

# La protection sociale complémentaire d'entreprise :

## Une composante de la stratégie de fidélisation des salariés ?

### Résultats d'une étude de perception.

*Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY*

Maître de Conférences à l'Institut de Gestion de Rennes - IAE

#### RÉSUMÉ

*Face aux bouleversements de l'environnement technologique, une adaptation qualitative entre les besoins des organisations et les compétences de la main d'oeuvre est difficile. De fortes dépenses de formation sont alors engagées au sein des organisations pour parvenir à cette fin. Dans une logique de recherche de « retour sur investissement », les entreprises semblent souhaiter fidéliser les « individus formés ».*

*Constatant une croissance des dépenses de protection sociale complémentaire d'entreprise au sein des organisations, l'objet de cette communication est de s'interroger sur le rôle de cette composante de la rémunération dans une stratégie de fidélisation de leurs bénéficiaires.*

*Une synthèse de la littérature sur ce thème est, d'une part, proposée. Une analyse empirique, réalisée à partir d'un fichier de données d'une enquête effectuée en 1990 sur la perception de la protection sociale complémentaire d'entreprise de 1142 salariés appartenant à une entreprise française de plus de 200 salariés est, d'autre part, réalisée. Cette étude révèle, par une analyse unidimensionnelle et une analyse multidimensionnelle (analyse factorielle discriminante), le caractère limité et sélectif de l'impact de la protection sociale complémentaire d'entreprise sur la fidélisation des salariés et confirme certains des résultats mis en exergue par les recherches antérieures.*

*Mots-clés : Protection sociale complémentaire d'entreprise/Retraite par capitalisation/Prévoyance collective/pouvoir d'attachement des organisations/Fidélisation des salariés.*

#### I. INTRODUCTION

Face à l'accélération continue des changements technologiques et à l'émergence des nouvelles technologies, un important défi se pose aux entreprises françaises : celui de l'adaptation des ressources humaines soit de l'harmonisation des qualifications de la main-d'œuvre et des exigences de l'emploi. De fortes

dépenses de formation sont donc engagées au sein des organisations pour parvenir à cette fin. La croissance de la dépense annuelle moyenne de formation par salarié est, ainsi, évaluée à 80,2 % pour la période 1979-1989 (Allouche, 1992). Dans une logique de recherche de « retour sur investissement », bon nombre d'entreprises s'évertuent alors à influencer les décisions de départ volontaire des « individus formés » par la mise en place d'une véritable stratégie de fidélisation.

Différents auteurs se prononcent sur les facteurs d'influence du pouvoir d'attachement des organisations et s'accordent sur l'attribution d'un rôle de fidélisation aux diverses composantes de rémunération. Ainsi, Rioux (1989) distingue deux types d'outils de fidélisation. « Les fleurs » permettent d'accroître la volonté de rester dans l'entreprise. Elles correspondent à la prime d'ancienneté, à la gestion de carrière, au salaire et à ses compléments, ainsi qu'à l'ambiance et à la culture de l'entreprise. « Les chaînes » semblent accroître de manière forcée le maintien des individus dans l'entreprise. Elles correspondent à la clause de durée dans un contrat de travail à durée déterminée, à la clause de dédit formation dans laquelle un salarié qui bénéficie d'un enseignement payé par l'entreprise s'engage à y rester un certain nombre d'années, ainsi qu'au prêt d'entreprise avec déchéance du terme qui oblige un salarié qui quitte la société à rembourser immédiatement le solde de l'emprunt dû. Louart (1991) indique qu'un climat et des communications agréables (accueil des initiatives, possibilités d'expression), qu'une reconnaissance de la valeur personnelle de l'individu (pilotage de carrière, promotion, formation) ainsi que des rémunérations attractives (salaire, intéressement, avantages divers) sont les trois éléments qui incitent le plus les individus à rester dans l'entreprise. Sur la base des travaux de Wilson et Peel (1991), Fakhfakh (1995) propose cinq groupes de facteurs pour expliquer les taux de démissions dans les entreprises : les caractéristiques du facteur travail (travail à temps partiel, niveau des dépenses de formation, taux d'encadrement, taux de féminité, taux de salariés étrangers, taux de salariés de moins de 35 ans), la taille de l'organisation (nombre d'effectifs), les facteurs de technologie (dépenses de sécurité par salarié, nombre de jours perdus suite à un accident par salarié), les facteurs économiques (taux de chômage) et les gains des salariés. Ainsi, l'influence de la rémunération sur la mobilité des salariés est annoncée par de nombreux auteurs. D'une part, le niveau de rémunération est révélé déterminer le taux de démissions des salariés. Un niveau de salaire élevé fait baisser la probabilité de trouver des salaires plus élevés ailleurs et réduit la mobilité de l'emploi (Salop, 1979 ; Mortensen, 1988 ; Fakhfakh, 1995). D'autre part, la structure des rémunérations semble influencer le turnover. Ainsi, différentes études tentent de déterminer les impacts des composantes de la rémunération sur les décisions de départ de leurs bénéficiaires.

