

L'AVENIR DU PARITARISME

**Enjeux, représentations et pratiques dans le domaine de la prévoyance
et de la retraite dans l'industrie et le commerce agro-alimentaire**

PRE-ENQUETE

Direction scientifique :

Dominique DESJEUX, Professeur d'anthropologie sociale et culturelle à l'Université Paris V-Sorbonne, Directeur scientifique d'Argonautes

Enquête réalisée par :

Sophie ALAMI, Sociologue, Chercheur à Argonautes

Dominique DESJEUX, Professeur d'Anthropologie

Sophie TAPONIER, Chercheur au Laboratoire d'Ethnologie de l'Université Paris V-Sorbonne, Directeur de la recherche et des études d'Argonautes

MAI 1993

SOMMAIRE

PREMIERE PARTIE : REFLEXION PROSPECTIVE

1. La régulation des prestations sociales : un domaine abstrait pour initiés p. 5
2. La solidarité : une construction sociale plus qu'une valeur pré-existante aux acteurs p. 6
3. Les cinq facteurs qui amènent les caisses à réorienter autrement la logique de leur action p. 7
4. Un contexte d'accentuation de la pression du marché international et des tensions interculturelles p. 10
5. Rachat, équité et justice localisée p. 12
6. Qui finance, qui cotise, pour qui ? p. 13
7. La solidarité : une valeur sous contrainte p. 15

DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE LA PRE-ENQUETE

- I. L'UNIVERS DES PRESTATIONS SOCIALES** p. 18
 1. Un univers fortement réglementé p. 18
 2. Un univers dominé par la retraite et la prévoyance p. 19

| | |
|---|-------|
| II. DES MARGES DE MANOEUVRE VARIABLES SELON LES PRESTATIONS SOCIALES | p. 23 |
| 1. La retraite, un faible degré de liberté | p. 23 |
| 2. La prévoyance, une marge de manoeuvre réelle | p. 29 |
| 3. Des marges de manoeuvre limitées par la technicité des décisions | p. 34 |
| III. LES NEGOCIATIONS SOCIALES EN JEU | p.38 |
| 1. La retraite | p. 38 |
| 2. La prévoyance | p. 42 |
| IV. LES GRANDS ENJEUX DU DEBAT SOCIAL | p. 47 |
| 1. Retraite par répartition ou retraite par capitalisation ? | p. 48 |
| 2. Le paritarisme, une nécessité | p. 56 |
| 3. Les lieux du paritarisme | p. 61 |
| V. SOUHAITS | p. 62 |
| 1. Les demandes de produits : les cadres et les orphelins | p. 62 |
| 2. Un souhait de clarification | p. 65 |
| 3. Une information pour les salariés | p. 65 |

PREMIERE PARTIE

REFLEXION PROSPECTIVE

L'objectif de cette pré-enquête sur "l'avenir du paritarisme" dans le domaine de la retraite et la prévoyance est de décrire l'évolution du fonctionnement des régimes et les enjeux qui y sont liés, en reconstituant les arbitrages des décideurs. La pré-enquête a consisté en six entretiens semi-directifs auprès de dirigeants ou de responsables des ressources humaines d'entreprises ou de fédérations.

Cette première partie de notre rapport propose une réflexion prospective, à partir des résultats de la pré-enquête, eux-mêmes présentés dans la seconde partie.

Les observations limitées que nous avons menées dans l'univers des **prestations sociales** confirment ce que connaissent bien les professionnels, c'est à dire une importante **remise en cause du mode de fonctionnement du système de retraite et de prévoyance**.. Le premier objectif sera de repérer les marges de manoeuvre des acteurs concernés. Le second sera de faire ressortir les contraintes qui les poussent à poser autrement les problèmes.

Notre hypothèse méthodologique est que la nouvelle façon de poser les problèmes est plus liée à un changement du contexte économique qu'à une évolution idéologique qui serait autonome de ce contexte. Le problème premier n'est donc pas, ici, celui de la recherche des motivations des individus ou des groupes, mais celui de la compréhension des contraintes qui pèsent sur les acteurs dans une situation donnée et des marges de manoeuvre et des atouts qu'ils ont pour y faire face.

1. La régulation des prestations sociales : un domaine abstrait pour initiés

Les premières conclusions de la pré-enquête font apparaître que la technicité des calculs et la contrainte législative en matière de prestation sociale, retraite et prévoyance, **limitent de façon considérable les marges de manoeuvres des acteurs sociaux** concernés par le problème.

Cette forte contrainte entraîne un **poids des experts spécialisés** spécialement important dans la régulation des intérêts en présence, eux seuls étant à même de s'y retrouver dans le maquis des procédures.

En première analyse tout semble concourir à montrer que la question des prestations sociales est avant tout **un domaine pour initiés**.

Les questions de retraite et de prévoyance sont donc des sujets **trop abstraits pour créer une solidarité spontanée** entre les différentes couches sociales de la société française.

De même les négociations importantes, sur les taux de cotisation pour la retraite par exemple, ne se font pas le plus souvent au niveau local de l'entreprise. Elles sont donc assez éloignées du vécu des individus. Ceci renforce le caractère abstrait de la question.

2. La solidarité : une construction sociale plus qu'une valeur préexistante aux acteurs

Ces premières remarques tentent d'apporter des éléments de réponse à la question de l'avenir de la solidarité, telle qu'elle nous est posée par ISICA.

La première hypothèse est que la solidarité, en matière de prestations sociales, est un concept abstrait, et ne peut pas fonctionner de façon spontanée. Ceci pose le problème :

- de **l'Etat** et de son intervention, en terme de contrainte, dans le jeu de la **redistribution sociale**, non seulement entre pauvres et riches mais aussi entre exclus et salariés cotisants,
- du rôle futur des **syndicats**, patronaux et ouvriers,
- de la place **des caisses de retraites** en terme de défense de **l'intérêt général** ou d'**intérêts particuliers**.

Ceci pose alors le **problème des nouveaux lieux potentiels de négociation**, en plus de ceux qui sont habituels aux salariés. Notamment ceci demande de repérer :

- pour aujourd'hui les lieux d'information, de régulation et d'initiation aux problèmes de la redistribution sociale : commission sociale du CNPF, cabinet d'experts, réseaux informels, etc..., qui sont aussi les lieux de prescription et de pression,
- et pour demain d'imaginer les nouveaux lieux et les nouvelles formes de régulation des questions sociales.

En effet, derrière la question technique du financement de la retraite et de la prévoyance, se pose une question plus macro-sociale, celle de la **solidarité** entre les différents groupes sociaux, au niveau national et international. Le

problème aujourd'hui qui se pose aux caisses de retraite, c'est qu'il ne leur est plus possible de fonctionner sur les bases à partir desquelles elles ont été créés après la guerre.

3. Les cinq facteurs qui amènent les caisses à réorienter autrement la logique de leur action

Historiquement, la solidarité s'est exprimée en France à travers un choix : **la retraite par répartition** et suivant des **procédures collectives de négociation**, dans des commissions paritaires entre syndicats patronaux et salariés.

Aujourd'hui, on assiste à l'émergence de deux grandes remises en cause potentielles, bien que non-exclusives des procédures traditionnelles.

Une partie des **négociations** se déplacent du niveau national, ou de la branche professionnelle, vers le **niveau local** de l'entreprise : le niveau local voit lui-même une importance plus grande donnée au sein des comités d'entreprise à des individus élus, avec un poids plus faible des syndicats ; ceci semble jouer contre les formes classiques de paritarisme.

Le **principe même du financement de la retraite** suivant un système de répartition se déplace vers un principe de capitalisation, et donc plus **individuel**. Ceci semble jouer contre la solidarité, au moins au sens qu'elle a dans la culture française, c'est-à-dire d'une solidarité garantie par la puissance publique.

Dans cette partie, nous reprendrons sous forme d'hypothèses interprétatives ouvertes, un certain nombre de thèmes tournant autour de la

question de l'équité, de la redistribution et de la solidarité. Le statut de cette partie est de proposer une discussion libre, sous une forme plus générale que celle de l'enquête qui a servi de base à cette réflexion. **Son objectif est de fournir les éléments d'une discussion et d'une animation du "milieu" de la retraite et de la prévoyance qui pourraient être organisées par ISICA.**

Notamment nous pensons qu'il serait intéressant, (outre peut-être une enquête complémentaire centrée les nouveaux lieux du pouvoir lié à l'expertise, sur les concurrents dans le champ des prestations, comme les assurances, mais aussi sur les syndicats, voire les exclus et les chômeurs), d'organiser un séminaire fermé, dans un premier temps, autour des principales conclusions de l'enquête afin de préparer un débat dans divers supports, comme les Echos ou la Revue Sciences Humaines.

Globalement, la remise en cause du système de fonctionnement des caisses de retraite peut-être ramenée à cinq grands facteurs, sans exclusive et sans hiérarchie, et ceci en partant de ce qui a été dit dans les interviews et en les extrapolant :

- La pression économique qui provoque de nombreux **rachats** entraîne mécaniquement l'apparition de questions sur les systèmes de retraite.

- L'**internationalisation des groupes et l'ouverture du marché unique** dans la CEE qui entraînent la cohabitation de plusieurs systèmes de retraite et donc suscitent des **comparaisons**.

- La **perception d'un déséquilibre démographique** entre les cotisants et les non-cotisants ; les cotisants et les retraités ; les cotisants et les exclus ; les

jeunes et les vieux ; les cadres et les non-cadres ; les travailleurs français et les immigrés.

Ici se posent toutes les questions sur la **migration internationale**, pour savoir si elle augmente le chômage et le nombre des non-cotisants, si elle augmente au contraire la capacité des caisses à être mieux financées ou si elle augmente les charges.

- **L'ampleur des sommes en jeu** et leur orientation dans les circuits financiers font de leur contrôle **un enjeu qui dépasse le seul niveau social**.

- **L'évolution de la société** entraîne l'apparition de nouveaux problèmes qu'il faut prendre en charge : la "dislocation de la famille" et le problème des garanties pour les orphelins, par exemple ; le "marché" des vieux ; l'augmentation du nombre des "exclus" et la crise du système salarial qui en découle.

Plus généralement, les nouvelles formes d'exclusion entraînent l'apparition de nouvelles populations qui possèdent peu d'atouts et pour lesquelles les formes classiques de prise en charge collective ne sont pas appropriées. Les solutions "libérales" paraissent peu réalistes car elles supposent que les acteurs sociaux aient un minimum d'atouts, ce qui ne semble pas le cas bien souvent.

Sans souhaiter une prise en charge totale par les caisses, **une réflexion sur la prise en charge du financement des nouveaux problèmes devra avoir lieu, et porter sur la gestion des exclus qui ne cotisent pas et sur la gestion de la migration internationale.**

Le problème paraît d'autant plus complexe que tout se passe comme si, du fait des contraintes imposées pour réaliser une bonne gestion de leur fond, les caisses de retraite étaient amenées à adopter un comportement plus commercial et plus financier qui semble entrer en contradiction avec les objectifs de la solidarité. **Une question serait d'approfondir pourquoi les caisses veulent développer leurs produits dans un contexte où le jeu paraît à la fois fermé et protégé.**

4. Un contexte d'accentuation de la pression du marché international et des tensions interculturelles

Si nous détaillons maintenant ces différents facteurs, nous pouvons rappeler que cette remise en cause est d'abord l'expression de nouveaux problèmes à résoudre, et en tout premier lieu, ceux liés à l'économie de marché. La pression de la concurrence internationale et l'ouverture des frontières entraînent une croissance de la migration des hommes et une plus forte circulation des capitaux.

Ceci signifie que **les solutions sont de moins en moins autonomes au niveau national.** Cette interdépendance joue notamment sur le déplacement des capitaux en vue d'obtenir les meilleurs rendements. C'est sur ce marché que se sont déjà placées les assurances, et peut-être déjà les caisses de retraite. On comprend dans ces conditions qu'une partie des entreprises cherchent à mieux contrôler ces capitaux en s'efforçant d'associer la retraite par capitalisation et des formes d'épargne captive en faveur de l'entreprise.

