

LUC LALLEMAND  
(INFRABEL) ÉVOQUE  
LES VERTUS  
STRUCTURANTES DE  
LA GOUVERNANCE  
HUMAINE

# LA VALEUR D'UNE NORME TIENT AUX RÉFLEXIONS QU'ELLE SUSCITE

TEXTE ■ CHRISTOPHE LO GIUDICE



Gestionnaire de l'infrastructure et du trafic ferroviaire en Belgique, Infrabel fait figure de précurseur dans la mise en place d'une gouvernance humaine venant renforcer la gouvernance d'entreprise. Une dynamique qui, selon son CEO, Luc Lallemand, a pour vertu de structurer une meilleure prise en compte des questions d'ordre humain à tous les stades du processus de décision ainsi qu'au quotidien dans l'entreprise.

Infrabel est une entreprise relativement jeune puisqu'elle est née fin 2004 de la volonté des instances européennes de libéraliser le transport ferroviaire en séparant les activités de gestion de l'infrastructure et de transport de voyageurs. « Dès l'origine, nous avons eu la volonté de nous positionner au rang de success-story de la modernisation des entreprises publiques, notamment en alliant les meilleurs éléments de la gouvernance publique et de la gouvernance d'entreprise », explique Luc Lallemand.

Sur la grande table de réunion joutant son bureau trônent un morceau de rail et une trentaine de centimètres de ces câbles en cuivre qui surplombent les lignes ferro-

viaires. « L'outil industriel d'Infrabel est étendu, lourd et reposant sur différentes technologies complexes - télécoms, électricité, signalisation, génie civil,... - qui coexistent et pour lesquelles il nous faut faire confiance aux experts du secteur, appuie-t-il. Le concept de la gouvernance humaine trouvait donc particulièrement à s'appliquer : faire confiance à l'humain dans l'entreprise, en renforçant les liens socio-professionnels et en offrant à chacun un projet de développement personnel. »

## Cohérence d'ensemble

C'est dès 2007 qu'Infrabel s'est inscrit dans une gouvernance humaine comme partie de la gouvernance globale de l'entreprise. « Nous faisons déjà beaucoup de choses pouvant se rattacher à ce concept, sans y avoir accolé le nom. Un peu comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir. La réflexion que nous avons menée au niveau des plus hautes instances décisionnelles et la définition d'un certain nombre de principes nous ont permis de regrouper ces pratiques sous un vocable unique et, surtout, d'introduire une structuration et une cohérence d'ensemble nous permettant de progresser. »

La dynamique s'est articulée autour de plusieurs axes : la définition des valeurs et de la culture d'entreprise en partant de ce qui vit sur le terrain, la clarification des processus décisionnels et la rédaction d'une charte de gouvernance des hommes. « Nos valeurs sont la traduction de la richesse de l'ADN ferroviaire - que l'on veut transmettre étant donné qu'en raison de la pyramide des âges, la moitié de notre personnel nous quittera

à un horizon de 10 ans - et des accents que nous voulons faire évoluer. » On y retrouve l'esprit d'équipe - « indispensable dans un contexte industriel lourd où l'on ne peut faire seul le résultat » -, la passion - « un des points forts des cheminots, insuffisamment mis en évidence dans les médias » - et le service - « la notion de service public, mais aussi le service au client que nous voulons encore renforcer ».

Parmi les priorités stratégiques de l'entreprise, Luc Lallemand pointe, à côté bien sûr de la sécurité et la ponctualité, l'équilibre financier. « Avant tout par conscience sociale, souligne-t-il. La première responsabilité d'un CEO consiste à assurer la continuité de son entreprise. La plupart des gestionnaire de réseau et des opérateurs ferroviaires sont en déficit, de très léger à extrêmement lourd. Or, si l'on crée un déficit et si l'on génère des dettes, un successeur aura tôt ou tard à y faire face par le biais d'un plan social. » Les résultats annuels publiés fin mars confirment cet engagement : depuis sa création, Infrabel est toujours parvenu à clôturer tous les ans sur un résultat opérationnel positif - 121 millions d'euros en 2014 - ou sur un résultat quasi break-even.

## Sens et coo-pétition

La charte de gouvernance humaine d'Infrabel se décline en 7 principes intégrés dans les processus de décisions et les comportements. Les deux plus importants, sans doute, sont « donner du sens » et « apprendre par la coo-pétition ». « Le sens au travail correspond à la plus grande attente des travailleurs, estime Luc Lallemand. Et ce n'est pas parce qu'on réalise une activité qui a du sens

## TEMPS FORTS

:: Infrabel n'a pas attendu l'actuel processus de normalisation relatif à la gouvernance humaine pour déployer le concept et le faire vivre dans l'entreprise.

:: Pour Luc Lallemand, son CEO, une norme ou un concept tel que celui-là n'ont pas d'intérêt en soi : leur valeur réside dans la réflexion qu'ils suscitent pour amener à mieux prendre en compte l'humain dans la gestion de l'entreprise.

:: La dynamique de normalisation est de nature à stimuler, dans davantage d'entreprises, la réflexion et la structuration d'initiatives visant à enrichir la gestion des ressources humaines.