La protection sociale complémentaire d'entreprise est une composante de la rémunération globale des salariés. Elle correspond aux régimes de prévoyance et de retraite des salariés dont les prestations s'ajoutent aux garanties prévus dans le cadre de la protection sociale obligatoire (Sécurité Sociale et régimes de retraite complémentaire obligatoire). Historiquement, l'expansion de ce type d'avantage en France est expliquée par la volonté des employeurs de fidéliser leurs collaborateurs (Voigt, 1942). Hatzfeld (1971) explique le développement, dans certaines grandes entreprises, des régimes de retraite et des pensions d'invalidité par un besoin en matière de gestion du personnel. Il obser-

ve que seule la protection sociale et non le salaire direct pouvait satisfaire le besoin de stabilité du personnel de l'entreprise. Toutefois, la Sécurité sociale ayant présentement satisfait les besoins de protection sociale de première nécessité des individus, l'objet de cette communication est de s'interroger sur le rôle actuel de cette composante de la rémunération dans le cadre d'une stratégie de fidélisation des salariés. L'intérêt d'une telle interrogation se justifie par le constat d'une croissance des dépenses de protection sociale complémentaire dans les entreprises françaises (Allouche, 1992).

De nombreux travaux témoignent de l'influence de la protection sociale complémentaire d'entreprise sur la fidélisation des salariés (II). Cependant, une étude de perception réalisée en 1990 auprès de 1.142 salariés français révèle que seule une influence limitée et sélective de cet avantage sur le pouvoir d'attachement des organisations reste présumée (III).

## II. PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE D'ENTREPRISE ET STABILITÉ DES SALARIÉS : UNE INFLUENCE MISE EN EXERGUE

Différentes études tentent d'évaluer l'influence de la protection sociale complémentaire d'entreprise sur le pouvoir d'attachement des organisations. Leurs résultats semblent converger vers l'attribution d'un rôle de fidélisation à cette forme de rémunération et dévoilent l'influence de la nature et de la gestion des prestations offertes sur la stabilité des salariés.

### Une influence liée à la nature des prestations

De nombreux travaux réalisés dans les pays anglo-saxons révèlent l'impact de la nature des prestations de protection sociale complémentaire d'entreprise sur la décision de départ de son bénéficiaire.

Flowers et Hughes (1973), Taggart (1973), Freeman (1976) ainsi que Parnes (1974) affirment que l'assurance groupe retraite renforce l'attachement d'un salarié à l'entreprise. Sur la base de ces travaux, Schiller et Weiss (1979) confirment cette influence et tentent d'évaluer le rôle des caractéristiques des plans de pension sur la fidélisation des individus.

Mitchell (1982), à la suite du test d'un modèle micro-économique sur les effets des avantages complémentaires (assurance médicale, invalidité, vie, retraite et autres avantages) sur la mobilité au travail, constate que cette mobilité est plus petite chez les salariés qui bénéficient des avantages complémentaires. L'auteur précise que l'influence de la garantie retraite sur la fidélisation est plus importante que celle des autres garanties. Il complète cette conclusion par une seconde étude (1983) dans laquelle il montre que seules les prestations complémentaires de maladie et de retraite baissent de

manière importante le turnover volontaire du personnel. Mitchell détermine, par exemple, qu'un salarié masculin qui dispose d'une pension de retraite au sein de son entreprise a probablement 10 % de risque de moins de quitter l'organisation que les salariés qui ne bénéficient pas de cet avantage.

McCormick et Hughes (1984) démontrent que les pensions de retraite d'entreprise ont un effet non négligeable sur la probabilité moyenne de quitter son travail. Un salarié qui ne bénéficie pas d'une pension de retraite privée quitte plus facilement son travail que celui qui bénéficie d'une pension.

Reynaud (1994) relate les expériences allemande et britannique en matière de fonds de pension. Il dévoile le caractère instrumental des régimes de retraite d'entreprise en matière de stabilisation de la main-d'œuvre.

Monheit et Cooper (1994) ainsi que Gruber et Madrian (1994) confirment les travaux de Mitchell concernant l'assurance maladie. Ils dévoilent que l'octroi de prestations maladie détériore la mobilité de leurs bénéficiaires et attestent que l'importance de cette relation résulte du statut marital et du sexe des salariés. Cependant, leurs résultats démontrent que si l'assurance maladie limite la mobilité de leurs bénéficiaires, la proportion des salariés concernés n'est pas aussi importante qu'il ne l'est généralement supposé. Ils dévoilent enfin que le fait de pouvoir continuer à bénéficier de prestations après un départ de l'entreprise accroît de manière significative la mobilité des salariés masculins.

En France, l'influence de la nature des prestations d'assurance groupe sur la mobilité des salariés est, de même, supposée. Louart (1991) indique que les systèmes de compléments sociaux, incluant les couvertures complémentaires de frais de maladie, d'assurance vie, les retraites par capitalisation, sont un moyen de fidéliser le personnel dans l'entreprise.

Marie (1991) atteste que seuls les avantages sociaux qui sont supérieurs à la moyenne et sont perçus comme tels par les salariés, peuvent être valablement présentés pour fidéliser le personnel. Trois types d'avantages lui paraissent remplir cette condition : la gratuité des soins médicaux, un âge de retraite inférieur à l'âge normal ainsi qu'un montant de pension de retraite supérieur à la moyenne accordée aux salariés.

Ainsi, la nature des prestations est révélée influencer la rotation volontaire du personnel dans l'entreprise. Les couvertures complémentaires de retraite et de maladie semblent particulièrement jouer ce rôle.

### Une influence liée à la gestion des prestations

La gestion de la protection sociale complémentaire d'entreprise, soit le choix du niveau et des caractéristiques des prestations ainsi que l'existence

éventuelle d'une politique d'information, est également supposée influencer le pouvoir d'attachement d'une entreprise.

Ainsi en France, diverses publicités écrites (l'Expansion, 1990) prônent les retombées positives d'une politique de protection sociale ambitieuse sur la fidélisation des individus et sur la compétitivité de l'entreprise du fait d'un turnover réduit.

