

Rien que des perles dans l'entreprise



CHRIS WUYTENS

Managing Director Acerta Consult

J e suis en voiture lorsque j'entends à la radio cette nouvelle qui me laisse sans voix : à peine 9 fonctionnaires fédéraux sur 19.000, aux Finances, ont reçu une évaluation négative. Soit un total un bon 0,05%. J'augmente le son. L'introduction du système d'évaluation était censée permettre de repérer plus rapidement les éléments médiocres et ainsi augmenter les chances de promotion des nouveaux talents, explique le présentateur avec beaucoup de verve.

En réalité, le renouvellement s'est avéré une utopie. La grande majorité des évaluateurs optent apparemment pour la voie du moindre effort et attribuent dès lors indistinctement une bonne évaluation à tous les collaborateurs.

Je ne suis cependant pas surpris. Il s'agit là d'un exemple typique de système d'évaluation qui n'a donc pas atteint son objectif. Mais l'entreprise qui fait bel et bien une distinction entre ses collaborateurs et où les «mauvais éléments» sont dès lors également identifiés a-t-elle beaucoup plus de mérite? Les collaborateurs de cette entreprise sont-ils employés en fonction de leurs talents?

Nos systèmes d'évaluation actuels sont hiérarchiques, impersonnels et obsolètes. Tous les travailleurs sont soumis aux mêmes exigences standards. Par conséquent, nous n'exploitons malheureusement pas assez les talents et les capacités uniques de chacun d'eux. Comment se déroule aujourd'hui une évaluation? Chaque entreprise a sous le coude sa petite liste de critères caractéristiques auxquels les titulaires de fonction devraient satisfaire pour incarner le salarié modèle. Les employeurs cochent chaque numéro de leur liste avec la plus grande circonspection, et les travailleurs se confor-

ment à ces normes standardisées dans l'espoir de décrocher une bonne évaluation. Triste conséquence: les entreprises passent totalement à côté des aspects uniques qui font toute la richesse d'un individu. Bref, nous créons de l'homogénéité.

Faut-il en déduire que les organisations doivent bannir toute forme de système de mesure? Absolument pas, mais nous devons instamment renoncer aux échelles de prestations uniformes pour nous concentrer davantage sur les qualités individuelles des travailleurs. Les organisations doivent miser en permanence sur les points forts de leurs collaborateurs.

Lors d'une évaluation, le dirigeant doit examiner plus systématiquement ce qui anime ses collaborateurs au lieu de se focaliser sur leurs compétences. Il pourra ainsi mieux tenir compte des talents des individus et éviter que ces derniers ne déploient une énergie inutile à vouloir perfectionner des compétences qui ne sont pas innées chez eux. Ce moment de qualité professionnelle entre travailleur et employeur porte ses fruits. De cette manière, les entretiens d'évaluation ne sont plus des sources de démotivation, mais de véritable motivation.

Les organisations du futur doivent donc

miser sur la richesse de carrières pour pouvoir élaborer un plan de développement sur mesure pour chaque travailleur. La tâche des RH consiste à trouver un juste équilibre entre les talents de chaque travailleur et les objectifs de l'entreprise pour pouvoir évoluer vers un système où l'employabilité occupe une position centrale.

Le fait de miser sur le talent augmente l'«employabilité» des travailleurs, et les deux parties en retirent un bénéfice. De fait, l'employabilité est ni plus ni moins l'adéquation entre un collaborateur et une fonction. Nous passons ainsi d'un système caractérisé par un groupe trié sur le volet de «high potentials» tenu en haute estime à un système de «all potentials» où chacun est mis en valeur et devient une perle.

Et oui, naturellement, un tel entretien moderne peut aussi faire ressortir que la motivation n'y est pas. Que le travailleur n'ambitionne ni son propre développement ni la croissance de l'entreprise. Dans une telle organisation moderne aussi, cela peut donner lieu à un licenciement. Mais au moins cette entreprise aura-t-elle essayé de tenir compte des talents du collaborateur, de l'inciter autant que possible à faire son travail avec goût et enthousiasme.

Les entreprises passent totalement à côté des aspects uniques qui font toute la richesse d'un individu. Bref, nous créons de l'homogénéité.

