantes	232
C - La grille de codification	240
Conclusion chapitre 7	241

Chapitre 8 : Les analyses statistiques.....	242
Section 1 : Le cadre opératoire	245
§1 - Présentation des entreprises.....	246
A - L'entreprise Aire	246
B - L'entreprise Gie.....	248
C - L'entreprise Via.....	250
D - l'entreprise Cany	250
E - L'entreprise Lambri	251
§ 2- Description de l'échantillon final	252
Section 2 : La validité des échelles de mesure des variables dépendantes et indépendantes	256
§1 - Le test des échelles de mesure des variables indépendantes.....	258
A - L'échelle de perception de l'équité du niveau de la RSC.....	259
B - L'échelle de l'environnement retraite.....	261
C- Environnement firme	263
E - Echelle importance besoins personnels	265
F - Importance engagement.....	266
F - Connaissance administration	268
G - Connaissance niveau.....	270
H - Perception justice procédurale.....	272
§2 - La satisfaction globale à l'égard de la RSC est multidimensionnelle	274
A - Analyse de la structure factorielle.....	274
B - Analyse de fiabilité de la mesure de la satisfaction à l'égard du niveau	277
C - Analyse de fiabilité de la mesure de l'administration à l'égard de la RSC.....	277
D - Analyse de fiabilité de la mesure de la politique de communication de la RSC	278
Section 3 : Le test des hypothèses	280
§1 - La satisfaction à l'égard du niveau.....	284
A - test des hypothèses.....	284
B - les résultats de l'étude empirique.....	286
§2 - La satisfaction à l'égard de l'administration	289
A - le test des hypothèses.....	289
B - les résultats de l'étude empirique.....	290
§3 - Satisfaction à l'égard de la communication.....	293
A - test des hypothèses.....	294
B - résultats de l'étude empirique.....	294
§4 - Les dimensions avec la satisfaction globale.....	296
§5 - L'influence des variables socio-démographiques.....	299
§6 - Analyses secondaires	301
A - La perception d'adaptation	301
B - Les solutions pour l'avenir de la retraite obligatoire	303
C- Le développement des fonds de pension.....	304

Conclusion chapitre 8	308
CONCLUSION GÉNÉRALE	311
§1 Les apports de la recherche.....	313
A - Les contributions théoriques	313
B - Les contributions managériales :	316
§ 2 - Les limites de la recherche	319
§3 - Les développements envisageables.....	320
BIBLIOGRAPHIE.....	322
INDEX DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	344
ANNEXES	353
TABLES DES MATIÈRES.....	374



Résumé

Les dispositifs actuels de "retraite surcomplémentaire par capitalisation" offrent la possibilité aux salariés du privé de se constituer une épargne-retraite en complément du régime de retraite par répartition. Après un regard historique et contextuel du problème du financement des retraites en France, l'objectif de la recherche est d'évaluer l'efficacité de ces dispositifs en tant qu'élément de rémunération et outil de la politique de gestion des ressources humaines. Elle présente un modèle d'analyse des déterminants de la satisfaction à l'égard de ces dispositifs et évalue les attentes des salariés à l'égard de la retraite par répartition et de la retraite par capitalisation. L'échantillon de l'étude concerne les salariés bénéficiant de ces dispositifs dans cinq entreprises françaises privées.

Les principaux résultats de la recherche suggèrent trois facettes de la satisfaction à l'égard de la retraite surcomplémentaire par capitalisation : celles du niveau, de l'administration et de la communication. L'équité externe apparaît comme le déterminant principal de la satisfaction à l'égard du niveau. L'importance accordée aux dispositifs pour répondre aux besoins personnels constitue le déterminant principal de la satisfaction à l'égard de l'administration. Enfin, la connaissance de l'administration se révèle être le déterminant principal de la satisfaction à l'égard de la politique de communication. Concernant les attentes de ces salariés, l'étude met en évidence leur désir de choisir différents dispositifs selon leur âge et leur capacité d'épargne.

Mots clés : retraite par capitalisation / retraite par répartition/ épargne-retraite/ satisfaction/ communication/ attentes des salariés.

Abstract

The current scheme of complementary pension funding affords employees of private firms the opportunity to settle themselves into a retirement savings scheme by complementing their standard pension scheme. After a historical and contextual assessment of the issue of financing pensions in France, an objective of the research is to assess the efficiency of these programs in terms of remuneration and of human resources policies. The research presents a model for analysis of the determinants of the satisfaction towards these programs and it evaluates employees' expectations from the contributory pension scheme and the pension plan. The sample of the study derives from employees eligible for these schemes in five private French firms.

The major results of this research suggest three aspects of satisfaction towards the complementary pension funding involving the level, administration and communication. The external equity appears as the main determinant of satisfaction towards the level. The importance given to meeting personal needs represents the main determinant of satisfaction towards the administration. However, the degree of knowledge of the administration appears to be the main determinant of satisfaction towards policies of communication. Concerning the expectations of these employees, the study pinpoints their desire to make a choice between various schemes with respect to their age and to their saving capacity.

Keywords: Pension Funds / Contributory pension plan / saving - retirement/satisfaction / communication / employees expectations.