

## > Le paritarisme hier, aujourd'hui et demain

Georges Bouverot  
& Pierre Chaperon



Ancien DRH  
du Groupe Renault,  
Président d'honneur  
de l'Arrco et du Groupe  
Humanis



Directeur du cabinet  
Agirc-Arrco, Secrétaire  
général des Commissions  
paritaires

### Entretien entre Georges Bouverot et Pierre Chaperon

À l'heure où notre société s'interroge sur la place du paritarisme et le rôle des corps intermédiaires, cet entretien entre Georges Bouverot et Pierre Chaperon constitue un témoignage éclairant sur les différentes formes de paritarisme, son rôle essentiel dans la gestion de notre système de protection sociale et ses apports à la société. Le parti-pris de cette contribution est de constituer un témoignage vivant d'une expérience paritaire de 50 ans, en s'écartant délibérément de toute approche théorique.

*Le souhait des deux rédacteurs est que cette contribution donne l'envie à d'autres acteurs du paritarisme de prendre la plume. Ces colonnes leur sont ouvertes.*

**Pierre Chaperon : Personne ne peut sans doute mieux que vous dire « le paritarisme existe, je l'ai rencontré ». Vous êtes donc un acteur du paritarisme que vous avez cotoyé sous ses différentes formes. Pouvez-vous nous préciser ces occasions ?**

Georges Bouverot : C'est pour moi une aventure de 50 ans. Elle commence au sein de l'entreprise, en l'occurrence le groupe Renault et ses filiales. Elle se poursuit dans les organismes de protection sociale complémentaire : la fédération ARRCO d'une part, ainsi que dans un groupe de protection sociale créé par le groupe Renault (les accords Renault de 1955), le groupe CRI (devenu Humanis – en 2011), d'autre part. J'ai ainsi connu

toutes les formes de paritarisme : le paritarisme de négociation dans les régimes, le paritarisme de gestion dans les institutions qui les mettent en oeuvre, et ce que je qualifierais de dialogue social dans le cadre de l'entreprise, qui obéit à des ressorts à bien des égards différents.

### LE DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

**P.C. : Quels furent vos premiers contacts avec les syndicats ?**

G.B. : Jeune DRH de la Société nouvelle de Roulement (SNR), filiale à 99% de ce qui était alors la Régie Renault, je suis confronté

à un climat social très tendu, l'entreprise située à Annecy ayant été longuement occupée. Il faut dire que nous sommes en 1968 et que le contexte de forte croissance économique, mais aussi d'inflation galopante, est un terrain favorable à des revendications des salariés relayées par les syndicats, sur la question des rémunérations tout particulièrement.

Dans le cadre du dialogue social qui a lieu dans l'entreprise, les négociations se déroulent parfois dans un climat de grande tension : il arrive même que des personnes extérieures (en l'occurrence venues de Grenoble) se mêlent aux débats avec des intentions peu louables pouvant se traduire par

des risques de bagarres, voire de séquestration...

Je dois une fière chandelle aux syndicats qui se sont interposés avant que des incidents vraiment sérieux ne surviennent. Ces épisodes, qui n'avaient rien de folklorique, devaient m'aider à prendre conscience très concrètement du rôle de régulateur des corps intermédiaires : le contexte était difficile, les positions de chacun étaient éloignées mais il y avait un respect réciproque et la conscience que la solution ne viendrait pas de la confrontation brutale ou de l'intimidation mais du dialogue.

**P.C. : Vous êtes ensuite nommé au sein de Renault Véhicule Industriel (RVI) à Lyon : quelle expérience en reprenez-vous ?**

G.B. : J'arrive en 1980 dans une grande structure qui est le résultat de la fusion en cours entre Berliet et Saviem, un ensemble comportant quelque 40 000 salariés.

La situation économique créée par le premier choc pétrolier rend les négociations sociales difficiles, dans un contexte où les marges de manœuvre, « le grain à moudre », se restreignent. Les négociations pour parvenir à un statut unique du personnel vont se révéler compliquées et il m'est arrivé de désespérer quant à la possibilité de faire évoluer les choses plus rapidement.

