

Collection

Working
paper

Les sociétés mutualistes sont-elles par nature socialement responsables ?

Mai 2010

Le Think tank européen ***Pour la Solidarité*** (asbl) – association au service de la cohésion sociale et d'un modèle économique européen solidaire – travaille à la promotion de la solidarité, des valeurs éthiques et démocratiques sous toutes leurs formes et à lier des alliances durables entre les représentants européens des cinq familles d'acteurs socio-économiques.

À travers des projets concrets, il s'agit de mettre en relation les chercheurs universitaires et les mouvements associatifs avec les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs sociaux afin de relever les nombreux défis émergents et contribuer à la construction d'une Europe solidaire et porteuse de cohésion sociale.

Parmi ses activités actuelles, ***Pour la Solidarité*** initie et assure le suivi d'une série de projets européens et belges ; développe des réseaux de compétence, suscite et assure la réalisation et la diffusion d'études socioéconomiques ; la création d'observatoires ; l'organisation de colloques, de séminaires et de rencontres thématiques ; l'élaboration de recommandations auprès des décideurs économiques, sociaux et politiques.

Pour la Solidarité organise ses activités autour de différents pôles de recherche, d'études et d'actions : la citoyenneté et la démocratie participative, le développement durable et territorial et la cohésion sociale et économique, notamment l'économie sociale.



Think tank européen **Pour la Solidarité**

Rue Coenraets, 66 à 1060 Bruxelles

Tél. : +32.2.535.06.63

Fax : +32.2.539.13.04

info@pouglasolidarite.be

www.pouglasolidarite.be

Les cahiers de la Solidarité

Collection dirigée par Denis Stokkink

Responsabilité sociétale des entreprises. La spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen, Les Cahiers de la Solidarité n°23, série responsabilité sociétale des entreprises et diversité, 2010

Concilier la vie au travail et hors travail, Cahier de la Solidarité hors-série, 2010.

Faut-il payer pour le non-marchand ? Analyse, enjeux et perspectives, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°22, 2009.

Mobilité durable. Enjeux et pratiques en Europe, Série développement durable et territorial, n°21, 2009

Tiphaine Delhommeau, **Alimentation : circuits courts, circuits de proximité**, Série développement durable et territorial, n° 20, 2009.

Charlotte Creiser, **L'économie sociale, actrice de la lutte contre la précarité énergétique**, Série développement durable et territorial, n° 19, 2009.

Europe et risques climatiques, participation de la Fondation MAIF à la recherche dans ce domaine, série Développement durable et territorial, n° 18, 2009.

Thomas Bouvier, **Construire des villes européennes durables**, tomes I et II, Série développement durable et territorial, n° 16 et 17, 2009.

Europe, énergie et économie sociale, Série développement durable et territorial, n° 15, 2008.

Décrochage scolaire, comprendre pour agir, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 14, 2007.

Séverine Karko, **Femmes et Villes : que fait l'Europe ? Bilan et perspectives**, Série Développement durable et territorial et politique de la ville, n°12 (n°13 en version néerlandaise), 2007.

Sophie Heine, **Modèle social européen, de l'équilibre aux déséquilibres**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 11, 2007.

La diversité dans tous ses états, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 10, 2007.

Francesca Petrella et Julien Harquel, **Libéralisation des services et du secteur associatif**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 9, 2007.

Annick Decourt et Fanny Gleize, **Démocratie participative en Europe. Guide de bonnes pratiques**, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 8, 2006.

Éric Vidot, **La reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes de mutations industrielles ?** Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 7, 2006.

Anne Plasman, **Indicateurs de richesse sociale en Région bruxelloise**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 6, 2006.

Sarah Van Doosselaere, **Démocratie participative, dialogues civil et social dans le cadre du modèle social européen. Une description générale des concepts**, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 5, 2004.

Anne Plasman, **Calcul des indicateurs de richesse économique et de solidarité en Belgique**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 4, 2004.

Entreprenariat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 3, 2004.

Relevé, analyse, évaluation et recommandations en matière d'expériences innovantes de partenariats entre entreprises privées, syndicats et/ou ONG dans la lutte contre les discriminations et en matière d'intégration des populations immigrées, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 2, 2004.

Anne Plasman, Dimitri Verdonck, **La Politique de cohabitation-intégration à Bruxelles**, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 1, 2004.

Les entreprises de l'économie sociale, en cela qu'elles ont pour objectif de remettre l'homme au cœur de leurs préoccupations, ont développé des manières d'entreprendre alternatives aux modèles classiques, prenant en compte des finalités autres qu'économiques dans leurs modes de gestion. Pour tenter d'établir le lien entre les entreprises de l'économie sociale et la RSE, nous prenons ici l'exemple des mutuelles, actives pour la majeure partie d'entre elles dans les secteurs de la santé et des assurances. Après avoir défini ce qu'est une mutuelle et dégagé quelques caractéristiques essentielles, nous mettrons en relation les caractéristiques principales de la RSE et celles des mutuelles afin de voir en quoi celles-ci sont par nature socialement responsables.

I. Qu'est-ce qu'une mutuelle ?

A. Une forme de l'économie sociale

En réponse à une économie capitaliste où le profit apparaît comme la finalité principale de l'activité et la maximisation de la valeur actionnariale comme le moteur de l'entreprise, un grand nombre d'entreprises dites « sociales » se sont créées afin d'entreprendre autrement. Le but de ces entreprises est de répondre aux besoins de la population et de prendre en compte la dimension sociale dans la gestion de l'entreprise.

La notion d'économie sociale varie selon les pays et les cultures. Bien qu'il n'existe pas de définition commune, le terme de « troisième secteur » ou de « troisième système » est souvent employé. Celui-ci vient bouleverser le schéma classique d'un marché partagé entre les entreprises privées à but lucratif et le secteur public orienté vers l'intérêt collectif.

