

# La Missive de Gestion Attentive

N°27 – septembre - octobre 2007



## Sommaire

Edito : grands progrès dans l'affichage  
Grenelle de l'environnement : la méthode et le discours  
Les administrateurs des sociétés cotées et la RSE  
Institutions paritaires et responsabilité sociétale

## Édito: Grands progrès dans l'affichage

L'environnement est en pointe dans l'actualité médiatique, non sans son lot de contradictions : le prix Nobel de la Paix a été attribué à un collectif d'experts climatologues travaillant pour l'ONU et à un homme politique étatsunien reconverti en conférencier à grand spectacle ; la France, comme chacun sait pays de clans prompts à l'agitation et de fiefs aux frontières farouchement protégées, a débattu collectivement sur le changement climatique et s'est demandée s'il n'y avait pas quelque chose à faire par les uns et les autres et pas seulement par l'Etat ; la pollution des sols et des eaux de la plupart de ses régions, Antilles comprises, devient de plus en plus connue ; la présence, ancienne, de pyralène dans le bassin du Rhône n'est plus niée comme le furent les effets du nuage de Tchernobyl ; la procédure d'infraction ouverte envers la France (ainsi que l'Espagne et la Slovénie) par la Commission européenne pour non respect des normes en matière de dioxyde de soufre ne sert d'argument antieuropéen qu'aux plus obtus ; une commission présidée par un intellectuel de gauche propose la disparition de la référence constitutionnelle du principe de précaution ; des universitaires et des syndicalistes de la rive sud de la Méditerranée veulent s'emparer des principes du développement durable en les lisant à la lumière de leur culture et en essayant de ne pas commettre les mêmes erreurs que leurs voisins du nord.

L'économie non lucrative se saisit timidement de la problématique du socialement responsable, alors qu'elle a longtemps affirmé qu'elle n'avait pas à s'en préoccuper particulièrement puisque celle-ci lui était consubstantielle.

Des millions de Français possèdent désormais un livret de développement durable, mais sans l'avoir demandé, sans que cela ne procède d'une quelconque prise de conscience de leur part au sujet de leur épargne, simplement parce que leur banquier a décidé de rebaptiser ainsi le bon vieux Codevi.

Souhaitons que les intentions affichées et les projets ne restent pas de l'ordre du symbolique mais fassent effectivement l'objet de réalisations concrètes...

Marie-Noëlle Auberger <[mna@gestion-attentive.com](mailto:mna@gestion-attentive.com)>

## Grenelle de l'environnement : la méthode et le discours

Le Grenelle de l'environnement a été une **réussite du point de vue de la méthode**. Certes, tous ceux qui auraient voulu en être n'ont pas été conviés, la question de la représentativité se posant encore plus en matière d'environnemental qu'en matière de social. Mais les principaux acteurs étaient bien là, pour parler au nom de leurs mandants nationaux ou en celui des parties prenantes muettes mondiales, et ils ont réellement débattu les uns avec les autres. Le public a pu s'exprimer sur la Toile, même si une idée surgie à ce moment-là aurait eu peu de chance d'être entendue. Il y a bien eu une coproduction de l'Etat et de la société civile. Le discours conclusif du président fut aussi intéressant que celui de son prédécesseur à Johannesburg, reste à savoir s'il sera suivi de résultats concrets. En effet, on ne voit guère se dessiner qu'une **relance keynésienne** par les grands travaux (construction de lignes TGV) et le BTP (construction HQE –haute qualité environnementale- et mise aux normes du bâti existant) dont on attend des effets positifs à long terme sur l'environnement et qui devrait avoir un impact direct sur l'économie et l'emploi. Mais on n'a pas saisi l'occasion d'y inclure des éléments socialement plus mobilisateurs comme le plan Marshall des banlieues difficiles. La prise en compte de l'environnement n'amène pas un changement de paradigme.



## La RSE au Maghreb

Les travaux de l'université d'été de l'association ACMACO fin juillet à Tunis ont permis à des représentants du monde syndical, associatif et académique de débattre de **la responsabilité sociale des entreprises implantées au Maghreb**, et principalement en Tunisie, en Algérie et au Maroc. Le professeur Sbaa a dressé un bilan de la prise en charge de cette thématique dans chacun des pays, à partir d'une étude réalisée au premier semestre 2007. Cette étude a mis en évidence quelques points clés, comme la forte disparité dans la prise en charge entre les pays, le fait d'une préoccupation des grandes entreprises avant tout, soucieuses de leur image, et d'un objectif de maîtrise de risque de réputation plus que un principe d'action, tant l'écart entre le discours et les actes reste important.