Elles vont être instructives pour moi sur le rapport au temps dans l'exercice paritaire. Une négociation

difficile ne peut déboucher correctement sans une gestion du temps qui permette de passer d'un exercice technique de diagnostic, souvent partagé, à la phase plus politique où s'expriment davantage les conflits et les oppositions. Il convient de laisser décanter afin qu'un consensus, ou du moins une majorité, puisse se faire jour. Je pense que l'art du négociateur est de maîtriser au mieux ce rapport au temps qui suppose de ne pas confondre vitesse et précipitation : plus qu'ailleurs dans ce domaine les choses arrivent en leur temps.

C'est pour le DRH un défi permanent : il s'agit de faire comprendre à la direction générale que l'on ne change pas les choses d'un simple coup de pouce ; il faut aussi faire passer auprès des interlocuteurs syndicaux l'idée que l'on n'a pas la vie éternelle devant soi.

Il faut dire que mes échanges réguliers avec les syndicats m'ont conduit à nouer des relations interpersonnelles privilégiées avec les femmes et les hommes. Nous allons même au début des années 80 vivre ensemble un voyage au Pays du Soleil levant, où il était courant d'aller s'instruire sur les méthodes d'organisation et de relations sociales qui ont contribué à ce qu'on appelait à l'époque le fameux « miracle japonais ».

Ce sont des moments forts qui rassemblent. Nous découvrons ensemble une civilisation riche et complexe, des pratiques nouvelles, nous nous interrogeons sur leur pertinence et la possibilité de les

transposer. Ce faisant, les barrières s'estompent : il est loin le DRH éternel rabat-joie, il est loin le syndicaliste sans cesse véhément.

**P.C. : En devenant DRH de la Régie Renault, vous entrez dans une entreprise étendard de l'économie et de la vie sociale ?**

G.B. : En arrivant en 1991 à Boulogne-Billancourt, au cœur de l'entreprise nationale, je me retrouve dans une entreprise marquée par une forme de gigantisme. Elle compte plus de 200 000 salariés et son statut très particulier lui confère une très forte visibilité et une dimension symbolique au niveau national. Il s'ensuit une omniprésence de la dimension médiatique qui me conduit à devoir être très vigilant sur la question toujours difficile de la confidentialité.

Cette préoccupation sera une constante dans l'ensemble de ma « carrière paritaire » : comment dialoguer, échanger des documents sans risquer qu'une partie autour de la table – il suffit d'une personne – n'aie la tentation de faire fuir tel ou tel élément ? Ceci est toujours dommageable : c'est un facteur de ralentissement de la négociation et cela altère la confiance, dont on ne dira jamais assez qu'elle est la pierre angulaire de rapports sociaux féconds.

On sait que l'entreprise Renault va évoluer très fortement puisqu'elle va devenir Régie Renault SA, changement de nom destiné, par l'ajout de la forme juridique,

## Le paritarisme hier, aujourd'hui et demain

à marquer l'ouverture du capital d'une entreprise qui reste qualifiée de « régie » : le changement dans la continuité en quelque sorte ! La privatisation va permettre un meilleur intéressement du personnel à la bonne marche de l'entreprise par la faculté qu'il a de devenir actionnaire de celle-ci. Renault SA s'installe ainsi sans heurt.

Dans le cadre d'un dialogue social marqué par une maturité croissante des acteurs, Renault qui s'affiche comme créateur de « voitures à vivre », va à l'initiative de mon prédécesseur Michel Praderie, se doter sur le plan social, des « accords à vivre ».

Ces textes qui constituaient de « simples » accords de méthodes ont vraiment contribué à faire vivre un dialogue social fructueux. Dotées d'un référentiel commun, les parties autour de la table pouvaient avancer en confiance, sur des enjeux qui étaient plus surmontables par le fait qu'ils étaient balisés.

Nous avons pu avec les syndicats être des acteurs d'un paritarisme riche et exigeant, permettant d'accompagner une entreprise nationale de plus en plus soumise aux dures lois de la concurrence internationale.

### LE PARITARISME DANS LA FÉDÉRATION ARRCO

*P.C. : En faisant votre entrée dans la Fédération ARRCO, vous arrivez par la grande porte puisque vous êtes d'emblée élu Président.*

G.B. : C'est exactement cela ! Le CNPF m'avait demandé de m'investir dans l'ARRCO afin de remplacer mon collègue et ami Yves ESPIEU, arrivé à mi-mandat.