Aux contraintes de la gestion financière, s'ajoutent les différences culturelles. **Chaque aire culturelle possède ses propres modèles de**

résolution des problèmes : la capitalisation pour l'Europe anglo-saxonne, la répartition pour l'Europe latine.

Pour ceux de nos interviewés pour qui la répartition symbolise la solidarité, la capitalisation au contraire représente un danger pour les exclus ou les non-cadres. A l'inverse, pour ceux qui sont favorables à la capitalisation, celle-ci représente plus de responsabilité et de choix.

Or l'ouverture de l'Europe et l'internationalisation des entreprises peuvent entraîner un conflit entre les systèmes de retraite et donc un conflit de valeurs entre les entreprises d'un même groupe.

Etre en situation de **participer à un groupe international** est donc en soi une occasion de remise en cause. En ce sens, **cette situation est une pression** de fait sur les acteurs de l'entreprise pour une prise en compte de la capitalisation, (et peut-être vice-versa pour l'autre partie anglo-saxonne de l'entreprise européenne), **indépendamment de leur opinion vis-à-vis de la solidarité.**

Peut-être existe-t-il ici une opportunité de proposer un "service" sur la gestion de l'interculturel, notamment au niveau juridique et anthropologique, sur les valeurs liées à la solidarité et à la redistribution.

5. Rachat, équité et justice localisée

La pression économique entraîne aussi bien souvent **des rachats, des fusions et des restructurations d'entreprises**. Les interviews montrent qu'ils ont une influence directe sur le choix des caisses (conserver l'ancienne, cotiser à la nouvelle caisse), ou sur l'homogénéisation des règles de cotisations et des avantages acquis. Ces **occasions font réfléchir** les entreprises d'une part sur les avantages ou les inconvénients des différentes caisses, et donc **augmentent leur capacité à comparer**, et d'autre part **font surgir des problèmes perçus comme injustes**, du fait des différences de régimes, notamment pour certains cadres.

Dans ce dernier cas, l'équité peut-être trouvée en homogénéisant collectivement les régimes, tout en proposant une compensation par une aide individuelle, de type capitalisation par exemple. Ceci montre que la capitalisation, qui est souvent perçue comme une menace contre la solidarité, peut dans certains cas servir l'équité, au moins au niveau local, qui est celui de l'entreprise.

A travers cette chaîne, (pression internationale qui entraîne des rachats, entraînant à leur tour des problèmes d'homogénéisation et donc d'équité par rapport aux avantages obtenus dans un contexte différent, celui de l'entreprise qui a été rachetée), nous touchons à un des **coeurs du problème de la solidarité : c'est une valeur au niveau national**, (qu'elle soit partagée ou non), ou au niveau de la branche, **mais qui peut entrer en contradiction avec les contraintes auxquelles sont soumis les décideurs au niveau local** (l'entreprise).

La capitalisation, pour reprendre cet exemple central, mais non unique, peut être à la fois perçue comme "dangereuse" au niveau central, par rapport au problème des exclus notamment, et "morale" au niveau local, pour compenser les pertes dues à un rachat.

C'est un problème qui est posé dans le programme de recherche de J. ELSTER, sur ce qu'il appelle la "justice localisée", dans le cadre d'institutions ayant à allouer, à distribuer des ressources rares.

Le philosophe américain J. RAWLS, dans sa "théorie de la justice" prend **une position "constructiviste" qui part non des principes en soi, mais tels qu'ils sont vécus dans une société**, pour essayer de voir comment on peut arriver à un accord.

Pour la solidarité, l'idée serait non de partir d'une définition en soi mais de ce que les différents acteurs "mettent derrière", que ce soit en terme de pratiques ou en terme d'opinions, puis de reconstruire à partir des parties communes une pratique collective de la solidarité.

6. Qui finance, qui cotise, pour qui ?

La remise en cause du fonctionnement du système de financement est aussi liée à la crainte de voir les caisses manquer de fonds à terme pour payer les retraites. Même si tout le monde n'est pas d'accord avec cette évolution, le passage d'un taux de 4% à 6% est interprété dans ce sens.

Mais là se pose la question de qui doit cotiser. Cette question est le révélateur de toutes les solidarités qui sont en jeu, à travers les intérêts contradictoires de chaque groupe d'acteurs :

- **Les retraités ne semblent avoir aucune marge de manoeuvre** : tout s'est joué au moment de leur cotisation. Ce qui paraît original dans cette situation, c'est la situation de "différé" : les usagers d'aujourd'hui, les retraités, pour une caisse, ne sont pas les payeurs d'aujourd'hui.

C'est ici qu'on sent l'importance d'avoir des représentants bien formés et vigilants quand on connaît la complexité du problème. Qui peut jouer ce rôle après le déclin des syndicats ? Quels rôles peuvent jouer les retraités dans ce jeu ?

- **Quelle solidarité entre les autres catégories d'acteurs** : cotisants/retraités et chômeurs; jeunes/vieux, cotisants ou retraités ; cadres/non cadres ; dirigeants d'entreprise/salariés ; chefs d'entreprise/DRH, etc...

Le problème de la retraite est révélateur de ce que certains sociologues appellent **le problème du lien social**, c'est à dire celui des rapports qui se nouent ou non entre générations, entre sexes ou entre groupes sociaux.

Pour certains sociologues, ou économistes comme B. PERRET, le travail n'est plus un lieu de création de solidarité, mais de compétitivité individuelle. Il faut aller chercher ailleurs que dans l'entreprise la source d'une nouvelle production de lien social et donc de solidarité.

La question des "produits" à proposer par une caisse comme ISICA, passe par une réflexion sur la façon dont les entreprises résolvent ou non ces

problèmes : plutôt une **stratégie collective de résolution des problèmes** ou plutôt une **stratégie d'individualisation des solutions**.

7. La solidarité : une valeur sous contrainte

Mais le choix des entreprises est lui-même organisé dans un cadre réglementaire qui est négocié au niveau de l'Etat. Si l'entreprise se situe au niveau de la "justice localisée", l'Etat, lui, se situe au niveau de la justice redistributive, au niveau macro-social. Que ce soit pour l'apprécier, le constater, ou le déplorer, l'Etat semble détenir aujourd'hui, à travers son rôle réglementaire et de régulateur social, la clé de la "solidarité collective", même si elle a mauvaise presse.

La question est de savoir si l'Etat est l'expression d'un intérêt national, l'arbitre entre des intérêts en présence ou l'expression des groupes de pression les plus puissants ?

Ainsi, aller vers la capitalisation, c'est aussi donner à l'entreprise la possibilité de se constituer une épargne (comme Maxwell !). Ceci peut-être juste au plan local. Mais le problème de l'Etat est de limiter les sommes qui ne seraient pas soumises à l'impôt, ici, sous forme de revenu différé non-imposable.

Limiter la capitalisation individuelle "non-imposable", (comme pour l'intéressement, limité à 12 000F), constitue pour l'Etat un moyen de limiter une diminution de ses recettes fiscales, dont il a besoin pour financer d'autres actions de "solidarité".

La conclusion un peu paradoxale dans une époque qui se perçoit "libérale" et "individualiste", mais importante à retenir à travers toutes ces réflexions, est que la **solidarité**, vu le niveau d'abstraction des problèmes et des lieux de négociation, vu les enjeux financiers que représentent les sommes en jeu capitalisées dans les caisses de retraite, vu les difficultés économiques actuelles, n'est pas de l'ordre de la spontanéité, de la bonne volonté ou des valeurs d'une société, mais de la **contrainte négociée**.

DEUXIEME PARTIE

RESULTATS DE LA PRE-ENQUETE

I. L'UNIVERS DES PRESTATIONS SOCIALES

1. UN UNIVERS FORTEMENT REGLEMENTE

L'univers social de l'entreprise s'insère dans un cadre relativement réglementé. Les personnes que nous avons rencontrées mettent l'accent sur trois niveaux de contraintes :

"Il y a trois niveaux d'obligations : légale, conventionnelle et celle que se donne l'entreprise par accord avec ses salariés."

Les entreprises sont en effet prises dans un ensemble de "règles" qui se superposent :

- le premier niveau correspond au cadre législatif national, qui institue notamment les obligations minimales en matière de protection sociale ;

- le second renvoie aux conventions collectives ; il s'agit d'accords négociés au sein des différentes branches professionnelles imposant par exemple l'adhésion à un organisme précis ou un niveau de prestations particulier, supérieur aux régimes de base de sécurité sociale ;

- le dernier, et sans doute le plus "souple", est interne à l'entreprise et renvoie aux accords locaux propres à chaque entreprise.

Le niveau conventionnel est fréquemment souligné par les différents interviewés, dans la mesure où les responsables des ressources humaines (ou du personnel selon les appellations) ont parfois plusieurs conventions collectives différentes qui régissent le statut de leurs personnels et qui définissent les obligations sociales et leurs modalités d'application :

"Moi, je suis responsable de plusieurs sociétés. Je suis directeur du personnel et j'ai quatre conventions collectives différentes."

"Ici, on gère trois accords collectifs. Nous nous occupons de la grande distribution. Nous avons cinq syndicats de commerce, des conventions nationales : une pour des magasins de grande distribution (...) la seconde convention est celle des entrepôts ; la première et la seconde concerne 400 000 salariés. La troisième convention collective nationale est celle des gérants."

La multiplication des conventions collectives est présentée comme un élément de complexification de la tâche des responsables, complexité qu'il semble falloir cependant relativiser dans la mesure où ces conventions sont des textes relativement stables et doivent sans doute donner lieu à une certaine "routinisation" dans leurs applications :

"Les classifications doivent être l'objet d'une rencontre tous les cinq ans. Chez nous, on vient de revoir ces classifications ; les anciennes dataient de 1974 et les accords ont eu lieu en 1992. Une rencontre tous les cinq ans ne signifie pas une révision tous les cinq ans : dix-huit ans se sont écoulés entre les deux classifications."

2. UN UNIVERS DOMINE PAR LA RETRAITE ET LA PREVOYANCE

L'univers des prestations sociales est défini de façon relativement homogène par les différents responsables interviewés. En effet, tous identifient spontanément les mêmes prestations qui apparaissent essentiellement se dichotomiser en deux groupes : la retraite et la prévoyance. Les variations éventuelles des explications données par les interviewés renvoient à des différences de degrés de précision et de nature de leurs discours. En effet, il semblerait que la relative technicité de cet univers influe sur le discours des personnes rencontrées qui ont abordé le sujet de

façon plus ou moins précise et détaillée, développant des discours parfois très technicistes. Ainsi, **trois types de discours** sont repérables : un discours plutôt **juridique**, mettant l'accent sur le respect des "règles" et des procédures, un discours **financier** soulignant la dimension économique et le coût du social dans la gestion des entreprises, et un discours accentuant plus particulièrement la **dimension éthique et humaine du social** :

*"Les coûts doivent être géré d'un point de vue concurrentiel et il y a d'autres considérations éthiques, humanistes ou, même en oubliant ces mots, de **gestion humaine rationnelle**. Une entreprise a aussi le devoir de mettre en retraite ses gens ou de les prémunir de certains problèmes de façon humaine, et tout cela concourt à l'économique. Le social est un élément de l'économique et doit être géré ensemble."*

La définition des **prestations sociales** que ces différents responsables sont amenés à gérer, s'organise notamment à partir des **différents niveaux d'obligations** et des **grands groupes de produits** qu'ils repèrent :

"Moi, ce que je mets sous prestations sociales, c'est la retraite, la prévoyance, le régime maladie qu'on peut avoir et qui est plutôt propre à l'entreprise que conventionnelle (...) et puis la mutuelle."