Jean-Paul Bouchet, au nom de la CFDT Cadres a mis l'accent sur la prise en compte des questions de RSE, de développement durable et de responsabilité sociale des cadres dans les programmes de formation initiale et continue. Les changements de modèles, de comportements, passeront inévitablement par l'éducation, la formation, y compris celle de futurs décideurs. Ces thématiques commencent à émerger dans les programmes de formation dans les universités et écoles supérieures au Maghreb.

Les réseaux syndicaux de part et d'autre de la Méditerranée dialoguent encore peu sur ces thèmes. Pour que la RSE ne soit pas seulement une affaire des pays du Nord, il est important que **les questions de délocalisation et de sous-traitance soient portées par les équipes syndicales** des entreprises européennes, en lien étroit avec les équipes syndicales de la rive sud de la Méditerranée, afin que s'exerce un réel contrôle social des engagements pris par ces entreprises dans le cadre des accords cadres internationaux (ACI).

« Il appartient **aux acteurs de la Rive Sud d'inventer leur modèle de responsabilité sociale** des entreprises, de concevoir leur propre modèle de développement durable, soutenable », tels furent les mots de la conclusion de ce temps de travail.

**Jean-Paul Bouchet** <[jean-paul.bouchet@cadres.cfdt.fr](mailto:jean-paul.bouchet@cadres.cfdt.fr)>

## Les administrateurs des sociétés cotées et la RSE

Constatant que « [la] pratique RSE et même [les] déclarations sur la RSE ont été jusqu'à ce jour principalement le fait des managers plus que des administrateurs » et même « l'affaire quasi exclusive du haut management de l'entreprise », **l'Institut Français des Administrateurs** a voulu « mettre en lumière la relation entre les règles de gouvernance d'entreprise et la RSE ». Le cabinet PricewaterhouseCoopers a donc interrogé des administrateurs des sociétés cotées – principalement celles du CAC40 – et un groupe de travail présidé dans le cadre de l'IFA par Yves Médina, associé de PwC et vice-président de l'ORSE, a travaillé sur ce sujet. Ainsi l'IFA a publié en septembre 2007 un livret sur la perception qu'ont ces administrateurs du rôle qu'ils ont à jouer en matière de RSE.

De l'enquête auprès des administrateurs du CAC, il apparaît ainsi que le Conseil doit débattre de façon prioritaire du **développement économique à long terme de l'entreprise** (97%), du **comportement éthique de la société** (79%), du **politique sociale de l'entreprise** (75%), du climat social de l'entreprise (53%), des questions d'environnement (46%), du respect des principaux engagements internationaux (42%), de l'incidence des activités de l'entreprise sur le tissu local (33%), des conditions de travail chez les fournisseurs et sous-traitants (21%), des actions de solidarité ou de mécénat (15%), des relations de l'entreprise avec les partenaires sociaux (11%) et des relations que l'entreprise entretient avec les ONG (7%).

On notera la large assimilation de la RSE à l'éthique et le fait que les « partenaires sociaux » sont l'objet d'à peine plus de considération que les ONG. Mais faut-il comprendre par « partenaires sociaux » les organisations syndicales présentes dans l'entreprise et les élus du personnel ou bien les fédérations de branche et confédérations nationales, salariales et patronales ? En tout état de cause, **les salariés de l'entreprise, une des principales parties prenantes internes, sont objets des débats du conseil (politique sociale, climat social) mais en aucun cas sujets de débats**. Les auteurs du livret émettent l'hypothèse que les administrateurs ne s'intéressent pas aux relations avec les *stakeholders* parce qu'ils considèrent que ces questions relèvent du management.