Coutrot et Madinier (1986, 1987) constatent que le développement des compléments de rémunération est plus efficace que les seules augmentations de salaires en matière de fidélisation des salariés. Ils observent une corrélation positive entre le niveau des dépenses sociales complémentaires et l'intensité capitalistique des entreprises. Ils expliquent ce lien par un besoin des firmes possédant des équipements lourds et coûteux d'éviter une rotation du personnel excessive du fait d'un coût de formation élevé et d'une longue adaptation des salariés. La qualité de « stabilisateur du personnel » est ainsi reconnue à la protection sociale complémentaire d'entreprise.

Donnadiou (1993) révèle que l'un des objectifs de développement des « périphériques statutaires ou collectifs » de rémunération – dont les prestations complémentaires de maladie, de prévoyance et de retraite sont des composantes – est la fidélisation du personnel.

Dans les pays anglo-saxons, le niveau et les caractéristiques des prestations offertes sont de même supposés influencer le pouvoir d'attachement de l'organisation. Schiller et Weiss (1979) tentent d'évaluer l'impact des caractéristiques des plans de pension sur la fidélisation des individus. Leurs conclusions sont que les caractéristiques structurelles des plans de pensions privées affectent les décisions d'attachement des salariés à l'entreprise. La décision de l'employé de quitter l'organisation est non seulement influencée par l'existence d'un plan de pension mais aussi par les dispositions du plan qui déterminent la valeur des futurs avantages de retraite et la probabilité actuelle de les recevoir. Les caractéristiques spécifiques du plan telles que le niveau des avantages offerts, les options des plans de retraite, le délai nécessaire pour acquérir des droits aux pensions, le montant des droits acquis, les règles de répartition des coûts entre l'employé et l'employeur... semblent déterminer la décision de départ des individus.

Heneman, Schwab, Fossum et Dyer (1989) ainsi que Milkovitch et Newman (1990) confirment l'influence du niveau des prestations sur le pouvoir d'attachement des organisations. Ces auteurs expliquent le développement de la protection sociale complémentaire dans les organisations par le fait que les employeurs sont assurés de l'influence des avantages sociaux sur la capacité de l'entreprise à retenir les individus en leur sein.

Reynaud (1994) informe de l'influence des caractéristiques spécifiques des régimes de retraite d'entreprise sur la mobilité professionnelle. Ainsi, le niveau des prestations et les mesures de préservation et de revalorisation des droits en matière de retraite sont révélés des déterminants de la fluidité du marché du travail allemand et britannique.

Dorsey (1995) confirme l'influence des mesures de préservation des droits en matière de retraite sur la mobilité des salariés. Il recense la littérature théorique et empirique existant sur ce thème et conclue qu'une amélioration de la « portabilité » des pensions de retraite accroît la mobilité des salariés donc l'efficacité du marché du travail.

En plus de l'effet du niveau des prestations offertes, Schiller et Weiss (1979) révèlent l'importance de l'existence de prestations flexibles du fait de l'hétérogénéité des caractéristiques de leurs bénéficiaires. Ainsi, ces auteurs montrent que l'attachement à l'organisation par l'assurance groupe retraite est variable en fonction de la tranche d'âge à laquelle appartient l'individu. Il apparaît ainsi que l'octroi de pensions de retraite avant l'âge légal de cessation d'activité professionnelle décourage le départ des personnes approchant 50 ans. L'espérance d'un haut niveau de prestations de retraite décourage les départs des individus proches de l'âge de la cessation d'activité.

Mitchell (1982), par son test d'un modèle micro-économique sur les effets des avantages complémentaires sur la mobilité au travail, renforce ce résultat et constate que la décision de quitter l'entreprise diffère selon le sexe de la personne. En effet, l'attribution d'une pension de retraite par l'entreprise a un impact plus fort sur la fidélisation des hommes que sur celle des femmes dans l'organisation. Cette plus faible sensibilité des femmes américaines à l'égard des pensions est expliquée, d'une part, par le fait qu'elles sont souvent couvertes par les plans de retraite de leurs époux. Elle s'explique, d'autre part, par le fait que le temps des femmes sur le marché du travail et leurs salaires moins élevés engendrent des avantages attendus d'une plus faible valeur.

Une politique d'information efficace concernant les prestations sociales complémentaires attribuées dans l'entreprise est également supposée une condition d'influence de l'assurance groupe sur la fidélisation des salariés. Wilson, Northcraft et Neale (1985) constatant un faible impact des prestations sociales complémentaires sur la mobilité de 182 employés de l'université d'Arizona, expliquent cette situation par une sous-évaluation, par leurs bénéficiaires, des avantages supplémentaires attribués. Les causes majeures de cette sous-évaluation sont une absence de connaissance des individus du coût de la protection sociale complémentaire supporté par les employeurs et de la valeur du marché de ces avantages offerts (valeur de ces avantages en assurance individuelle...).

En France, Marie (1991) considère que l'utilisation des avantages de protection sociale pour assurer une certaine fidélité à l'entreprise est limitée. L'une des causes de cette limitation procède de la difficulté de bien faire apprécier l'avantage que l'entreprise consent. L'autre cause découle du constat d'une inhibition d'un certain nombre d'employeurs à mettre en avant les avantages sociaux complémentaires qu'ils attribuent pour maintenir les salariés. L'absence et la difficulté d'une information optimale est, par conséquent, à l'origine de la limitation de l'influence de l'assurance groupe sur la fidélisation des individus.

Ainsi, les études réalisées par ces auteurs révèlent l'existence d'une influence de la protection sociale complémentaire d'entreprise sur la fidélisation de leurs bénéficiaires et indiquent que la nature et la gestion des prestations offertes (niveau et caractéristiques des prestations, flexibilité des systèmes, politique d'information sur les prestations...) détermine l'effet de cette forme de rémunération sur la stabilité des salariés (tableau 1). Une étude empirique confirme certains de ces résultats et dévoile le caractère limité et sélectif de l'impact de cette forme de rémunération sur le pouvoir d'attachement des organisations françaises.

