

« La gouvernance se pratique depuis le plus haut échelon »

Gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire belge, Infrabel est la première organisation dans le périmètre public à s'être inspirée du courant de pensée de la gouvernance humaine. Fervent convaincu, son CEO, Luc Lallemand, reconnaît n'avoir encore franchi qu'une première étape, celle de la définition sur papier. L'application ne fait que commencer, mais la machine est bel et bien lancée. Témoignage.

TEXTE: LAURENT CORTVRINDT

Jusqu'en 1992, la SNCB – alors encore unitaire – a géré les activités du secteur ferroviaire en Belgique avec un statut parastatal. Devenue société anonyme de droit public, elle a acquis une certaine autonomie de gestion. Autre évolution: pour préparer la libéralisation du marché, les activités d'infrastructure et d'opération se sont séparées, comme on a également pu le voir ailleurs en Europe. C'est ainsi qu'est né Infrabel, gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire belge et nouvelle société anonyme de droit public, fin 2004. Dès l'origine, cette entreprise aspire à créer un modèle de gouvernance alliant les meilleurs éléments de la gouvernance publique et de la gouvernance d'entreprise.

RÉALISER LE BUY-IN

Un plan stratégique est formulé en ce sens. Il sera approuvé en Conseil d'administration, dans sa deuxième version, en décembre 2007. CEO d'Infrabel, Luc Lallemand explique que, lors des deux premières années, l'accent a surtout été mis sur la gestion – services généraux, fonctions financières, RH, communication, sécurité, stratégie, etc. « Les collaborateurs du gestionnaire de l'infrastructure ont en fait découvert qu'ils avaient des clients: les

opérateurs ferroviaires, souligne-t-il. Il s'agit d'un changement culturel, surtout qu'aujourd'hui, nous en comptons huit, pour un seul en 1992. »

Dans le plan stratégique, on retrouve huit orientations et 23 priorités vers lesquelles le CEO d'Infrabel souhaite que les 13.000 hommes et femmes que compte l'organisation soient tournés. « Parmi ces orientations, 'Progresser ensemble-management et culture d'entreprise' est d'une importance capitale. Si j'ai personnellement piloté le plan stratégique, nous nous sommes collectivement attelés à une série de projets pour faire évoluer la culture d'entreprise. Voici déjà un élément de gouvernance humaine: comment faire participer le management et l'entreprise à la stratégie et à la définition des priorités? » En réalisant son exercice stratégique, Infrabel a immédiatement intégré le processus de buy-in du management et de la base, au lieu de le gérer dans un second temps, comme c'est souvent le cas.

Le développement de la gouvernance humaine et d'entreprise d'Infrabel s'articule autour de quatre grands axes. Un: mener des enquêtes internes concernant la culture, les valeurs et le changement afin de connaître la vision du personnel et disposer de données objectives. Deux:



Luc Lallemand:

« La gouvernance des hommes doit se rattacher aux autres éléments de gouvernance, pilotés par la loi, les règlements et les bonnes pratiques internes, en vue d'une motivation optimale des collaborateurs. »

clarifier l'intégralité du processus décisionnel et veiller avec encore plus d'attention au bon fonctionnement de celui-ci. Trois: décrire dans un document synthétique les principes de base de la gouvernance d'entreprise et des hommes. Et quatre: réaliser des progrès sur le plan de la transparence, de l'ouverture, des comptes-rendus, de la responsabilité, entre autres dans le cadre d'une saine relation de confiance avec l'Etat.

« La gouvernance humaine a été définie au sommet de notre stratégie de changement culturel mais pas de façon isolée, insiste Luc Lallemand. La gouvernance humaine est une cohérence que l'on va retrouver dans toute une série d'aspects de la gestion de l'entreprise mais, en particulier, dans l'aspect culturel ». Car, à ses yeux, le malentendu des ressources humaines – tel que décrit par Serge Hubert – réside dans le fait que

les hommes et les femmes qui composent une entreprise ne représentent pas un outil à gérer comme un outil industriel. Ils doivent être considérés à un niveau plus élevé, comme étant la substantifique moelle de l'entreprise.