Pourtant, considère l'IFA, les administrateurs doivent prendre en compte la responsabilité sociétale de l'entreprise, parce que cette obligation s'inscrit dans plusieurs obligations du code de commerce, qu'il est « tenu par les engagements *soft law* internationaux » et que les orientations européennes vont également dans ce sens. **Le conseil d'administration est le gardien des valeurs de l'entreprise** : « la RSE, c'est d'abord la responsabilité de définir ce que sont ces valeurs et ces règles ». Les risques RSE doivent être pris en compte par le conseil d'administration et, pour identifier ces risques, le conseil d'administration doit disposer d'une cartographie du risque RSE, par thématique et par partie prenante, sachant que les risques dans le domaine des ressources humaines sont « à surveiller plus particulièrement ». Mais la responsabilité sociétale est une opportunité plus qu'une contrainte et son intégration dans le champ de responsabilité du conseil d'administration conduit à participer davantage à la création de valeur.

Comment les administrateurs doivent-ils prendre en compte la RSE ? Les administrateurs doivent être sensibilisés à ces questions, savoir utiliser les outils existant de *reporting* et débattre de RSE lors de l'examen du rapport annuel de gestion et de celui de la cartographie des risques RSE. Le comité des rémunérations doit aussi s'interroger sur le comportement des dirigeants et son adéquation aux principes d'éthique. **Le conseil d'administration qui ne doit pas se substituer au management doit dialoguer avec lui**. Il aura tout intérêt à s'appuyer sur des expertises, en **créant un comité RSE ou en nommant des administrateurs spécialisés**.

## Institutions paritaires et responsabilité sociétale

### Le club d'échange sur le développement durable

*Pendant deux ans, un club d'échanges entre institutions paritaires de protection sociale s'est réuni au sein de l'ORSE. Cependant, ce groupe n'a pas abordé les questions de gouvernance, car une réflexion était en cours sur ce sujet dans les fédérations et entre partenaires sociaux, qui a donné lieu au rapport Laigre Laiglois. Ce club a produit un document, qualifié de « point de départ » qui fut présenté le 21 septembre à la presse et aux acteurs intéressés.*

Les organismes de protection sociale adhérents à l'ORSE sont l'AG2R, Agrica, Apri Prévoyance, l'Assedic Midi Pyrénées, Audiens, Inter Expansion, Médéric Prévoyance, Prado Epargne, l'UCANSS. Etaient présents le 21 septembre Agrica, l'Assedic Midi-Pyrénées, Médéric, l'UCANSS. Agrica et Médéric sont des groupes de protection sociale, opérant l'un dans le monde agricole, l'autre dans l'industrie et les services, l'Assedic Midi-Pyrénées indemnise les chômeurs de sa région et l'UNCANSS (Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale) est une fédération d'employeurs qui regroupe les cinq cents organismes de base de la Sécurité sociale et assure notamment la gestion de la convention collective du personnel de la Sécurité Sociale.

Les réalisations concrètes des organismes paritaires sont à des états d'avancement assez différents. Certaines institutions comme l'Assedic de Paris demandent à Vigeo de mener un audit RSE, et l'agence adapte son référentiel ; d'autres entendent aller plus loin et **développer leur propre vision du développement durable**. AG2R a depuis deux ans un directeur du développement durable et a basé son rapport sur les standards du GRI.

Délégué général du groupe Médéric, Guillaume Sarkozy croit au développement durable « plus par raison que par cœur ». Pour lui, l'homme fonde la productivité dans l'entreprise, la croissance n'est acceptable que si le développement est durable ; le métier de Médéric est l'assurance de la personne, le groupe a pour rôle d'aider celle-ci à réduire les aléas de la vie, par des apports financiers et des services. Le développement durable est « fort bien développé dans les métiers, par l'action sociale, mais pas suffisamment dans le fonctionnement interne », assure le dirigeant du groupe paritaire. En effet, jusqu'à récemment il n'existait même pas de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Médéric entend faire un effort important en ce domaine, et notamment présenter un fond d'épargne à la labellisation du CIES. En ce qui concerne l'environnement, beaucoup reste à faire dans un groupe qui consomme 41 millions de feuilles A4 par an ! Pour sa part, AG2R a réduit sa consommation de papier en dématérialisant en partie les décomptes.

