

# Un équilibre complexe, dynamique et passionnant

Dans le cadre de sa formation continue auprès de l'ACAD (l'Académie des administrateurs), Philippe Doffey, a effectué un travail de certification sur la parité dans les Conseils de fondation des institutions de prévoyance. A travers cette entrevue, il nous fait part des résultats de sa recherche.



**Philippe Doffey** est titulaire d'une licence en économie et d'un master de la Western Washington University. Il travaille dans la prévoyance depuis plus de vingt ans, actuellement, Directeur général de Retraites Populaires, une des plus grandes collectives d'assurances pour la gestion de caisses de pensions publiques et privées. Il siège dans plusieurs Conseils d'administration et de fondation. Il est marié et père de deux enfants. Il a fait une trentaine de marathons et se prépare pour la patrouille des glaciers 2018.

### Quelle a été votre motivation principale à entreprendre votre recherche?

Je suis très sensible aux concepts de la parité, du partenariat social et à l'exercice de la gouvernance. Elle définit les bonnes pratiques et comporte des règles de fonctionnement. La gouvernance sert à assumer les attentes et intérêts de toutes les parties prenantes, telles que celles des actionnaires, des clients, des collaborateurs et des fournisseurs.

### Quel est l'objectif principal de la parité?

L'enjeu principal de la parité est le juste équilibre entre employeurs et employés. La plus grande difficulté dans l'exercice de la parité réside dans l'asymétrie d'information et d'expérience entre employés et employeurs. Je suis partisan d'une

présidence externe et neutre: elle permet de remédier à ce déséquilibre en cassant le lien hiérarchique. Le président doit faire preuve d'une bonne compréhension de la prévoyance, d'une capacité d'écoute et de synthèse ainsi que d'un pouvoir décisionnel.

### Comment peut-on estimer l'impact du partenariat social?

La Suisse se base sur un système fédéraliste dont le partenariat social est un élément-clé. C'est sur lui que repose le bon fonctionnement politique et économique de notre pays. En politique, on travaille beaucoup sur la consultation et les procédures imposant une solution de consensus entre les milieux de l'économie et de la population. Dans la prévoyance professionnelle, il doit également y avoir un équilibre entre employeurs et employés. C'est le fondement

#### Références

Les éditions d'avril et d'août 2016 de la revue «Prévoyance Professionnelle Suisse» (PPS) approfondissaient le rôle des conseils de fondation, le travail en team des conseillers, leurs motivations et actions. En mars 2018, la partie accent de la revue PPS sera consacrée au rôle de l'expert.

du 2<sup>e</sup> pilier. La parité est un concept évolutif et dynamique: elle détermine la qualité par la notion d'équilibre entre les différentes attentes.

### Quels sont les fondements de la parité?

Son cadre juridique est clair: l'art. 51 de la loi sur la prévoyance professionnelle définit la gestion paritaire. Elle se décline en trois parties: premièrement, la composition du conseil de fondation. La parité

doit être assurée en permanence, aussi en cas d'absence des membres du conseil. On travaille avec des suppléants ou par consultation préalable. Deuxièmement, les représentants des employés ne doivent pas être trop proches de la direction. Ils doivent être réellement des employés. Sans quoi, l'équilibre paritaire est

mis à mal. Le bon équilibre est essentiel, car à travers son 2<sup>e</sup> pilier, l'employé engage souvent la plus grande partie de son capital d'épargne. Troisièmement, il n'existe pas qu'une seule parité, mais une multitude de parités.

### Qu'entendez-vous par cela?

À côté de la parité classique entre employeurs et employés, il y a celle entre les classes d'âges. Les membres du conseil de fondation sont souvent assez proches de l'âge de la retraite. Je plaide pour recruter des collaborateurs plus jeunes. Je distingue une autre parité entre les différentes catégories de salariés: ils peuvent être issus de l'administration ou de la production. Il faut aussi veiller à la parité entre les genres: les femmes devraient être autant représentées que les hommes. Le ratio devrait s'approcher de celui présent dans l'entreprise.

### Comment sélectionne-t-on de bons membres de conseil de fondation?

Il faut d'abord faire une analyse de la situation et des compétences des personnes

avant leur élection au conseil de fondation. Ensuite, on fait appel aux candidats potentiels.

### Peut-on rendre le mandat des membres du conseil de fondation plus attractif pour les employés?

Il peut être attractif pour un employé d'avoir son mot à dire dans le modèle de prévoyance et dans la politique de placements des capitaux de prévoyance. Le représentant des employés aura la chance de s'engager hors de son cahier des charges traditionnelles. Il aura plus de responsabilités et il pourra participer au débat en tant que salarié de l'entreprise. La personne choisie peut se profiler et se former. De plus, elle sert la communauté.

### Quelles qualités et compétences doit posséder un membre du conseil de fondation?

Il doit être prêt à apprendre de nouvelles choses. Ainsi, il pourra faire valoir ses compétences humaines, sociales et techniques.