"Moi, je suis juriste de formation donc je définirais en disant que c'est l'ensemble des prestations y compris le chômage ; c'est-à-dire la sécurité sociale, les allocations familiales, les aides au logement, les allocations parents seuls, la retraite et la retraite complémentaire. Mais pas la prévoyance qui n'est pas une prestation, ni l'épargne salariale."

Les **prestations sociales** sont ainsi distinguées selon qu'elles constituent des **garanties obligatoires** de protection sociale, qu'elles viennent en complément de façon strictement **conventionnelle** ou qu'elles sont **facultatives et négociées en interne**.

La **retraite** s'articule en retraite du **régime général** de sécurité sociale et **retraite complémentaire**. Certains citent en outre la retraite par **capitalisation** mais, comme nous le verrons, cette option est actuellement l'objet de débat et ne semble pas encore très diffusée en France. Par ailleurs, cette prestation est isolée de la retraite proprement dite et classée dans le **domaine de la prévoyance** :

"La capitalisation, c'est de la prévoyance et pas de la retraite : c'est la sécurité sociale qui l'a décrété."

La prévoyance est décrite comme un ensemble de garanties supplémentaires à celles de la protection sociale prises en charge par la sécurité sociale. Certains distinguent *"la grande prévoyance"* de *"la petite prévoyance"* :

"Il y a la petite prévoyance et la grande prévoyance. La petite c'est les lunettes, les dents, les couronnes, la maladie, la petite incapacité c'est-à-dire jusqu'à un an ; la grande prévoyance, c'est le décès avec la rente veuve, la rente éducation, l'aide, le capital décès, et l'invalidité."

"La grande prévoyance comprend le décès, l'invalidité ; là, oui, ça rentre dans les prestations sociales et ça représente de gros capitaux. Le capital sécu est de 6 000 à 7 000 francs en cas de décès d'un époux non-cadre. Ici, on a des grandes prévoyances."

"La prévoyance, c'est essentiellement les garanties décès et invalidité... et les congés pour très longue incapacité de travail."

"Il peut y avoir une rente éducation pour les enfants à charge, souvent limitée à vingt-cinq ans. Il peut y avoir une rente viagère ou une rente relais pour les femmes : c'est un pourcentage du salaire en attendant le versement de la pension de reversion. Mais, il y a une disparité entre les statuts, car cela n'existe que chez les cadres."

De même, **la prévoyance** est définie en fonction des obligations qui pèsent sur les entreprises :

"Dans nos accords collectifs, nous avons mis une petite prévoyance et maintenant une grande prévoyance pour les gérants de magasins."
(Fédération)

"La prévoyance, ce n'est pas obligatoire."

"Pour moi, la mutuelle n'est pas conventionnelle : ce n'est pas une obligation, ni conventionnelle, ni légale."

La complémentarité des garanties souscrites est également un élément de définition de la prévoyance :

"La mutuelle, c'est une couverture complémentaire à celle de la sécurité sociale pour la maladie. Les mutuelles peuvent prendre en charge le remboursement des salaires et, en général, complètent les remboursements de la sécurité pour la maladie."

De façon plus marginale et jamais spontanément, certains interviewés ont abordé le sujet de **l'épargne salariale**. En effet, les entreprises contactées ne semblent pas, pour l'instant, avoir développé de pratiques d'épargne salariale. Seule une entreprise contactée propose un plan d'épargne à ses salariés qui semble étroitement lié au versement de la participation au plan d'épargne de l'entreprise dans le cadre des dispositions légales propres à la participation :

"On a mis en place l'épargne salariale en liaison avec l'intéressement, mais l'intéressement, c'est à part ; c'est depuis les lois Auroux. (...) ça c'est fait à l'initiative des deux (salariés et employeur) et le plan épargne a été discuté et négocié."

II. DES MARGES DE MANOEUVRE VARIABLES SELON LES PRESTATIONS SOCIALES

Les marges de manoeuvres des employeurs sont dans un premier temps restreintes par l'obligation de passer par un organisme agréé par l'autorité publique, obligation souvent renforcée par les conventions collectives imposant l'adhésion à une caisse spécifique.

Globalement, l'univers des prestations sociales varie selon que les interviewés parlent de la retraite complémentaire ou des autres produits, qu'ils relèvent de la prévoyance ou de l'épargne salariale : en fonction des produits, leur liberté de choix, leur autonomie diffère.

1. LA RETRAITE, UN FAIBLE DEGRE DE LIBERTE

a. Le choix d'une caisse de retraite : un choix limité

La retraite semble constituer **un univers relativement "routinisé"** dans la mesure où la **marge de manoeuvre des différents intervenants est restreinte voire inexistante** qu'il s'agisse de l'employeur par le biais des responsables au sein de l'entreprise ou des salariés qu'ils soient actifs ou retraités.

Outre la retraite du régime général de sécurité sociale assurant une pension de base aux assurés sociaux, les régimes complémentaires de retraite sont eux aussi réglementés : le régime des cadres est placé sous le contrôle d'un organisme paritaire, l'AGIRC, et les régimes des non-cadres regroupés au sein de l'ARRCO, chacun de ces organismes se déclinant ensuite à travers différentes caisses de prestations sociales :

"Lorsqu'il y a ouverture d'un Leclerc ou d'un Intermarché, ils vont choisir leur caisse qui sera interprofessionnelle ou régionale mais qui doit être à l'ARRCO ou à l'AGIRC."

"Pour la retraite complémentaire, il existe des caisses qui varient suivant la catégorie des salariés."

"L'ARRCO est la caisse des non-cadres, ouvriers, employés de maîtrise. Nous sommes affiliés à l'IRNIS et pas à ISICA."

"L'AGIRC est pour les cadres et comporte deux structures : une A et une B. L'ARRCO, c'est pour les salariés non-cadres et les cadres mais que sur la tranche A. L'AGRR et l'ISICA sont à l'ARRCO. L'ARRCO, c'est le CNPF et les organisations syndicales ; l'AGIRC aussi."

En effet, **le choix d'une caisse** est souvent le **fruit d'un héritage** qui semble rarement pouvoir être remis en question :

"Nous, nous sommes à l'IRNIS : c'est vieux, cela doit venir d'un rachat."

De plus, **l'obligation d'adhésion à une caisse spécifique** est fréquente :

*"**Le choix de la caisse** n'est pas vraiment un enjeu car il est fixé par branche, par convention."*

"Chaque entreprise adhère individuellement à une caisse de retraite complémentaire donc s'il y a un accord de branche qui impose, on n'a pas le choix mais sinon, dans les trois premiers mois de création, toute entreprise peut et doit choisir sa caisse."

"En 1990, il y a eu la signature d'une convention collective pour les entreprises de distribution de moins de dix salariés, qui ne sont pas couverts par notre fédération, qui impose ISICA aux commerces de détail, aux fruits et légumes et aux franchisés."

"Ce qui est important, c'est la retraite par répartition : c'est l'adhésion obligatoire à une caisse de retraite ISICA ou RESURCA, et ça, c'est fixé par la branche."

"Si on crée une entreprise nouvelle, on suit la convention de la branche."

Les **occasions de changement de caisse semblent en effet rares**. En outre, lorsque aucune contrainte législative ou conventionnelle n'intervient, le **coût** d'une telle démarche apparaît souvent **dissuasif** :

"C'est impossible de sortir d'une caisse donnée. Le changement de caisse, ça coûte des fortunes car votre première caisse assure les retraites de vos salariés."

"Il y a l'exemple de Docks de France qui est sorti de la caisse qui s'occupait des cotisations à l'époque non-obligatoires sur la tranche C et ça lui a coûté énormément. Le comble, c'est que six mois plus tard, ça devenait obligatoire !"

"(En cas de changement) les anciens salariés perçoivent une retraite qui sera versée par la nouvelle caisse et en même temps, cette nouvelle caisse n'a pas perçu les cotisations dans le passé. Il lui faut donc une compensation. Elle est calculée à partir de projections qui évaluent les prestations qu'il reste à verser par rapport aux cotisations qui n'ont pas été versées. Il faut compenser le manque à gagner."

La nécessité pour l'entreprise de verser une compensation à la caisse qu'elle quitte semble donc constituer un obstacle financier majeur et restreindre considérablement les marges de manoeuvres des entreprises. Notons cependant que certains interviewés ont tenu des propos *a priori* contradictoires en soulignant que cette compensation était à la charge de l'ARRCO.

Les interviewés signalent cependant **quelques occasions de changement de caisse** comme le **rachat d'entreprise** :

"En théorie, ce n'est pas possible (de changer de caisse). En pratique, c'est possible lorsqu'on rachète une société qui n'était pas à la même caisse de retraite ; dans ce cas, on peut dire à ISICA : "on ne va pas changer de caisse de retraite", mais, en théorie, ISICA est obligatoire."

"Pour sortir d'une caisse, il faut racheter un magasin et alors, on a la possibilité de changer de caisse mais ce n'est pas le motif premier de rachat ! Il y a des règles très techniques d'homogénéisation."

b. Les éléments d'appréciation en matière de caisse de retraite complémentaire

Lorsqu'un changement de caisse est envisageable, les critères de choix sont doubles : d'une part, ils correspondent à des débats internes, fruits de négociations au sein de l'entreprise, d'autre part, ils relèvent d'une analyse comparative entre les organismes présents sur le marché et portent sur les qualités "intrinsèques" des prestations proposées. Certains critères sont donc "techniques" et d'autres plus "psychologiques".

Les critères de choix cités sont :

- le rendement et les frais de gestion :

"On choisit en fonction des rendements qui sont aujourd'hui plus ou moins imposés par l'ARRCO ; mais on peut regarder les frais de gestion."

"Je n'ai jamais participé à un Conseil d'administration de caisse, mais je crois que le taux du point est surtout conditionné par le rendement. Ces rendements sont publiés et sont faciles à comparer."

"La convention nous oblige à être à ISICA. Si ISICA était mal gérée, on trouverait le moyen d'en sortir. C'est-à-dire si les rendements des placements d'ISICA étaient moins bons que ceux des autres caisses."

"Il y a des caisses mieux gérées que d'autres. C'est selon les placements ; il y a beaucoup (de placements) immobiliers et financiers."

- la **valeur du point**, même si les différences de calculs d'une caisse à l'autre semblent limiter les comparaisons :

"La valeur d'une retraite dépend de son nombre de points accumulés. Mais la valeur des points varie suivant les caisses. Quand on regarde la valeur des points, il y a de gros écarts. (...) Mais les points ne sont pas équivalents entre les caisses. Avec la même base de cotisation, on n'obtient pas le même nombre de points."

- les **taux** qui semblent surtout être l'objet d'un débat interne à l'entreprise :

"On a un choix sur le taux. A la CRICA, on a un taux minimum de 12 et on peut aller jusqu'à 16. A l'ISICA, il y a un régime obligatoire de 4% qui pouvait aller à 12%. Il n'y a pas de négociations avec ISICA mais avec les salariés."

- le **rapport entre le nombre de cotisants et le nombre de retraités** :

"ISICA, c'est une bonne caisse de retraite car elle a plus de jeunes cotisants que de retraités."

- l'existence de **réseaux relationnels** :

"Il y a aussi l'habitude de travailler avec une caisse, donc c'est par relation."

- le souci de **ne pas perturber une structure** en modifiant son affiliation :

"Au moment d'un rachat, on reprend avec les caisses habituelles."

- les **services annexes** proposés par la Caisse :

"Ce qui peut changer, c'est les à-côtés : des propositions de loisirs, des prêts pour les cas sociaux, des prêts construction, des bourses d'étude pour les enfants,..."