Agrica s'intéresse depuis plusieurs années aux questions environnementales et de bonne gouvernance et réunit depuis 2006 des groupes de travail dont sont issus des réalisations concrètes. Marcel Jamet met l'accent sur un programme de recherche financé par le groupe avec la MSA et l'université de Bordeaux II, portant sur le vieillissement dans le monde agricole, précisément sur la neuro-dégénérescence au sein de la population âgée agricole. L'objectif est de dégager des solutions d'accompagnement et de prévention car, au delà du versement de prestations financières, **il est du rôle de l'assureur de détecter les risques émergents**. Agrica a trois axes de travail : la gouvernance, la communication, les métiers (offre de services, politique de RH, gestion comptable et financière, achats). Mais Agrica ne travaille pas actuellement sur le gros problème que représentent les pesticides pour la santé des agriculteurs.

L'UNCASS s'intéresse notamment à **la gestion des âges** des cent soixante mille salariés couverts par sa convention collective. Elle se préoccupe aussi d'immobilier et, comme le rappelle Bernard Meunier, a mené une politique de programmation globale de ses bâtiments dix ans avant qu'il ne soit question de HQE (haute qualité environnementale). Elle a un plan D2 pour la période 2007/2010, bâti avec les caisses nationales mais qui doit se décliner au niveau local où des initiatives sont attendues.

Dans le contexte difficile de l'assurance-chômage du milieu des années 90, les Assedic ont ouvert une réflexion sur les engagements de service, en vue d'une certification. L'Assedic Midi Pyrénées, raconte son directeur Christian Gauthier, s'est inscrite dans une démarche ISO puis a été suivie dans cette voie par les autres Assedic régionales. Dès 2005, elle a construit **un plan triennal de management de la qualité** (« faire bien, faire mieux, faire autrement ») dont l'axe était : la fierté d'appartenir à l'assurance chômage. Le plan 2008/2010 portera sur la conduite du changement. Située dans la zone de la Beije, dans le sud de l'agglomération toulousaine, où le métro n'arrivera que dans quelques années, l'association va mettre au point un plan de déplacement des salariés.

**Quelle différence y a-t-il entre la RSE des organismes paritaires et celle des sociétés de capitaux ?** La question n'a pas été posée. Les valeurs du développement durable sont celles du paritarisme et du mutualisme, celles des fondateurs de la Sécurité sociale, affirment les différents intervenants. Mais les exemples donnés sont semblables à ceux du monde lucratif. Quand un organisme prend en compte dans l'accord d'intéressement les critères extra-financiers tels que « atteinte des objectifs en chiffre d'affaires, taux de prise en charge des appels téléphoniques, délai de réponse aux réclamations, taux de satisfaction des clients, délais de versement de la première prestation de retraite de complémentaire, délai, moyen des prestations prévoyance », on nous permettra de noter qu'il s'agit d'excellents critères de qualité du service rendu au client mais qu'il est peut-être exagéré de les qualifier de critères de RSE et qu'en tout cas il n'ont rien de spécifique au monde paritaire.

Les groupes paritaires de protection sociale étaient vingt à vingt-cinq il y a peu, ils vont bientôt être cinq ou six. Dans le débat qui suit la présentation, Myriam Fourcade de l'UGICT-CGT pense que cela va distendre le lien entre les institutions et leur base alors que Laurence Mathys du département des études de la CFE-CGC rappelle que ce sont les partenaires sociaux qui ont décidé en 1996 de ce regroupement. Sous prétexte de RSE, les institutions paritaires vont vers une logique purement assurancielle, déplore la première ; la productivité peut être au service des valeurs, affirme la deuxième ; **la RSE est une occasion de redonner du sens aux valeurs du paritarisme**, affirme François Fatoux, délégué général de l'ORSE. Le syndicalisme n'est pas moteur et le CIES ne joue qu'un rôle marginal, considère Anne-Catherine Husson de Novethic, ce qui fait réagir Pierre-Yves Chanu, représentant de la CGT au CIES. Selon lui, les quatre confédérations syndicales fondatrices du CIES (CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT) ont commencé par l'épargne salariale, parce qu'il s'agissait de l'argent des salariés et maintenant, il faut développer l'investissement socialement responsable dans les groupes paritaires, d'autant qu'il est aussi rentable que l'ensemble de l'investissement. A ce propos, Médéric compte s'intéresser à l'ISR qui passerait rapidement de 5 à 10% et a l'intention de signer les Principes de l'investissement responsable de l'ONU mais pas avant deux ans.