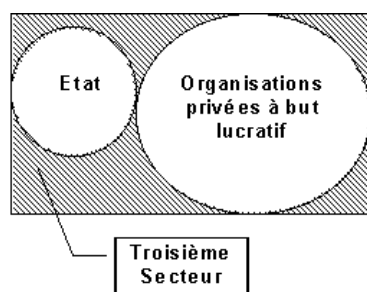


Tableau 7 : Le troisième secteur, ni capitaliste ni étatique

Qualifié de « non-profit organisations » aux États-Unis, de « voluntary sector » en Angleterre ou encore d'« économie sociale et solidaire » dans les pays latins, le troisième secteur est caractérisé par le fait qu'il n'est ni capitaliste ni étatique. Cependant, les frontières entre les trois secteurs ne sont pas fermées et encore moins figées. Les entreprises du troisième secteur entretiennent des relations avec l'État et partagent les mêmes préoccupations d'intérêt collectif tout en devant assurer leur place sur le marché, en acceptant les règles, ainsi que la concurrence des entreprises privées.

La notion d'économie sociale regroupe deux termes qui peuvent être considérés comme contradictoires. Le terme « économie » suppose la rentabilité et la maximisation du profit alors que le terme « social » fait référence à la promotion de la démocratie et de

l'amélioration de la qualité de vie de la population. C'est ce mélange spécifique qui confère au troisième secteur son intérêt, sa force et son originalité.

« Dire que l'économie sociale ne se fixe pas pour objectif le profit individuel ne signifie évidemment pas qu'elle condamne le profit en tant que tel et beaucoup des activités prospères que les entreprises de ce secteur développent témoignent qu'elles sont capables, tout autant que les entreprises privées, de réussir sur le plan du développement économique. Mais la vocation fondamentale qui est aux origines des activités coopératives et mutualistes est bien de reconnaître la primauté de l'individu sur l'argent, de l'adhérent en tant que partie prenante de l'activité économique et pas seulement dans son statut de salarié ou de client : l'homme est celui d'où tout part. »¹

1. Les grands principes de l'économie sociale

Dans un panel de définitions, tantôt larges, tantôt étroites, retenons d'abord celle-ci, proposée par le Chantier sur l'économie sociale du Québec, en janvier 2001 :

« Le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants :

- l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier ;*
- elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État ;*
- elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagers et usagers, travailleuses et travailleurs ;*
- elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus ;*
- elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective. »²*

Selon le Conseil wallon de l'Économie sociale, *« l'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations, dont l'éthique se caractérise par la finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit, l'autonomie de gestion, le processus de décision démocratique et la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus ».*

Ainsi, d'après ces deux définitions, on peut retenir quatre grands principes sur lesquels se fondent les entreprises de l'économie sociale :

1 *Livre blanc sur les retraites, Préface de Michel Rocard, Premier ministre, La Documentation française, mai 1991.*

2 Voir www.politiquessociales.net

- La finalité de services aux membres et à la collectivité

Le but des entreprises de l'économie sociale n'est pas la recherche du profit ; ce sont les services rendus aux membres et à la collectivité qui prévalent. Les bénéfices financiers permettent d'améliorer les services et profitent donc aux membres.

Selon l'article 5 de la Charte de l'Économie sociale, établie par Social Economy Europe, « *les entreprises de l'économie sociale se situent dans le cadre d'un régime particulier d'appropriation, de distribution ou de répartition des gains. Les excédents d'exercice ne peuvent être utilisés que pour leur croissance et pour rendre un meilleur service aux sociétaires qui en assurent seuls le contrôle* »³.

- L'autonomie de gestion

Le principe d'autonomie de gestion semble indispensable si les entreprises de l'économie sociale veulent rester indépendantes par rapport aux pouvoirs publics afin de pouvoir assurer un ressort essentiel à toute innovation. Cette autonomie est également possible grâce aux statuts des sociétés d'économie sociale qui leur permettent de ne pas être préoccupées uniquement par la satisfaction des intérêts des détenteurs de capitaux.

- Un processus de décision démocratique

Ce processus se déroule selon le principe : une personne = une voix. La représentation et la participation sont deux éléments essentiels sur lesquels se base le mode de gestion des entreprises de l'économie sociale au sein desquelles la répartition du pouvoir n'est pas calculée en fonction du capital détenu. Les sociétaires sont égaux en devoirs et en droits.

- La primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus

Cette primauté de la personne et du travail sur le capital se traduit par des formules variées telles qu'une limitation de la rémunération du capital, la répartition des bénéfices entre les travailleurs ou entre les membres usagers sous la forme de ristournes, la mise en réserve d'une partie du profit pour assurer les investissements futurs, ou accorder des avantages sociaux supplémentaires.

À ces quatre principes s'ajoute, de plus en plus souvent, un développement durable et respectueux de l'environnement.

Ainsi, que la structure soit une association, une mutuelle, une coopérative ou une fondation, qui sont les quatre formes les plus reconnues d'économie sociale, elle s'engage à respecter ces principes, sans quoi elle ne pourra se revendiquer de l'économie sociale.

3 Pour consulter la Charte de l'économie sociale, voir www.socialeconomy.eu.org/

	Associations	Coopératives	Mutuelles
Objectifs (avec priorité à l'utilité sociale de l'activité sur sa rentabilité)	Offre de services aux membres et/ou à la collectivité	Offre de biens ou services aux membres ou à la collectivité	Offre de services aux membres et à leur famille
Activités	Biens et services collectifs sur les marchés (public ou privé)	Biens et services marchands	Assurances de biens et de personnes et services collectifs de protection sociale
Organisation démocratique (répartition du pouvoir)	Conseil d'administration élu et assemblée générale des membres (une personne, une voix)	Assemblée générale des membres (une personne, une voix)	Assemblée générale des membres (une personne, une voix)
Mode d'affectation du surplus	Réinvestissement dans l'organisation	Ristournes aux membres et réinvestissement dans l'organisation	Réinvestissement dans l'organisation et fonds de réserve et/ou ristournes aux membres
Acteurs ou porteurs de projets	Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital)	Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital)	Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital)

Tableau 8 : Trois grandes familles de l'économie sociale

Source : Adaptation de la typologie développée par Defourny et Develtere (1999: 37).

2. Les trois dimensions de l'économie sociale

La définition que propose la Conférence internationale du Québec sur l'Économie sociale en 2001⁴ permet d'appréhender les objectifs de l'économie sociale et donne à ce concept un caractère concret, ancré dans la réalité et basé sur la création de projets centrés sur l'humain.