Je dois dire que Louis Schweitzer, le Président de Renault, était pour le moins réticent, non pas qu'il ait été insensible à l'intérêt d'un engagement dans le secteur paritaire, mais il m'a mis en garde sur les difficultés à concilier les diverses activités.

L'expérience m'a montré qu'il n'avait pas tort. Comme vous l'avez rappelé, je suis bombardé à la Présidence de l'ARRCO le 1<sup>er</sup> janvier 1998, à la tête d'instances politiques composées d'hommes et de femmes maîtrisant parfaitement les enjeux des régimes et maniant à merveille les codes et les arcanes du paritarisme de gestion.

« Mon » Vice-Président n'était autre que le grand Antoine Faesch, qui en imposait par sa stature physique bien sûr, mais politique surtout puisqu'il était un parfait connaisseur des régimes ARRCO qu'il avait porté sur les fonts baptismaux, et un redoutable négociateur.

Je ne pouvais pas ne pas ressentir une certaine appréhension en arrivant ainsi dans une fédération

qui gère des enjeux lourds avec des montants de cotisations et de prestations dépassant la centaine de milliards de Francs (soit plusieurs dizaine de milliards d'euros) pour un nombre de personnes couvertes se comptant en dizaine de millions. Je réalise immédiatement que je vais devoir m'investir lourdement dans cette activité nouvelle, que mon Président se résout à accepter dès lors qu'elle est pour l'ensemble accomplie... pour beaucoup sur mes périodes de loisirs.

Je vais mener un travail besogneux et minutieux, en essayant de m'approprier progressivement les grands enjeux qui font le délice des grands débats paritaires. Je dois dire que ma montée en puissance va être grandement facilitée par mon binôme, Antoine Faesch, qui jouait parfaitement le jeu et ce dans le respect des rôles de chacun.

Le jeune directeur de l'ARRCO, Jean-Jacques Marette, nommé un an plus tôt, a également accompagné mes premiers pas dans la présidence. Ambitionnant de rénover la retraite complémentaire ARRCO, à un moment où le régime unique ARRCO est en point de mire, je soupçonne celui qui était encore récent dans ses fonctions, de n'être pas malheureux qu'intervienne, avec mon concours, un renouvellement de la gouvernance de nature à faciliter la modernisation qu'il avait engagée avec l'énergie et l'efficacité qu'on lui connaît.

Au-delà du tandem formé avec Antoine Faesch, et par la suite avec Bernard Devy jusqu'en octobre

2009, nous constituions une équipe efficace avec le Directeur général, Jean-Jacques Marette, et d'une façon générale l'équipe de direction de l'Arrco. L'équilibre était bien établi, avec une répartition des rôles claire, qui conduisait les politiques que nous étions à exercer toutes leurs responsabilités en ce domaine mais à ne pas entrer dans le champ de l'opérationnel dont la bonne marche est la responsabilité du management.

**P.C. : Comment percevez-vous alors votre rôle de Président ?**

G.B. : J'étais tout particulièrement attaché à ce que le paritarisme puisse s'exercer sur des bases larges et pluralistes. Il me semblait important que le Conseil d'administration exerce la plénitude de ses pouvoirs. Ceux-ci ne devaient pas être confisqués par un bureau omniprésent, comme il est parfois pratiqué dans le monde paritaire, ni bien entendu par une présidence qui sortirait de son rôle.

Je n'ai pas manqué de m'interroger sur le rôle attendu d'un Président, on dirait aujourd'hui la « fiche de poste », au regard de la connaissance et de la pratique qui avaient été miennes chez Renault. La première différence, c'est qu'ici, nous l'avons vu, la présidence « marche par deux ». Le paritarisme organise par construction une forme de cohabitation entre un représentant patronal et un représentant syndical, appelés à alterner à l'issue de périodes de deux ans. Dans ce tandem qui constitue la « présidence », l'un

est momentanément « plus égal » que l'autre puisqu'il est « le » Président et que lui incombe la charge d'animer les instances de la Fédération, Conseils d'administration et Bureaux notamment. Mais le Président n'est pas omnipotent : veillant à la bonne gouvernance de la Fédération, j'étais tout particulièrement attentif à ce que chacune des organisations et des sensibilités puisse s'exprimer. Il s'agissait ainsi de mettre l'instance en mesure de former une décision éclairée par le travail d'instruction des services et par les avis politiques de chacun autour de la table.

