

Entretien avec Michel Joye, Directeur des tl



Michel Joye est Directeur des tl depuis 18 ans et Président de l'Union des Transports Publics (UTP). Cet ingénieur formé à l'EPFL a suivi plusieurs cours à l'ACAD et a été pendant 7 ans administrateur de la CGN. Des formations qu'il a déjà recommandées autour de lui car elles lui ont permis d'élargir son horizon. Il partage avec nous son expérience.

ACAD : En quoi votre formation à l'ACAD vous a-t-elle été utile ?

Michel Joye : Cela m'a apporté une vision plus large du Conseil d'Administration que je n'avais pas forcément en étant cantonné dans mon rôle d'Administrateur ou de Directeur. Cela m'a permis de me rendre compte des règles de fonctionnement d'un Conseil d'Administration et de sa dynamique collective. J'ai compris comment, moi en tant que membre d'un Conseil d'Administration, je peux contribuer au groupe et soutenir le Président dont la position est capitale. Les jeux de rôles sont très enrichissants, et nous montrent notamment les lacunes que l'on peut avoir. Comme mon Président de l'époque assistait également à la formation, nous avons pu travailler ensemble sur le duo Président / CEO, ce qui s'est révélé très utile par la suite.

ACAD : Est-il nécessaire selon vous de se former pour exercer dans un Conseil d'Administration ?

Michel Joye : Je ne suis pas sûr que cela soit indispensable vu que beaucoup d'administrateurs exercent actuellement sans être formés... mais, en même temps, peut-être qu'ils le devraient pour avoir la même vision commune d'un fonctionnement idéal ! Pour moi, c'est un atout important si on veut apporter une valeur ajoutée et c'est indispensable pour celui qui veut en faire son activité principale.

ACAD : Quelles compétences les administrateurs devraient-ils développer ?

Michel Joye : Il faudrait tout d'abord avoir une compétence technique spécifique qui puisse être utile à l'entreprise et qui sera nécessaire pour pouvoir challenger la direction sur certains dossiers. Par ailleurs, des compétences sociales et personnelles sont nécessaires, comme l'écoute active et une bonne dose d'humilité. Il y a une contradiction intérieure importante à gérer. Il faut à la fois s'engager pour l'entreprise, et aussi être capable de lâcher prise au profit de celle-ci, accepter les décisions qui ne vont pas dans notre sens. Un administrateur est là pour contribuer et pour challenger, c'est très différent de diriger l'entreprise sur le plan opérationnel.

ACAD : Avez-vous une anecdote marquante ou un conseil que vous aimeriez partager ?

Michel Joye : Je n'ai pas d'anecdote particulière à raconter. Par contre, je reste toujours sur ma faim lorsqu'il n'y a pas de discussion sur des sujets importants. Il y a un risque de tomber dans le piège de la pensée unique. Même en cas de consensus tacite, la discussion peut dévoiler d'autres aspects et enrichir la réflexion du groupe. Au sein d'un Conseil, il faut non seulement accepter, mais aussi encourager les divergences d'opinions car cela stimule l'intelligence collective. Ce qui devient compliqué à gérer, c'est quand ce sont toujours les mêmes qui challengent ou s'opposent systématiquement. Il ne faut pas s'enfermer dans le rôle de celui qui dit toujours non. A ce moment-là, il faut avoir la sagesse de se poser la question de savoir si on est toujours utile au groupe, et si on doit le quitter.

ACAD : Quel est le plus grand défi pour un Conseil d'Administration ?

Michel Joye : Le plus grand défi, c'est de s'assurer qu'on a une vision commune du projet d'entreprise, mais c'est plutôt un challenge de Président de Conseil ! Il doit en effet veiller à ce que le groupe progresse continuellement dans une direction bien comprise et soutenue par tous. C'est particulièrement le cas dans les jeunes entreprises en gestation ou développement rapide. Je m'en rends compte dans mes fonctions actuelles. Nous avons créé Movi+, une société coopérative qui regroupe différents acteurs de transports publics et privés de Suisse Romande. En tant que Président de cette nouvelle coopérative, mon défi est de fédérer tous les acteurs et que chacun perçoive bien les avantages communs. Cela demande parfois beaucoup d'énergie !