

La gouvernance humaine, support majeur dans une entreprise de services

La gouvernance humaine : qu'est-ce que cela signifie ?

D'emblée, je dirais qu'une charte de gouvernance humaine est une philosophie, une mentalité et un style. Par rapport aux changements qui s'accroissent et donc aux relations humaines qui prennent une autre dimension, j'accorde à cette expression « gouvernance d'entreprise » une importance croissante.

Auparavant, on parlait volontiers de « capital humain », de « ressources humaines ». Pour moi, ce sont des formes passives de ce qui est désormais une communauté au travail. Cette démarche va au-delà des chiffres et des mots.

Finalement, bon nombre de managers faisaient de la gouvernance d'entreprise sans le savoir. En parler renforce son impact ouvre de nouveaux horizons. C'est extrêmement important. Et j'y crois d'autant plus que Seris est une entreprise de services. On se focalise donc particulièrement sur la gestion des ressources humaines, l'implication des personnes dans les processus de prestation de services et leur contribution à la construction d'une structure.

C'est le Conseil d'Administration qui vous a choisi pour implémenter cette gouvernance. Comment cela s'est-il passé ?

Un an après mon arrivée chez Seris, le Conseil d'Administration (CA) m'a proposé d'agir comme manager de cette gouvernance humaine, sur base d'un support écrit et moral. Progressivement, j'y ai apporté un contenu et mon expérience professionnelle. J'ai proposé une note directive - approuvée par le CA - qui, après correction, a été diffusée et mise en application.

Une note, c'est bien. Encore faut-il en organiser l'application ?

En terme d'organisation, nous avons directement proposé un modèle d'application en tant qu'entreprise de services active en Belgique. Il s'agit d'une note qui fait toujours référence à la réalité de la société et à ses projets. Nos collaborateurs vont chez les clients ; il faut donc bien faire circuler les informations.

J'ajoute à ce mode d'application un volet « innovation ». Il est indispensable pour confronter les idées et le potentiel de créativité de tous nos collaborateurs. Il est porté par une organisation qui se met en place par et pour les gens. Je réalise à quel point les nouvelles choses sont acceptées dans la mesure où, après avoir été sélectionnées, elles ont obtenu un degré élevé de participation d'un maximum de personnes. Chez Seris, on en arrive à une description référentielle à des « projets groups ». C'est alors que des talents cachés se manifestent naturellement, que des promotions voient le jour, que de nouveaux acteurs de l'entreprise décident de s'impliquer.

Bien sûr, tout cela ne s'effectue pas sans des formations à divers niveaux qui contribuent à une aide au développement des compétences et évoluent dans le temps en terme d'efficacité. Cette évolution ne met pas en berne les valeurs précédentes: le manager doit se soucier de la cohérence des actions entreprises et mettre l'accent sur leur proactivité.

Enfin, des entretiens d'évaluation s'avèrent indispensables ; ils renforcent une culture positive des relations humaines. Généralement, ils portent trop sur la qualité et le contenu

et trop peu sur le style et la manière d'être et d'évoluer. J'ajoute alors ces données à la rédaction de la note annuelle qui, de manière naturelle, fait référence à la gouvernance humaine. Je fais faire la même démarche à mes proches pour que le message descende et devienne un réflexe naturel pour une majorité des collaborateurs de l'entreprise. J'ai une vision maximaliste : il faut toujours promouvoir, aller vers un mieux, dans les limites de l'acceptable et du réalisable bien sûr.

La note directive développe des valeurs culturelles qui doivent être soutenues et entretenues : tout le monde doit les appliquer de manière pratique. Elles existaient déjà mais il faut désormais y ajouter cet élément de gouvernance humaine comme élément de promotion, de rappel et de fil conducteur d'un fonctionnement dans son ensemble, applicable à chaque niveau. Le plus difficile est de faire descendre ce message deux ou trois niveaux en deçà du sien. Faire comprendre cette directive auprès des collaborateurs n'est pas évident mais c'est indispensable. Et cela doit se faire de la manière hiérarchique la plus naturelle et rapide possible. De cette démarche dépend son intégration, naturelle et rapide aussi.

La gouvernance humaine chez Seris, c'est quoi concrètement ?

Les 1.500 collaborateurs de Seris Belgium évoluent dans le monde de la sécurité avec deux pôles d'activités : la logistique sous la forme de transport de petits colis (pas d'argent) et la sécurité c'est à dire le gardiennage, la télésurveillance et l'installation de systèmes de caméras, de contrôle d'accès et de détection d'incendie. Enfin, outre la formation légale, nous proposons à nos agents une école de formation qui nous est propre.

Pour revenir à l'aspect concret de notre métier, je le résumerais en disant que « nous travaillons quand les autres ne travaillent pas ». Et ce n'est pas si simple !

Nous avons instauré « la nuit de l'agent ». En fait, à tour de rôle, le management passe une nuit sur la route et sur les sites et les chantiers, à travers tout le pays. Chaque manager de très haut niveau visite des clients, des postes de travail et discute avec des agents et leur transmet des messages. C'est également une manière d'avoir un retour d'information : nos agents ont-ils senti ce changement ? Ont-ils des contacts suffisants avec la hiérarchie ? C'est aussi une manière de montrer que nos agents prestent un travail qui est pris en considération et que l'on attend d'eux leur implication, leur retour de commentaires et sentir où se trouve le talent.