



## Entretien avec Philippe Doffey

**Diplômé de HEC Lausanne et titulaire d'un MBA, Philippe Doffey a consacré une grande partie de sa carrière à Retraites Populaires, dont il est le directeur général depuis 2013. Il intègre son premier conseil d'administration en 2000. Il est aujourd'hui administrateur de Forces Vives SA et d'Ethos Services SA, ainsi que trésorier de la Fondation Toms Pauli. Il a obtenu son certificat d'administrateur à l'ACAD l'an dernier. Nous l'avons interrogé à ce propos et parlé de sa riche expérience au sein de conseils d'administration.**

**ACAD : Vous avez suivi de nombreuses formations à l'ACAD. Qu'y avez-vous appris ?**

**Philippe Doffey :** Elles apportent un cadre méthodologique très précieux à différents niveaux, qu'il s'agisse de mieux comprendre les enjeux en termes de gouvernance, le cadre légal ou les responsabilités d'un conseil d'administration. L'ACAD permet de se rendre compte de la complémentarité indispensable des rôles entre une direction générale et un conseil d'administration, tant au niveau de la stratégie et de l'importance du contrôle par cette dernière instance que des tâches plus opérationnelles de direction d'entreprise. Outre cet apport théorique incontournable, la valeur ajoutée de l'ACAD réside dans le fait qu'elle a su devenir une véritable plate-forme d'échanges entre administrateurs sur les bonnes pratiques et les challenges auxquels sont confrontés les conseils d'administration. Le mode résidentiel permet des discussions plus approfondies et de créer des liens entre pairs. On apprend presque autant de ces échanges informels d'expérience que du contenu de la formation délivrée par des animateurs chevronnés.

**ACAD : Un administrateur doit-il se former avant d'entrer dans un conseil d'administration ?**

**Philippe Doffey :** La formation est nécessaire de manière générale pour mieux remplir son rôle. L'arrivée d'un nouvel administrateur est toujours un moment important dans un Conseil car il faut l'intégrer au groupe. Par ailleurs, la qualité et la structure de l'accueil peuvent faciliter les choses.

**ACAD : Pourquoi choisir l'ACAD ?**

**Philippe Doffey :** L'ACAD est très bien, ce n'est pas pour rien qu'elle est le leader sur le marché ! Son offre de formation est vraiment adaptée aux besoins des administrateurs. Je n'ai pas suivi de cours ailleurs, il y en a du reste très peu, mais pour moi l'ACAD a clairement trois avantages. En premier lieu, le haut niveau des formateurs qui sont tous des administrateurs expérimentés ayant exercé dans des environnements variés, allant des grandes sociétés cotées aux PME. Ensuite, la qualité des participants qui eux aussi possèdent des parcours inspirants, dans des univers très différents. Enfin, la structure de l'offre de formation avec un éventail de séminaires et d'ateliers thématiques.

**ACAD : Y-a-t-il des thèmes justement que vous aimeriez voir abordés à l'ACAD ?**

**Philippe Doffey :** Il y a peut-être un domaine dans lequel l'ACAD pourrait encore développer son offre, celui des enjeux liés aux investissements socialement responsables, notamment en termes de rémunération. Quand on voit ce qui se passe actuellement au Crédit Suisse, les conseils d'administration

semblent mal préparés pour faire face aux exigences des investisseurs, ou des autres parties prenantes comme les clients ou les collaborateurs. Le besoin croissant de transparence et les attentes du marché devraient être mieux pris en compte par les conseils d'administration qui restent parfois dans leur bulle.

**ACAD : A quels autres défis êtes-vous confronté en tant qu'administrateur ?**

**Philippe Doffey :** Le plus grand défi est de parvenir à créer un mode de fonctionnement win-win, une vraie synergie entre le conseil d'administration et la direction générale afin qu'ils soient complémentaires. Pour que cette relation fonctionne au mieux, rien de tel que de susciter des moments informels pour que les administrateurs rencontrent et échangent avec les membres de la direction ou les cadres supérieurs. Réussir à créer de la complicité et de la confiance, c'est la clé ! La plus grande difficulté étant de rester dans son rôle afin de ne pas descendre trop au niveau opérationnel.

**ACAD : De quelles qualités doit faire preuve un administrateur ?**

**Philippe Doffey :** J'en vois deux principales. D'une part, une bonne capacité d'organisation pour arriver bien préparé aux séances. D'autre part, savoir choisir les combats où le conseil d'administration apporte une vraie valeur ajoutée par rapport à la direction générale. Pour qu'un Conseil soit efficace, il faut une diversité de compétences parmi les administrateurs, que leurs profils et leurs spécialités soient complémentaires. En tant qu'administrateur, identifier dans quels domaines notre expertise sera enrichissante pour le Conseil est donc important.

**ACAD : Un de nos ateliers s'adressent aux femmes administratrices. Que pensez-vous de la place des femmes dans les conseils d'administration ?**

**Philippe Doffey :** Je ne suis pas partisan des quotas imposés. Chez Retraites Populaires, à compétences égales, nous essayons de privilégier les candidatures féminines au sein de la direction ou du conseil d'administration. On dit parfois que les femmes apportent plus de sensibilité ou qu'il y aurait moins de combats de coqs... (rires) mais pour moi, il n'y a pas vraiment de différence. Ça dépend vraiment de la personne, de ses compétences et de son implication. Un bon administrateur doit être engagé.