La prise de décision supposait que la partie patronale puisse compter sur l'appui d'au moins une des organisations syndicales. Les prises de parole des uns et des autres étaient fidèlement relatées dans des procès-verbaux de très bonne qualité, je le souligne. Je veillais tout particulièrement à ce que les délibérations résultant des conclusions des instances soient écrites avec la plus grande rigueur, en parfait accord avec la décision prise : pour ce faire, il me semblait essentiel de bien formuler la décision prise pour qu'il n'y ait aucun malentendu et que la mise en œuvre puisse s'engager sur des bases non ambiguës.

Il me semble que le soin apporté au bon déroulement des débats, au respect des prises de paroles pluralistes, à la formalisation claire de la délibération était un gage du bon respect des décisions prises. Je n'ai jamais eu le sentiment d'être pris à revers : le paritarisme suppose

du temps, mais il faut souligner la capacité collective des acteurs à mettre en œuvre loyalement et rapidement la décision prise.

### UN PARITARISME DE CO-GESTION ET D'ACTION

**P.C. : En arrivant à l'Arrco, vous découvrez une forme de relations syndicats/patronat qui va beaucoup plus loin que les traditionnelles relations sociales dans l'entreprise.**

G.B. : J'ai découvert à l'Arrco un paritarisme qui, je n'hésite pas à le dire, est en fait un système de co-gestion. Nous l'avons vu précédemment : dans l'entreprise, les syndicats ont un pouvoir de consultation et de contestation – sans que ce dernier terme ait la moindre connotation péjorative – mais ils n'ont pas de pouvoir de décision. Il faut le dire, c'est la direction qui prend la décision finale, et cela même si l'avis rendu par les syndicats est contraire.

Dans le paritarisme de négociation, c'est différent. Cette différence est d'ailleurs complètement ignorée du grand public. La réalité du paritarisme telle que je l'ai vécue dans la retraite complémentaire s'écarte d'une situation dans laquelle les syndicats n'exerceraient qu'un contrepouvoir. Dans une structure paritaire, non seulement les personnes en présence ont le droit de décider, mais plus encore elles en ont le devoir ; la structure (« l'institution » qui incarne le régime) elle-même ne peut fonctionner que

## Le paritarisme hier, aujourd'hui et demain

lorsqu'il y a unanimité ou au moins une majorité. Les syndicats se positionnent et si la partie patronale n'arrive pas à trouver un « allié » dans le camp syndical, les projets ne peuvent aboutir. L'expérience montre que les discussions peuvent parfois être difficiles. À l'Arrco, je peux dire que nous n'avons pas eu de vrai blocage handicapant les évolutions des systèmes. Nous avons toujours trouvé des solutions permettant de passer des caps qui étaient parfois très exigeants et mené une pratique de « réforme permanente » particulièrement adaptée aux enjeux d'un régime de retraite qui suppose adaptabilité et pragmatisme sur une très longue durée.

**P.C. : Pouvez-vous nous en dire plus sur la gouvernance des grands régimes paritaires ?**

G.B. : Les régimes complémentaires sont placés sous la responsabilité des partenaires sociaux. Le pilotage qui en résulte est assuré en pleine responsabilité, sans intervention de l'Etat au-delà de son rôle de contrôle. Les partenaires sociaux ont ainsi l'obligation de trouver des points d'accord entre eux et de conclure *in fine* : le respect de cette exigence est une condition de leur capacité à conserver leur indépendance dans le pilotage et la gestion des régimes.

On peut noter que sur 70 ans de paritarisme, les partenaires sociaux n'ont jamais failli à cette mission et ont toujours réussi à trouver des solutions. Ce système repose sur une organisation très

huilée, où chacun tient son rôle. Les partenaires sociaux fixent les grands accords, avec comme objectif principal d'assurer l'équilibre pluriannuel des régimes. Ces accords sont conclus tous les quatre ou cinq ans. Ils comportent une dimension stratégique et une dimension tactique. Cette méthode, on le sait, sera mieux précisée, théorisée et décrite dans les négociations à venir : relevons le pragmatisme qui conduit non pas à établir des règles sur la base d'une vision a priori et théorique, mais à s'appuyer sur des décennies d'expérience.