AU DÉBUT DU VOYAGE

Au-delà, le point le plus important reste la pratique et la mise en place concrète de ces principes

Jean Stéphane (GSK Biologicals):

« IL FAUT POUSSER LES COLLABORATEURS À S'ENGAGER POUR UN MEILLEUR FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE »

Combien d'employeurs peuvent se targuer de réunir 33 nationalités pour qui la tolérance et le respect mutuel sont des valeurs centrales? Avec ses 8.000 collaborateurs répartis sur trois continents, GSK Biologicals est de ceux-là. Près de deux tiers de ce personnel est basé en Belgique, notamment à la maison mère et dans les principales installations de production et de R&D. Les départements de GSK Biologicals partagent une même préoccupation continue: « améliorer la santé dans le monde ». Dans 165 pays, trois millions de vaccins sont distribués quotidiennement...

Président de la division vaccins chez GlaxoSmithKline, Jean Stéphane suit, lui aussi, Serge Hubert sur sa définition de la gouvernance humaine. Du moins en partie. « Il ne faut pas négliger la pérennité de l'entreprise, note-t-il. Lorsque celle-ci est en jeu, vous pouvez être amené à prendre des décisions humaines délicates. Je pense que cet aspect n'est pas assez souligné. Par contre, faire des affaires de manière éthique et durable constitue, à mes yeux, une base fondamentale. Pour y arriver, on peut agir sur son comportement en interne ou par rapport à ses clients ».

Concrètement, chez GSK, la gouvernance humaine se traduit, par exemple, dans la mesure des performances des cadres. « D'un côté, nous avons l'évaluation des résultats. Mais, en parallèle, nous étudions leurs comportements de leaders, de managers, vis-à-vis de leurs équipes. C'est essentiel: de leur conduite découlera le comportement de leurs collaborateurs. Il faut que les systèmes d'évaluation de performances soient conformes aux valeurs que vous souhaitez véhiculer au sein de votre entreprise. » Parmi ces valeurs: l'intégrité. Cela signifie donc que, lors des évaluations de performance, ce critère sera analysé à travers les résultats obtenus et le respect témoigné aux personnes.

Depuis déjà plus de 25 ans, GSK Bio essaye de véhiculer cette culture. « Souvent, dans une entreprise, les décisions sont fortement influencées par un département. Si tel est le cas, vous n'arriverez pas à prendre les



Jean Stéphane:

« J'aime dire que j'ai le droit de parler à tout le monde et que tout le monde a le droit de me donner son feedback, positif ou négatif. »

bonnes décisions et à lancer les innovations adéquates parce que vous privilégiez un aspect plutôt qu'un autre. J'estime que le respect de tous est fondamental. Ensuite, l'approche client doit être présente au quotidien, notamment par des enquêtes de satisfaction. » Autre exemple de prise de position managériale: la responsabilité sociétale: GSK Biologicals s'engage en effet pour des actes sociétaux non commerciaux, comme la production de vaccins pour le tiers-monde. Objectif: exercer un impact sur la société dans sa globalité.

Par ailleurs, la direction rencontre régulièrement ses ouvriers, employés ou managers, à l'occasion de déjeuners. « J'aime dire que j'ai le droit de parler à tout le monde et que tout le monde a le droit de me donner son feedback, positif ou négatif, conclut Jean Stéphane. Chez GSK, nous prônons une transparence totale. Le personnel a, par exemple, la possibilité d'envoyer un mail à la direction. Ce message sera traité de manière anonyme et la direction y répondra. Outre le souci de transparence, il s'agit de pousser nos collaborateurs à s'engager pour un meilleur fonctionnement de l'entreprise. »