*Tableau 1 : Synthèse de travaux relatifs à l'interaction protection sociale complémentaire d'entreprise - fidélisation des salariés*

Auteurs	Année	Apports à l'étude de l'impact de l'assurance groupe sur la fidélisation des salariés dans l'entreprise
V.S. Flowers et C.L. Hughes	1973	- Confirmation de l'influence d'une garantie de retraite complémentaire sur l'attachement de son bénéficiaire à l'entreprise.
R. Taggart	1973	- Confirmation de l'hypothèse selon laquelle une garantie de retraite complémentaire influence l'attachement du salarié à l'entreprise.
H. Parnes et al.	1974	- Confirmation de l'hypothèse selon laquelle une garantie de retraite complémentaire influence l'attachement du salarié à l'entreprise.

R.B. Freeman	1976	- Mise en exergue de l'existence d'une relation entre une prestation de retraite complémentaire et la fidélisation de son bénéficiaire dans l'entreprise.
B.R. Schiller et R.D. Weiss	1979	- Confirmation de l'influence d'une prestation retraite complémentaire sur la fidélisation de leurs bénéficiaires. - Observation que les dispositions d'une garantie de retraite complémentaire (niveau des avantages offerts, options des plans de retraite, répartition des coûts entre l'employé et l'employeur, délai nécessaire pour obtenir des droits de pension...) influencent le comportement d'attachement du salarié au même titre que la seule présence d'une telle garantie dans l'entreprise. - Mise en exergue d'une corrélation entre l'âge du bénéficiaire de prestation de retraite complémentaire et sa stabilité dans l'entreprise.
O.S. Mitchell	1982 1983	- Test d'un modèle micro-économique et constat que la mobilité au travail est plus réduite pour les salariés bénéficiaires d'avantages sociaux complémentaires. - Observation d'une influence plus importante de la garantie retraite sur la fidélisation des salariés par rapport aux autres garanties (maladie, invalidité...). - Constat d'une corrélation entre le sexe du bénéficiaire de prestation de retraite complémentaire et sa stabilité dans l'entreprise.
B. McCormick et G. Hughes	1984	- Construction d'un modèle de perte des pensions de retraite complémentaire dans l'éventualité d'un changement d'emploi. - Démonstration que le bénéfice de pensions de retraite complémentaire a un effet prévisible sur la probabilité moyenne de quitter son emploi pour un salarié.
M. Wilson, G.B. Northcraft et M.A. Neale	1985	- Explication d'une influence réduite des prestations sociales complémentaires sur la mobilité de leurs bénéficiaires par une insuffisance de l'information sur ces prestations.
T. Coutrot et P. Madinier	1986 1987	- Observation d'une corrélation positive entre le niveau de dépenses sociales complémentaires et l'intensité capitalistique des entreprises françaises. - Explication de cette corrélation par l'impact de ces dépenses sur la fidélisation des salariés.
H.G. Heneman, D.P. Schwab, J.A. Fossum et L.D. Dyer	1989	- Explication du développement de la protection sociale complémentaire par l'attente des employeurs d'un impact de cet avantage sur la stabilité des salariés.
G.T. Milkovitch et J.M. Newman	1990	- Explication du développement de la protection sociale complémentaire par l'attente des employeurs d'un impact de cet avantage sur la stabilité des salariés.
E. Marie	1991	- Observation que seuls les avantages sociaux supérieurs à la moyenne et perçus comme tels par les salariés français peuvent fidéliser le personnel : gratuité des soins médicaux, âge de retraite inférieur à l'âge normal, montant de pension de retraite supérieur à la moyenne accordée aux salariés.

		- Explication d'une limitation de l'impact de la protection sociale complémentaire sur la fidélisation de leurs bénéficiaires français par une faible information concernant ces prestations.
P. Louart	1991	- Indication que les systèmes de compléments sociaux sont un moyen de fidéliser le personnel.
G. Donnadieu	1993	- Observation que le développement de la protection sociale complémentaire dans l'entreprise (périphériques statutaires) a pour objectif la fidélisation des salariés.
E. Reynaud	1994	- Observation du caractère instrumental des régimes de retraite d'entreprise allemand et britannique en matière de stabilisation de la main-d'œuvre. - Constat de l'influence du niveau des prestations et des mesures de préservation et de revalorisation des droits en matière de retraite sur la fluidité du marché du travail allemand et britannique.
J. Gruber et B.C. Madrian	1994	- Etude d'une politique de limitation de la « portabilité » de l'assurance maladie dans différents états et gouvernements fédéraux au cours des vingt dernières années. - Constat que le fait de pouvoir continuer à bénéficier d'une assurance maladie après avoir quitté l'entreprise est associé à un accroissement de la mobilité des jeunes salariés masculins.
A.C. Monheit et P.F. Cooper	1994	- Recensement de travaux empiriques sur la relation entre l'assurance maladie et la mobilité des salariés. - Acceptation de l'hypothèse d'une influence négative de ces prestations sur la mobilité de leurs bénéficiaires. - Mise en exergue des effets du statut marital et du sexe du salarié sur l'intensité de la relation assurance maladie-mobilité.
S. Dorsey	1995	- Recensement et analyse de la littérature théorique et empirique évaluant les effets d'un accroissement de la « portabilité » des droits en matière de retraite sur le marché du travail. - Mise en exergue d'une relation positive entre une amélioration de la « portabilité » des pensions, la mobilité des salariés et l'efficacité du marché du travail.