« L'économie sociale et solidaire désigne un ensemble d'initiatives économiques à finalité sociale qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de penser l'économie à travers des dizaines de milliers de projets dans les pays du Nord comme du Sud. Elle place la personne humaine au centre du développement économique et social. La solidarité en économie repose sur un projet tout à la fois économique, politique et social, ce qui entraîne une nouvelle manière de faire de la politique et d'établir les relations humaines sur la base du consensus et de l'agir citoyen. »

Il est important de voir l'économie sociale comme une réponse collective des citoyens à des problèmes rencontrés. La solution se trouve dans l'engagement vis-à-vis de la société à apporter un réel changement et à proposer des actions concrètes. L'économie sociale peut donc être envisagée comme une action collective regroupant trois dimensions : sociale, économique et politique.

4 *Résister et construire*, Deuxième Rencontre internationale sur la Globalisation de la Solidarité, Québec, 9-12 octobre 2001.

S'associer	Besoins socioéconomiques, socioculturels et sociopolitiques de se regrouper dans des organisations démocratiques	Dimension sociale
Entreprendre	Affronter le marché dans la production de biens et de services	Dimension économique
Autrement	Pluralité d'engagements citoyens avec des mobiles sociopolitiques divers	Dimension politique

Tableau 9 : Les trois dimensions de l'économie sociale comme action collective

Source : Favreau L., 2005

Selon la Charte de l'Économie sociale⁵, « *les entreprises de l'économie sociale ont la volonté, dans leur action quotidienne, de favoriser la conciliation harmonieuse de la rigueur économique et de l'audace sociale. Pour ce faire, les organismes coopératifs, mutualistes et associatifs rassemblent les hommes responsables et s'efforcent d'introduire ainsi un nouveau type de rapports dans les relations humaines, fondé sur les notions de dignité, de liberté et de solidarité* ».

Aux niveaux local, national et international, l'économie sociale semble prendre de plus en plus d'importance. Son rôle n'est plus seulement considéré comme un contrepoids à l'économie capitaliste et son importance grandissante dans des domaines tels que le développement territorial, l'innovation ou encore l'emploi amène les autorités publiques à s'interroger sur cette nouvelle façon d'entreprendre. Dans le même temps, force est de constater que peu de pays européens disposent d'une structure nationale regroupant les entreprises de l'économie sociale⁶.

3. La valeur ajoutée de l'économie sociale

Les entreprises de l'économie sociale présentent une grande valeur ajoutée pour résoudre les défis auxquels l'Union européenne doit faire face. Leurs contributions aux objectifs de la stratégie de Lisbonne et au développement du modèle social européen portent essentiellement sur quatre points :

- La création d'emplois

Le secteur de l'économie sociale est reconnu comme créateur d'emplois. Il permet notamment l'insertion de publics faiblement qualifiés. Il assure la formation et le maintien de l'emploi, et peut également être une réponse à certains problèmes comme la délocalisation, notamment par la transformation de la structure juridique en coopérative. Les entreprises de l'économie sociale sont, en outre, des acteurs importants dans la lutte contre

5 SEE (Social Economy Europe), *op. cit.*

6 À notre connaissance, à part le CEGES (Conseil des Entreprises, Employeurs et Groupements de l'Économie sociale) en France et le CEPES, son pendant en Espagne, ces comités de coordination font cruellement défaut dans l'Union européenne.

l'exclusion sociale et la discrimination⁷.

- La cohésion sociale et le développement local

Les entreprises de l'économie sociale sont fortement ancrées dans le territoire où elles sont implantées. Grâce à leur situation de proximité, à leur faculté d'innovation, à leur pratique démocratique et à leur souci de servir au mieux le sociétaire, elles participent activement au développement local⁸.

En répondant aux besoins de la population et en permettant à tous d'accéder à certains services comme les soins de santé, les entreprises de l'économie sociale jouent un rôle d'intérêt général et renforcent la cohésion sociale.

- La mise en œuvre d'une gouvernance partenariale et démocratique

Leur statut particulier et leur mode de gouvernance font des entreprises de l'économie sociale des exemples à suivre pour une gestion démocratique de l'entreprise. En plus de la participation active des sociétaires à la vie de l'entreprise, les partenariats avec les pouvoirs publics assurent une gestion soucieuse des citoyens et de l'environnement. Les entreprises de l'économie sociale conjuguent ainsi croissance économique et performance sociale.

B. Les spécificités des mutuelles dans le champ de l'économie sociale

Bien que la mutualité trouve ses racines au Moyen-Âge, elle s'est surtout développée dans le courant du XXème siècle. Les mutuelles d'assurance et de santé sont apparues suite à la volonté de plusieurs personnes de se regrouper afin de partager des risques (découlant, par exemple, de leur profession). Ce besoin de mettre en commun les ressources disponibles et cet esprit d'entraide demeurent le fondement de toutes les mutuelles⁹.

1. Définition

Dans son document de consultation *Les Mutuelles dans une Europe élargie* (2003), la Commission européenne les décrit comme des « *groupements volontaires de personnes ayant pour finalité la satisfaction des besoins des membres, et non pas la rémunération d'un*

7 Consulter aussi l'avis publié par le CESE en 2004 : « (...) l'économie sociale apporte une réponse concrète aux besoins des populations plus fragiles de la société que le secteur privé néglige, car pas assez rentable ; en plus, l'économie sociale représente un foyer important pour la création de postes de travail et l'embauche. »

8 En 2002, le Comité des Régions soulignait que « l'économie sociale figure parmi les principaux acteurs au niveau local. En partenariat avec le secteur privé à but lucratif et avec le secteur public, elle contribue à la cohésion sociale, à la formation d'un capital social, à l'inclusion, à l'emploi et à la création d'entreprises au niveau local. À cet égard, il y a lieu d'observer que l'économie sociale contribue également, à l'échelle d'un quartier ou d'un village, au renforcement du tissu urbain et régional ».

9 *Les mutuelles dans une Europe élargie*, Document de consultation de la DG Entreprises, Bruxelles, 3 octobre 2003.

investissement. Ces formes de sociétés fonctionnent selon des principes de solidarité entre les membres et de participation de ces derniers à la gouvernance d'entreprise. Elles relèvent du droit privé »¹⁰.