- des **éléments d'ordre psychologique** :

*"Il y a quelques années, j'ai proposé aux agents de maîtrise une cotisation complémentaire sur la tranche B donc j'avais le choix entre l'ISICA et la CRICA qui est une **caisse de retraite cadre et qui psychologiquement séduisait** mais, pour décider, j'ai organisé un vote. Moi, j'ai fait campagne pour l'ISICA car je considérais que le rendement de cotisation à l'ISICA était nettement meilleur que celui de la CRICA et le vote n'a été que d'une voix pour ISICA alors que c'est le rendement de cotisation des salariés qui détermine le taux du point de retraite."*

Globalement, les organismes paritaires semblent appréciés ou, du moins, ne suscitent pas de vives critiques du point de vue de la gestion des retraites complémentaires :

"Les caisses, ce sont de bons financiers mais, c'est surtout de bons gestionnaires car les frais de gestion pompent sur les cotisations des salariés."

2. LA PREVOYANCE, UNE MARGE DE MANOEUVRE REELLE

a. Le choix d'un organisme de prévoyance : des pratiques variées

Dans le domaine de la prévoyance, les contraintes semblent moins fortes que dans celui de la retraite : les entreprises ont le choix entre tout un ensemble d'organismes de prestation. Certes, le changement d'organisme prestataire ne semble pas non plus très fréquent, mais la **possibilité de quitter un organisme** est cependant plus **tangible** :

"Les gens ne changent pas beaucoup mais ils changent. C'est plus facile car on signe des contrats, donc des contrats qui arrivent à échéance et alors on peut comparer. Nous, on a quitté une caisse de prévoyance."

En effet, si certains affirment avoir changé, **nombreux sont ceux qui déclarent conserver le même interlocuteur** depuis de nombreuses années. Ce sont des choix qui relèvent, notamment dans les gros groupes, d'une décision centrale :

"Ici, il y a une vieille tradition de faire (nos contrats de prévoyance) avec le GAN, mais on va renégocier les dispositions du contrat. En terme de décès, on a un an de salaire ; on a tendance à considérer qu'un an c'est trop court, donc on en voudrait deux. Quasiment toutes les entreprises de UNILEVER sont au GAN donc il faut que l'on se mette tous d'accord sur les taux qu'on est prêt à payer pour négocier. Donc, on se rencontre souvent, nous tous, directeurs du personnel. On est souvent démarché mais je réponds qu'on décide au niveau de UNILEVER."

D'autres interviewés déclarent avoir plusieurs interlocuteurs en matière de prévoyance, chacun assurant une garantie particulière :

"Ici, on a une multitude de produits. (...) ISICA, on est avec eux pour une partie de la prévoyance (...) On a aussi un courtier (...) finalement, on est à l'ISICA pour couvrir les six premiers mois complémentaires à la sécurité sociale. Au delà de six mois, on est chez un autre assureur, la Compagnie de navigation mixte."

Enfin, il faut noter une situation propre à certains groupes où l'existence de "réseaux" permet en partie de comprendre l'affiliation en matière de prévoyance :

"Notre courtier, c'est une compagnie d'assurance qui est aussi notre actionnaire. C'est un groupe financier qui fait aussi de l'assurance."

b. La prévoyance : un marché fortement concurrentiel

La prévoyance apparaît aux yeux des interviewés comme *"un marché"* où sont présents à la fois des organismes d'assurances, des organismes financiers et mutualistes ainsi que des organismes paritaires :

"On s'y perd entre les groupes, les courtiers,... Il y a de quoi se perdre ! C'est pas une forêt, c'est presque la jungle !"

"Il y a des organismes du secteur paritaire puis les organismes institutionnels et financiers, c'est-à-dire les assurances et toute une série d'intervenants comme les banques."

Dans ce jeu concurrentiel, la préférence des interviewés semble aller aux assurances :

"ISICA est en concurrence (que) pour de la prévoyance. Nous, on est au GAN par exemple et pas à ISICA."

"L'intérêt des assurances, c'est que c'est plus cher mais qu'il y a moins de frais de gestion."

Pour certains responsables, les **organismes paritaires** apparaissent comme totalement **"absents"** de ce **marché** que représente la prévoyance. Les "caisses" sont alors perçues comme des organismes qui se positionnent exclusivement dans le domaine de la retraite, domaine qui constitue en quelque sorte leur "chasse gardée" :

"Les organismes paritaires sont absents (du marché de la prévoyance), surtout d'un point de vue commercial. Ils ont à prouver leurs compétences pour obtenir la confiance. Le jeu est trop brouillé en ce moment (pour évaluer leurs atouts). Il y a des organismes conduits par des personnes efficaces mais on ne voit pas la position qu'ils peuvent avoir sur les autres produits que ceux qu'ils ont eu traditionnellement à gérer."

"Je ne perçois pas du tout ISICA dans le domaine de la prévoyance.(...) Il y a peu de cotisants en prévoyance."

D'autres, leur reprochent une **offre trop restreinte** de services :

"Il y a des solutions "mutuelle maladie" intéressantes proposées par des organismes paritaires.(...) L'AGIRC, l'ARRCO, CIRCA, IPRICAS, mais le problème, c'est qu'ils ne proposent pas de services, de package. Ce sont des interlocuteurs crédibles mais ils ne proposent pas assez de service, y compris de services de gestion."

Enfin, certains estiment que les caisses ne peuvent soutenir la concurrence des cabinets d'assurance et que c'est en quelque sorte une "bataille" perdue d'avance :

"Sur ce marché là, tout le monde s'arrache (les clients). (...) Mais ISICA, dans la chasse au taux (le plus bas) ne peut pas suivre : ce sont les assureurs qui font le marché."

Un dernier groupe de concurrents est constitué d'organismes mutualistes. Certains DRH semblent assez tentés par certaines de leurs prestations mais un interviewé dénonce leur mode de communication incompatible, selon lui, avec celle de l'entreprise et doute de leurs capacités à gérer un nombre important de cotisants :

"Tous les ans, je me demande pourquoi ne pas aller à la MACIF. Ils ont de bons résultats, qui augmentent et de bons comptes. Le problème, c'est que c'est un organisme mutualiste qui a un mécanisme de communication basé uniquement sur l'écrit : ça ne peut pas être compatible avec notre fonctionnement. Et puis, le problème, c'est que je ne sais pas comment ils feraient si on s'adressait à eux car, nous, on est 2 000 personnes."

c. Les critères de choix en matière de prévoyance

Le choix d'un organisme de prévoyance se pose certes lorsqu'un contrat de prévoyance arrive à échéance, mais surtout semble-t-il lorsqu'une souscription à de nouvelles garanties est envisagée. Il est intéressant de noter que les cas de fusion ou de rachat d'entreprises constituent des occasions apparemment de plus en plus fréquentes de décision d'affiliation. Dans ce cas précis, le choix d'un organisme est alors suscité par un souci d'homogénéisation des statuts des personnels, homogénéisation qui concourt à une simplification des procédures gérées au niveau des services du personnel, mais aussi à l'aplanissement des revendications salariales éventuelles que génèrent des différences de prestations sociales au sein d'un même groupe.

Confrontés à une décision en matière d'organisme de prévoyance, les responsables interviewés déclarent tenir compte d'un certain nombre d'éléments déterminant à leurs yeux la qualité de l'organisme. Ces indicateurs varient d'un interlocuteur à l'autre mais tous s'accordent sur la priorité du rapport taux / prestations offertes :

*"Les taux de cotisations pratiqués par les opérateurs font la différence et donc le **contrat fait la différence.**"*

*"Dans la plupart des organismes, il y a aussi de grands cabinets d'assurance, ce qui peut marcher aussi pour la prévoyance, même si maintenant il ne suffit plus d'être copain pour avoir le marché. Les **critères de choix sont les coûts et les remboursements, la rapidité de paiement, la simplicité des procédures.**"*

Il est intéressant de souligner que si l'analyse du rapport taux / prestations est importante, les interviewés ne cherchent pas pour autant les taux les plus faibles qui, en fait, constituent pour certains une source d'inquiétude :

"Les taux baissent (du fait de la concurrence), mais on doit prendre des garanties. Le problème, c'est qu'on cherche la prestation la moins chère possible, mais, si le taux est trop bas, on se méfie."

La qualité du service en terme de **rapidité et de simplicité des procédures** est donc le critère qui intervient ensuite. Ces caractéristiques relèvent pour certains uniquement de la "qualité" du courtier auquel ils ont affaire :

"Il n'y en a qu'un seul (critère) : c'est le taux par rapport aux prestations offertes. Ensuite, vient la qualité du courtier. Nous, le courtier est toujours le même, même si l'assurance avec qui on traite change."

"Il faut une seule compagnie d'assurance et que ce soit la meilleure société et le meilleur courtier. (...) Leur justification (celle des courtiers), c'est la qualité de services."

Enfin, **l'assise financière** de l'organisme de prévoyance semble constituer une garantie importante dans le processus de décision des responsables :

"On pourrait avoir une mutuelle aussi ; mais, pour la grande prévoyance il faudrait se réassurer auprès d'une grosse mutuelle. (...) la réassurance, c'est pour la grosse prévoyance surtout, car ce sont de très grosses masses financières qui sont impliquées."

3. DES MARGES DE MANOEUVRE LIMITEES PAR LA TECHNICITE DES DECISIONS

a. Des sujets compliqués nécessitant l'intervention d'experts

Le domaine de la retraite et de la prévoyance semble se caractériser par une grande complexité qui nécessite de fortes compétences techniques :

"Dans la commission où je siège, à l'ARRCO, les syndicalistes sont très pointus, très techniques. C'est très technique, surtout pour la retraite ; (...) je me mets toujours à côté de Monsieur Untel car il connaît bien ces sujets."

Cette impression de technicité est renforcée par les pratiques d'un certain nombre d'interviewés qui ont **recours à l'intervention d'experts** pour les aider à prendre des décisions dans ce domaine :

"Actuellement, il y a une très forte technicité du problème et il faut des spécialistes : on a besoin de nouvelles compétences que celles syndicales ou des branches."

Le processus de décision, tel qu'il nous a plusieurs fois été décrit, repose parfois sur l'analyse de ces experts qui ont la charge d'évaluer les propositions de prestations de différents organismes :

*"Nous allons changer de caisse. Il y avait plusieurs concurrents. On a pris un cabinet pour nous faire cette étude de marché (...). Et on a lancé un appel d'offre auprès d'ISICA, CIPC et de deux ou trois autres caisses. On a fait appel à un cabinet car c'est compliqué ! Dire ce qu'on voulait, c'est déjà compliqué ! Ce n'est pas évident de faire un cahier des charges des prestations. Finalement, on a pris les prestations de la CIPC pour les cadres et on a pris certaines prestations en demandant la même chose pour les non-cadres. **C'est le cabinet qui a regardé et qui nous a conseillé dans nos choix.**"*

Il semble que le recours à ce type de spécialiste soit plus fréquent sur le marché de la prévoyance que sur celui de la retraite dans la mesure où, comme nous l'avons vu, les choix sont relativement restreints dans ce domaine et les problèmes éventuels semblent plus relever de difficultés administratives que de décisions stratégiques :

"On a interrogé un cabinet pour la prévoyance. Sur la retraite, il y a une marge de manoeuvre très limitée. On a une caisse la MSA et (il y a) la CCPMA et il en existe une autre, agréée, qui est du régime général. Mais, dans le monde agricole, il n'y a pas beaucoup de marge de manoeuvre même pour la prévoyance."

Ces **"acteurs-prescripteurs"** peuvent être, selon les interviewés, des **cabinets indépendants**, des **juristes** ou des **actuaires**. Ils sont indifféremment sollicités par des fédérations, de grosses entreprises ou des PME :

"Nous, on fait de l'information. Par exemple, nous faisons intervenir Maître Untel, mais on ne conseille pas directement (...) on va le

refaire intervenir sur le thème de la fusion et de la retraite complémentaire car c'est de plus en plus fréquent." (Fédération)

"Par exemple, on utilise un actuaire pour voir comment améliorer nos garanties pour un même montant de cotisations."