### III. PROTECTION SOCIALE COMPLÉMENTAIRE D'ENTREPRISE ET STABILITÉ DES SALARIÉS : UNE INFLUENCE LIMITÉE ET SÉLECTIVE

L'exploitation du fichier de données d'une étude – réalisée en 1990 par B.V.A. à la demande de la société d'assurance Cardif – sur la perception de la protection sociale complémentaire de 1.142 salariés appartenant à une entreprise française de plus de 200 salariés du secteur privé engendre une double conclusion. L'influence de la protection sociale complémentaire d'entreprise sur

le pouvoir d'attachement des organisations françaises peut être présentement supposée limitée et sélective.

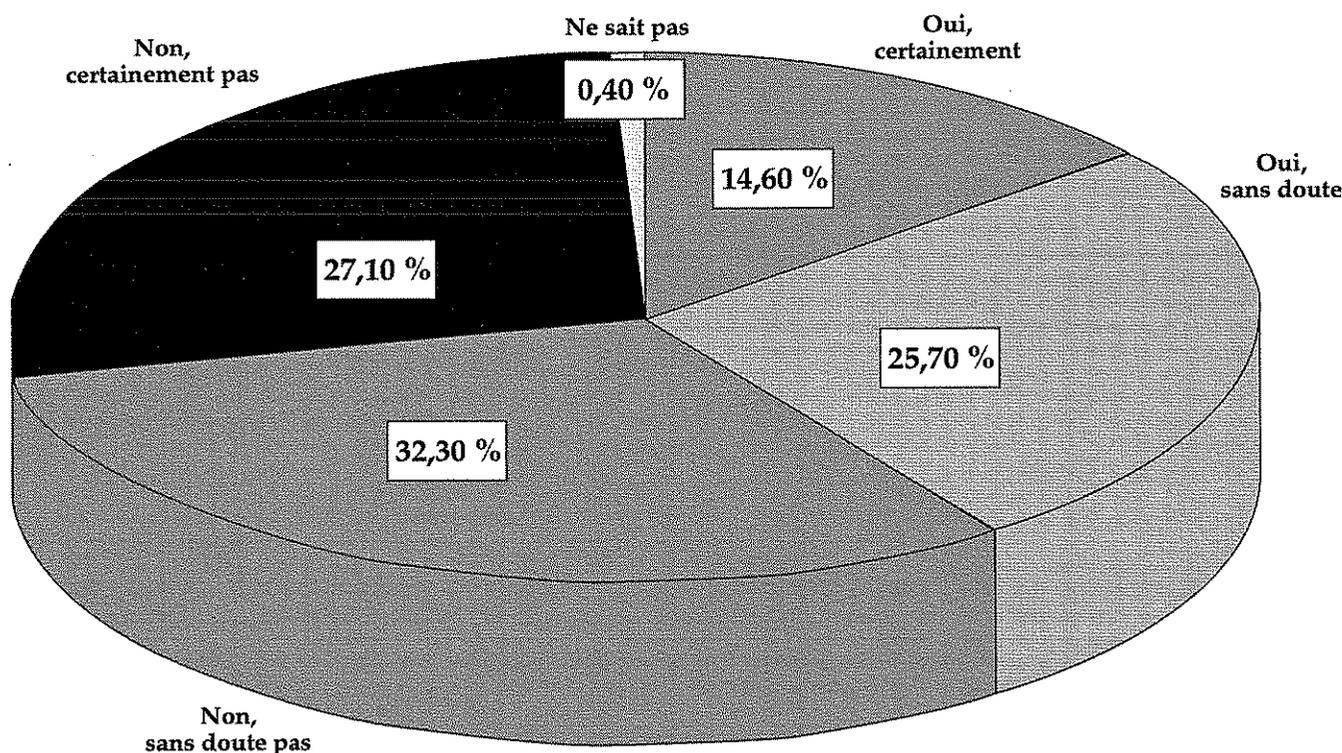
#### Une influence limitée

Une analyse unidimensionnelle de la perception des salariés de leur protection sociale complémentaire révèle qu'une minorité d'individus considère la protection sociale complémentaire comme un avantage qui les attache particulièrement à leur entreprise. Une estimation, présentée dans le graphique 2, indique que seuls 4 salariés sur 10 (40,3 %) considèrent que la protection sociale complémentaire est un avan-

tage qui les attache particulièrement à leur entreprise. Près de 1 salarié sur 7 (14,6 %) lui attribuent certainement cet effet, et plus de 1 salarié sur 4 le lui attribuent sans doute (25,7 %). En revanche, 59,4 % des individus interrogés n'attribuent sans doute (32,3 %) et certainement (27,1 %) aucun rôle à l'assurance groupe dans le

cadre d'une stratégie de fidélisation des salariés. 0,4 % des individus ne se sont pas déclarés.

*Graphique 2 : En tant que salariés, considérez-vous votre prévoyance comme étant un avantage qui vous attache particulièrement à votre entreprise ?*



(1990, N = 1142)

#### Une influence sélective

Une étude multidimensionnelle de l'impact de la protection sociale complémentaire d'entreprise sur la fidélisation des salariés révèle le caractère sélectif de cette influence. En effet, l'analyse factorielle discriminante distingue une typologie d'individus attachés à l'entreprise par le bénéfice de prestations sociales complémentaires. Elle révèle ainsi l'influence de différents facteurs sur la décision de départ des bénéficiaires de ce type d'avantages. L'application de cette

analyse a nécessité, dans un premier temps, le choix d'un certain nombre de variables supposées mesurer les caractéristiques sur lesquels les groupes étudiés diffèrent principalement.