### Quelles sont les fonctions à remplir au sein d'un conseil de fondation?

Le rôle le plus important revient au président. Le président doit être neutre et indépendant, donc n'être ni employeur ni employé. Le rôle du secrétaire est également important. Il lui incombe d'établir un procès-verbal sans parti pris.

Suivent les administrateurs de milice, c'est-à-dire les autres membres du conseil de fondation.

### Comment s'articule le rapport coopératif entre les partenaires sociaux?

Il faut savoir faire passer son opinion. La qualité dépend de la

préparation et de l'argumentaire à développer. Les membres du conseil doivent avoir une stratégie pour défendre leurs points de vue.

### Comment gère-t-on les conflits surgissant et qui pourraient menacer l'idée fondamentale de la parité?

Je préfère parler de discussions animées que de relations conflictuelles. Le rôle et

«Les délégués ont accepté leur responsabilité: ils ont compris qu'il faut faire des concessions et qu'un certain nombre de mesures négatives doivent être prises.»

la posture du président sont primordiaux pour assurer un juste équilibre entre les intervenants. Il existe partout de beaux parleurs. Le président doit activement répartir le temps de discussion et permettre à l'ensemble des membres de prendre la parole.

### **Comment communique-t-on des décisions douloureuses demandant des sacrifices aux assurés et employés?**

Il faut une approche construite sur des préavis qui doit être discutée au sein du conseil. Il est capital de réfléchir systématiquement à la communication des décisions prises. On ne pense souvent qu'à communiquer les aspects négatifs. Mais on doit aussi communiquer les aspects positifs. Les représentants des employés ont un rôle à jouer afin de mettre en lumière les prestations offertes aux assurés et leur donner un retour.

### **Le travail de milice des membres du conseil de fondation est-il suffisamment valorisé et rémunéré?**

La gestion de la prévoyance professionnelle est de plus en plus complexe. L'engagement au sein d'un conseil de fondation est perçu comme risqué. Le conseil peut y engager sa responsabilité privée. Nous devons valoriser le travail des membres du conseil de fondation, par exemple à travers la formation continue dans le domaine de la prévoyance. Il faut également une valorisation monétaire. Il peut aussi exister une valorisation sous forme de jours de compensation.

### **Comment se manifeste la responsabilité qu'un membre du conseil de fondation prend sur lui?**

Il engage ses responsabilités personnelles. Cependant, il profite généralement d'une couverture d'assurance qui bien sûr n'évite pas le risque, mais en couvre les conséquences. L'activité du conseil de fondation doit être effectuée avec diligence. Je n'ai pas de connaissance de cas concrets en Suisse dans lesquels un membre du conseil de fondation aurait été attaqué sur sa propre fortune. Un membre du conseil de fondation n'est jamais tout seul. Il tire parti des missions remplies par l'organe de contrôle, l'expert ainsi que l'autorité de surveillance.



### **De quelle nature sont ces rapports?**

Le conseil de fondation peut se reposer sur l'expert. Son choix et son rôle sont importants. L'exercice de la parité en dépend. J'encourage les membres du conseil de fondation à rencontrer et consulter l'expert. Ils doivent l'écouter. Son rôle tend à se renforcer. Les retours de l'organe de contrôle et de l'autorité de surveillance sont aussi capitaux. Le conseil de fondation doit être très attentif à leurs prises de positions.

### **Quelles sont les faiblesses de la parité?**

Les membres du conseil de fondation sont élus par les collaborateurs, tandis que les membres d'un conseil d'administration sont sélectionnés sur mesure. Il est plus difficile de répartir les compétences dans un conseil de fondation élu paritaire. Au sein d'un conseil de fondation, on a moins de liberté pour recruter toutes les compétences nécessaires, par exemple, une personne avec des compétences dans un domaine particulier.

### **Qu'advient-il des asymétries existant dans un conseil de fondation?**

L'asymétrie des pouvoirs et des connaissances entre représentants des employés

et des employeurs reste un thème important. Le représentant de l'employeur doit être convaincu de la pertinence de sa caisse de pensions. Il faut une grande convergence entre les deux perspectives. Cependant, il existe malheureusement des employeurs qui ne croient pas à la prévoyance professionnelle, qui recherchent une solution minimale, une solution low-cost.

### **Vous avez déjà siégé au sein de divers conseils de fondation. Quelle leçon en retirez-vous?**

La prévoyance professionnelle est complexe. Un travail dans ce domaine nécessite un grand professionnalisme. Le rôle du conseil de fondation a beaucoup changé ces vingt dernières années. L'approche s'est professionnalisée. Elle doit être pragmatique, entrepreneuriale, réfléchie et proportionnée par rapport aux enjeux en question. La gestion d'une caisse de pensions ne doit pas être basée sur la peur et les craintes.

