



«Dans cette crise, je veux être là pour l'ensemble du personnel CFF»

#Histoire #Vision #Politique

Vincent Ducrot reprend aujourd'hui 1er avril, la direction des CFF. Dans le cadre d'une interview, le nouveau CEO évoque la crise et ses priorités pour l'avenir.





Vincent Ducrot, étant donné les circonstances si particulières, dans quel état d'esprit abordes-tu ta nouvelle fonction de CEO des CFF? Ma motivation est intacte en dépit de la crise, et je me réjouis d'être là et de participer aux diverses réflexions. Bien entendu, la période que nous vivons actuellement est extrêmement difficile pour nous tous. J'éprouve une grande admiration pour chaque collaboratrices et collaborateurs, et je les remercie infiniment pour leur travail. Je suis impatient de leur apporter mon soutien, dans la mesure de nos possibilités. Nous espérons que cette crise touchera à sa fin dans un avenir proche, et que notre quotidien pourra reprendre un cours normal.

Qu'est-ce qui importe le plus, selon toi, en cette période de crise? Nous traversons une situation sans précédent qui s'annonce durable. Nous devons donc faire preuve d'une grande persévérance pour assurer l'exploitation, tout en maintenant l'offre de base, à la fois pour les personnes devant se déplacer, et pour les besoins de l'économie. Face à cette crise sanitaire, il est absolument primordial de se protéger et de continuer à faire son travail, dans la mesure du possible.

Quels sont tes projets pour ce mois d'avril? En tant que CEO, ma tâche consiste à gérer l'ensemble de nos activités et à faire en sorte que les CFF surmontent au mieux cette crise. Je m'y appliquerai en collaborant étroitement avec la Direction du groupe et différents acteurs internes et externes aux CFF. Je serai aussi en contact, certes essentiellement par voie numérique, avec les collaboratrices et les collaborateurs de la base. Je veux entretenir le dialogue direct en toutes circonstances, et être là pour eux.

Vincent Ducrot, nous sommes à la fin janvier. Cette interview n'est pas la première que tu donnes. Quelles sont tes impressions après quelques semaines de découverte? Les membres de la Direction du groupe, les cadres et le personnel m'ont réservé un très bon accueil. Ils sont très motivés et se réjouissent d'écrire un nouveau chapitre de l'histoire des CFF. J'ai déjà eu l'occasion d'aborder des questions importantes telles que la maîtrise du rail, l'innovation, les nouvelles formes de mobilité ou l'énergie et globalement, mon impression est très positive.

Qu'est-ce qui a changé depuis que tu es passé aux Transports publics fribourgeois (TPF) il y a huit ans? Il y a de nouveaux visages. Les CFF se sont développés, leurs processus sont aujourd'hui plus détaillés. L'entreprise s'est investie dans des thèmes tels que les nouvelles formes de mobilité. Nous allons devoir à présent mettre davantage l'accent sur le chemin de fer.

Qu'est-ce qui est semblable entre les CFF et les TPF? Et qu'est-ce qui est différent à Fribourg? Les deux entreprises sont actives dans le même secteur, celui de la mobilité. Mais les CFF sont une entreprise beaucoup plus importante et plus complexe. Les TPF ont pu conserver une approche intégrée même si le personnel est employé dans diverses entreprises. Je pense que c'est ce qu'il manque ici. Infrastructure pense du point de vue d'Infrastructure, Voyageurs a sa propre conception, alors qu'il nous faut penser davantage au client et avoir une vue à 360°. Nous devons consacrer beaucoup d'énergie au niveau de la planification et de l'exécution pour rapprocher les gens assis à la même table. De premières mesures seront prises dès avril. Mais une culture ne se décrète pas; elle doit être vécue.

Le 10 décembre, lors de ta présentation, tu as considéré que la sécurité, la ponctualité et la propreté sont prioritaires, de même que la qualité de l'information à la clientèle. Sais-tu déjà comment tu comptes aborder concrètement ces questions? C'est encore un peu tôt. D'abord, j'aimerais consulter les personnes et prendre le temps de la réflexion. Je communiquerai ensuite de manière concrète.

«Pour moi, la transparence, l'ouverture, le dialogue direct et l'autonomie sont absolument nécessaires. »

Vincent Ducrot, CEO

Tu aimerais être proche du personnel. Comment t'y prendras-tu? C'est une question d'attitude. Si des membres du personnel me rencontrent, je trouve important qu'ils me fassent directement part de leurs préoccupations. Dernièrement, une personne m'a abordé dans le train: «Salut, comment ça va?» Cette personne a d'abord pensé que j'étais un collègue. Puis elle a réalisé que je serai son nouveau CEO. Nous avons discuté pendant un quart d'heure. C'est important pour moi d'entendre parler des problèmes: cela me permet d'agir efficacement pour trouver des solutions. Les collaboratrices et les collaborateurs l'apprécient beaucoup. Aux TPF, nous avons réussi à favoriser une telle attitude. Nous le ferons aux CFF aussi.