Lettre au Parlement européen pour en finir avec les minerais de conflit



DENIS MUKWEGE

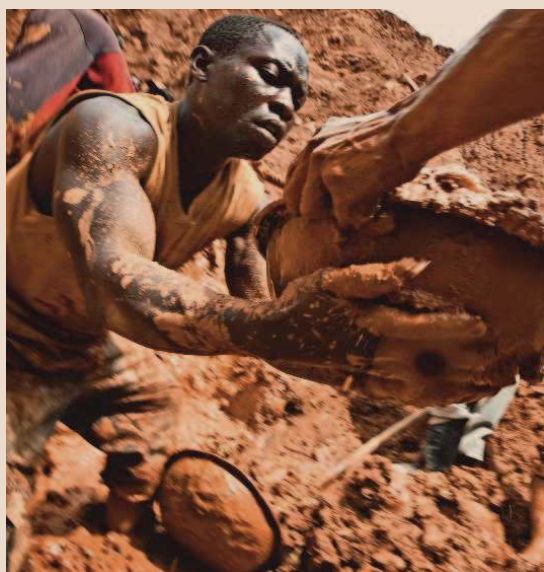
Prix Sakharov 2014, Fondateur et Directeur médical de l'hôpital de Panzi *

L e 20 mai prochain, le Parlement européen votera sur un projet de règlement destiné à lutter contre le commerce des «minerais de conflit», en particulier celui de l'étain, du tungstène, du tantalite et de l'or (3TG) qui alimente une violence aux conséquences dévastatrices pour les populations de plusieurs régions du monde, telles que la République démocratique du Congo (RDC) et la Colombie.

Nous sommes gravement préoccupés par le fait que le règlement proposé par la Commission européenne est trop faible pour aboutir à un réel changement. Il laisse le choix aux importateurs de se procurer de manière responsable ou non les minerais précités. Le mécanisme volontaire qu'il envisage d'instaurer ne s'adresse qu'à 0,05% des entreprises qui utilisent ou commercialisent ces minerais au sein de l'UE. Autrement dit, si la proposition de la Commission devait être adoptée, aucune entreprise ne serait légalement tenue de vérifier si elle participe au financement des conflits ou des violations des droits humains.

Nous regrettons que la position adoptée en avril 2013 par la Commission du Commerce International du Parlement européen n'apporte aucune réelle solution à ce problème. Elle recommande en effet l'instauration de mesures de «vigilance raisonnable» contraignantes mais hélas uniquement pour les vingt fonderies et raffineries de 3TG basées en Europe. Nous avons besoin d'obligations légales s'appliquant à toutes les entreprises susceptibles de placer des «minerais de conflit» sur le marché européen sous quelque forme que ce soit, et non pas à une poignée de fonderies et raffineries importantes de 3TG sous forme brute.

L'instauration de mesures contraignantes



L'exploitation de minerais de conflit, un fléau en RDC. © REUTERS

Les Eurodéputés ont aujourd'hui l'occasion historique de contribuer à rompre les liens entre le commerce de minerais, les conflits et les violations des droits humains.

régulant efficacement l'ensemble du commerce – et non pas seulement une partie de celui-ci – permettrait à l'Union européenne de compter parmi les précurseurs au niveau mondial en matière de transparence, responsabilité sociétale et de durabilité des pratiques commerciales. De la sorte, l'Union

européenne s'alignerait sur les normes de l'OCDE en matière d'approvisionnement ainsi que sur les réglementations contraignantes déjà adoptées aux États-Unis et dans plusieurs pays africains, dont la RDC.

Les Eurodéputés ont aujourd'hui l'occasion historique de contribuer à rompre les liens entre le commerce de minerais, les conflits et les violations des droits humains telles que les violences sexuelles à grandes échelles dont les victimes sont soignées de plus de trop nombreuses années à l'hôpital de Panzi. Nous demandons au Parlement européen de veiller, conformément à ses principes fondamentaux, à l'instauration de mesures contraignantes additionnelles qui placent le respect des droits humains avant l'intérêt économique de certains en particulier.

* Lettre conjointe co-signée par un collectif de 33 ONG

Bagarre, pénal et motif grave

PATRICE BONBLED
Consultant en droit social

Le catéchisme de la loi sur le contrat de travail rappelle que le travailleur à l'obligation «de s'abstenir de tout ce qui pourrait nuire, soit à sa propre sécurité, soit à celle de ses compagnons, de l'employeur ou de tiers».

D'autre part, l'employeur a l'obligation de «veiller en bon père de famille à ce que le travail s'accomplisse dans des conditions convenables au point de vue de la sécurité et de la santé du travailleur».

De manière plus globale, l'employeur et le travailleur «se doivent le respect et des égards mutuels» et ils «sont tenus d'assurer et d'observer le respect des convenances et des bonnes mœurs pendant l'exécution du contrat». Ces principes, dont le langage semble être un peu dépassé, ont été appliqués sur la confiance qui doit perdurer dans les relations de travail.

La bagarre

Un chef de chantier, bénéficiant d'une ancienneté de près de 19 ans, participe avec ses collègues à un «drink» qu'il a organisé. Vers la fin de la soirée, il se retrouve seul avec son supérieur hiérarchique dans les locaux de l'entreprise. Les esprits sans doute échauffés provoquent un échange d'insultes, de menaces et de coups, à tel point que le supérieur, suite à l'intervention de la police, est transporté en urgence à l'hôpital qui diagnostique de multiples lésions: hématomes, plaies nécessitant des points de suture, contusions au thorax, lèvres abîmées...

