

Entretien avec Angelina Klee →

## Mentore et modèle

Angelina Klee a dû surmonter certains obstacles sur son chemin vers le leadership. Elle démontre depuis longtemps qu'elle ne se laisse jamais décourager et qu'elle est un modèle pour ses collaborateurs, dans son parcours professionnel qui l'a conduite à devenir chef de la police mobile de la police cantonale d'Appenzell Rhodes-Intérieures. Dans notre série « Les femmes aux postes de direction dans la police », Angelina Klee s'est confiée à Alexia Hungerbühler.

Interview : Alexia Hungerbühler ; photos : Bilderwerk GmbH



### Interview

**Angelina, tu as souhaité que nous nous tuoyions. Nous répondons bien entendu à ta demande et te remercions pour cette interview. Pourrais-tu nous raconter comment comment tu es arrivée à ton poste actuel.**

Même s'il serait plus simple de dire que le chemin qui m'a menée à ma position actuelle a été délibérément choisi ou planifié, cela ne correspond pas à la vérité.

Mon parcours a été pavé de hasards, de décisions courageuses, de revers et de doutes, ainsi que de persévérance, d'une grande vision et de croire en des changements positifs.

Peu après ma formation d'analyste biomédicale diplômée, j'ai réalisé que le contact quotidien avec les gens et la possibilité de faire réellement la différence pour eux me manquaient dans mon travail quotidien. Avec une préparation en demi-teinte, je me suis présentée à l'examen d'entrée de l'école de police et j'ai échoué au test sportif. N'appréciant pas les critiques de mon entourage confirmant mon échec, j'ai répété la procédure, réussi toutes les disciplines, accompli mon école de police et je me suis retrouvée à

patrouiller dans un poste de police. C'est là que j'ai découvert mon amour pour l'organisation des feux bleus et que j'ai appris le vrai travail d'équipe, l'entraide et ce qu'est le cœur du travail d'une police. Au cours des années suivantes, je suis passée d'un poste à l'autre et d'une base à l'autre au sein de la police régionale, me sentant à l'aise dans les équipes, redevable envers les autres collaborateurs et à la population, et

*« Lors d'une discussion, un supérieur hiérarchique m'a fait savoir que la place des femmes était plutôt aux fourneaux. »*

au bon endroit avec cette tâche qui a du sens.

J'ai décidé d'avoir des enfants, j'ai travaillé à temps partiel et je me suis intéressée de plus en plus au travail de la police judiciaire. Afin d'élargir mes connaissances et de me donner la possibilité de travailler à temps partiel dans une police judiciaire, j'ai décidé de suivre une formation de spécialiste en droit ES et d'augmenter mon temps partiel à 80 %, malgré l'incompréhension partielle de mon entourage. Pendant ma formation, j'ai pu passer à la police judiciaire pour certaines périodes limitées et j'ai été fascinée par le métier des enquêteurs et leur persévérance.

Si l'on me demande, des années plus tard, quand est née ma véritable motivation pour la gestion du personnel, je reviens toujours à ces quelques moments désagréables en plus de mon plaisir pour les gens et pour un travail d'équipe qui fonctionne. Ce sont eux qui m'ont poussée à l'époque et qui continuent de le faire aujourd'hui. Je suis reconnaissante d'avoir vécu de tels moments même si j'aimerais que les collaborateurs qui me succéderont n'aient plus à les vivre. Ceux qui pensent qu'il s'agit de formes d'engagement se trompent. Il s'agissait d'anciens modèles de rôles qui apparaissaient à certains moments, et les dirigeants ne se rendaient pas compte de l'impact que de telles déclarations pouvaient avoir sur les collaborateurs.

Lors de ma première année de service, mon évaluation de collaboratrice, par ailleurs très bonne, contenait la mention: « Pour une femme, elle a un caractère très exceptionnel. Cela lui ferait du bien de prendre un peu de recul. » Malgré une intervention, cette qualification non signée est restée sans commentaire. Lors d'une discussion, un supérieur hiérarchique m'a fait savoir que la place des femmes était plutôt aux fourneaux et, pendant mon



entretien d'autorisation concernant la formation continue, on m'a demandé ce que je voulais faire avec une telle formation.