Les négociations entre les partenaires sociaux sont caractérisées par une forte technicité : elles doivent tenir compte du contexte de l'économie, des évolutions démographiques mais aussi sociétales. Les partenaires sociaux fixent ainsi « la loi » puisqu'ils sont producteurs de droit conventionnel. Comme les négociations interviennent à des échéances assez espacées, le système s'est doté d'une structure spécifique, la Commission paritaire nationale, qui peut, entre deux accords, procéder à des interprétations de ces accords et intervenir pour des décisions que, dans d'autres univers, on appellerait des décrets d'application. Réunie selon un rythme trimestriel, la Commission paritaire permet ainsi d'assurer une sorte de permanence du suivi de la norme paritaire.

Les partenaires sociaux s'appuient aussi sur la Fédération, qui est en quelque sorte leur bras séculier.

La mise en gestion est assurée *in fine* par les Institutions de retraite complémentaire qui sont seules habilitées à recevoir les cotisations et à payer les prestations. L'ensemble Fédération/Institutions concourt à la mise en œuvre du régime. Le régime crée des obligations (paiement de la cotisation) et des droits (droit de tirage pour une prestation) matérialisés par le point de retraite qui quantifie la quotité du droit de tirage des personnes sur le régime.

**P.C. : Quelles sont pour vous les vertus d'un paritarisme laissant un rôle aussi large aux partenaires sociaux ?**

G.B. : Il faut d'abord rappeler que les retraites complémentaires sont à ma connaissance le seul exemple en France d'un système qui fonctionne de façon authentiquement paritaire, c'est-à-dire où l'Etat est à distance et où il y a une responsabilité complète des partenaires sociaux. On peut parler dans ce cas d'un paritarisme complet. La situation est assez différente de celle de l'Unédic, où les partenaires sociaux travaillent sur la base d'une feuille de route établie par l'Etat. On l'a vu récemment, avec l'échec de la dernière négociation chômage : en cas de non atteinte des objectifs, c'est la puissance publique qui reprend la main. Cette formule altère le rôle des partenaires sociaux et n'est pas responsabilisante.

Il faut ensuite remarquer que dans les régimes complémentaires, les partenaires sociaux ont

capacité à décider et à agir même lorsque les difficultés paraissent insurmontables. L'Accord de 1996, par exemple, a prévu la mise en place du régime unique Arrco à partir de quelques 45 régimes différents, dont l'UNIRS qui se positionnait historiquement en structure incontournable du regroupement : on l'oublie aujourd'hui, mais cela constituait un tour de force considérable à une époque où les choses allaient beaucoup moins vite. Nous aurions sans doute dû communiquer davantage sur ce qui était une réforme systémique avant l'heure. Il reste que ce savoir-faire est un véritable atout pour les régimes dans les évolutions qui s'annoncent.

**PC. : Vous avez été l'artisan de l'accord de 2009 sur les Groupes de protection sociale. Comment voyez-vous aujourd'hui l'avenir de ces Groupes ?**

**G.B. :** Je peux parler en tant qu'utilisateur, puisque tout au long de ma vie professionnelle j'ai trouvé de la valeur ajoutée à travailler avec des Groupes qui offrent à l'entreprise « cliente », et donc à ses salariés, une forme de continuum entre la retraite complémentaire obligatoire et l'assurance de personnes. De la sorte, j'estimais souhaitable, dans mes fonctions de DRH, que l'ensemble de ce que j'appellerais des « produits négociés » soient regroupés autour d'un interlocuteur unique et privilégié, avec lequel je pouvais être plus exigeant.

En marchant sur « deux jambes » (retraite et prévoyance), les groupes de

protection sociale ont le difficile défi de devoir faire face à des évolutions profondes qui concernent chacune d'elles. Ces enjeux sont bien connus : la retraite complémentaire évolue dans un univers où les personnes sont en attente d'un service global (retraite de base, retraite complémentaire, voire supplémentaire), sans parler de la perspective de la réforme. L'assurance de personnes est de son côté confrontée à des exigences très fortes de technicité, qui résultent notamment de Solvabilité II. L'un et l'autre de ces secteurs exigent un professionnalisme accru, tant des équipes que de la gouvernance. Par ailleurs, les évolutions différentes entre ces deux domaines supposent de bien distinguer chacun, dans le cadre d'une spécialisation bien comprise. Soyons clair, il ne s'agit pas pour moi de préparer un splitting des opérations, ni de faire exploser les Groupes. Pour moi, la distinction des opérations constitue au contraire une garantie quant à la capacité de poursuivre une cohabitation saine et franche. Il s'agit de « distinguer pour mieux unir ».

