



## Marc Descheemaecker

AUTEUR/AUTRICE · CHEF D'ENTREPRISE

Transformer une grande institution soumise à des contraintes politiques est nettement plus difficile que de restructurer une entreprise privée. Les décisions relatives au personnel nécessitent des négociations avec les pouvoirs publics et les syndicats. Les horizons d'investissement s'étendent sur plusieurs mandats politiques. La logique commerciale entre quotidiennement en concurrence avec l'obligation de service public. La plupart des cadres de gestion du changement ont été conçus pour des organisations capables d'agir rapidement et de procéder à des changements radicaux. Ce n'est pas le cas des entreprises publiques, des services publics réglementés et des grandes administrations publiques. Leurs dirigeants se retrouvent avec des outils qui n'ont pas été conçus pour répondre aux problèmes auxquels ils sont confrontés.

Ancien PDG qui a fait progresser de 60 % la fréquentation des chemins de fer belges tout en réduisant les effectifs, Marc Descheemaecker est un spécialiste de la transformation des grandes organisations soumises à des contraintes politiques, ainsi que des compétences de direction spécifiques qui permettent d'y parvenir.

### biographie de Marc Descheemaecker 2026

#### Pourquoi les organisations font appel à Marc Descheemaecker

- Il a accompli ce que la plupart des conférenciers en gestion du changement se contentent d'étudier : redresser une institution d'importance nationale, politiquement exposée et fortement syndiquée, avec des chiffres vérifiables. Cela lui confère une crédibilité dans les discussions au sein des conseils d'administration et des équipes de direction que les universitaires diplômés ne peuvent égaler.
- Son expérience à la SNCB met en lumière une distinction que la plupart des programmes de transformation ignorent : la différence entre le changement dans les organisations qui peuvent évoluer librement et celui dans les organisations qui ne le peuvent pas. Les dirigeants des secteurs réglementés, des organismes publics et des grandes entreprises sous influence de l'État entendent quelque chose qu'ils entendent rarement : un cadre conçu pour leurs contraintes réelles.
- Ayant présidé l'aéroport de Bruxelles lors des attentats terroristes de 2016, il apporte une expérience directe du leadership en situation de crise opérationnelle aiguë, non pas en tant que consultant en gestion de crise, mais en tant que personne publiquement responsable de la réponse et du redressement de l'institution.
- Ses fonctions simultanées au sein d'une compagnie ferroviaire

#### DISPONIBLE POUR

- Intervention

#### IES THÈMES D'INTERVENTION DE MARC

- Agilité organisationnelle
- Gestion des risques
- Gestion du changement
- Leadership
- Leadership en temps de crise
- Transformation de la main-d'œuvre

**LANGUES:** Anglais

nationale, d'un opérateur national de bus, de Brussels Airport, de la Banque européenne d'investissement et du Fonds européen d'investissement lui ont donné une vision que peu de professionnels possèdent : celle du point de rencontre entre l'allocation de capitaux européens et la gouvernance des infrastructures nationales, et celle des situations où les deux tirent dans des directions opposées.

- Son parcours, qui l'a mené de l'analyse chez McKinsey aux biens de consommation et aux services d'installations, puis à quatre grandes institutions européennes de transport, lui confère une véritable perspective intersectorielle sur la transformation opérationnelle. Il n'est pas un spécialiste des transports ; c'est un praticien du changement qui s'est trouvé à travailler dans le secteur des transports.

## Faits marquants de sa biographie

- PDG de la SNCB (compagnie ferroviaire nationale belge), 2004-2013 : a augmenté le nombre de passagers de 60 % et réduit les effectifs d'environ 20 %
- A transformé les activités belges déficitaires de Thalys et d'Eurostar en une participation rentable ; a supervisé la scission et la vente partielle de la division fret de la SNCB
- Président de Brussels Airport Company (BAC), 2013-2021
- Président de De Lijn (opérateur national belge de bus et de tramways), 2016-2022
- Administrateur de la Banque européenne d'investissement (BEI), 2015-2022 ; administrateur du Fonds européen d'investissement (FEI), 2016-2022
- Membre du conseil d'administration de Gimv NV (société d'investissement belge cotée en bourse)
- Diplôme de troisième cycle en économie européenne, Collège d'Europe, Bruges ; Master en économie d'entreprise (cum laude), Université UFSIA d'Anvers ; a débuté sa carrière chez McKinsey Amsterdam