### Qu'est ce que le paritarisme ?

*Le paritarisme est à ce point méconnu que la très officielle Commission générale de terminologie et de néologie le définit au Journal Officiel du 4 mars 2006 comme « l'action en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes (équivalent étranger gender mainstreaming) ». Cependant, en matière sociale, quand on parle de paritarisme, on ne pense pas à la parité entre les genres mais aux décisions prises conjointement par les représentants des employeurs et des salariés. Et le procédé paritaire n'est pas quelque chose de nouveau puisqu'il date de 1841, lors de la création des Prud'hommes.*

On distingue le paritarisme de négociation et le paritarisme de gestion. Dans le paritarisme de négociation, la convention collective est le résultat d'une négociation entre partenaires sociaux ; agréée, elle n'engage que les signataires (du moins du côté patronal) mais étendue, elle s'applique à tous avec force de loi. L'Etat intervient donc déjà.

**Le paritarisme de gestion est une variété particulière de gouvernance** : les organisations salariales et patronales disposent respectivement de la moitié des voix et la présidence est tournante. Ce principe paritaire est apparu en 1910 avec les retraites ouvrières et paysannes ; en 1936, la convention collective pour les « collaborateurs » (les cols blancs) exclus des assurances sociales prévoit une gestion paritaire, contrepartie à l'affiliation.

Le paritarisme existe dans la protection sociale, la formation professionnelle continue, le logement, les loisirs, l'épargne, l'emploi, sans oublier la justice prud'homale. **Il peut être plus ou moins effectif.**

En effet, si par exemple le système de sécurité sociale est en droit paritaire et occupe un grand nombre d'administrateurs dans les diverses caisses, il est en fait tripartite avec rôle prépondérant de l'Etat. Quant à l'assurance chômage paritaire, elle est actuellement l'objet d'une « OPA » de l'Etat qui entend la fusionner avec le service public de l'emploi, quoi qu'en pensent les gestionnaires actuels.

Nombre de prestations sociales qui, dans d'autres pays européens, sont gérés par les syndicats, le sont en France par le mutualisme ou les organismes paritaires. **Cette externalisation conduit le mouvement syndical à ne pas être un syndicalisme de services.** Le fait qu'un salarié n'ait donc nul intérêt personnel à être adhérent syndical explique largement la faiblesse du taux de syndicalisation.

## Paritarisme de protection sociale

**Les groupes paritaires de protection sociale ont été fondés par les partenaires sociaux représentatifs au niveau national, par des accords collectifs interprofessionnels.** Basés sur la retraite complémentaire, ils ont ensuite proposé de la prévoyance « lourde », celle qui concerne le décès, l'incapacité de travail et l'invalidité (indemnités journalières). Parallèlement, les mutuelles de santé organisaient la mise en commun des frais de soins de santé, sur des bases à la fois professionnelles et géographiques. Quant aux compagnies d'assurance, sociétés de capitaux ou sociétés de personnes, elles proposaient des contrats de protection des biens et des produits d'épargne. Ces trois familles d'acteurs, historiquement basées sur des prestations différentes, proposent aujourd'hui peu ou prou **la même gamme de services, en complément aux prestations de la Sécurité sociale** (indemnités journalières, , frais de santé) **ou de façon totalement déconnectée** (capital décès, épargne salariale et individuelle, y compris des retraites supplémentaires).

### *Légitimité des partenaires sociaux*

Les partenaires sociaux sont légitimes à gérer des institutions qu'ils ont créées. **La pertinence historique des groupes paritaires se fonde sur le fait que les prestations de retraite complémentaire et de prévoyance sont la continuation du contrat de travail.** Pour les autres prestations, leur légitimité n'est pas supérieure à celles des autres intervenants. Ce n'est que par la qualité du service que les institutions se distinguent les unes des autres.

Les institutions paritaires ont une obligation de résultat, les administrateurs doivent équilibrer les comptes. « Contrairement à l'Etat, on ne peut pas refilet la facture à des tiers », résumait Bernard Caron, ancien dirigeant du Medef, lors du colloque organisé par Agrica sur la gouvernance paritaire.