On ne souligne pas assez le fait que les partenaires sociaux, qui représentent les entreprises et les personnes, sont nécessairement clients de la caisse de retraite ou de la structure assurantielle qu'ils administrent. À ce titre, le paritarisme est constitué et géré par et pour ses clients. Je peux vous dire qu'en tant que DRH de Renault et donc « d'actionnaire » de référence du Groupe, j'étais très regardant sur la qualité de gestion, tant du point de vue de l'entreprise que

de celui des retraités et des actifs. Vous imaginez que je ne manquais pas de faire connaître mes éventuelles déceptions quant aux failles de gestion, en direct ou lors des conseils d'administration : si elles s'avéraient généralisées, mes remarques pouvaient conduire à mettre en place des correctifs bénéficiant à l'ensemble des ressortissants de l'institution.

Je ne peux ignorer que le modèle du GPS est parfois mis en cause. Des visions par trop technocratiques peuvent nourrir ce questionnement. Pour moi, le juge de paix se trouve dans la qualité de service et dans la satisfaction du client.

Je pense très franchement qu'au-delà de l'avantage procuré par le guichet unique, le GPS permet un enrichissement de la partie retraite par le domaine concurrentiel soumis à la sanction du marché : l'exigence en termes de rapidité de service et de fréquence des contacts est par exemple plus forte en matière de remboursement de soins que dans le domaine du risque long qu'est la retraite. Dans certains cas, les groupes eux-mêmes peuvent, par certaines maladresses ou incompréhensions, venir ébranler l'édifice. La place de plus en plus importante prise par l'assurance de personnes dans ces ensembles devrait conduire les partenaires sociaux à s'impliquer davantage dans la gouvernance. Pour le dire autrement, il me semble que la situation dans laquelle le Directeur général serait le seul ciment du groupe, risquerait d'être un dévoiement du modèle.

## Le paritarisme hier, aujourd'hui et demain

Au-delà de l'utilité démontrée des GPS, il conviendrait sans aucun doute que les partenaires sociaux viennent réaffirmer – on pourrait dire « ré-enchanter » – le modèle. Il pourrait en résulter le partage d'une nouvelle feuille de route avec le management supérieur de ces GPS : par le jeu des restructurations, ils disposent de surfaces assez considérables. Veillons à ce qu'ils ne perdent pas leur âme.

### ET DEMAIN ?

*P.C. : Quels sont selon vous les enjeux auxquels le paritarisme doit faire face ?*

G.B. : Nous l'avons montré, la gouvernance doit faire face à un besoin de technicité sans cesse croissant. Il y a donc pour les administrateurs une exigence de montée en niveau. La concentration dans le secteur, qui se traduit par la mise en place d'acteurs toujours plus gros (voir l'Alliance Professionnelle et plus récemment Malakoff Médéric et Humanis), va conduire à restreindre le nombre des administrateurs. Si j'étais un peu cynique, je dirais que c'est une opportunité pour garder et promouvoir les meilleurs. On oublie de le dire, mais je suis frappé par l'engagement de ces femmes et de ces hommes au service de l'intérêt général. Il y a, on l'a indiqué, un enjeu de montée en niveau et donc de formation de ces mandataires. Il y a aussi, on ne peut l'occulter, la question de

la relève des générations : cette question concerne l'ensemble des « camps » patronaux et syndicaux. Le paritarisme suppose des acteurs engagés, dévoués et responsables. Il faudra sans doute s'interroger sur le statut de l'administrateur et sur la question du bénévolat : sans aller jusqu'à l'octroi de jetons de présence, on pourrait imaginer des modalités d'indemnités, forme de reconnaissance du temps passé et des compétences acquises, au-delà d'un simple défraiement.