### **Quelle a été votre expérience la plus impressionnante dans le domaine du partenariat social?**

Il me vient à l'esprit l'assemblée générale d'une grande caisse publique vaudoise en

juin 2017. Y étaient réunis 400 à 500 délégués. Au début de l'assemblée, un nouveau plan de prévoyance a été présenté qui comportait des conséquences négatives pour les assurés, telles que l'augmentation de l'âge de retraite d'une année, l'avancement de l'âge d'entrée d'une année et une augmentation du taux de cotisation. Tout d'abord,

quelques délégués ont manifesté une opposition fondamentale aux propositions du conseil de fondation. A la fin de l'assemblée – après trois heures de discussions intenses, plus de 75% des délégués ont donné leur approbation au nouveau plan de prévoyance. Cet exemple démontre une réussite dans la recherche de consensus. Les délégués ont accepté leur

responsabilité: ils ont compris qu'il faut faire des concessions et qu'un certain nombre de mesures négatives doivent être prises. Le processus était démocratique et passionnant. |

Entrevue: Anne Yammine  
Photos: Véronique Botteron

## Parität

# Ein komplexes und dynamisches Gleichgewicht

Im Rahmen seiner Weiterbildung an der ACAD (Académie des Administrateurs) hat Philippe Doffey, Generaldirektor der Retraites Populaires in Lausanne, eine Forschungsarbeit zur Parität in Stiftungsräten von Vorsorgeeinrichtungen geschrieben. Er sprach mit uns über seine Erkenntnisse.

Philippe Doffey ist durch sein Engagement in Stiftungs- und Verwaltungsräten stark sensibilisiert für Fragen der Parität, Sozialpartnerschaft und Governance. Die grösste Herausforderung der Parität liegt für ihn darin, «ein gerechtes Gleichgewicht zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu schaffen».

### Asymmetrien im Stiftungsrat

Knackpunkt in der Praxis der Parität sind die diversen Asymmetrien zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, wie das Ungleichgewicht bezüglich Information und Erfahrung: «Arbeitgeber verfügen in der Regel über mehr Informationen und über einen grösseren Erfahrungsschatz als Arbeitnehmer.» Doffey plädiert für «einen externen und neutralen Präsidenten, der die Asymmetrien auflösen kann, indem er hierarchische Bindungen durchbricht».

### Parität als essenzielle Grundlage

Die Parität betrachtet Doffey als dynamisch. Sie bildet durch die Sozialpartnerschaft die Grundlage der föderalistischen Schweiz. Die juristische Basis der Parität selbst stellt Art. 51 des BVG dar.

Doffey dekliniert Parität in drei Schritten: 1. Die Zusammensetzung des Stiftungsrats. 2. Arbeitnehmervertreter sollen auch wirklich Angestellte sein und nicht aus dem nahen Umkreis der Direktion stammen. 3. Es gibt nicht nur eine Parität, sondern eine Vielzahl davon. Neben der klassischen Parität zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gebe es auch diejenigen zwischen Altersklassen, Lohnklassen und Geschlechtern.

### Stiftungsratsmandate attraktiv machen

Doffey ist überzeugt, dass es für einen Arbeitnehmer attraktiv sei, «auf das Vorsorgemodell und die Anlage der Vorsorgegelder Einfluss zu nehmen». Ein Stiftungsrat müsse bereit sein, «neue Sachen zu lernen». Nur so könne er «seine menschlichen, sozialen und technischen Kompetenzen einbringen». Stiftungsräte müssten «ein Argumentarium entwickeln und eine Strategie, um ihre Ansichten zu verteidigen». Ausserdem sei es unerlässlich, ein Stiftungsratsmandat angemessen zu honorieren. Doffey verlangt eine entsprechende finanzielle Entschädigung beziehungsweise eine Form von Kompensation.

### Verantwortung der Stiftungsräte

Mit der wachsenden Komplexität der beruflichen Vorsorge, werde «das Engagement im Stiftungsrat als riskant angesehen». Der Stiftungsrat bringe seine «persönliche Verantwortung mit in das Amt ein». Natürlich verfüge er über eine Versicherung, welche die Konsequenzen der Risiken eines Fehlentscheids abdecke. Doch gelte es, die Arbeit mit Sorgfalt auszuüben: «Ein Stiftungsrat ist nie allein. Er profitiert von den Aufgaben, welche die Kontrollstelle, die Aufsicht und der Experte wahrnehmen.»

Zum Schluss berichtet Doffey von einem eindrücklichen Beispiel der Sozialpartnerschaft: An der Delegiertenversammlung einer grossen, waadtländischen, öffentlich-rechtlichen Kasse wurde drei Stunden kontrovers über schmerzhaft Massnahmen diskutiert. Am Schluss stimmten 75 Prozent der Delegierten diesen zu, «weil sie verstanden hatten, dass Opfer gebracht werden mussten». Dieser Prozess sei typisch für die Parität und die Schweiz: «Demokratisch und spannend.» |

Anne Yammine