À ce moment-là, j'étais déjà consciente que de tels rôles n'étaient plus acceptables et que l'organisation, qui me tient toujours beaucoup à cœur, présentait quelques points à améliorer dans le domaine de la gestion du personnel. Les nombreuses bonnes expériences, les merveilleux supérieurs hiérarchiques et notre très bonne structure d'équipe ont supplanté ces quelques moments. Mais ils m'ont montré de manière impressionnante l'effet que les dirigeants et leurs déclarations peuvent avoir sur les collaborateurs. Dans le sens positif comme dans le sens négatif.

Après avoir passé une courte journée dans une enquête sur un incendie, le commandant de l'époque m'a demandé si je ne souhaitais pas occuper un poste temporaire dans un canton plus petit pour soutenir la police judiciaire. Après de longues réflexions, j'ai accepté et je suis parti, dans un premier temps pour six mois, dans le canton d'Appenzell Rhodes-Intérieures. Là aussi, divers problèmes se posaient. Non seulement au niveau du personnel, mais aussi au niveau qualitatif. Les collaborateurs et collaboratrices engagés et mon plaisir à travailler là-bas m'ont incité à prolonger régulièrement mon emploi à durée déterminée. Je me suis engagée dans le domaine de l'amélioration de la qualité, de l'optimisation des processus et des points relatifs au droit du personnel. En raison de la petite taille du corps et du soutien du commandant, les adaptations ont eu des effets directs.

Lorsque la place de chef de la police mobile s'est libérée, il ne m'est tout d'abord pas venu à l'idée de postuler à ce poste. Dans mon esprit, un chef de police en uniforme était un homme, avec une expérience militaire et une longue carrière dans la police. Je ne connais-

*« Dans mon esprit, un chef de police en uniforme était un homme, avec une expérience militaire et une longue carrière dans la police. »*



*Image d'intervention incendie étable d'alpage Gonten 06.2020, Police cantonale AI.*

sais pas d'exemples contraires à l'époque. Heureusement, j'ai fini par le faire. Cela fait maintenant plus de quatre ans que je dirige la police en uniforme de la Police cantonale d'Appenzell Rhodes-Intérieures et, l'année dernière, j'ai également repris le poste de police situé sur le site principal.

Malgré l'idée fautive largement répandue selon laquelle un petit canton, et qui plus est celui où le droit de vote des femmes a été introduit en dernier, doit être en retard dans ces domaines « modernes », j'ai été acceptée sans réserve dès le premier jour par le gouvernement, la population et les autres services officiels. Mon âge et mon sexe ne jouent plus aucun rôle. Ce sont mes performances qui comptent.

#### **Quels sont les défis que tu dois relever en tant que cadre ?**

Les défis quotidiens sont similaires pour tous les cadres ayant une direction personnelle, diriger signifie prendre des responsabilités, pour l'organisation et pour les collaborateurs. Cela signifie devoir prendre des décisions désagréables, attirer l'attention des autres sur des comportements erronés, reconnaître ses erreurs et les corriger. Cela signifie ne plus faire partie de l'équipe centrale et devoir parfois exiger activement un feed-back honnête. Les intérêts des différents groupes d'intérêt doivent être pris en compte, de nombreuses discussions doivent être menées et tous les besoins doivent être traduits au mieux dans une stratégie globale. L'équipe doit être encouragée de manière optimale sur le plan professionnel, recevoir les outils nécessaires pour son travail quotidien et pouvoir travailler dans un environnement de sécurité sociale. Parallèlement, l'efficacité et la qualité des résultats obtenus doivent être au rendez-vous.

Malgré ces défis, j'apprécie beaucoup de pouvoir soutenir les collaborateurs dans leur développement personnel et de les accompagner sur une partie de leur chemin.