Les caractéristiques de la mutuelle en Europe :

- *Adhésion volontaire et ouverte.*
- *Gestion démocratique sur le principe « une personne, une voix », décisions prises à la majorité.*
- *Cotisations fondées sur le modèle des assurances (lorsque cela est pertinent, pas de contribution au capital).*
- *Autonomie et indépendance.*
- *Présentes surtout dans les secteurs médical, de l'assurance vie et non-vie, dans les modèles de garantie et de prêts logement.*

Source : DG Entreprises

Les modèles de mutuelles varient fortement suivant les États membres, même si certains principes généraux peuvent être dégagés.

En Belgique, elles sont définies par la loi du 6 août 1990, article 2 §1 : « *Les mutualités sont décrites comme des associations de personnes physiques qui, dans un esprit de prévoyance, d'assistance mutualité et de solidarité, ont pour but de promouvoir le bien-être physique, psychique et social. Elles exercent leurs activités sans but lucratif.*»

En France, l'article L111-1, alinéa 1 du code de la mutualité en donne la définition suivante : « *Les mutuelles sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif. Elles acquièrent la qualité de mutuelle et sont soumises aux dispositions du présent code à dater de leur immatriculation au Registre national des mutuelles. Elles mènent notamment au moyen de cotisations versées par leurs membres, et dans l'intérêt de ces derniers et de leurs ayants droit, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide, dans les conditions prévues par leurs statuts afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie.* »

Quant à la Commission¹¹, elle définit la mutuelle comme un « *groupement volontaire de personnes (physiques ou morales) ayant pour finalité la satisfaction des besoins des membres, et non pas la rémunération d'un investissement. Ces formes de sociétés fonctionnent selon des principes de solidarité entre les membres et de participation de ces derniers à la gouvernance d'entreprise. Elles relèvent du droit privé.*

Les profits et excédents réalisés ne servent pas à rémunérer des investissements ; ils sont utilisés pour améliorer les services proposés aux membres, financer et développer l'entreprise, augmenter les fonds propres ou, dans certaines limites, sont redistribués aux membres, sous diverses formes ».

10 *Les mutuelles dans une Europe élargie, op. cit.*

11 *Les mutuelles dans une Europe élargie, op. cit.*

En Europe, on note la coexistence de deux types de mutuelles¹² :

a. Les mutuelles de santé

Elles couvrent les risques comme la maladie, l'infirmité, le décès...

« En matière de santé, les mutuelles sont présentes dans tous les États membres, que ce soit en gérant directement le système de protection obligatoire, en proposant une couverture complémentaire ou bien encore en développant des activités de prévoyance, d'entraide, d'assistance médicale ou sociale. »¹³

On distingue trois situations :

- a) Le régime obligatoire de sécurité sociale est pris en charge par les mutuelles, comme c'est le cas en Belgique ou en Allemagne.
- b) L'État choisit de gérer la protection sociale, les mutuelles jouent alors souvent un rôle alternatif et proposent des assurances complémentaires. C'est le cas en Espagne, par exemple.
- c) La gestion est partagée entre les mutuelles et l'État, comme en France.

« Dans la plupart des États membres, dotés d'un système d'assurance sociale obligatoire (système bismarckien), les mutualités se sont vu confier l'administration et/ou la gestion de l'assurance maladie obligatoire. En Allemagne, les "Krankenkassen" (mutualités de santé), qui sont des organismes autonomes de droit public, gèrent l'assurance maladie légale pour tous les salariés, dont le salaire ne dépasse pas un plafond de revenus fixé. (...) »

En Belgique, cinq unions de mutualités sont responsables de l'exécution de l'assurance maladie et de l'assurance invalidité (incapacité de travail). Pour le volet assurance maladie, elles remboursent à leurs assurés les frais des soins dont ils ont bénéficié en fonction des tarifs fixés par conventions entre mutualités et organisations représentatives des différents prestataires. Les mutualités sont responsabilisées financièrement dans la mesure où les recettes de cotisation leur sont allouées en partie sur base des facteurs de risque de leurs assurés. »¹⁴

Les mutualités impliquées dans la protection obligatoire du risque de santé couvrent une grande partie de la population. Selon l'AIM (Association internationale de la Mutualité), la quasi-totalité de la population belge est couverte par une mutuelle (plus de 10 millions de personnes) ; en Allemagne, la couverture bénéficie à quelque 90 % de la population (soit 73 millions de personnes) ; en Grèce, où le système de soins est organisé selon un service national de santé, les mutualités assurent la couverture obligatoire pour le personnel des grandes banques nationalisées, soit 150.000 personnes (1,4% de la population).

12 Dans sa réponse au document de consultation précité, l'ACME (Association des Coopératives et Mutuelles européennes) fait valoir que c'est au Royaume-Uni que la forme mutuelle semble promise aux développements les plus spectaculaires : des projets de loi visent à autoriser des mutuelles à gérer des services de distribution d'eau, des hôpitaux privés, voire des clubs sportifs, in www.acme-eu.org.

13 *Consultation sur les mutuelles*, Commission européenne, *op. cit.*

14 *Les mutualités en Europe*, contribution de l'AIM à la préparation du document de la Commission européenne, 2003.

b. Les mutuelles d'assurance

Elles couvrent un large éventail de risques (assurance vie, assurance non-vie...).

« Pour ce qui est des mutuelles actives dans les secteurs de l'assurance dommage (incendie, accident, risques divers) et de l'assurance vie, elles sont présentes dans pratiquement tous les États membres. L'importance économique des mutuelles dans ces secteurs varie fortement entre les États membres. Très présentes sur les marchés français et allemand, elles sont relativement discrètes sur le marché italien, et totalement absentes du marché grec, où la législation réserve ces activités aux sociétés de capitaux ou aux coopératives. »¹⁵

La forme de ces mutuelles varie fortement d'un État membre à l'autre. L' AISAM¹⁶ (Association internationale des Sociétés d'Assurances mutuelles)¹⁷, recense trois modèles en Europe :

« Modèle 1 : Dans certains pays de l'UE, la seule activité autorisée aux sociétés mutuelles est l'assurance (c'est le cas en Finlande, en Suède, aux Pays-Bas, au Danemark, en Autriche, en Allemagne...).