#### Les variables retenues dans l'analyse

La majorité des questions posées dans l'étude de 1990 sur la perception des individus de la protection sociale complémentaire sont retenues dans l'analyse. Les variables correspondant à ces questions ainsi que les codages qui leur sont attribués sont résumés dans le tableau 3.

Tableau 3 : Présentation des variables de l'analyse discriminante

Variables	Question n°	Codification des réponses
V1	Q2 : Secteur d'activité de l'entreprise	0 - Commerce et transport 1 - Industrie et BTP 2 - Service Marchand
V2	Q3 : Taille de l'entreprise	0 - 200 à 499 salariés 1 - 500 à 999 salariés 2 - plus de 1.000 salariés
V3	Q4 : Région de l'entreprise	0 - Paris et région parisienne 1 - Province
V4	Q6 : Informations collectives reçues	0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Très souvent
V5	Q7 : Satisfaction à l'égard des informations collectives reçues	0 - Pas du tout 1 - Peu 2 - Assez 3 - Beaucoup
V6	Q9 : Informations personnalisées reçues	0 - Jamais 1 - Rarement 2 - Très souvent
V7	Q10 : Satisfaction à l'égard des informations personnalisées reçues	0 - Pas du tout 1 - Peu 2 - Assez 3 - Beaucoup
V8 à V17	Q14 : Prestations dont le salarié pense bénéficier :	0 - Non 1 - Oui
V8	Remboursement maladie à un niveau conventionné	
V9	Remboursement maximum frais médicaux de haut niveau	
V10	Capital ou rente décès	
V11	Capital ou rente d'invalidité	
V12	Indemnisation de l'incapacité de travail	
V13	Remboursement des frais de chirurgie et hospitalisation	
V14	Bien être, remise en forme, cure d'amaigrissement	
V15	Remboursement 100 % lunettes, lentilles et frais dentaires	
V16	Garanties d'assistance	
V17	Prise en charge du confort lors de l'hospitalisation	
V18	Q16 : Possibilité de bénéficier de prestations optionnelles	0 - Oui 1 - Non
V19 à V32	Q18 : Les prestations optionnelles :	0 - Non 1 - Oui
V19	Confort lors de l'hospitalisation	
V20	Remboursement maximum des frais médicaux	
V21	Meilleure couverture du risque décès	
V22	Meilleure couverture du risque invalidité	
V23	Meilleure couverture du risque incapacité de travail	
V24	Bien-être, remise en forme	
V25	Epargne retraite	
V26	Assistances diverses	
V27	Remboursement 100 % lunettes...	
V28	Remboursement 100 % hospitalisation	
V29	Achat d'actions	
V30	Placements financiers	
V31	Assurance vie	
V32	Autres	

V33	Q19.1 : Prévoyance et attractivité de l'entreprise	0 - Non 1 - Oui
V34	Q19.2 : Prévoyance et droit acquis pour les salariés	0 - Non 1 - Oui
V35	Q19.3 : Prévoyance et élément de rémunération	0 - Non 1 - Oui
V36	Q19.4 : Prévoyance et attachement à l'entreprise (variable expliquée)	0 - Non 1 - Oui
V37	Q22 : Satisfaction des salariés	1 - Non satisfait 2 - Satisfait
V38	Q23 : Réexamen des systèmes de prévoyance	0 - Non 1 - Oui
V39	Q26 : Problèmes de Sécurité sociale préoccupants	0 - Non 1 - Oui
V40	Q28 : Réduction des prestations de prévoyance	0 - Non 1 - Oui
V41	Q29 : Augmentation des cotisations	0 - Non 1 - Oui
V42	Q31 : Augmentation de salaire affectée à la prévoyance	0 - Non 1 - Oui
V43	Q44 : Détérioration des régimes de retraite	0 - Non 1 - Oui
V44	Q56 : Prévoyance importante comme la rémunération	0 - Non 1 - Oui
V45	C1 : Fonction dans l'entreprise	0 - Ouvrier 1 - Employé 2 - Cadre moyen 3 - Cadre supérieur
V46	C2 : Age du salarié	0 - Moins de 25 ans 1 - de 25 à 34 ans 2 - de 35 à 49 ans 3 - de 50 à 59 ans 4 - Plus de 60 ans
V47	C3 : Situation de famille	0 - Célibataire 1 - Non célibataire (Vie maritale, Marié, Divorcé, Veuf)
V48	C4 : Activité professionnelle du conjoint	0 - Non 1 - Oui
V49	C5 : Nombre d'enfants à charge	0 - Pas d'enfant 1 - 1 enfant 2 - 2 enfants 3 - 3 enfants 4 - 4 enfants et plus
V50	C6 : Niveau de revenu net mensuel	0 - Moins de 5.000F 1 - de 5.000 à - de 8.000F 2 - de 8.000 à - de 10.000F 3 - de 10.000 à - de 15.000F 4 - de 15.000 à - de 20.000F 5 - de 20.000 à - de 25.000F 6 - de 25.000 à - de 35.000F 7 - de 35.000 à - de 40.000F 8 - Plus de 40.000F

V51	C7 : Habitat	1 - Commune rurale 2 - Agglomération de - de 20.000 habitants 3 - Agglomération de 20.000 à 100.000 habitants 4 - Agglomération de 100.000 à - de 200.000 habitants 5 - Agglomération de 200.000 habitants et plus 6 - Paris
-----	--------------	---

#### Les résultats de l'analyse factorielle discriminante

Le but de l'analyse discriminante est de distinguer, parmi l'ensemble des variables présentées dans le tableau 3, la combinaison de variables qui discriminent le plus le groupe des salariés pour lesquels la protection sociale est un avantage qui les attache particulièrement à leur entreprise, du groupe des salariés pour lesquels cet avantage n'a aucun effet sur la fidé-

lisation. Le tableau 4 indique qu'une combinaison de 23 variables est sélectionnée. Cette combinaison permet de classer correctement 73,20 % (percent of « grouped » cases correctly classified) des individus dans les deux groupes et détermine la forme de la fonction discriminante.