Dans un cas, celui d'une grande entreprise internationale, le responsable nous a confié avoir effectué en interne les comparaisons entre différents organismes de prévoyance. Cependant, la possession en interne de compétences dans ce domaine ne lui fait pas pour autant exclure l'éventualité de recourir aux services d'un actuaire :

"(Pour quitter un organisme de prévoyance) On compare. On l'a fait nous même, mais on pourrait avoir un actuaire pour cela."

Ainsi, cet interviewé déclare par ailleurs avoir déjà sollicité l'avis d'un consultant extérieur :

"Dans ce secteur (de la prévoyance), il y a de nombreux intervenants et parmi eux, il y a des conseils. Parmi eux, il y a des charlatans et des personnes très bien. Nous, par exemple, on a eu affaire à Monsieur Untel. Ce qui compte, c'est d'avoir affaire à des gens compétents, des gens qui vous proposent des solutions qui ne sont pas des aventures financières."

b. Des sources d'informations souvent informelles

La complexité des questions de retraite et de prévoyance semble par ailleurs, accentuer l'importance des sources d'informations informelles qui, peut-être, remplissent des fonctions de réassurance :

"Aujourd'hui, on s'informe beaucoup plus qu'avant. On va regarder les grands secteurs comme le pétrole par exemple car on sait qu'ils

sont bien couverts. En fait, le mari de ma secrétaire est à Schell et c'est comme ça que j'ai eu cette information. J'ai aussi demandé au CNPF quelle était sa caisse et j'ai aussi comparé avec notre ancienne caisse qui était une assurance."

Il serait sans doute intéressant de cerner les différentes sources d'informations en matière de prestations sociales. Il semblerait que certains éléments d'information soient en circulation libre (par exemple les rendements) alors que d'autres restent plus difficiles à obtenir. Dans un environnement aussi concurrentiel, il paraît probable que **l'accès à l'information constitue un enjeu majeur** et que cet accès soit contrôlé par **un petits groupes d'acteurs** qu'il s'agiraient de repérer :

"(Le montant des frais de gestion) ça, on ne le sait pas vraiment. Enfin, j'ai des gens qui suivent l'attitude des différentes caisses et des salariés qui assistent au conseil d'administration des caisses. Ce n'est pas d'une grande précision mais c'est une information quand même."

III. LES NEGOCIATIONS SOCIALES EN JEU

Si la retraite est un sujet qui touche l'ensemble des salariés, **la prévoyance semble être un sujet de préoccupations des personnes plus "initiées"**, DRH et syndicalistes :

"D'une façon permanente, c'est le salaire, la durée du travail et les classifications (qui sont des points sensibles). Il peut y avoir la retraite ; la prévoyance, pas du tout car personne ne pense mourir demain ou être invalide."

1. LA RETRAITE

a. La retraite : un enjeu social qui suscite peu de revendications

Si la retraite constitue un enjeu social central, elle ne semble pas, actuellement, être l'objet de débats et de revendications intenses au sein des entreprises.

En effet, selon les interviewés, le sujet ne passionne pas vraiment les salariés ; au mieux les représentants syndicaux se mobilisent pour faire revaloriser le taux de prise en charge par les employeurs :

"La retraite (mobilise), oui, mais plus les organisations syndicales que les salariés et c'est la valeur du point et le taux de cotisation qui sont discutés."

b. Des négociations centrées sur le taux de cotisation

L'augmentation des cotisations est cependant un des enjeux de négociation au sein des entreprises qui a été le plus cité. Il semble que les DRH et les syndicats soient globalement favorables à cette initiative. Par contre, les salariés **les plus jeunes** sont présentés comme des **freins à cette augmentation** :

"Ici, on a proposé d'augmenter les cotisations pour revaloriser le point de la retraite. Les jeunes (salariés) refusent tout net et on peut perdre ce genre de référendum car on ne les convainc pas. Les jeunes sont contre."

Les négociations relatives à l'augmentation du taux de cotisation sont différemment appréciées par les interviewés. Certains estiment que **le coût est faible** pour l'entreprise :

"On était favorable à l'augmentation : c'est une avancée sociale. Il y a des avantages pour les anciens ; ce n'est pas très cher : 50% salariat, 50% patronat. Les taux doivent augmenter : ce n'est pas très lourd pour l'entreprise, c'est un avantage pour les anciens."

D'autres, pour des questions peut-être "tactiques", soulignent que c'est **une charge financière non négligeable** :

"Pour la retraite, il y a une part salarié et une part pour le patron. Pour les cadres, le régime de 1947 a défini le minimum de prise en charge par l'employeur, mais l'employeur peut aller au-delà. Pour ne pas aller au-delà, il a pour argument les coûts mais ça dépend du négociateur : il peut lâcher sur une prise en charge supérieure à celle obligatoire par la loi mais il va alors dire "au lieu de 2% d'augmentation de salaire, on va en faire moins".

*"On devait se revoir avec les salariés (pour discuter de l'augmentation du taux de cotisation), mais ça n'a pas abouti. Moi, en tant qu'employeur, je ne suis pas d'accord (...) **la carotte, elle est pour les salariés mais, moi, j'ai intérêt à augmenter le plus tard possible.**"*

Tous s'accordent par ailleurs sur l'intérêt d'une telle opération pour les salariés. Cependant, certains notent que l'impact de cette amélioration sociale auprès des salariés n'est pas immédiate, mais à long terme :

"L'avantage d'une prise en charge supérieure par l'employeur, c'est la stabilité de la cotisation qui est importante. En net, ça ne changera rien pour le salarié mais si le salarié change d'entreprise, plus l'entreprise a cotisé, plus le salarié y gagne."

"Pendant les négociations de branches, les syndicats sont d'accord. Par contre, sur le terrain, dans l'entreprise, un demi point ou un

point, ils rigolent. Cela a été noyé. Ils ont peu senti l'augmentation. Pour les jeunes, l'impact n'est pas énorme. Ce sont les syndicats (qui) sont favorables."

c. L'augmentation du taux de cotisation : un enjeu entre les organismes paritaires et les autres intervenants

Il est intéressant de souligner que ce sujet fait intervenir un certain nombre d'acteurs au titre desquels les **caisses de retraite semblent relativement actives** :

"Au niveau de la branche, il y a eu une campagne pour réévaluer le taux. Cette campagne a été poussé par ISICA, dans le cadre de la branche. Le taux s'applique aussi aux anciens cotisants. La négociation se fait au niveau de la convention paritaire de la branche. ISICA y participe."

"Il y a deux ans, on est passé à 6% de taux global au lieu de 4. La négociation a porté sur la part employé / salarié. J'avais une pression syndicale pour aller à 8% car ils considéraient que leur retraite serait meilleure mais je trouvais que c'était délirant. A 8, on obtenait des retraites supérieures au salaire en activité alors qu'avec 6, ils avaient 90% de leur salaire à 37 ans et demi de cotisation. ISICA poussait à une augmentation à 8% mais ils n'avaient pas faits ce calcul. Lorsque je leur ai dit ça, ils m'ont dit qu'ils n'avaient pas vu ce point là."

"(Dans l'entreprise) c'est le DRH qui pousse plus que la direction . Chaque caisse est venu me voir (pour me convaincre d'augmenter le taux)."

Certains interviewés analyse la prise de position des caisses d'un point de vue plus large que le strict débat sur l'avenir de la retraite par répartition en rappelant que, sur ce marché, les "caisses" restent assez privilégiées :

"On vient d'accepter d'augmenter les cotisations jusqu'en l'an 2 000. En rendant obligatoire le passage à 6%, ça mange la part de marché des assurances et des banques qui ne sont pas contentes."

Ainsi, certaines caisses proposent des avantages aux entreprises qui effectueraient une augmentation du taux de leurs cotisation rapidement :

"(Notre caisse) me titille en me proposant de me donner des points gratuits, pour m'inciter à augmenter plus vite : des points gratuits en fonction de la date à laquelle on augmente : avant 1996, c'est moins 10%, avant 1995, c'est moins 20% etc..."

Dans certains cas, le discours des interviewés laissent penser que la marge de manoeuvre des responsables d'entreprises est en fait assez faible. Il semble que cette l'augmentation du taux de cotisation soit relativement incontournable, dans la mesure où le **risque majeur** est de voir les caisses **ne plus être en mesure de payer** les retraites :

"Ce sont les caisses qui poussent à augmenter. Les sociétés acceptent à cause de l'état prévisionnel des retraites."

"Les caisses, elles poussent selon leur propre logique ; ils nous disent : "si vous ne faites pas d'efforts, on ne pourra pas payer". Ils peuvent très bien simuler pour dire que dans dix ou quinze ans, ils ne passeront plus."

De plus, les "lieux" importants de négociations ne semblent pas réellement se situer au niveau local , celui des entreprises, mais au niveau des branches professionnelles. Dans cette optique, et pour mieux cerner les jeux de chacun dans ce type de négociations, il serait intéressant d'interviewer les différents

partenaires intervenant dans les commissions paritaires au niveau des branches.

Il faut enfin noter, que dans ce débat, et tout au long de la pré-enquête, **les DRH n'ont pas fait référence à l'Etat** même si cet acteur semble toujours présent en arrière plan ; seul un interviewé explique :

"(Les autres solutions en dehors de l'augmentation :) on pourrait diminuer le nombre de salariés qui cotisent mais alors on arrive à un problème insoluble ; alors, soit on cotise plus, soit l'Etat paie.(...) Il y a une masse financière qu'il faut augmenter : soit c'est l'Etat, soit c'est par prélèvement."

2. LA PREVOYANCE

a. De faibles demandes

Globalement, il semble que la prévoyance ne soit pas réellement l'objet de revendications très fortes de la part des salariés, même si cette appréciation peut évidemment être la conséquence d'un effet d'observation¹:

"Je défie quiconque de la société de dire combien il cotise ! C'est compliqué et ils s'en foutent."

En outre, lorsque des demandes sont formulées, elles le sont plus à titre individuel que collectif :

*"Oui, il y a un **peu de demandes individuelles des salariés** mais c'est très faible. Quelques cadres mais c'est rare, qui sont intéressés par des **choses individuelles** ; c'est rare car actuellement, la retraite reste très confortable."*

¹ Rappelons que, pour cette pré-enquête, nous n'avons rencontré que des DRH et pas de salarié, ni de syndicaliste.

Ces demandes ne paraissent pas par ailleurs déboucher sur des modalités d'affiliation collective obligatoire, les salariés y étant semble-t-il souvent opposés, essentiellement les non-cadres :

"Pour l'assurance des frais de santé, pour les cadres, il y a un régime obligatoire (...) pour les non-cadres, on a mis en place une mutuelle. Les syndicats étaient favorables à un régime obligatoire. Il y a eu référendum mais qui a été en faveur d'un régime facultatif. Aujourd'hui, les syndicats n'ont pas pris le risque de s'engager seuls sans faire un référendum."

L'adhésion collective à une **mutuelle** semble en effet se heurter aux **réticences de certains salariés** : d'une part, certains n'en voient pas l'utilité mais plus fréquemment, ils préfèrent s'affilier de façon individuelle dans la mesure où aucune prise en charge patronale n'est en jeu :

"La mutuelle, c'est un domaine sensible en entreprise. Beaucoup de personnes ont la mutuelle de leurs parents. C'est une tradition familiale. (...) Il faut faire avec la sensibilité de la population."

"Nous avons une mutuelle extrêmement avantageuse obligatoire pour les cadres. Pour les contremaîtres et les agents d'encadrement, c'est actuellement en négociation et ça devrait être signé. Pour les autres, on en parle : on leur a proposé, mais on s'aperçoit qu'il y a des gens qui tiennent à leur mutuelle locale et qui préfèrent payer leur cotisation individuellement.(...) Il y en a qui refusent parce que leur femme ne serait pas à la même mutuelle et qui ne veulent pas changer. Les réflexes individuels sont encore très forts."