### *Ecole du compromis*

Dans les institutions paritaires, les décisions sont prises par un accord majoritaire de volontés qui est assez différent de celui de la négociation collective, car les délibérations du conseil d'administration ne se font pas par collège. Comme le souligne le rapport Laigre Langlois, les administrateurs « vont agir collectivement dans l'intérêt de la personne morale et non pas au nom de l'organisation syndicale à laquelle ils

appartiennent ». Ce n'est que pour les décisions fondamentales prises en Assemblée générale que l'on raisonne par collègue. « Le paritarisme est l'école du compromis » explique François Hayman, vice-président d'Agrica. Cependant, la diversité des forces salariées et le mode de représentativité juridique conduisent dans certains cas à ce **qu'une des moitiés est « plus égale que l'autre »**. En cas de parité arithmétique, s'il y a de d'un côté un bloc monolithique alors que l'autre connaît un éparpillement des forces, voire des combats fratricides, la balance n'est pas équivalente.

#### *Risque de conflit d'intérêt*

Dans le cas des institutions de prévoyance, ce sont d'une certaine façon les clients qui sont représentés au conseil d'administration. Les auteurs du rapport sur la gouvernance pointent que cela peut mener à un conflit potentiel entre le paritarisme de négociation et le paritarisme de gestion et font la démonstration suivante : dans une grande entreprise ou une branche professionnelle, employeurs et salariés, après négociation et concessions réciproques, se mettent d'accord sur les risques à couvrir et les cotisations et confient la gestion du régime à une institution paritaire ; la couverture, initialement équilibrée, peut ensuite se dégrader ; les représentants de la branche ou de l'entreprise siégeant au CA de l'institution de prévoyance peuvent être tentés de faire pression pour différer les mesures de redressement de leurs propres opérations d'assurance ou de prévoyance. Cette attitude, sous couvert d'un principe de solidarité, procède d'une mauvaise gestion. L'administrateur qui défendrait exclusivement les intérêts de l'entreprise adhérente et des personnes participantes en maintenant les tarifs et les prestations malgré des pertes structurelles ne jouerait pas son rôle qui est d'abord de veiller à l'équilibre technique des opérations. La première responsabilité de l'administrateur est de défendre l'intérêt général de l'entreprise paritaire et non l'intérêt particulier qui l'a placé au conseil.

#### *Concurrence, concentration et hybridation*

Les groupes paritaires de protection sociale se consacrent donc à deux types d'opérations. Ils gèrent les régimes de protection sociale obligatoire (retraites complémentaires AGIRC ARRCO pour lesquelles ils ont un monopole de gestion, les règles concernant les prestations et les cotisations étant définies par les fédérations ARRCO AGIRC et non par chaque institution) et procèdent à des opérations d'assurance (réglementées mais dont la définition des produits et la fixation des tarifs sont libres), certains d'entre eux se livrant en sus à la gestion de l'épargne salariale, à la gestion de produits d'assurance vie, notamment en direction des retraités, voire acquérant des sociétés d'assurance, y compris à l'étranger. Si la retraite complémentaire est cartellisée, les marchés en expansion que sont la santé, la prévoyance, l'épargne salariale, la retraite supplémentaire et autres nouvelles prestations offertes sont soumis à une rude concurrence, des paritaires entre elles mais aussi vis-à-vis des groupes mutualistes et des compagnies d'assurance.

Les groupes paritaires comportent des institutions paritaires (caisses de retraite complémentaire et institutions de prévoyance) mais aussi de plus en plus souvent des mutuelles et des compagnies d'assurance et autres sociétés de capitaux, elles-ci étant généralement des filiales des Institutions de prévoyance.

Comme d'autres secteurs, les groupes paritaires sont pris dans une spirale de concentration : 55 groupes paritaires en 1996, 21 dix ans plus tard, et ce n'est pas terminé, puisque le dernier rapprochement en date est celui entre les deux mastodontes que sont Malakoff et Médéric.

Cette concentration a été voulue par les partenaires sociaux, d'abord dans le domaine de la retraite où des caisses de taille conséquente se sont structurées autour de grandes plateformes informatiques – il en existe six actuellement- puis dans le domaine concurrentiel, du fait des exigences des pouvoirs publics français et européens en matière de marge de solvabilité et de l'âpreté de la concurrence. La concentration des groupes paritaires effectuée, l'étape suivante sera peut-être la création de groupes hybrides. Des mutuelles de santé sont présentes depuis longtemps dans les groupes paritaires afin de couvrir les retraités mais aujourd'hui des alliances se nouent au-delà

des frontières, comme par exemple celle entre AG2R et La Mondiale. Le paritarisme maintiendra-t-il ses spécificités ?