### Luc Lallemand Infrabel

« Le sens au travail correspond à la plus grande attente des travailleurs. Et ce n'est pas parce qu'on réalise une activité qui a du sens qu'elle fait forcément sens pour les gens. Il convient de veiller à ce que tous les comportements aient eux aussi du sens. »

© Infrabel-Benjamin Brolet

- faire rouler un moyen de transport collectif respectueux de l'environnement - qu'elle fait forcément sens pour les gens. Il convient de veiller à ce que les comportements aient eux aussi du sens. »

Exemple : le CEO d'Infrabel se veut très intègre sur le core business de l'entreprise. « Nous nous occupons du réseau et rien

contrôle d'où Infrabel et la SNCB assurent le suivi du trafic ferroviaire et la gestion des incidents qui se passent quotidiennement sur le réseau belge. Il représente un bel exemple de ce qu'est la coo-pétition. » Cinq autres principes viennent compléter ces deux premiers : « créer des opportunités », « inspirer le monde », « s'engager », « montrer l'exemple »

## C'EST LA PERSONNE QUI A LA MEILLEURE IDÉE ET LA DÉFEND LE MIEUX QUI L'EMPORTE

d'autre, alors que certaines sociétés du secteur prennent en charge d'autres activités comme l'immobilier, ce qui comporte le risque de réduire l'attention portée au business de base. » Autre illustration : « Tout le monde sait fort bien qu'il n'existe pas dans la vie de situation où l'on n'aurait que des avantages et aucun inconvénient. Donner du sens, c'est être conséquent et toujours considérer les opportunités et les risques associés. C'est aussi ne pas mentir, ni se voiler la face. »

Infrabel a par ailleurs défini le concept de « coo-pétition ». « En 2005, nous avons dû séparer des gens qui travaillaient ensemble dans l'ancienne SNCB, illustre-t-il. Il en a résulté une détérioration de la qualité parce qu'on ne se parlait plus. Il a donc fallu se 'reconnecter', stimuler la coopération tout en rapportant les uns et les autres à des lignes hiérarchiques différentes et en veillant aux intérêts de son entreprise respective. Dans cet esprit a été créé le Railway Operations Centre, un nouveau centre opérationnel de

et « un processus continu de veille ».

### Critique positive

La démarche s'est ensuite poursuivie par la mise en place du plus important programme de coaching structuré jamais mis en place en Belgique. Chaque cadre d'Infrabel a ainsi pu suivre librement un trajet de développement individualisé à la fois répondant à ses propres besoins et lui permettant d'évoluer dans la direction définie dans le cadre de la charte. Ensuite, l'ambition consiste à faire vivre ces principes au quotidien. « Nous sommes dans une société où tout se mesure et se chiffre, indique Luc Lallemand. Or, il n'y a rien de plus difficile que de mesurer et chiffrer les comportements. La dynamique ne peut se limiter aux deux entretiens individuels fixés dans l'année. Elle se matérialise au travers d'un processus constant d'amélioration et de critique positive sur les comportements que nous avons tous. »

Comme nombre d'organisations publiques, Infrabel a vu les budgets alloués à son fonc-

tionnement fortement réduits ces dernières années. « Soit on se laisse aller à la colère ou toute autre émotion, soit on réfléchit de façon rationnelle et constructive à la manière de gérer cela. Nos principes de gouvernance humaine représentent un bon cadre pour regarder au-delà de la contrainte et imaginer de nouvelles solutions. D'autre part, nous avons développé une gestion très collégiale : quand les gens sont associés aux discussions et participent à la décision, le buy-in se construit en parallèle. »

C'est ainsi que, pour Luc Lallemand, le jour le plus important de la semaine, c'est le mardi matin. « Nous tenons des comités de direction très longs, en approfondissant les discussions allant parfois loin dans la technique, afin que les décisions soient partagées par tous. Il ne s'agit pas d'un organe d'entérinement ou d'un lieu où le patron décide de tout. Ce sera la personne autour de la table qui a la meilleure idée et qui la défend au moyen des éléments les plus pertinents qui l'emportera. Je peux changer d'avis à 180° si cela se justifie. C'est un grand fondement de la gouvernance humaine de l'entreprise telle que nous l'avons définie. »

Une belle illustration en a été vécue par deux collaborateurs de la région de Mons, l'une ingénieur s'occupant de l'entretien des voies, l'autre en charge de la gestion du trafic à la cabine de signalisation. Partant du constat que les heures à disposition pour réaliser l'entretien des voies étaient réduites et, le plus souvent, confinées à la nuit, ils ont imaginé une solution permettant de le réaliser en journée - et donc dans de meilleures conditions - mais sans impact sur le trafic. Un mois plus tard, porté par sa ligne hiérarchique, le tandem était invité dans la salle où se réunissent le conseil d'administration et le comité exécutif pour expliquer son projet. Au terme de la réunion, ils ont été applaudis et leur proposition, actuellement implémentée en local, pourrait bientôt être étendue à l'ensemble du réseau...