**Tableau 4 : Sélection des variables discriminantes par la procédure du stepwise de Wilks**

Etape	Variables	Wilks' Lambda
1	V33	0,81939
2	V35	0,79332
3	V42	0,78620
4	V39	0,78042
5	V38	0,77484
6	V16	0,76912
7	V49	0,76587
8	V4	0,76210
9	V5	0,75717
10	V8	0,75385
11	V45	0,75077
12	V44	0,74821
13	V41	0,74543
14	V2	0,74293
15	V46	0,74059
16	V27	0,73835
17	V29	0,73491
18	V12	0,73358
19	V9	0,73222
20	V13	0,73096
21	V3	0,72997
22	V50	0,72906
23	V 18	0,72823

Forme de la fonction discriminante :

$$D_i = 0,67257 V33_i + 0,33305 V35_i + 0,17699 V42_i + 0,19762 V39_i - 0,17049 V38_i + 0,15417 V16_i - 0,18908 V49_i + 0,27947 V4_i + 0,19990 V5_i - 0,12993 V8_i + 0,15353 V45_i - 0,14384 V44_i - 0,10905 V41_i - 0,10415 V2_i + 0,13044 V46_i + 0,10445 V27_i + 0,09232 V29_i - 0,08190 V12_i + 0,10448 V9_i - 0,09973 V13_i + 0,09009 V3_i + 0,08043 V50_i + 0,06727 V18_i$$

Les variables qui discriminent les salariés susceptibles d'être fidélisés à l'entreprise par l'assurance groupe, des salariés non fidélisés par le bénéfice de ce type d'avantage sont l'**attribution d'une image positive à cet avantage social** – élément d'attraction dans l'entreprise (V33), élément de rémunération (V35), élément aussi important que la rémunération (V44) –, les **attitudes face aux difficultés des régimes de Sécurité sociale** (V38, V39, V41, V42), l'**information collective reçue** (V4, V5) sur les régimes de protection sociale complémentaire, les **caractéristiques de la personne** – telles que son âge (V46), le nombre d'enfants à charge (V49), son revenu (V50), sa fonction dans l'entreprise (V45) –, les **caractéristiques de l'entreprise** – telles que sa taille (V2), sa région (V3) –, ainsi que le **bénéfice de certaines prestations sociales optionnelles ou non** (V16, V8, V27, V29, V12, V9, V13, V18).

Le signe des coefficients estimés des variables discriminantes retenues permet de dresser le profil du salarié qui appartient au groupe des individus pour lesquels la protection sociale complémentaire est un avantage qui les attache particulièrement à leur entreprise. *Ce salarié est d'âge relativement élevé, il a plusieurs enfants à sa charge, il est non-cadre, a un revenu modéré et travaille dans une entreprise provinciale plutôt de petite taille. Il est préoccupé par les problèmes de la Sécurité sociale, il est prêt à accepter une augmentation du niveau des cotisations sociales, à affecter une partie de ces augmentations de salaire à l'amélioration des régimes sociaux. Il est satisfait du régime complémentaire dont il bénéficie car il estime qu'un réexamen général des systèmes de prévoyance n'est pas nécessaire. Il considère la protection sociale complémentaire comme un élément attractif dans l'entreprise, comme une composante de la rémunération et lui attribue une importance aussi forte que celle attribuée à la rémunération. Il reçoit des informations collectives sur les prestations sociales complémentaires et en est satisfait. Il bénéficie de prestations sociales – telles que le remboursement maladie à un niveau conventionné, le remboursement maximum frais médicaux de haut niveau, l'indemnisation de l'incapacité de travail, le remboursement des frais de chirurgie et hospitalisation et les garanties d'assistance –. Il profite de prestations sociales optionnelles – telles que le remboursement à 100% des lunettes, des lentilles, des frais dentaires, l'achat d'actions... –.*

#### IV. CONCLUSION

L'environnement technologique générant des dépenses de formation importantes dans les organisations, la fidélisation des salariés semble devoir rester une préoccupation des entreprises françaises. Une synthèse de la littérature dévoile que différents auteurs mettent en exergue le rôle de la protection sociale complémentaire d'entreprise dans le cadre d'une stratégie de fidélisation des salariés. Une étude empirique de l'interaction protection sociale complémentaire d'entreprise – pouvoir d'attachement des organisations permet de juger de la réalité de cette

relation dans les entreprises françaises et dévoile le caractère limité et sélectif de cette influence.

Ainsi, les résultats de l'étude de perception révèle d'abord qu'une minorité d'individus considèrent que cet avantage les attache particulièrement à leur entreprise.