#### **Pourquoi plus de femmes devraient-elles prendre le leadership ?**

Parce que cela en vaut la peine pour toutes les personnes concernées. Le travail au sein d'équipes de direction mixtes présente de très nombreux avantages. L'ambiance de travail change et les décisions sont évaluées selon des perspectives différentes. Il ne s'agit pas seulement

d'équipes mixtes, mais aussi d'un mélange sain des âges. Le chemin vers la décision est généralement plus long, mais les décisions sont plus réfléchies et plus solides. Chacun de nous croit inévitablement que ses propres réflexions sont la seule possibilité logique. De même nous pensons que les solutions sont meilleures lorsqu'elles ont été conçues par nous-mêmes. Nos réflexions sont toutefois teintées par notre vécu, les valeurs qui nous ont été transmises et notre vision personnelle du monde. Lorsque nous devons prendre des décisions au sein d'une équipe diverse, ces erreurs de réflexion sont atténuées. De nouvelles solutions peuvent voir le jour. Comment les cadres peuvent-ils par exemple trouver des solutions viables dans le domaine de la conciliation de la vie familiale et professionnelle

*« En Suisse, la conciliation de la vie familiale et professionnelle n'en est qu'à ses débuts. »*

si aucun d'entre eux n'est actuellement concerné? Et pourquoi ne serait-il pas possible d'assumer une direction personnelle dans le cadre d'un temps partiel élevé ou d'une variante de partage de poste? « Parce que nous avons toujours fait comme ça », c'est peut-être une erreur de conséquence, mais certainement pas une justification. Nous devons repenser les croyances actuellement en vigueur en matière de gestion du personnel afin d'être armés pour l'avenir. Les femmes peuvent apporter un point de vue supplémentaire à cet égard.

#### **Comment vis-tu la conciliation de la vie familiale et professionnelle ?**

En Suisse, la conciliation de la vie familiale et professionnelle n'en est qu'à ses débuts. Pour les personnes concernées, elle est un exercice d'équilibriste permanent et épuisant pour les nerfs, dans un environnement qui n'est pas encore conçu pour cela. En ces temps de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de femmes bien formées, de précieuses ressources sont gaspillées dans ce domaine. En 2023, selon l'Office fédéral de la statistique, 37,6% de toutes les personnes actives travail-

laient à temps partiel. La tendance est à la hausse, surtout chez les hommes. Pour pouvoir exploiter ce potentiel également dans le domaine de la police et conserver le personnel, nous devons changer en tant que paysage policier et repenser nos principes. Sommes-nous vraiment modernes avec nos adaptations ou sommes-nous encore très en retard sur le secteur privé? Quels sont nos points forts et comment pouvons-nous les exploiter de manière profitable? Si l'on veut que les femmes occupent des postes de direction, il faut déjà les encourager au préalable, même à temps partiel. Il en va de même pour les jeunes hommes. Nous ne pouvons pas empêcher le changement de génération, mais nous pouvons écouter l'équipe viser le meilleur résultat possible dans le cadre qui nous est fixé. Il vaut la peine d'investir dans les besoins des collaborateurs et collaboratrices, pour les nouvelles générations, pour la société et pour nous en tant qu'organisation porteur de sens. ←

*Les réponses aux questions de l'interview représentent l'opinion de la personne interviewée et pas nécessairement celle de la FSFP.*



### **Angelina Klee**

Angelina Klee est depuis plus de quatre ans cheffe de la police mobile de la Police cantonale d'Appenzell Rhodes-Intérieures avec le grade de capitaine et est actuellement la

seule cheffe de la police routière en Suisse. Elle travaille à temps partiel, à 80%, et est mère de deux enfants.

Angelina Klee a suivi une formation de spécialiste en droit ES et a obtenu le titre d'agent juridique. Elle est actuellement en train d'achever la dernière partie de ses études de Master of Business Administration (MBA).

Elle passe son temps libre avec sa famille et en profite aussi pour se former. Elle est encore engagée bénévolement dans le comité directeur d'un club de football. Angelina Klee attache beaucoup d'importance à la diversité des équipes et s'engage pour une culture respectueuse de l'organisation et de l'erreur. C'est une femme qui poursuit clairement ses objectifs et qui ne se laisse pas facilement décourager.