Modèle 2 : Dans d'autres pays de l'UE, comme la Grande-Bretagne, les activités des sociétés mutuelles ne sont pas limitées à certains secteurs.

Modèle 3 : Dans un groupe limité d'États membres, les sociétés mutuelles – qu'elles exercent leurs activités dans les assurances ou dans d'autres secteurs – ne sont même pas autorisées : c'est le cas en Grèce, en Estonie ou encore en Lituanie. »

2. Les valeurs

Malgré les différences (notamment juridiques) liées à la diversité culturelle des différents États membres, les mutuelles partagent un ensemble de valeurs et principes qui guident leurs actions :

- l'humanisme,
- la liberté,
- la démocratie,
- la solidarité et la responsabilité.

L'être humain, placé au centre des préoccupations, est réellement le moteur de toute action mutualiste, en accord avec les principes de l'économie sociale. L'indépendance des mutuelles par rapport aux pouvoirs publics et l'absence de pressions actionnariales leur permettent de se concentrer sur des valeurs comme la solidarité, où la satisfaction des membres prévaut sur la rentabilité économique.

¹⁵ Commission européenne, 2003, *Ibidem*.

¹⁶ *Les sociétés mutuelles dans une Europe élargie*, Réponse au document consultatif de la Commission européenne, Paris, 2004.

¹⁷ L'ACME, citée précédemment et l' AISAM se sont regroupées en 2008 au sein d'une nouvelle association, l'AMICE (Association of Mutual Insurers and Insurance Cooperatives in Europe – Association européenne des Assureurs mutualistes et des Coopératives d'Assurance).

À titre d'exemple, la MAIF (compagnie d'assurances mutuelle française) décline dans son « arbre des valeurs » les fondements éthiques de la mutualité¹⁸.



Tableau 10 – L'arbre des valeurs de la MAIF

« Au premier niveau, la MAIF place les valeurs fondamentales dans lesquelles s'enracine l'éthique des mutuelles.

Au deuxième niveau, les valeurs-clés sont la solidarité, la tolérance et l'efficacité. Ces trois valeurs se renforcent l'une l'autre. La solidarité nécessite l'efficacité économique et incite à la confiance, tandis que l'efficacité fait appel à la confiance pour assurer la solidarité et, qu'enfin, la confiance requiert la solidarité et contribue à l'efficacité.

Le troisième niveau reprend les principes issus de ces valeurs :

- équité, globalité et disponibilité prolongent la valeur solidarité ;
- engagement, transparence et réalisme économique sont les principes qui découlent de la confiance ;
- réalisme économique, qualité des garanties et croissance rentable renforcent l'efficacité. »

3. Les caractéristiques des mutuelles

Comme pour la responsabilité sociétale des entreprises, nous pouvons maintenant souligner les caractéristiques les plus importantes des mutuelles. Pour ce faire, nous nous basons sur les principes généraux fournis par la Commission européenne dans son Document de consultation sur les mutuelles, ainsi que sur le document de l'Association Internationale de la Sécurité sociale, *État du développement des organisations privées à but non lucratif de protection sociale* (Pékin, septembre 2004).

- Absence de parts sociales et d'actionnariat

Les fonds des sociétés mutuelles ne sont représentés ni par des actions ni par des parts sociales, qui procureraient un rendement (même faible) à leurs détenteurs.

Les mutuelles opèrent grâce à un fonds d'établissement – ou fonds propres –, constitué par les membres ou par l'emprunt. Ce fonds est la propriété collective et indivisible de la mutuelle.

- Liberté d'adhésion

Les mutuelles sont accessibles à toute personne qui remplit les conditions éventuellement prévues dans les statuts et qui adhère aux principes mutualistes. On distingue généralement les mutuelles dites « ouvertes » (elles accueillent tous les adhérents, sans condition particulière – c'est, par exemple, le cas des mutuelles de santé en Belgique) des mutuelles dites « fermées » (l'adhésion des membres est subordonnée au respect de conditions, par exemple à caractère géographique ou socioprofessionnel, définies dans les statuts de la mutuelle).

- Non-lucrativité

L'objectif premier des mutuelles n'est pas de faire du profit, mais de satisfaire les intérêts de ses membres. Cette absence de but lucratif ne signifie pas l'absence d'activités économiques, de rentabilité, voire même d'excédents financiers. Pour être viables et assurer leur pérennité, les entreprises mutuelles se doivent, en effet, d'être concurrentielles et sont tenues d'équilibrer leurs comptes.

- Solidarité

Les membres d'une mutuelle cherchent à répondre à des attentes individuelles par une action collective : ils mettent en commun des ressources et/ou des activités pour satisfaire les besoins de tous.

- Gestion démocratique et participative

Il s'agit d'une structure démocratique où chacun est libre de s'exprimer. Le processus décisionnel sous la forme d'une démocratie représentative implique que les conseils d'administration soient élus par les adhérents réunis en assemblée générale selon la règle « une personne, une voix ».

- Autonomie de gestion

Il s'agit de sociétés privées, disposant d'une personnalité juridique, distinctes de l'État et des organisations directement issues des pouvoirs publics, et ayant leurs propres instances de décision. Les entreprises de forme mutuelle sont des entreprises autonomes qui ne dépendent pas de subventions publiques pour subsister.

En résumé émergent les caractéristiques suivantes :

- groupement volontaire de personnes ;
- recherche de la satisfaction des membres ;
- participation des membres à la gouvernance ;
- absence de profit individuel, les bénéfices servant à améliorer le service ou le développement de l'entreprise.

Comme on peut le voir, ces caractéristiques spécifiques cadrent avec les quatre principes de base de l'économie sociale présentés précédemment (la finalité de services aux membres et à la collectivité, l'autonomie de gestion, un processus de décision démocratique, la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus), tout en apportant des dimensions supplémentaires.

C. Les mutuelles en Europe

En 1992, la Commission européenne présenta trois propositions de règlements pour un statut européen des coopératives, des associations et des mutuelles. Suite à l'avis du Comité économique et social européen (CESE) et à celui du Parlement européen, ces propositions furent modifiées, mais les divergences entre États membres se révélèrent alors trop importantes pour déboucher sur un accord.