Outre les frais de santé, un des sujets de négociations cités porte sur la **prise en charge des jours de carence** en cas d'interruption de travail pour maladie ou accident. Cette prise en charge relève d'une démarche propre à chaque entreprise et est donc le fruit de négociations internes :

"Pour le capital décès et invalidité et les indemnités, ce qui varie, c'est la durée : les ouvriers sont pris en charge dès le premier jour"

par l'assurance. Par contre, pour les cadres, nous sommes notre propre assureur pour les trois premiers mois. C'est une franchise. Après trois mois, c'est l'assureur qui prend en charge. Mais les cadres sont peu malades. ISICA prend en charge conventionnellement le huitième jour. Ensuite, c'est de l'ordre de la négociation au niveau de l'entreprise. Les salariés ont d'abord obtenu que l'entreprise prenne en charge du quatrième au septième jour, puis les trois premiers jours de carence. Cela coûte cher pour les trois premiers jours."

Cet enjeu est présenté comme un enjeu délicat dans la mesure où cela constitue un coût financier non négligeable pour l'entreprise. De plus, une telle garantie de prise en charge semble pouvoir générer des effets pervers en augmentant le taux d'absentéisme. Ces arguments semblent placer la décision en matière de prise en charge des jours de carence autant, si ce n'est plus, du côté d'une décision d'ordre humaniste que d'un calcul au sens quantifiable du terme :

*"Ceci est de l'ordre de l'avancée sociale. Après huit jours, la sécurité sociale prend en charge 50%. Tout ce qui varie, c'est le taux d'indemnisation. **La maladie, chez les ouvriers, c'est un sujet sensible.** Mais, en même temps, le risque d'absentéisme pour l'entreprise est fort. On peut essayer de jouer dessus par des actions de sensibilisation au niveau de la DRH."*

*"Le salarié a intérêt de faire ça par l'entreprise car il y a alors une prise en charge d'une part par l'entreprise, mais **il n'y a aucun intérêt pour l'entreprise si ce n'est à considérer le social comme important pour l'économique.** Pour l'invalidité, on a avec le GAN, une prise en charge de 70% du salaire et le salarié aura la même retraite que s'il avait continué à travailler."*

b. Le développement des produits de prévoyance, fruit de logiques diverses :

Il semble en effet que les progrès sociaux dans le domaine de la prévoyance soient l'aboutissement de logiques variées mises en oeuvre par différents types d'acteurs.

Le développement de la prévoyance n'apparaît pas uniquement le fruit de revendications salariales, ni même d'actions syndicales. Il peut notamment s'inscrire dans **une logique d'harmonisation** au sein même des entreprises destinée à aplanir la différence souvent importante qui existe entre le statut cadres et le statut non-cadres :

"Ces dernières années, on a été vers une meilleure couverture sociale, pas sur la pression salariale forcément, car il y avait une injustice au niveau de la différence qui existait entre cadres et non-cadres."

*"(Pour la prévoyance) nous ne faisons pas de différences selon les bénéficiaires. Moi, je ne trouve pas cela normal de faire des différences car ce sont tous des êtres humains. Mais, on a racheté des PME où c'était le cas : les cadres étaient très favorisés. Dans ce cas, on essaie d'homogénéiser en donnant des compensations salariales et c'est de l'équité ressentie et donc, c'est aussi économique car **la différence est une pomme de discorde** et ça, ça joue sur l'efficacité de l'entreprise."*

Il peut aussi être le produit de logiques étrangères à l'entreprise, comme par exemple d'une **logique purement commerciale** mise en oeuvre par des organismes de prévoyance désireux de défendre localement leur "marché" :

"(...) il y a aussi des jeux d'assurances : que Monsieur X défendent telle solution mordicus sur un site, moi, je ne vais pas m'en mêler, même si on sait que ce n'est pas la meilleure solution."

Il semble en outre que le niveau de prestations dans le domaine de la prévoyance puisse être envisagé comme **un instrument de négociation dans le cadre des recrutements**. Un point à creuser consisterait à analyser

l'évolution de la fonction même de la prévoyance afin de vérifier si elle n'a pas quittée la sphère de la solidarité et du social pour devenir notamment un outil de recrutement.

Enfin, la diffusion de certains produits de prévoyance semble passer par le biais de lieux de réunions professionnelles regroupant les responsables des ressources humaines. Si la pré-enquête ne nous a pas permis d'aller très loin dans cette direction, les **échanges d'expériences entre professionnels** des ressources humaines nous a malgré paru un des catalyseurs des processus de décision en matière "d'achat" de prestations de prévoyance :

"Nous, on fait le point en commission sociale sur ces questions et, entre collègues, on se dit, moi, j'ai fait ça ou ceci et ça donne des idées aux autres, donc ça se développe comme ça ces produits. Ça se développe à partir des expériences de chacun. Par exemple, on a eu 3 caissières assassinées et il n'y avait pas de prévoyance pour ces personnes ; donc la société a versé un capital décès aux veufs mais pour raisons sociales ; il y a eu aussi le fait que les époux ont tenu pour responsable la société (donc risque de procès). Et au moment des attentats, c'était la même chose. Dès lors que le criminel, le terroriste n'est pas retrouvé, on considère que (ce qui c'est passé) c'est de la responsabilité de l'employeur et cela peut couler une boîte. dans le cas des caissières, les coûts des accidents du travail est passé de environ 3% à 42% pendant la période où le criminel n'était pas encore identifié. Tout cela, ça fait réfléchir et on s'assure mieux."

IV. LES GRANDS ENJEUX DU DEBAT SOCIAL

L'ensemble des responsables rencontrés soulignent la gravité de la situation économique et sociale actuelle en mettant l'accent à la fois sur les

pressions d'ordre strictement financière qui pèsent sur les entreprises mais aussi le **climat social** lié à la situation de l'emploi en France :

"Il faut voir le problème en face. Aujourd'hui, il y aura de moins en moins de gens qui vont travailler, les sociétés vont devenir de plus en plus rentable. Ici, tout est informatisé, de la prise de commande jusqu'au camion, avec beaucoup d'informatique derrière.(...) Je ne vois pas comment on pourrait augmenter le nombre d'actifs. La solidarité, c'est de plus en plus de gens qui travaillent pour payer ceux qui ne travaillent pas ! Il va falloir être très innovateurs pour créer une autre façon de vivre. (...) C'est une mentalité à changer totalement."

"La solidarité, c'est un thème important.(...) Un exemple qui devient très fort, c'est l'emploi. On assiste de façon récente, à une prise de conscience vis-à-vis de ce problème d'emploi. Une prise de conscience de responsables d'entreprise, sur la solidarité-citoyenneté. Je vois des réactions à partir des déclarations de personnes, de collègues. Le CNPF a publié un petit rapport sur l'emploi que j'ai fait circuler dans le comité de direction. C'est la première fois que des collègues m'ont dit : "il faut que l'on en parle". J'ai des concurrents comme BSN et Nestlé, des gens du personnel et qui disent : "ne pourrait-on pas mettre les pouces à l'automatisation au moins pour un temps pour ne pas augmenter les problèmes de chômage ?"

En effet, la montée du **chômage** et la situation de **précarité** qui touche indifféremment tous les statuts de personnels constituent des données majeures des réflexions sur le social que développent les différents interviewés.

La "pénurie" généralisée et les situations d'exclusion sociale de plus en plus fréquentes confèrent au débat sur la solidarité une acuité toute particulière. Cependant, ce thème n'est pas envisagé de façon globale par les interviewés mais à partir de problèmes concrets qu'ils ont à régler au

quotidien. Ce thème donne lieu à deux types de réflexion chez les interviewés :

- un premier constat porte sur la nécessité d'une réflexion d'ensemble sur la **protection sociale en France** et, notamment, un débat sur le système de **retraite par répartition** ;

- un second souligne l'importance d'une **évolution des syndicats** permettant de résoudre le problème de leur **légitimité**.

1. RETRAITE PAR REPARTITION OU RETRAITE PAR CAPITALISATION ?

Les propos des interviewés relatifs aux modalités d'évolution du système de retraite en France mettent en évidence le caractère actuel du débat entre partisans du développement d'une retraite par capitalisation et défenseurs du système de retraite par répartition.

Les interviewés constatent dans l'ensemble la faillite du système de retraite par répartition, engendrée par l'évolution de la courbe démographique et la montée du chômage. Mais ce constat suscite deux réactions différentes :

- soit une volonté de continuer à croire à ce système
- soit l'affirmation du caractère incontournable de l'évolution vers une retraite par capitalisation individuelle, et la défense d'un système mixte.

a. La défense du régime par répartition

Les interviewés qui veulent continuer à croire à la viabilité du régime de retraite par répartition mettent en avant comme argument essentiel l'inégalité

qu'engendrerait un système par capitalisation, inaccessible aux bas revenus, et les risques d'exclusion corrélatifs :

"Je crois encore à la retraite par répartition. Ce sont mes convictions personnelles. La retraite par capitalisation me fait peur, en ce sens qu'elle ne paraît pas accessible aux ouvriers. Nous sommes à une époque charnière. Ce serait une charge en plus de capitaliser."

"Avec le monde actuel, le nombre des exclus, ce n'est pas possible d'envisager un système individuel car ça augmenterait les exclusions."

"Je veux encore croire à la répartition. Ce n'est pas vraiment pour des raisons économiques. Je me reconnais hermétique à la capitalisation."

Ce sont ainsi essentiellement des arguments humanistes et sociaux qui sont avancés en défense du régime de retraite par répartition. Par ailleurs, certains interviewés mettent en doute la meilleure "garantie" *a priori*, quant à la jouissance effective au moment de la retraite des sommes cotisées, du système par capitalisation. **Aujourd'hui, "on ne semble pas plus assuré" par la capitalisation que par la répartition.**

b. La défense d'un système mixte

Au contraire de cette première réaction, la plupart des interviewés affirment donc le caractère incontournable de l'évolution vers une retraite par capitalisation individuelle. Mais ils n'envisagent pas pour autant la disparition du régime initial, et imaginent plutôt la coexistence des deux systèmes :

"Au niveau européen, il y a une tendance pour le libre service donc cela (la capitalisation) viendrait s'ajouter à la répartition mais ça ne remettrait pas en cause la répartition."

"Il y a peu de solutions, vous savez : par répartition, on peut augmenter les cotisations ou baisser les prestations ou alors avoir un système mixte mais je ne vois pas de quatrième solution."

"La répartition, c'est de la solidarité. Je ne milite pas contre la répartition mais pour les deux, c'est-à-dire pour ne pas avoir tous ses oeufs dans le même panier car il y a un problème de risques avec la répartition."

Ainsi, au régime actuel par répartition viendra s'ajouter un régime par capitalisation, dont l'avantage est défini par un responsable dans les termes suivants :

"Dans la répartition, la cotisation ne profite pas directement au cotisant. La capitalisation se fait en son nom propre ; on le fait collectivement ou individuellement et la personne a la garantie que même si ça s'arrête, elle aura son argent."

Certaines entreprises ont déjà mis en place ce système pour leurs cadres, et les responsables que nous avons rencontrés dans cette situation estiment que le régime par capitalisation est intéressant, aussi bien pour l'entreprise que pour le cadre. En effet, l'entreprise peut faire fructifier les fonds placés, et le cadre, à condition que la participation de l'entreprise ne dépasse pas un certain taux, bénéficiera à terme d'une somme non imposable :

"Dans la capitalisation, l'entreprise place les fonds, et donc, économiquement, c'est intéressant."