Une analyse discriminante confirme ensuite les hypothèses et conclusions de différents auteurs. Premièrement, la **nature des prestations sociales complémentaires** reçues est révélée influencer sur la perception des salariés du rôle d'attachement de l'assurance groupe. L'attribution de prestations liées à la maladie semblent particulièrement agir sur le pouvoir d'attachement d'une organisation. Deuxièmement, les caractéristiques intrinsèques de la personne et les caractéristiques de l'entreprise semblent déterminer l'influence de l'assurance groupe sur la fidélisation des individus. Troisièmement, le bénéfice de prestations sociales optionnelles soit la possibilité de bénéficier d'un **régime d'assurance groupe flexible** apparaît influencer sur la perception des salariés du rôle de fidélisation de la protection sociale complémentaire. Quatrièmement, l'hypothèse selon laquelle une **politique d'information** efficace est une condition de la fidélisation des individus par l'assurance groupe est confirmée. Il apparaît ainsi que l'individu qui considère que la protection sociale complémentaire est un avantage qui l'attache particulièrement à son entreprise reçoit souvent des informations dont il est satisfait sur les régimes sociaux complémentaires. L'influence de la **gestion de la protection sociale complémentaire d'entreprise** sur le pouvoir d'attachement des organisations est alors observée.

Les résultats de l'analyse discriminante montrent enfin l'impact de l'évolution de la Sécurité sociale sur l'attribution d'un rôle de fidélisation à l'assurance groupe. La perception d'une évolution défavorable des régimes légaux de protection sociale semble en effet renforcer la perception du pouvoir d'attachement de la protection sociale complémentaire. Eu égard aux prévisions pessimistes de la situation financière de la Sécurité sociale, un rôle croissant de cette forme de rémunération dans le cadre d'une stratégie de fidélisation de leurs bénéficiaires reste alors présumé.

#### BIBLIOGRAPHIE

Abelson, M.A. (1993) - Turnover cultures, Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 11, p 339-376.

Allouche, J. (1992) - Les dépenses sociales des entreprises : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises 1979 - 1989, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 3 p 39-47.

- Coutrot, T. et Madinier, P. (1986) - Les compléments de salaire, Document du Centre d'Etude des Revenus et des Coûts, n° 83.
- Coutrot, T. et Madinier, P. (1987) - Salaires et compléments de rémunération, Document du Centre d'Etude des Revenus et des Coûts, n° 87.
- Donnadieu, G. (1993) - Du salaire à la rétribution. Pour une nouvelle approche des rémunérations, Paris, éd. Liaisons.
- Dorsey, S. (1995) - Pension portability and labor market efficiency : A survey of the literature, *Industrial and Labor Relations Review*, January, vol. 48, n° 2, p 276-292.
- Fakhfakh, E. (1995) - Partage du profit et démissions, Communication aux 12<sup>es</sup> journées de microéconomie appliquée, Clermont-Ferrand, 1 et 2 juin.
- Flowers, V.S., Hughes, C.L. (1973) - Why employees stay, *Harvard Business Review*, vol. 51, p 49-60.
- Freeman, R.B. (1976) - Non-Wage Effects of Trade Unions on the Labor Market : An 'exit-voice' Model, Harvard University (processed), février.
- Gruber, J. et Madrian, B.C. (1994) - Health insurance and job mobility : The effects of public policy on job-lock, *Industrial and Labor Relations Review*, October, vol. 48, n° 1, p 86-102.
- Hatzfeld, H. (1971) - Du paupérisme à la sécurité sociale : Essai sur l'origine de la sécurité sociale en France, Paris, éd. A. Colin.
- Marie, E. (1991) - Fidélité à l'entreprise et protection sociale, *Droit social*, n° 5, p 405-408.
- McCormick, B. et Hughes, G. (1984) - The influence of pensions on job mobility, *Journal of Public Economics*, vol. 23, p 183-206.
- Milkovitch, G.T. et Newman, J.M. (1990) - Compensation, Homewood, Irwin.
- Mitchell, O.S. (1982) - Fringe benefits and labor mobility, *The Journal of Human Resources*, 1982, vol. 17, n° 2, p 286-298.
- Mitchell, O.S. (1983) - Fringe benefits and the cost of changing jobs, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 37, n° 1, p 70-78.
- Monheit, A.C. et Cooper, P.F. (1994) - Health insurance and job mobility : theory and evidence, *Industrial and Labor Relations Review*, October, vol. 48, n° 1, p 68-85.
- Mortensen, D.T. (1988) - Wages, separations, and job tenure : on the job specific training or matching, *Journal of Labor Economics*, vol. 6, n° 4, p 445-471.
- Parnes, A. et al. (1974) - The pre-Retirement Years, vol. 4, Columbus, Ohio, Center for Human Resource Research, décembre.
- Poilpot-Rocaboy, G. (1994) - La protection sociale complémentaire : un outil de gestion des ressources humaines ? Analyse théorique et étude de perception, Thèse de Doctorat, non publiée, I.A.E. de l'Université de Poitiers.
- Reynaud, E. (1994) - Les fonds de pension. Les enseignements des exemples allemand et britannique, *Futuribles*, n° 188, Juin, p 3-32.
- Rioux, O. (1989) - Comment fidéliser le personnel, *Liaisons sociales*, n° 44, p 23-26.
- Salop, S. (1979) - Model of the natural rate of unemployment, *American Economic Review*, mars, n° 69, p 117-125.
- Schiller, B.R., Weiss, R.D. (1979) - The impact of private pensions on firm attachment, *Review of Economics and Statistics*, vol. LXI, n° 3, p 369-380.
- Taggart, R. (1973) - The labor market impacts of private retirement system, présenté au « US Congress Joint Economic Committee », 30 octobre.
- 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.
- Wilson, M., Northcraft, G.B. et Neale, M.A. (1985) - The perceived value of fringe benefits, *Personnel Psychology*, vol. 38, p 309-320.
- Wilson, N., Peel, M.J., (1991) - The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, n° 3, avril, p 454-468.
- Assurance de l'entreprise, *l'Expansion* n° 376, Mars 1990, p 109-112.