En 2003, la Commission lança une consultation sur le statut des mutuelles qui avait pour objectif de leur permettre de faire connaître leur spécificité par rapport aux sociétés à capitaux et de donner leur avis sur la nécessité de créer ou non un statut européen.

Comme le souligne le Document de consultation¹⁹, une meilleure connaissance des sociétés mutuelles doit leur permettre :

- d'offrir aux citoyens des possibilités d'entreprendre autrement, mais également de se procurer des biens et services d'une façon différente ;
- de bénéficier d'un cadre juridique adapté à leurs particularités, leur permettant d'opérer sur le marché dans des conditions d'égale concurrence avec les autres formes de sociétés ;
- d'être intégrées dans toutes les politiques les concernant, par une meilleure compréhension de leur contribution potentielle ;
- de développer de nouvelles activités et d'explorer de nouveaux secteurs ;
- d'établir, sans perdre leurs caractères mutualistes, des collaborations transnationales afin de faire face aux défis d'une concurrence toujours plus forte.

19 *Les mutuelles dans une Europe élargie, op. cit.*

L'acquisition d'un statut européen est un enjeu important pour les mutuelles. Un tel statut marquerait une reconnaissance officielle de leur importance économique et sociale et leur permettrait surtout de bénéficier d'un instrument qui prenne en compte leurs structures et valeurs pour toute création d'une mutuelle *ex nihilo* ou toute activité transfrontalière.

Le chapitre 3 du Document de consultation de la Commission européenne relatif au statut des mutuelles pointe les lacunes des instruments juridiques mis à la disposition des mutuelles et attire l'attention sur la nécessité d'adopter un statut européen afin de permettre à celles-ci de profiter pleinement des opportunités du marché européen. Un tel statut leur donnerait l'occasion de mieux se différencier des entreprises de l'économie capitaliste et de mettre en avant leur « valeur ajoutée ».

En effet, comme le souligne l' AISAM, les sociétés mutualistes pâtissent d'un manque de connaissance, voire d'ignorance de la part des États membres, des décideurs politiques, des journalistes et du grand public.

Un rapport de l'ACME²⁰ conclut, par ailleurs, qu'une conscience accrue de leurs spécificités serait également avantageuse pour les mutuelles elles-mêmes : ces dernières seraient plus efficaces si elles prenaient conscience de leur potentiel réel en ce qui concerne la commercialisation de leurs produits d'assurances.

Enfin, il est important que les sociétés mutuelles soient reconnues au niveau européen afin de faciliter la création d'entreprises, de favoriser une « autre façon d'entreprendre » et de permettre la création d'alliances transfrontalières et de coopérations internationales.

En attendant, force est de constater que, depuis le 25 septembre 2005, la Commission a retiré « le statut de la mutualité européenne » de son agenda, considérant qu'il n'était pas vraiment utile et que les différents courants mutualistes européens n'étaient pas d'accord entre eux sur son contenu. Malgré les protestations des fédérations mutualistes, la Commission n'est pas revenue sur sa décision.

II. Les mutuelles sont-elles socialement responsables par nature ?

A. Les correspondances entre les mutuelles et la RSE

On l'a vu, par leur appartenance à l'économie sociale et du fait de spécificités propres, les mutuelles s'inscrivent dans une démarche particulière, que l'on peut rapprocher des principes de la RSE.

Ainsi, il peut être intéressant de voir dans quelle mesure les principes mutualistes intègrent

20 *La mutualité : une valeur sûre*, Association des Assureurs coopératifs et Mutualistes européens (ACME), 2003 (2ème édition).

ceux caractéristiques d'une démarche de RSE.

- Critères 1 et 2 : La RSE, une démarche volontaire au-delà des exigences légales

Dans sa définition des mutuelles, la Commission européenne emploie le terme de groupement volontaire de personnes, dans la mesure où les mutuelles sont nées de la volonté de plusieurs personnes de se mettre ensemble afin de se prémunir contre certains risques (liés, au début surtout, à leur activité professionnelle).

Les membres partagent tous les mêmes valeurs et se sont rassemblés volontairement afin d'agir pour le bien-être de la collectivité. Le fait que l'organisation mutualiste soit le fruit de l'engagement volontaire de plusieurs personnes est propre aux entreprises de l'économie sociale et influence fortement leur mode de fonctionnement.

Lors de la conférence « Efficacité économique et entrepreneuriat social »²¹, les acteurs de l'économie sociale expliquent que « *pour qu'un tel système fonctionne, un élément se présente comme un préalable transversal : l'engagement. Nous avons une force qui nous différencie fondamentalement de toute autre forme d'activité qui est l'engagement de nous tous qui croyons dans la nécessité de nous organiser collectivement afin de lutter contre l'exclusion de chacun* »²².

La force des mutuelles réside dans l'engagement volontaire de chacun de ses membres en faveur d'un certain nombre de valeurs partagées par tous.

- Critère 3 : L'entreprise doit intégrer la RSE à son mode de gestion et de management

Dans son Document de consultation sur le statut des mutuelles, la Commission européenne note que les mutuelles, parce qu'elles placent leurs membres au centre de leurs préoccupations, intègrent naturellement la RSE à leur mode de gestion et de fonctionnement. À cet égard, l'ACME pose comme principe de bonne gouvernance des mutuelles que l'Assemblée générale des sociétaires soit le point de passage obligé des décisions stratégiques pour l'entreprise²³. À la différence des entreprises de l'économie capitaliste, l'intégration de préoccupations sociales dans la gestion de l'entreprise n'apparaît pas à la suite de pressions sociales ou de campagnes de dénonciation. Les entreprises de l'économie sociale, comme les mutuelles, sont depuis toujours soucieuses du bien-être et de la satisfaction de leurs membres et ont placé l'être humain au centre de leur stratégie de gestion.

Les principes et les valeurs sur lesquels sont fondées les mutuelles induisent une conduite socialement responsable. Ces principes font évidemment partie intégrante du management et influencent fortement le mode de gestion des mutuelles.