### *Et les parties prenantes ?*

Mais le compromis entre employeurs et salariés ne conduit-il pas à l'absence d'autres parties prenantes, comme le considèrent certains, et donc à une absence de conduite socialement responsable ?

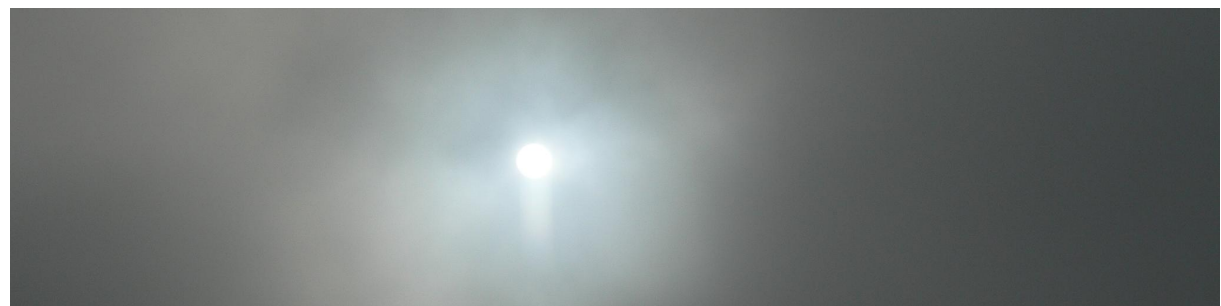
Pour ce qui est des parties prenantes internes, d'une part les tensions entre conseil d'administration et dirigeants existent tant dans l'entreprise paritaire que dans la société de capitaux, même si elles n'empruntent pas les mêmes formes ; d'autre part les syndicats et les élus du personnel de l'entreprise paritaire n'ont pas nécessairement – c'est un euphémisme – la même vision de l'avenir du groupe, notamment en matière de rapprochement, de rationalisation des structures et de croissance externe, que les représentants syndicaux qui siègent au conseil.

L'impact sur les parties prenantes externes comme les fournisseurs, les bassins d'emploi ou l'environnement écologique sont de même nature pour une entreprise paritaire que pour une entreprise d'économie sociale, une administration ou une société à but lucratif : consommation de fluide, salaires distribués, bâtiments, papier et fournitures informatiques, transports et déplacements ne sont pas d'essence différente selon la gouvernance de l'organisation. La façon d'aborder ces externalités peut l'être.

## Paritarisme européen

Le paritarisme dans la protection sociale n'est nullement une spécificité française et les institutions paritaires existent dans de nombreux pays d'Europe, notamment dans les régimes coordonnés de retraite, les fonds de pension, l'assurance santé et la prévoyance. Par exemple, on l'ignore souvent mais en Suisse, depuis une génération, les fonds de pension sont obligatoires et obligatoirement paritaires.

Dans l'Union européenne, l'Association Européenne des Institutions Paritaires AEIP (créée en 1996) promeut l'idée que les partenaires sociaux devraient pouvoir créer une institution paritaire européenne de protection sociale (IPEPS) pour gérer les couvertures collectives qui se situent en dehors et au-delà des régimes de Sécurité Sociale. L'IPEPS permettrait « de répondre aux besoins croissants des secteurs professionnels et des groupes multinationaux en matière de protection sociale transfrontalière dans le cadre de la mobilité des personnes et des services » et à « la nécessité de mettre en œuvre, au niveau européen, des mécanismes de solidarité pour la réalisation d'une mission sociale d'intérêt général justifiant l'intervention des partenaires sociaux. »



La Missive est éditée par l'association Gestion Attentive, [www.gestion-attentive.com](http://www.gestion-attentive.com)  
Directrice de publication : Marie-Noëlle Auberger-Barré – [mna@gestion-attentive.com](mailto:mna@gestion-attentive.com) - 06 18 92 19 29 -  
Abonnement sur simple demande à [missive@gestion-attentive.com](mailto:missive@gestion-attentive.com)