

## Caroline Beglinger Fëdorova

# « J'aimerais que les gens puissent avoir du plaisir à venir travailler »



Pour Caroline Beglinger Fëdorova et son conseil d'administration, la première étape consiste à redonner confiance aux équipes, tout en travaillant à la restructuration.

| E. Denis, agence Muto

### Transports publics

**Caroline Beglinger Fëdorova a repris le gouvernail des VMCV le 1er mars. Après les turbulences importantes de ces dernières années, elle veut réinstaurer un climat de confiance et insuffler une nouvelle culture d'entreprise. Entretien.**

Priska Hess

redaction@riviera-chablais.ch

L'entreprise de transports publics qui dessert les communes de la Riviera aura navigué six mois sans capitaine, à la suite de la démission de son ancienne directrice Angela Schlegel, sur fond de crise: alors que la stratégie 2030 venait d'être officialisée, conducteurs et syndicat dénonçaient d'importantes souffrances professionnelles (voir édition 123, 27 septembre).

Depuis, le personnel a été écouté, la restructuration est amorcée et une nouvelle responsable RH vient d'entrer en fonction. De quoi avoir bon espoir? «Oui!», confirment à l'unisson la nouvelle directrice Caroline Beglinger, et Roland Bonzon, président du Conseil d'administration.

#### Il n'y a pas eu de communiqué de presse sur cette nomination, pourquoi?

- Roland Bonzon: Notre choix était d'informer les Communes et les partenaires des VMCV. Nous voulions aussi laisser notre nouvelle directrice prendre ses marques. Pour les collaborateurs, des séances sont prévues en avril pour faire sa connaissance, et nous leur présenterons en primeur les résultats de l'enquête de satisfaction et des ateliers participatifs de l'automne dernier.

- Caroline Beglinger: Je n'ai pas non plus insisté, car peu importe que ce soit moi ou

quelqu'un d'autre: l'objectif est de faire tout ce qui est nécessaire pour fournir du très bon travail.

#### L'une des premières choses que vous avez faites?

- C. B.: Je fais régulièrement le tour de l'entreprise, pour que les gens voient que quelqu'un est là maintenant et s'intéresse vraiment à ce qu'ils font. On fonctionne comme un système au service de la clientèle, dont chacun est un rouage. C'est ce que j'ai à cœur de montrer. Pas seulement avec des mots, mais par les actes.

#### Vos impressions après un mois?

- C. B.: C'est vraiment une chouette entreprise avec des défis passionnants à venir. J'ai perçu une très haute identification des collaborateurs aux VMCV, mais aussi une certaine frustration, à la suite de dysfonctionnements perçus à différents niveaux.

#### Dans le journal interne des VMCV, vous évoquez de «possibles décisions difficiles, mais indispensables»...

- C. B.: D'abord, il faut faire comprendre qu'on est un tout et qu'il ne s'agit nullement de travailler les uns contre les autres. Par exemple, si une erreur se

produit, on ne va pas chercher d'emblée un coupable, mais regarder comment elle a pu se produire, dans l'idée de l'éviter à l'avenir. La première chose à se demander en tant que responsable: a-t-on donné les bons outils aux gens, les bonnes instructions, l'encadrement nécessaire? Sur le nombre d'années où j'ai exercé des fonctions à responsabilité, je n'ai eu affaire qu'à deux personnes réellement malveillantes. Il s'agira d'identifier ces éventuels cas et d'agir en conséquence pour le bien des autres collègues.

#### Comment allez-vous vous y prendre pour rétablir un climat serein?

- C. B.: Il faut travailler sur différents axes. Un peu comme dans un couple, c'est avec un objectif commun qu'on peut se projeter, avancer, relativiser certains conflits. On va essayer de bien communiquer en ce sens. En parallèle, il faut donner aux gens qui ont des responsabilités les moyens et les outils leur permettant de bien faire leur travail. Un chef de groupe, par exemple, doit bénéficier d'une formation à la fois technique et de gestion du personnel. Il importe aussi de montrer aux gens qu'ils sont pris au sérieux, en veillant à ce que la boucle de la communication interne soit fermée. Si quelqu'un propose une idée, on se doit de lui donner des «feed-back» sur la suite qu'on y donne.