"Ici, pour les cadres, c'est beaucoup de la répartition, et aussi de la capitalisation. (...). La capitalisation, c'est suite à l'article de 1983 : c'est une autorisation de l'administration qui permet de payer pour les salariés selon une règle qui dit : on ne peut pas faire cotiser un

salarié au dessus de 19 %, au-delà, ça devient des avantages en nature. Donc les 19 %, il faut faire ça intelligemment, il faut faire en sorte que ça n'entre pas en avantages en nature, et c'est assez compliqué, il faut intégrer dans le calcul d'autres paramètres que ne connais pas très bien. Mais l'article de 1983 représente un gros avantage pour nous, c'est 2% du salaire brut, cette somme est épargnée, c'est une somme qui est capitalisée nominativement, quoi qu'il arrive, ces sommes restent acquises au salarié. Elles sont exonérées d'impôt pour l'employeur et pour le salarié".

Outre l'intérêt que le régime représente, deux contraintes majeures du contexte social vont, selon les interviewés, favoriser le développement probable des régimes de retraite par capitalisation.

La première contrainte est celle de l'ouverture de l'Europe et de l'homogénéisation progressive des systèmes sociaux qu'elle va nécessiter.

Les interviewés à ce sujet soulignent le caractère marginal du régime par répartition au sein des pays européens :

"Chez les anglo-saxons, c'est un système par capitalisation et non par répartition. En Europe, il n'y a que la France et l'Italie qui pratiquent la répartition."

"La France a fait une erreur en ne regardant pas les deux volets de financement de la retraite. On aurait dû marier les deux systèmes, la capitalisation et la répartition."

Ils évoquent également à ce propos les problèmes engendrés par l'hétérogénéité des systèmes sociaux au sein des groupes multinationaux :

"Nous, on est un groupe hollandais donc quand on leur parle de nos problèmes, pour eux, c'est totalement abstrait, car ils fonctionnent sur la capitalisation."

"Nous appartenons à un groupe anglo-hollandais et on avait un système mixte, répartition et capitalisation. On a obtenu du fisc

(français) de ne pas taxer les revenus différés mais à condition de stopper ce système."

La deuxième contrainte est **la pression exercée par les différents acteurs sociaux en faveur du régime par capitalisation**. Plusieurs responsables évoquent tout d'abord la forte pression des organismes de gestion des ces retraites

"Les assurances peuvent intervenir s'il y a introduction d'un régime de capitalisation, aucune convention collective n'a fixé cela. (...) Ce sont les assurances qui poussent à la capitalisation car c'est un grand marché."

Par ailleurs, il semble que les salariés exercent également une pression pour l'adoption par les entreprises de ce régime :

"Les assurances poussent à la capitalisation, tout comme les salariés."

"Les gens qui demandent le plus de retraite par capitalisation, ce sont les salariés. Pourtant, ce sont eux qui en ont le moins besoin."

Sur ce point, il semble qu'il y ait un écart entre souhaits des salariés et position des syndicats, puisque d'après les responsables que nous avons rencontrés, les syndicats salariés sont plutôt à l'heure actuelle opposés au régime par capitalisation :

"Les organisations syndicales y sont hostiles car elles considèrent que ne peuvent épargner que les gens à salaires élevés, et donc la CGT et FO ne sont pas d'accord."

Si l'adoption du régime par capitalisation est donc probable pour une partie des interviewés, ils soulignent néanmoins trois objets de questionnement qui

peuvent à l'heure actuelle constituer des facteurs limitants à la généralisation du régime de retraite par capitalisation.

La première interrogation est relative à la position du fisc français sur ce régime. Les personnes rencontrées insistent sur la lenteur de l'évolution, due notamment au fait que les **entreprises attendent des incitations fiscales** :

"Peu de sociétés peuvent faire de la capitalisation encore. A l'heure actuelle, les entreprises hésitent à changer de régime. Les sociétés ne prennent pas de décisions."

"La capitalisation, ça ne se développe pas, pas beaucoup que je sache. Nous, notre attitude, ... depuis longtemps, on parle d'une loi fiscale avec des avantages fiscaux qui seraient liés à la capitalisation, donc tout le monde est dans l'attente. La société n'est pas prête à avoir plus de prélèvement, ni le salarié. Tout comme les entreprises attendent une incitation."

"Sur la retraite, on n'a peu de liberté. On peut négocier des retraites par capitalisation mais pour l'instant, on balbutie. Il faut laisser le temps au gouvernement de prendre position."

La deuxième interrogation concerne l'étendue des catégories de bénéficiaires de ce régime, et la question spécifique de l'intérêt de ce régime pour les salariés. **En effet selon certains interviewés, ce système n'est intéressant que pour les cadres,** car ce sont eux qui perdent le plus :

"Il faudrait réfléchir au calme pour penser des solutions différentes selon les catégories de personnels. Ce problème de retraite par capitalisation, ça risque de se terminer par une foire d'empoigne ! Il est d'abord à régler de façon urgente au niveau des personnes aux rémunération les plus hautes car ce sont eux qui perdent le plus ! Mais il faut réfléchir à l'extension aux autres niveaux d'encadrement, mais pas forcément à tous."

"Ces plans de retraite par capitalisation doivent être mis en place, le problème est d'avoir de bonnes solutions et ces nouvelles retraites posent problème car ce n'est pas généralisable à tous les personnels de la même façon. Ca doit être différent en fonction des statuts ; il y a un problème d'équité qui se pose. Les gens qui ont les plus grandes pertes de revenus sont les plus hauts salaires ; pour eux, c'est pertinent. Alors, faut-il ou non mettre en place des retraites par capitalisation ? Je pense que la réponse est "oui" ; mais pour tout le monde ? C'est ça le problème !"

Mais cet argument est délicat à exposer aux salariés, étant donné les différences des rémunérations de base :

"Quand on regarde le salaire moyen d'un cadre disons par exemple 300 000 francs et celui d'un ouvrier 120 000 francs en tout. On s'aperçoit qu'il y a une différence de pourcentage au niveau de la retraite entre cadres et non-cadres ; le cadre aura 60 à 70% de son dernier salaire alors que l'ouvrier aura 100% de son salaire. Donc il y a une justification pour faire de la capitalisation pour les cadres mais c'est difficile à exposer car ce sont des sommes très différentes : d'un côté, on parle de 100 000 francs et de l'autre de 200 000 francs."

Enfin, la troisième interrogation concerne la gestion des fonds placés, qu'il faut confier à un organisme "extérieur" et "fiable", pour éviter le "cas Maxwell" :

"Dans le cadre de la capitalisation, le souci premier, c'est de ne pas avoir le problème de Maxwell"

"Le risque, c'est de laisser l'entreprise gérer les fonds de la capitalisation ; on peut penser à Maxwell qui a bouffé l'argent des retraites de ses salariés ; donc la question est de mélanger répartition et capitalisation en confiant la gestion aux assurances ou aux caisses de retraite qui sont tous deux en forte concurrence"

"Il faut donner son argent à une ossature qui soit internationale. Nous on l'a fait chez Axa. Je le saurais s'il y avait un risque."

Le rôle potentiel d'ISICA dans la gestion de ces fonds est difficile à déterminer à partir du discours des interviewés, qui n'ont pas d'avis tranchés sur la question. Nous pouvons simplement rappeler qu'il semble que, comme pour les retraites par répartition, la rentabilité des fonds soit un critère de choix important. **Il faut aussi garder à l'esprit l'influence des courtiers, intermédiaires entre les entreprises et les groupes d'assurance.**

2. LE PARITARISME, UNE NECESSITE

a. Des syndicats en perte de vitesse

Les responsables que nous avons rencontrés s'accordent à constater la "perte de vitesse" des syndicats salariés. Ce **moindre poids est sensible** à plusieurs niveaux d'interaction sociale :

- au niveau des "grands débats" sociaux :

"Par exemple, regardez dans les années 77, 80, 82, à l'époque où Yvon CHOTAR était président de la commission sociale du CNPF, on discutait des grands problèmes avec les grands syndicats. Et quand Edmond MAIRE faisait une page dans le monde de septembre, tout le monde lisait. Maintenant, bof! Il y a de moins en moins de négociations et de discussions institutionnelles ; mais faut aller encore plus bas pour que les syndicats puissent évoluer."

- au niveau des négociations paritaires par branche :

"Dans les branches, au moment des lois Auroux, on voyait les syndicats une fois par mois ; maintenant, on les voit trois fois par an pour les salaires."

- au niveau enfin de la défense des salariés dans des litiges particuliers :

"Un collègue a accordé un avantage sur la retraite et l'a retiré sur une augmentation de salaire à venir. Moi, je lui ai dit que c'était un salaud mais le syndicat CGT a signé. Je lui ai dit qu'il avait profité de la fragilité du syndicat."

Selon les responsables, les syndicats ont donc perdu leur légitimité, et n'ont aujourd'hui plus qu'**un rôle de représentation formelle, maintenu de façon artificielle :**

"Les syndicats ? Ont-ils encore une crédibilité suffisante ? Mais le problème : que mettre à la place ? Alors, on préfère garder ces gens là et Balladur va s'efforcer de les maintenir à bout de bras."

Cette perte de vitesse et cette fragilité accrue sont essentiellement dues, selon les personnes rencontrées, au fait que **les syndicats salariés n'ont pas su évoluer :**

"Les syndicats, ils n'ont jamais été aussi bas, sauf en Suède mais là, on prélève les cotisations syndicales sur les salaires ! Les syndicalistes n'ont pas su évoluer dans leurs revendications."

"La faiblesse des syndicats, c'est parce qu'il n'y a pas eu d'évolution des syndicats. La CFDT a pris le tournant mais ne représente pas une population en bleus, c'est-à-dire les ouvriers. Et leur faiblesse est

aussi due à la baisse du nombre d'ouvriers et au chômage mais le problème principal, c'est la crédibilité des syndicats."

"La CFTC, il ne reste plus grand-chose. La CGT, ils pensent que seul le socialisme ou le communisme peut nous sortir de l'ornière ! Les dix ans de socialisme, ça les a totalement court-circuité."

Ce manque d'évolution caractérise tout particulièrement la CGT :

"Le paritarisme est menacé par la relative faiblesse des syndicats. Cette faiblesse s'explique parce que... la CGT, principal syndicat, a été trop lié au PC et n'a pas su faire du paritarisme de façon intelligente. Avant d'être ici, j'étais dans une usine dans le Nord où il n'y avait que la CGT. En 1973, j'ai senti dans l'usine le décrochement de l'opinion, et que "le communisme était mort". Le communisme ne paraissait pas intégrable dans l'Europe, et la CGT est restée trop idéologique."

Ce reproche en effet ne s'adresse pas à tous les syndicats, et certaines personnes s'estiment, pour l'instant, satisfaites des modalités de négociations paritaires :

"Pour moi, à ce que je vois, ça marche très bien. Je siège à la commission sociale de l'ARRCO et on arrive à prendre des décisions. La CGT ne signe rien mais avec les quatre autres syndicats, on arrive toujours à signer. (...) La CGT ne signe plus les conventions depuis 1981-82."

"Il n'y a que la CFDT à avoir évolué ; ce sont les seuls à avoir de l'imagination et de l'intelligence et à être pragmatique."

b. Les syndicats : des interlocuteurs indispensables

Si les interviewés font le constat de la faiblesse des syndicats salariés, tous soulignent leur caractère **indispensable**. Un premier type d'argument repose

sur des préoccupations "**éthique**" et affirme la nécessité d'une "*gestion humaine rationnelle*". Un second type d'argument, plus souvent exposé, s'inscrit dans une **logique utilitariste**. Les syndicats sont présentés comme indispensables dans la mesure où les responsables rappellent que, pour négocier, il faut bien avoir des interlocuteurs :

"Lorsque vous négociez, vous avez besoin de partenaires, des syndicats de cadre et des syndicats professionnels."