*P.C. : Comment voyez-vous l'avenir du paritarisme avec le projet d'un régime universel de retraite ?*

G.B. : Je trouve que le choix exprimé très tôt par le Président de la République de mettre en place un système par points, assurant une sorte de parité des changes (un euro cotisé donne droit à une prestation comparable pour chacun, quel que soit son statut professionnel), est une voie très positive. Si la mise en place d'une convergence entre les régimes me paraît souhaitable, je pense que le principe même d'universalité peut recéler des écueils.

La résignation avec laquelle on envisage que l'Etat prenne la main sur le système de retraite est pour moi source de questionnement. Que le grand public ne voie pas les dangers inhérents à une telle évolution, c'est compréhensible et somme toute normal. Mais ceux qui ont créé les régimes, qui les gèrent et qui peuvent justifier « d'états de service », devraient sans doute se manifester davantage.

Le risque de voir les partenaires sociaux « mis sur la touche », en contrepartie de la participation vraisemblablement honorifique à un « conseil », « conseil des sages » ou « haut-conseil », me paraît élevé. Les partenaires sociaux auraient pourtant toutes les raisons de revendiquer un rôle de pilote dans un régime par points dont ils sont les promoteurs et les acteurs depuis plus de 70 ans.

Je trouverais souhaitable de positionner le régime en points sur une logique de contributivité qui viendrait compléter l'indispensable filet de sécurité. Cette approche, qui n'est pas révolutionnaire puisqu'elle combine les systèmes de retraite hérités de Bismarck et de Beveridge, aurait le mérite de la clarté. Elle permettrait de distinguer la solidarité définie dans le cadre de la politique sociale de l'Etat et financée par l'impôt (minimas sociaux, droits familiaux...), de ce qui relève de la justice distributive financée exclusivement par les cotisations sociales. Ce volet contributif, qui est largement le corollaire d'un régime par points, aurait pour objet le maintien d'un niveau de vie à la retraite en rapport avec le revenu d'activité reposant sur une logique de « salaire différé ».

Un tel système ne devrait pas échapper aux partenaires sociaux pour sa part contributive. Ils sont à mon sens les plus légitimes pour définir à la fois le montant de la prestation et celui de la cotisation assise sur le salaire, cette dernière devant être calculée en fonction

des possibilités des entreprises (niveau des prélèvements obligatoires, concurrence internationale...) et des salariés (pour ne pas sacrifier le revenu net à la retraite future).

Bien sûr, cette question peut se heurter à une double difficulté :

- L'État est-il prêt à laisser les partenaires sociaux piloter un système de retraite représentant une enveloppe financière de 310 milliards d'euros, c'est-à-dire plus que son budget ?
- La question d'une intervention des partenaires sociaux dans le champ du secteur public et plus encore sur le terrain des indépendants est également posée.

**P.C. : Est-ce que le fait de réduire le champ d'intervention du régime à trois plafonds vous satisfait ?**

G.B. : Au risque de paraître négatif, je dirais que ce choix renforce ma crainte d'un système largement centralisé et étatique. Pourquoi exclure du champ contributif les dirigeants dont le revenu est important ? On me dira que ces personnes sont peu nombreuses : les actifs dont le revenu est supérieur à trois plafonds de la Sécurité sociale représentent environ 2% des effectifs des cotisants. Avouez que l'argument est réversible, s'agissant justement d'une telle minorité !

Est-il vraiment utile d'ouvrir ce débat sur un désengagement qui posera la question du financement des droits acquis par les personnes retraitées et actives ?

Il y a fort à parier que des cotisations déplafonnées non créatrices de droits seront mises en place. Ne va-t-on pas une fois encore nourrir une défiance croissante chez les classes moyennes et supérieures quant au consentement à l'impôt ?

**P.C. : Quels conseils le gestionnaire avisé de la retraite complémentaire que vous avez été pourrait-il donner aux personnes en charge de la construction du futur régime universel ?**

G.B. : Il me semble que la convergence des régimes ne peut être réalisée que dans la durée. L'histoire de l'Arrco mériterait à bien des égards d'être revisitée. Le régime unique Arrco s'est dessiné progressivement, selon des modalités préservant l'équité entre la quarantaine de régimes initiaux qui comportaient chacun une spécificité liée à une entreprise, à une branche, voire à une région. Ces régimes ont été finalement réunis en un seul au 1<sup>er</sup> janvier 1999 lorsque le fruit était mûr. La voie était ouverte vers la mise en place au 1<sup>er</sup> janvier 2019 du régime Agirc-Arrco (le régime complémentaire général des salariés).