21 *Efficacité économique et entrepreneuriat social*, Deuxième Conférence européenne de l'Économie sociale Cracovie, 27-29 octobre 2004.

22 *Ibidem*.

23 Réponse de l'ACME au Document de consultation, *op. cit.*

- Critère 4 : La mise en place de la RSE ne peut se faire sans un dialogue avec toutes les parties prenantes

La Commission européenne souligne le caractère démocratique des mutuelles et reconnaît que « *le fonctionnement des mutuelles repose sur une gestion démocratique, les membres participent à la gouvernance de l'entreprise selon des modalités qui varient entre les États membres. En vertu du principe 'une personne, une voix', chaque membre dispose d'un pouvoir égal au sein des instances de décision* »²⁴.

Le droit laissé à chacun de s'exprimer assure la prise en considération de toutes les opinions. Par leur adhésion, les membres expriment également leur attachement aux valeurs des mutuelles et sont donc également acteurs des avancées effectuées dans ce secteur. La démocratie est participative, mais aussi responsable. « *La mutualité est un facteur d'engagement et de citoyenneté active, et favorise ainsi la cohésion sociale. L'autonomie de gestion et la structure démocratique impliquent les membres (consommateurs) dans la définition d'une offre de services de qualité.* »²⁵

En outre, le fonctionnement spécifique de la mutuelle incite ses membres à avoir un comportement plus responsable : le principe de solidarité en matière tarifaire, ainsi que le mécanisme solidaire du rappel de cotisation et de la ristourne, responsabilisent les sociétaires puisque c'est la collectivité toute entière qui supporte les conséquences d'un accroissement des charges.²⁶

Les mutuelles instaurent également un dialogue avec les pouvoirs publics et le milieu associatif afin de pouvoir réaliser leurs objectifs de solidarité et de satisfaction des membres.

- Critère 5 : La RSE ne peut pas être motivée que par la recherche de profits économiques

Les mutuelles sont définies, au même titre que les autres entreprises de l'économie sociale, comme des entreprises à but non lucratif. Leur objectif premier n'est pas de faire du profit, mais bien d'apporter des solutions afin de satisfaire les besoins de ses membres.

Grâce à l'autonomie de gestion dont jouissent les mutuelles, celles-ci peuvent se concentrer sur des objectifs à valeur humaniste. N'étant pas tenues de payer des dividendes aux actionnaires, elles subissent moins de pressions sur le plan de la rentabilité. « *Les fonds des sociétés mutuelles ne sont représentés ni par des actions, ni par des parts sociales qui procureraient un rendement (même faible) à leurs détenteurs. Les mutuelles opèrent grâce à des fonds d'établissement – ou fonds propres –, constitués par les membres ou par*

24 Commission européenne, *op. cit.*, 2003.

25 Réponse de l'AIM, *op. cit.*, 2004.

26 Réponse de la MAIF au Document de consultation, in

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/mutuals-consultation/replies/maif-fr-fr.pdf>

l'emprunt. Ces fonds sont la propriété collective et indivisible de la mutuelle. »²⁷ Elles peuvent, du même coup, offrir le meilleur service au meilleur prix, proposer des tarifs avantageux, développer des services moins rentables ainsi qu'une certaine qualité de vie au travail.

Autrement dit, elles peuvent intégrer dans leur stratégie des préoccupations sociales et environnementales et développer une gestion à long terme.

Il en résulte parallèlement qu'elles se développent, en général, dans des secteurs de services à faible marge, dans lesquels les sociétés privées (cotées) ne cherchent pas à investir²⁸.

Cependant, les mutuelles doivent rester compétitives afin de faire face à la concurrence. Elles doivent donc être rentables et allier performance économique et performance sociale.

Cela se traduit également dans de nombreux cas par l'investissement des excédents dans des projets sociétaux, notamment à travers la constitution de fondations à vocation sociale ou environnementale, comme dans le cas de la Fondation espagnole Agrupacio Mutua, issue de la Mutuelle du même nom.

- Critère 6 : L'entreprise doit pouvoir s'adapter au changement

La recherche continue de la satisfaction des membres permet aux sociétés mutuelles de s'adapter en fonction de l'évolution des besoins. En prise directe avec la réalité, elles innovent et proposent des services de qualité permettant à chacun de trouver ce dont il a besoin.

*« De par ses caractéristiques, la mutualité est souvent mieux adaptée que d'autres catégories d'entreprises à répondre à certains besoins de la population ou à combler les lacunes du marché et de la gestion étatique. »*²⁹

En particulier, on notera que les mutuelles, dont l'horizon de gestion est le moyen et le long terme, sont aujourd'hui en bonne situation pour répondre aux besoins de stabilité et de proximité d'une population qui vit de plus en plus longtemps³⁰.

Comme le souligne la Commission dans son Document de consultation, les mutuelles ont adapté leurs services afin de répondre aux problèmes liés au vieillissement de la population en proposant des assurances pensions et en développant des services conçus pour les personnes âgées, notamment dans le cadre des services à domicile.

De plus, les excédents sont généralement utilisés pour améliorer et adapter les services proposés aux membres, pour financer le développement de l'entreprise, développer de nouveaux produits et services, augmenter les fonds propres.

27 Commission européenne, *op. cit.*, 2003.

28 Réponse de l'ACME au Document de consultation, in www.acme-eu.org

29 AIM, *op. cit.*, 2003.

30 Réponse de l'ACME au Document de consultation, *op. cit.*

« Contrairement aux sociétés de capitaux, les mutuelles ne poursuivent pas de buts lucratifs. En conséquence, les bénéfices réalisés ne sont pas partagés entre les membres, mais intégralement réinvestis dans des activités et des services au profit de la collectivité mutualiste. Cette particularité, avec le principe de non-exclusion, garantit un lien durable entre la mutuelle et ses membres, ce qui lui permet de s'adapter facilement à l'évolution de leurs besoins. Du fait de ces caractéristiques, les mutuelles sont plus aptes que d'autres types d'entreprises à répondre à certains besoins de la population ou à combler d'éventuelles lacunes du marché et des services d'utilité publique. »³¹

- Critère 7 : L'entreprise doit intégrer des préoccupations sociales

Se fondant sur des valeurs humanistes, il est naturel que les sociétés mutuelles aient intégré la solidarité et l'entraide à leur philosophie de gestion. Certaines mutuelles y ajoutent la démocratie, le respect de la personne, la transparence, la solidarité et l'équité³².