Certains interviewés estiment cependant que les organismes syndicaux sont essentiels surtout pour toutes les négociations qui sont extérieures au cadre *stricto sensu* de l'entreprise. Localement, fonctionner sans syndicat n'est pas pour déplaire à certains responsables ; cette opinion semble être spécifique aux petites structures, de type PME. Ainsi, l'importance des syndicats pour certains se justifie à un niveau plutôt national :

"Il faudra quand même que les gens soient représentés quand on veut négocier. Je ne vois pas comment on pourrait faire autrement. En tant qu'entreprise, que les syndicats perdent de l'influence, ça ne me gêne pas du tout. Souvent les conflits, on peut les comprendre au niveau de l'entreprise, mais quand on remonte au niveau national, c'est plus difficile de négocier."

Ce besoin de partenaires syndicaux s'explique aussi par la **nécessité de pouvoir mener une réflexion à long terme** avec les représentants de l'ensemble des catégories sociales de l'entreprise. Pour cela, les DRH estiment avoir besoin d'interlocuteurs "*informés*", "*raisonnables*" et maîtrisant en quelque sorte les règles du jeu des "négociations sociales" :

"Les syndicats, c'est utile au niveau national. Le syndicat raisonne au niveau d'une classe sociale ; c'est une force. Les gens qui sont au niveau du syndicat national sont raisonnables. Ils deviennent des gestionnaires."

"Pour moi, (les syndicats) c'est un interlocuteur et dans ces domaines qui ne sont pas que collectifs, il faut avoir des gens qui connaissent ces problèmes et qui puissent réfléchir à long terme donc l'entreprise a besoin d'interlocuteurs informés et responsables."

Un des problèmes posés par la situation actuelle des syndicats semble donc résider dans la difficulté à trouver des interlocuteurs stables, suffisamment disponibles pour réellement s'investir dans un travail de réflexion, de représentation et de défense des intérêts des personnels. En effet, les membres des comités d'entreprise non syndiqués semblent relativement appréciés car l'absence de structure (syndicale) sur laquelle s'appuyer ne leur permet pas d'avoir la même disponibilité et la même **permanence** que leurs collègues syndiqués :

"Moi, je ne vois pas ce qu'il resterait comme action collective si les syndicats disparaissaient. On peut trouver dans l'entreprise des gens intelligents, des gens de bonne volonté qui ne sont pas des bœni oui-oui et qui ont un sens de la collectivité plus grand que les autres mais, ça ne dure pas. Ils passent deux ou trois ans dans le CE mais ils sont tous seuls dans le sens où ils ne sont pas supportés de l'extérieur et il y a le problème de la permanence qui se pose."

c. Les syndicats : une nécessaire évolution

Si l'ensemble des interviewés constatent le recul des syndicats, ils pensent également que des instances paritaires sont indispensables et appellent de leurs vœux une évolution de ces organisations qu'elles soient patronales ou de salariés :

"Le paritarisme a un avenir, oui, mais je ne vois pas sous quelle forme. Je ne crois pas à la disparition des syndicats et donc du

paritarisme, mais il faut qu'ils évoluent, qu'ils se transforment. Et même chose du côté patronal aussi car tout ce système syndical/patronal est fini ! Les patrons évoluent plus vite car leurs repères, c'est l'économie même s'ils ont aussi leurs lourdeurs."

Ainsi, certains interviewés suggèrent une évolution du rôle même des syndicats et de leur positionnement :

"Les syndicats, il faudrait qu'ils offrent des services et qu'ils ne soient pas qu'un organe de revendications. Il faut qu'ils se substituent aux associations lois 1901."

*"Le système paritaire français me paraît avoir été conduit par des gens intègres des deux côtés (syndicats et patronat) et désireux de mettre en place des solutions de solidarité. Les organisations, je ne dirais pas qu'elles sont en crise mais c'est l'ampleur des engagements financiers qui est énorme. Elles ont à faire le tour des engagements (que signifie) leur position. **Elles ont un problème de positionnement, de marketing.**"*

Enfin, un interviewé note la **nécessité d'un regroupement des syndicats** :

"Je pense que le syndicalisme continuera mais il faudra qu'il se réforme et, en plus, en France, il y a beaucoup trop de syndicats. On a des syndicats plus unifiés que les autres pays d'Europe. C'est l'idée par exemple de la CFDT d'attirer FO ! Blondel rêve d'attirer la CGT mais, c'est un rêve !"

Ce regroupement paraît pour certains d'autant plus indispensables pour permettre aux syndicats de remplir de façon efficace leur rôle de groupes de pression, non seulement au niveau national mais aussi européen.

3. LES LIEUX DU PARITARISME

La pré-enquête nous a permis de repérer différents lieux du paritarisme sans pour autant parvenir à les cerner de façon très précise. La première dichotomie oppose les lieux internes à l'entreprise et ceux qui en sont extérieurs :

"Le lieu minimum du paritarisme, c'est le comité d'entreprise et, ou sinon, le syndicat à différents niveaux, au plan local, puis au niveau de la branche et au niveau national. A part ça, il n'y a pas d'autres lieux du paritarisme."

Au niveau local, le comité d'entreprise est en effet le seul lieu cité du paritarisme. Des interviews de représentants du personnel, syndiqués ou pas, permettraient d'approfondir au besoin le fonctionnement et les jeux qui peuvent se dérouler à ce niveau précis de négociation.

Cependant, à l'issue de la pré-enquête, les lieux "stratégiques" nous semblent se situer en dehors de l'entreprise, au niveau à la fois des branches mais aussi des lieux de réunions regroupant les "professionnels du social", comme par exemple la commission sociale du CNPF.

V. SOUHAITS

1. LES DEMANDES DE PRODUITS : LES CADRES ET LES ORPHELINS

La pré-enquête montre qu'il existe peu de besoins exprimés pour les non-cadres. Quand les interviewés expriment des besoins en matière d'évolution des prestations sociales, il s'agit en effet principalement des cadres. Le système actuel est en effet perçu comme trop "*rigide*". Par ailleurs, la situation économique actuelle provoque une tendance à une rationalisation

plus forte des dépenses sociales dans les entreprises : la demande semble évoluer vers un désir de meilleure protection sociale mais à un coût non-prohibitif.

Si d'une part, pour des raisons d'équité, la distinction cadres / non-cadres est parfois dénoncée, il semble qu'elle reste une distinction encore très pertinente et ce pour des raisons essentiellement de coûts financiers :

"Martine AUBRY a souhaité la fin de la distinction cadres / non-cadres mais, si cela va s'atténuer, ça ne pourra pas disparaître car il y a un problème de coût qui se pose s'il faut aligner tous les non-cadres sur les cadres."

L'individualisation des couvertures sociales des cadres semble dans ce contexte constituer un moyen d'améliorer les situations individuelles en s'efforçant d'**éviter les questions d'extension des garanties** à tous les personnels qui ne tient pas compte des différences de statut ou d'âge :

*"Par exemple, donner la même assurance vie quelque soit l'âge de la personne, ce n'est pas justifié donc on essaie d'aller vers une **individualisation plus grande des produits.**"*

*"Aujourd'hui, quelque chose qui est à la mode, c'est la **cafétéria**. Aujourd'hui, le système est homogène et rigide. La cafétéria, ce serait de donner la possibilité d'avoir plus de garanties moyennant des cotisations."*

"Aux USA, le plan cafétéria est déjà en place. Le chef du personnel vous reçoit et vous demande ce que vous voulez."

*"**Le plan cafétéria**, c'est aujourd'hui, **surtout appliqué aux cadres** ; c'est dire : "voilà votre salaire global : il est de 700 KF par exemple, et là dedans on va avoir un salaire de 400 KF, une retraite pour x KF, une voiture pour 50 KF et vous pouvez avoir une retraite capitalisable ou plus de cylindres dans la voiture, etc...; donc on donne le choix aux salariés. Ce genre de réflexions se développent*

beaucoup, donc on peut imaginer que, dans les caisses de prévoyance, on ait un peu de choix et qu'on arrête ce système monolithique pour la prévoyance."

La demande n'est donc pas systématiquement une demande de produits "nouveaux" mais une demande d'**adaptation qualitative**. Une contrainte générée par cette demande "d'individualisation" des produits est une complexification des procédures de gestion administrative, la multiplicité des situations s'accompagnant d'une multiplicité des procédures. De ce fait, certains interviewés soulignent la nécessité de voir les organismes prestataires prendre en charge cette gestion, les entreprises souhaitant extérioriser totalement cette gestion :

"Le plan cafétéria est un produit à développer. Il faut augmenter les options et donc la gestion de ces options, ce n'est pas l'entreprise qui générerait cela ; ce serait donné à faire aux caisses qui, actuellement, ne savent pas bien faire cela, donc il faudrait plus de souplesse."

Pour certains, la mise en place de "plans cafétéria" entraînerait de fait une dissociation entre des négociations individuelles pour les cadres, et collectives pour les non-cadres.

Face à cette évolution, certains responsables interviewés ont conscience des risques que cela peut signifier aux yeux des salariés qui n'accepteraient peut-être pas si aisément cette individualisation et, de ce fait, pourraient constituer un frein réel :

"Le personnel peut penser qu'il va perdre dans l'ensemble en négociant au coup par coup."

Une seule demande de produits précis a été formulée ; il s'agit d'un produit de prévoyance destiné aux **orphelins**, problème dont l'acuité semble actuellement s'accroître :

*"On pourrait, par exemple, avoir des choses pour les orphelins. (...) Aujourd'hui, avec **la dislocation de plus en plus grande de la famille**, le problème a pris de l'acuité car avant, il y avait le couple donc toujours au moins une personne."*

"Des produits qui prennent en compte les orphelins, ça me semble intéressants, du fait de l'évolution de la famille ; cela a des conséquences sur la prévoyance."

2. UN SOUHAIT DE CLARIFICATION

Par ailleurs, certains interviewés expriment un **désir d'information et de clarification** :

"Il faut être au fait de tous les domaines (...) J'aimerais qu'ils (les organismes de retraite) décortiquent leur système de point en comparatif, et clarifier la manière dont ils calculent les retraites, pour mieux aider les salariés. Je leur ai déjà demandé, mais cela leur a paru lourd sauf à ISICA. (...) Pour l'employeur, il faudrait qu'on puisse comprendre pourquoi tel taux plutôt que tel autre et le calcul du point."

Ainsi, un interviewé souhaite que des réflexions de fond soient menées entre "initiés" :

"Les réflexions (sur la retraite par capitalisation) sont trop publiques ; il n'y a pas de gens qui travaillent sérieusement à l'abri."

3. UNE INFORMATION POUR LES SALARIES

Dans un univers relativement techniciste, qui nécessite une certaine maîtrise à la fois des cadres juridiques et des données "techniques", certains interviewés formulent un besoin d'aide non seulement à la compréhension des mécanismes régissant la retraite ou les systèmes de prévoyance, mais aussi au "repérage", c'est-à-dire l'acquisition d'outils d'analyse et de compréhension du marché et des prestations existantes :

En outre, un responsable souhaiterait qu'une **meilleure information soit diffusée auprès des salariés** afin de leur expliquer les mécanismes de calcul de leur retraite :

"Les salariés ont du mal à s'expliquer : en face, ils ont des techniciens ; les salariés ne comprennent pas toujours les points. Il n'y a pas d'osmose. Cela manque d'antenne régionale."

Enfin, un interviewé souligne un problème relatif au changement de caisses de retraite par les salariés au cours de leur carrière et à la liquidation de leur retraite, en souhaitant une homogénéisation de la réglementation :

"Je souhaiterais un fonctionnement de type AGIRC. C'est la dernière caisse qui liquide sauf pour une période inférieure à cinq ans et alors, les retraites sont fongibles, c'est-à-dire qu'elles sont prises par la dernière caisse de retraite. L'AGIRC a un règlement différent de l'ARRCO : le règlement de l'AGIRC dit que c'est la dernière caisse du cadre qui liquide la retraite mais ce n'est pas le cas à l'ARRCO. Le problème que ça pose, c'est de recevoir deux ou trois petits chèques."