## Biographie

Lorsque Marc Descheemaeker a été nommé PDG en 2004, la société nationale des chemins de fer belges perdait des passagers et supportait une structure de personnel qu'elle ne pouvait plus assumer. En neuf ans, il a inversé ces deux tendances. La fréquentation a augmenté de 60 %. Les effectifs ont été réduits de près de 20 %. Aucun de ces résultats n'a été obtenu en contournant les contraintes propres à une entreprise publique. Ils ont été obtenus en les comprenant précisément et en dirigeant dans ce cadre.

Le travail à la SNCB a dépassé les simples chiffres. Les activités belges de Thalys et d'Eurostar étaient structurellement déficitaires ; M. Descheemaeker les a restructurées pour en faire une participation rentable. La division fret, un défi à part, a été scindée en une entité indépendante et partiellement vendue à un partenaire financier. Il ne s'agissait pas de projets séquentiels. Ils se sont déroulés simultanément, chacun nécessitant des négociations entre les ministères, les syndicats et les investisseurs privés.

Ses fonctions ultérieures au sein de conseils d'administration – président de Brussels Airport Company, président de De Lijn, administrateur à la Banque européenne d'investissement et au Fonds européen d'investissement – ont étendu cette vision opérationnelle à la gouvernance institutionnelle. Peu de professionnels ont pu observer, de

l'intérieur, comment les décisions financières prises au niveau européen se traduisent en choix concrets au sein d'une autorité nationale des transports. Il a siégé des deux côtés de la table.

Sa formation universitaire - un master en économie d'entreprise (cum laude) de l'UFSIA d'Anvers et un diplôme de troisième cycle en économie européenne du Collège d'Europe à Bruges - lui a donné les bases analytiques nécessaires. Son apprentissage chez McKinsey les a affinées. Cependant, ce n'est ni l'un ni l'autre qui impressionne le plus les auditeurs de haut niveau. C'est une compagnie ferroviaire nationale, véritablement transformée.

## **Principaux thèmes d'intervention**

- Transformation organisationnelle à grande échelle dans des environnements soumis à des contraintes politiques
- Leadership du changement dans les entreprises publiques et réglementées
- Restructuration des effectifs sous la contrainte politique et syndicale
- Gouvernance des infrastructures et stratégie d'investissement européenne
- Leadership en situation de crise opérationnelle
- Les transports et la mobilité en tant que défi stratégique
- Gouvernance des conseils d'administration dans les entreprises publiques et privées

## **Idéal pour**

- PDG et cadres supérieurs menant la transformation dans les secteurs réglementés, les services publics ou les organisations proches du secteur public
- Les conseils d'administration et les présidents d'entreprises publiques, d'autorités chargées des infrastructures ou de grands organismes financés par l'État
- Les DRH et les responsables de la transformation chargés de mener à bien la restructuration des effectifs dans des environnements politiquement sensibles
- Les forums européens sur les politiques, les infrastructures et les investissements publics où la gouvernance et la stratégie commerciale se recourent

## **Résultats attendus pour le public**

- Une articulation plus claire de la manière dont la gestion du changement dans les organisations soumises à des contraintes diffère de la transformation dans le secteur privé - et ce que cette différence exige du leadership
- Des études de cas concrètes tirées du redressement de la SNCB : quelles décisions ont été prises, quels leviers étaient disponibles et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné
- Une approche pratique de la gestion simultanée de multiples mandats de parties prenantes (gouvernement, syndicats, partenaires commerciaux et public) sans perdre l'élan opérationnel
- Un aperçu de la manière dont les institutions d'investissement européennes envisagent les infrastructures nationales ; utile pour les dirigeants qui doivent gérer les cycles de financement public et les décisions de capitaux transfrontaliers
- Une réflexion honnête sur la manière de diriger une institution en période de crise publique aiguë, et sur les choix en matière de

communication et de gouvernance qui en ont découlé

## **Marc Descheemaeker's Videos**