Le chef de chantier est licencié pour faute grave. Il ne se laisse pas démonter puisqu'il cite son employeur devant le tribunal du travail qui lui accorde une indemnité compensatoire de préavis de plus de 103.000 €.

Le pénal

La décision du tribunal du travail se réfère à un jugement du tribunal correctionnel qui avait eu à juger le chef de chantier et son supérieur pour coups et blessures volontaires ayant entraîné une incapacité de travail pour le premier, et pour coups et blessures volontaires pour le second. Le premier a cogné plus fort que le second. Le jugement prononcé au pénal ac-

quite les deux prévenus.

Il estime qu'il est «incontestablement acquis» que l'ambiance qui régnait depuis plusieurs mois dans l'entreprise entre le supérieur et les membres du personnel «était propice aux conflits humains».

Selon lui, le supérieur aurait dû s'abstenir («tout à fait inopportun») de se rendre au drink qui était offert par le chef de chantier, et plus encore de rester sur place, seul avec lui, après le départ des autres collègues. Même si tous les deux ont reçu des coups, photos attestant de leur violence à l'appui, il ne peut être déterminé avec une «certitude suffisante que des deux prévenus a le premier agressé ou provoqué l'autre». D'où l'acquiescement général.

Sur cette base, le tribunal du travail considère que le dossier n'établit pas que le chef de chantier est «à tout le moins pour partie» responsable de l'échange de coups et qu'il n'est pas prouvé qu'il aurait eu une attitude disproportionnée par rapport aux coups qu'il a reçus de son supérieur.

Le motif grave n'est donc pas établi à ce stade et l'employeur est condamné à payer l'indemnité de rupture augmentée des intérêts échus depuis le licenciement datant de plus de 8 ans...

L'arrêt

L'employeur interjette appel. Il n'a en effet plus rien à perdre. La Cour du travail, au vu du dossier pénal et des photos, déclare d'emblée qu'il ne s'agit pas d'une simple bousculade mais d'une véritable bagarre. Compte tenu de cette violence, elle estime qu'il importe peu de savoir qui est le premier à «avoir déclenché les hostilités». À la base, il faut déterminer l'incidence de cette bagarre sur la confiance qui doit perdurer dans les relations de travail.

L'arrêt décide qu'en participant à cette scène de coups, le chef de chantier a définitivement et irrémédiablement perdu la confiance de son employeur, tout en invoquant les principes de base des relations de travail, selon lesquels «le bon ordre et le respect de chacun sont des éléments essentiels» et «des comportements nuisibles à la bonne marche de l'entreprise» ne peuvent être tolérés. L'employeur ne pouvait accepter le règlement de conflits personnels en mettant des vies en danger «en se battant comme des chiffonniers».

De plus, le chef de chantier occupait un poste de responsabilité dans un milieu professionnel où les débordements de violence ne sont pas coutumiers.

La Cour estime que le chef de chantier n'a pas laissé d'autre choix à son employeur même si l'employé clame que celui-ci est en partie responsable de l'ambiance détestable et du mauvais climat dans l'entreprise, et ce quelle que soit l'importance de son ancienneté.

Il ne peut être reproché à l'employeur de ne pas avoir attendu l'issue de la procédure pénale pour décider de la rupture, les circonstances de la bagarre et l'état physique des protagonistes permettant d'apprécier immédiatement et dans le délai légal de trois jours, leur incidence sur la relation de confiance entre les parties.

Le jugement est donc réformé et l'indemnité refusée.

Voilà des considérations qui font mal, même sans violences. Mais qu'est devenu le supérieur hiérarchique?

Adresse
Mediain
Avenue du Port 86c
Boîte 309
1000 Bruxelles
Tél. 02/423 16 11
(Les jours ouvrables
de 8h30 à 18h)

Abonnements
et distribution
abonnement.be
Tél. 0800/55.050
compte - Mediain s.a.
Tél. 02/423 16 35

Rédaction
Tél. 02/423 16 11
Fax: 02/423 16 77
Numéro de
compte - Mediain s.a.
412-7058051-21

TVA
0404.800.301
Publicité Trustmedia
Tél. 02/422 05 11
Fax: 02/422 05 10
adinfo@trustmedia.be
www.trustmedia.be

Directeur Général
Dirk Velghe
Directeur
des rédactions
Frederik Delaplace

Manager
des rédactions
Olivier Dittros
Rédacteur en chef
Joan Condijts

Rédacteurs
en chef adjoints
Nicolas Ghislain,
Serge Quoidbach

Ce journal est protégé par le droit d'auteur.
Si vous souhaitez copier un article, une photo,
une infographie... et de nombreux autres, vous
devez nous le signaler à l'adresse suivante:
Copie presse au 02/558.97.80
ou via info@copypress.be
Plus d'infos : www.copypress.be
© 2015 Mediain s.a. Tous droits réservés.
Avenue du Port 86c, Boîte 309 - 1000 Bruxelles