Pour d'autres, le principe de liberté d'adhésion permet de proposer à tous un service de qualité. « Les mutualités, actives dans le secteur de la santé et de la protection sociale, se distinguent des assureurs commerciaux dans la mesure où elles ne procèdent généralement pas à une évaluation personnalisée des risques à l'adhésion, qui consiste à écarter les personnes à risque élevé de maladie ('mauvais risques'), ni au calcul des cotisations en fonction du risque spécifique encouru par l'individu assuré. Ainsi, elles garantissent l'accès pour toutes les personnes à des services qui, surtout dans le domaine sanitaire et social, sont considérés comme essentiels. »³³

De plus, comme le note la Commission européenne³⁴, « l'adhésion à une mutuelle s'opère par le paiement d'une contrepartie aux services rendus par la mutuelle, et non par l'achat d'une part dans le capital de la société. Le candidat à l'adhésion n'a donc pas à supporter une charge financière lourde pour devenir membre ».

Les sociétés mutualistes opérant dans le système de santé apportent donc une réponse efficace à l'exclusion sociale. Grâce au principe de solidarité sur lequel elles sont fondées, elles contribuent également à la création d'un tissu social permettant une meilleure cohésion entre leurs membres.

Les mutuelles de santé assument un rôle d'intérêt général non négligeable. Elles offrent, en effet, certains services que l'État ne peut prendre en charge et forment un contrepoids significatif à l'économie capitaliste.

« L'absence de but lucratif garantit l'engagement durable de la mutualité envers ses membres. Là où des organisations commerciales sont disposées à déplacer leurs activités

31 *Les mutuelles dans une Europe élargie, op. cit., 2003.*

32 *Ibidem.*

33 *AIM, op. Cit., 2004.*

34 *Les mutuelles dans une Europe élargie, op. cit.*

dans le marché si la rentabilité devient plus fragile, les mutualités sont plus sûres en tant que partenaire social à long terme pour supporter des communautés. »³⁵

Plusieurs études ont, d'ailleurs, démontré l'important crédit dont les mutualités bénéficient au sein de la population.

« En Belgique, une enquête (octobre 2002) de l'Université libre de Bruxelles (ULB) a fait état de 88% de personnes satisfaites de leur mutualité. En Espagne, on observe une plus grande fidélité des affiliés aux mutualités par rapport aux compagnies commerciales, suite à la participation démocratique et active de l'associé ainsi que l'absence de but lucratif. »³⁶

Les sociétés mutualistes – santé et assurance confondues – ont souvent gardé un ancrage local important. Elles sont donc proches du citoyen et participent à la vie de la communauté.

Parmi les actions menées pour répondre à des préoccupations sociales, on peut ainsi citer la mutualité française MFP (Mutualité de la Fonction publique) : elle a en effet fondé en 1972 le Centre de la Gabrielle et les Ateliers du Parc de Claye, qui interviennent dans le champ de l'accompagnement des personnes en situation de handicap mental.

- Critère 8 : L'intégration de préoccupations environnementales

Même si à l'origine la prise en compte par les mutuelles des questions environnementales n'entraîne pas automatiquement en ligne de compte, ces dernières se préoccupent de plus en plus de l'impact de leurs activités sur l'environnement. L'intégration de telles préoccupations se traduit notamment par une politique de recyclage des déchets et par un intérêt permanent pour la qualité de vie de la communauté, mais aussi par le développement d'activités spécifiques dans ce domaine.

À titre d'exemple, la mutuelle d'assurance française MACIF a développé des produits d'assurance ainsi que d'autres initiatives en faveur d'une mobilité plus durable (réduction des tarifs sur les contrats d'assurance auto pour les personnes possédant un véhicule propre et/ou sûr, rédaction du premier annuaire de l'éco-mobilité en France, mise en ligne du site web Roulons pour L'avenir³⁷, site d'information et d'aide à la décision en matière de mobilité durable).

- Critère 9 : Une pratique RSE doit pouvoir être évaluée et vérifiée

Dans les faits, les sociétés mutualistes se comportent naturellement de façon socialement responsable. Certaines, comme la MAIF et la MACIF en France, se soumettent volontairement depuis des années à de véritables examens pour évaluer leur responsabilité sociale à l'égard de l'ensemble de leurs partenaires et de leur environnement au sens large. Le bilan sociétal

35 AIM, *op. cit.*, 2004.

36 AIM, *op. cit.*, 2003.

37 www.roulonspourlavenir.com

leur permet de mesurer leurs initiatives sociétales et de se fixer des objectifs par une démarche de progrès continu sur le plan de la gestion. En Finlande, la mutuelle d'assurance Tapiola est leader en matière de rapport RSE dans le secteur financier et des assurances.

Cependant, les actions des mutuelles ne sont pas toujours bien connues car elles communiquent très peu sur ce sujet.

Caractéristiques de la RSE	Caractéristiques des mutuelles
La RSE doit être adoptée volontairement par l'entreprise	Groupement volontaire de personnes
Les mesures prises doivent dépasser les exigences légales	Actions volontaires
L'entreprise doit intégrer la RSE à son mode de gestion et de management	Actions fondées sur des valeurs et principes humanistes
La mise en place de la RSE ne peut se faire sans un dialogue avec toutes les parties prenantes	Participation des membres à la gouvernance Relation avec les autres parties prenantes
La RSE ne peut pas être motivée exclusivement par la recherche de profits économiques	Non lucrativité Absence de parts sociales ou d'actions Autonomie de gestion
Adaptation au changement	Recherche de la satisfaction de ses membres
L'entreprise doit intégrer des préoccupations sociales	Solidarité Liberté d'adhésion Actions dirigées vers l'affilié
L'entreprise doit intégrer des préoccupations environnementales	Actions dirigées vers l'affilié
Une pratique RSE doit pouvoir être évaluée et vérifiée	Actions concrètes, bilan sociétal, rapports sociaux

Tableau 11 – Les correspondances entre les mutuelles et la RSE