- R. B.: Comme pour le problème des WC. On cherche constamment des solutions, sans toujours en trouver. Mais si on ne le communique pas, les collaborateurs pensent que l'on ne s'en préoccupe pas.

#### Certaines personnes n'étaient pas assez formées par rapport à leur fonction?

- C. B.: Ce n'était pas fait de façon assez systématique. Nous aimerions avoir un concept de formation continue mieux calqué sur notre entreprise et qui s'adresse à tous les niveaux. Ma première impression est que jusqu'ici, on a beaucoup misé sur les compétences techniques, mais pas suffisamment sur les compétences managériales et humaines, comme la capacité d'écoute.

- R. B.: L'enquête de satisfaction fait ressortir qu'une grande majorité des collaborateurs est encline à se former davantage. Il convient également de mettre en place un référentiel de compétences.

#### Qu'en est-il du «management de la peur» que dénonçait une partie du personnel?

- R. B.: Nous avons remarqué qu'au paravent le management était à la fois trop directif et basé sur l'erreur. Pourquoi était-ce ainsi, je ne sais le dire... Mais nous voulons maintenant instaurer un management basé sur la reconnaissance.

#### Les soupçons de copinage sont-ils résolus?

- R. B.: Nous ne pouvons pas dire si cela s'est fait, car ce n'est pas nous qui nommons les gens. Mais il est clair que le copinage ne doit pas exister. Ces six derniers mois, le Conseil d'administration s'est donc chargé de la nomination des cadres avec un processus très clair. Tous les postes à repourvoir ont été mis au concours, une pratique que nous allons poursuivre.

#### En cas de problèmes, comment inciter un collaborateur à en parler avant que cela ne s'envenime?

- C. B.: Il est déjà possible de consulter une personne externe aux VMCV, en l'occurrence un ou une professionnel(le) de la Clinique du travail, avec laquelle nous avons un mandat. Mais j'aimerais réussir à instaurer à nouveau un climat de confiance vis-à-vis des supérieurs directs. Pour cela, il faut leur donner les outils nécessaires. Il faut notamment plus de chefs de groupe, qui auront ainsi plus de temps à disposition pour l'écoute proactive et le suivi des conducteurs. Pour le moment, ils ne sont que trois pour 140 conducteurs.

#### Combien de temps faudra-t-il pour mettre tout cela en place?

- C. B.: La première étape sera de stabiliser les choses et de redonner confiance, tout en travaillant à la restructuration. D'ici à la fin de l'année, cela devrait être fait. Mais pour changer une culture d'entreprise, l'expérience montre que cela prend deux à trois ans. C'est donc un travail de fond qui demandera du temps.

#### Il est bénéfique de voir le verre à moitié plein, dites-vous...

- C. B.: Oui. On évolue dans un pays sûr, on a un financement public, on fournit un excellent produit et les chiffres de l'an dernier sont très bons. J'aimerais que les gens puissent avoir du plaisir à venir travailler et qu'ils se sentent en sécurité par rapport à leur emploi et respectés. Cela correspond aux visions stratégiques des VMCV. À nous maintenant de résoudre les problèmes et d'insuffler cette attitude positive!

E. Denis



#### Bio express de Caroline Beglinger Fëdorova

- Née en 1964, a grandi à Bâle
- Masters en Urbanisme et gestion des industries de réseau, ainsi qu'en Lettres, à l'Université de Lausanne
- A travaillé aux transports publics de Bienne, à l'Association Transports et Environnement, à la Fondation Road Cross, pour le Canton de Berne et pour la Confédération
- Mariée et grand-maman «en bonus» de huit petits-enfants vivant en Californie, au Portugal et en Russie