En 2019, on a parlé de crise de confiance entre la Direction du groupe et le personnel. Comment considères-tu l'ambiance au sein de l'entreprise? Je n'en ai rien perçu sur le terrain. Les collaboratrices et collaborateurs apprécient les CFF. La confiance va s'améliorer avec le renforcement de la collaboration et le dialogue.

Sans oublier les problèmes opérationnels actuels... Oui. Si le duplex grandes lignes est introduit avec du retard, si le confort n'est pas au rendez-vous ou s'il manque des mécaniciens, c'est le personnel dans son entier qui est touché en cascade par ces problèmes. Les collaboratrices et collaborateurs sont déstabilisés dans leur travail, et cela doit changer.

Et comment comptes-tu améliorer la communication à l'intérieur de l'entreprise? Par la transparence, l'ouverture, le dialogue direct et l'autonomie. Tant qu'il n'y a pas de problème et que le personnel peut faire son travail, les cadres n'ont pas à intervenir. Le CEO lui-même n'intervient qu'en cas de problème, parce qu'il ne peut pas tout faire.

«Ma devise c'est: fais-le!»

Vincent Ducrot, CEO

Qu'est-ce qui est important pour toi dans la collaboration avec tes plus proches collaborateurs? Et dans la collaboration en général? Pour moi, les valeurs que j'ai mentionnées dans ma réponse précédente sont absolument décisives. Cela vaut aussi bien pour mes proches collaborateurs que de manière générale. Ma devise, c'est: «fais-le!»

Quels sont les objectifs qui te tiennent particulièrement à coeur pour ces prochaines années? Mon objectif est que les clients soient à nouveau fiers des CFF. Ce n'est plus tout à fait le cas. À mon avis, il est important aussi que les collaboratrices et collaborateurs comprennent que nous sommes un prestataire de services pour la Suisse et pour notre clientèle. L'idée de service public doit être mieux valorisée et dynamisée.

De quoi te réjouis-tu le plus dans ta nouvelle mission? Lors de mes interviews de décembre, j'ai dit en substance: CFF un jour, CFF toujours. Je suis fier de diriger l'entreprise, ses collaboratrices et ses collaborateurs, et je me réjouis de relever les défis à venir.

Qu'est-ce qui te fait du souci? Rien ou presque! Il est vrai qu'il y a toujours une certaine pression dans un grand groupe comme les CFF et le CEO est en première ligne. Je suis prêt à l'assumer.

«Il me paraît très important de bien comprendre d'abord comment tout l'écosystème de l'entreprise fonctionne. Mieux vaut avancer de manière réfléchie.»

Vincent Ducrot, CEO

En règle générale, un CEO a une sorte d'état de grâce de 100 jours avant de s'exprimer publiquement sur ses projets.

Vas-tu profiter de cette période? Oui, je vais m'y tenir. Il me paraît très important de bien comprendre d'abord comment tout l'écosystème de l'entreprise fonctionne. Rien ne nous pousse à des transformations immédiates. Mieux vaut avancer de manière réfléchie.

La fonction de CEO des CFF est exposée et prenante. Comment vas-tu trouver le bon équilibre entre le travail et la vie privée? C'est une fonction très prenante et je suis très organisé. C'est de cette organisation que je tire l'équilibre nécessaire à la bonne réalisation de mes responsabilités, entre mon travail et ma vie privée.

Alors, pas de travail le week-end? Si, il n'y a pas de réelle coupure pour le CEO! C'est le week-end que je prépare ma semaine de travail. Mais si je reçois dix e-mails de collaborateurs le dimanche après-midi, je vais me demander si nous agissons judicieusement. Je crois qu'il faudra à ce stade retrouver l'équilibre et le recul nécessaire au repos durant le week-end afin de ne traiter que ce qui est urgent, important pour les collaboratrices et collaborateurs.

De nombreuses grandes entreprises ont introduit une interdiction d'e-mails. Nous ne le ferons pas aux CFF parce que nous fonctionnons en continu. Mais il nous faut sentir que l'activité est en recul les jours libres.

Et personnellement, que fais-tu pendant le week-end? J'aime faire du vélo tout-terrain, de la randonnée avec ma famille, des visites en Suisse, et je jardine. Cela me vide l'esprit et me prépare pour la semaine qui vient.