

## Développer le « leadership éthique » dans une entreprise publique

### La gouvernance en entreprise, qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

C'est à la fois simple et complexe. Pour moi, il s'agit d'un ensemble de règlements, de règles, de processus et de comportements qui mènent à une prise de décision à quelque niveau que ce soit dans l'entreprise pour, ensuite, déboucher sur une action concrète.

### Vous êtes mandaté pour implémenter cette gouvernance ; comment et par qui cette mission vous a-t-elle été confiée ?

Cela ne s'est pas fait de manière explicite. Le processus de gouvernance se fait à travers le plan stratégique global (dit « BRIO » pour Belgian Railway Infrastructures Objectives) qu'Infrabel a établi. Il s'agit d'une action qui présente un caractère « visible » parce que j'ai la conviction qu'un fil conducteur, une vision, est nécessaire, surtout dans une entreprise publique. Concrètement, c'est un plan - basé sur 23 priorités et plusieurs sous-projets - de centralisation et de modernisation des installations : de 360 cabines de signalisation existant au début de 2004, commencement de mon mandat, le nombre va tomber à 31, fin 2012, soit la suppression de 90 % des sites de gestion du trafic.

Ces priorités industrielles influent sur la culture d'entreprise et constituent l'un des projets qui fondent la gouvernance d'entreprise et des hommes. La gouvernance humaine fait donc partie d'un ensemble plus vaste qui est l'évolution de la culture d'entreprise et Infrabel a encore du chemin à parcourir. D'autres projets existent: on aurait pu regrouper sous le vocable « gouvernance humaine » parce que c'est bien de cela qu'il s'agit.

Deux exemples me viennent à l'esprit. Le projet « Empowerment » qui vise à orienter et à soutenir les collaborateurs dans leur développement personnel et à les amener à fonctionner et à réagir dans leur modèle comportemental davantage comme des entrepreneurs. Une autre idée consiste à mettre des coaches à la disposition des cadres. Dans tous les cas, la gouvernance humaine a été précisée comme l'un des éléments d'un ensemble qui a pour objectif de faire évoluer la culture de l'entreprise.

### Rédiger une note, c'est bien ; encore faut-il en organiser l'application ?

C'est une question importante. Il faut en effet s'occuper de l'impact de l'attitude des managers sur le comportement des personnes qu'ils sont amenés à diriger. C'est là où certaines entreprises ou organisations publiques ont peut-être fait fausse route, dans le dialogue avec les syndicats notamment. Il était normal de penser que lorsqu'on avait discuté des rémunérations, de la protection du travail, des vêtements de sécurité,..., on avait fait le tour de la question. C'est évidemment complètement faux. On doit aussi, de manière prioritaire, se préoccuper des comportements et du développement personnel pour encourager l'envie de travailler et viser la motivation.

Chez Infrabel, nous n'avons pas encore franchi le stade d'un texte si ce n'est une note de synthèse rédigée en interne avec des spécialistes en ressources humaines dont Serge Hubert. Actuellement, nous travaillons sur une note de gouvernance interne et de codes de conduite qui se limitent à des règles statutaires. Or, un code de conduite doit aller beaucoup plus loin. Modestement, nous n'en sommes encore qu'à une note en cours de rédaction. Ensuite, en ce qui concerne son application, le département Communication et moi-même en seront responsables. Le suivi et la communication interne se font par Team Building et séances d'information au Top 800.

### En matière de gouvernance, existe-t-il des différences notoires entre entreprise publique et privée ?

Infrabel est une société anonyme de droit public ; chaque mot à son importance. Je poserais donc trois niveaux. D'abord, celui de l'entreprise : les textes relatifs aux codes des sociétés servent de base pour une corporate governance non spécifique à une entreprise publique. La notion de « droit public » implique, quant à elle, un certain nombre de règles qui s'appliquent à titre supplétif ; elles n'entrent donc pas en concurrence avec les règles de gouvernement qui s'appliquent à toute entreprise. A titre d'exemple, dans le cas d'une entreprise publique, un commissaire du gouvernement siège au C.A. Il ne participe pas à la décision mais vérifie le respect du contrat de gestion qui existe entre l'Etat fédéral et Infrabel dans le cadre d'un service rendu au public. Il veille à la bonne exécution du contrat de gestion. Ce modèle, soumis à la loi du 21 mars 1991, est le propre d'une entreprise publique belge.

Enfin, le troisième niveau est celui de l'internal governance et de la gouvernance des hommes. Il s'agit de la manière dont l'organisation en interne se met en place sous l'effet d'un ensemble de règles, de comportements et de valeurs qui détermineront le processus de décision au niveau du Conseil d'Administration, du comité de direction et, du management.

### La gouvernance humaine dans une entreprise publique comme Infrabel, c'est quoi concrètement ?

Aujourd'hui et dans les limites de ce que je viens de dire, la gouvernance humaine c'est le développement d'un leadership éthique, une notion très importante qui favorise et consolide les comportements intègres.

A ce titre, nous prôtons la déclinaison de neuf valeurs : le sens des responsabilités, l'intégrité, l'engagement vis-à-vis du client, la recherche de la précision - indispensable lorsqu'on gère la sécurité de 700.000 clients par jour - l'esprit d'équipe (tout devient tellement complexe qu'il n'y a plus une seule personne pouvant détenir l'intégralité du savoir ou de l'information. L'esprit d'équipe est nécessaire pour mobiliser de manière complémentaire l'entièreté des savoirs), la confiance, l'ouverture d'esprit, la transparence et la motivation. Je reviens sur l'ouverture d'esprit qui est spécifique au domaine ferroviaire. Nous sommes en effet passés d'une société monopolistique au statut de société anonyme. Nous évoluons donc dans un secteur qui manque parfois d'ouverture sur l'extérieur. En pleine phase de libéralisation, il faut afficher notre volonté de s'inspirer des meilleures pratiques, non seulement dans le ferroviaire mais dans l'entièreté du monde socio-économique.

En résumé, nous nous attachons actuellement au comportement, au leadership éthique, à la déclinaison de valeurs et au programme des ressources humaines qui permet à l'humain d'intégrer les valeurs essentielles à tous les niveaux de décision.

## Quelques chiffres relatifs aux activités d'Infrabel ?

Fin 2007, 12.800 collaborateurs ont permis de réaliser un volume d'affaires de 2,5 milliards € soit 1,5 milliard en compte de résultat et 1 milliard en investissements.

Infrabel poursuit deux missions. La première, de type industriel, consiste en la gestion, l'entretien et le renouvellement des infrastructures ferroviaires en Belgique. Il faut y ajouter la gestion du trafic.

La seconde mission est d'ordre réglementaire. Infrabel tarifie et répartit les capacités d'infrastructures. La société vend des sillons ferroviaires c'est à dire des capacités ferroviaires comme les aéroports cèdent des « slots », des créneaux horaires. Enfin, nous formulons aussi des avis sur l'octroi des licences pour les opérateurs.