Un régime universel réalisé dans la hâte pourrait conduire à des conséquences potentiellement inéquitables, d'autant que le point de départ fera ressortir une situation très hétérogène : hétérogénéité quant au niveau des prestations, aux taux de cotisation, mais surtout quant aux efforts d'équilibrage. Ce point a été la préoccupation centrale

pour certains régimes tandis que d'autres sont restés délibérément dans une posture beaucoup plus « cigale » que « fourmi ». À cet égard, la retraite complémentaire n'a pas à rougir d'une gestion avisée et prudente qui a conduit à réaliser des réserves importantes (de 62 milliards d'euros à ce jour) : de la sorte, les partenaires sociaux se sont refusés à cette facilité qu'aurait constitué le recours à la dette. Les réserves ne sont pas le fruit d'une génération spontanée : elles sont le résultat d'un partage des efforts qui a pu se traduire par des hausses de cotisations pour les entreprises et les salariés, et par de moindres revalorisations des pensions – quand ce n'était pas le gel – pour les retraités. Ces réserves constituées par et pour les ressortissants des régimes complémentaires du secteur privé sont leur propriété : elles ne doivent pas être détournées de cette finalité.

Pour moi, un régime de retraite doit d'abord obéir à une préoccupation centrale : assurer l'équilibre financier, et ce faisant apporter sécurité et confiance aux personnes. J'ajouterais, si vous me le permettez, en tant que membre du collège patronal, que le juge de paix d'un bon système est celui qui permet d'assurer les meilleures prestations pour un niveau de cotisations acceptable par les entreprises.

**P.C. : Je suis frappé par le fait que beaucoup de vos propos entrent en résonance avec l'actualité sociale de notre pays : les difficultés et les incompréhensions rencontrées ces derniers mois ont fait ré-émerger la**



## Le paritarisme hier, aujourd'hui et demain

### *nécessité de corps intermédiaires. Qu'en pensez-vous ?*

G.B. : Effectivement, je suis persuadé, comme beaucoup de commentateurs l'ont noté, que l'absence de corps intermédiaires a nui à une gestion plus sereine des tensions. Admettez qu'il est trop facile de les ignorer, de refuser la main tendue, puis de les appeler à la rescousse en pleine tourmente.

Mon expérience de Maire m'a aussi conduit à voir au fil des années se démonétiser cette fonction de

proximité, à mon sens centrale dans l'équilibre territorial et local. Songez que le Maire n'a quasiment plus la capacité à lever l'impôt qui est un monopole étatique.

J'évolue depuis plus de 40 ans entre Chilly (mon petit village de Haute-Savoie), Lyon et Paris. Cette "triple vie" m'a conduit à avoir toujours eu cette conviction, même si elle est banale : il y a danger à ce que tout se règle à Paris. Heureusement, il semble qu'il y ait aujourd'hui une prise de conscience de la nécessité du rôle

des corps intermédiaires pour un fonctionnement authentique de notre démocratie.

Retrouvez les publications de l'Observatoire des Retraites sur son site :  
[www.observatoire-retraites.org](http://www.observatoire-retraites.org)

Abonnez-vous au compte Twitter de l'Observatoire des Retraites :  
[@Obs\\_retraites](https://twitter.com/Obs_retraites)

Les dernières lettres de l'Observatoire des Retraites :

*Lettre n°25 : Florilège du Prix 2018 de l'Observatoire des Retraites*

*Lettre n°24 : Florilège du Prix 2017 de l'Observatoire des Retraites*

*Lettre n°23 : Les taux d'intérêt bas : risque ou opportunité ?*

*lettre n°22 : Florilège du Prix 2015 de l'Observatoire des Retraites*

*Lettre n°21 : Florilège du Prix 2014 de l'Observatoire des Retraites*

*Lettre n°20 : Florilège des Prix 2011, 2012 et 2013 de l'Observatoire des Retraites*

*Lettre n°19 : Les retraites dans le monde*