

L'entretien d'évaluation ou tout l'art de démotiver son personnel



CHRIS WUYTENS

Managing Director Acerta Consult

Le 6 décembre fut, comme chaque année, un grand jour pour mes enfants. L'excitation commence des semaines à l'avance, avec le découpage des images des jouets qu'ils souhaitent dans les dépliant publicitaires. Elle atteint son comble lorsque le traditionnel petit soulier est posé au pied de la cheminée.

Pourtant, chaque année, ils se posent la même question avec inquiétude: le grand Saint va-t-il venir? Ont-ils suffisamment fait d'efforts pour recevoir du saint homme leurs cadeaux favoris? Voilà qui m'a amené à réfléchir. De nos jours, je dois constater que les traditionnelles évaluations de fin d'année sont devenues dans de nombreuses entreprises une sorte de fête de Saint-Nicolas: vous avez bien travaillé au cours de l'année écoulée? Alors, vous espérez une récompense. Cela s'est moins bien passé? Alors, vous prenez de bonnes résolutions.

Les entretiens d'évaluation se concentrent habituellement sur les prestations, l'attention du travailleur étant attirée sur ses points positifs mais aussi et surtout sur ce qui pourrait être amélioré.

Pourtant, il n'est pas toujours judicieux de confronter le personnel à ce type de feedback. Il ressort de diverses études que la plupart des travailleurs réagissent négativement à un feedback qui met le doigt sur leurs manquements, même si celui-ci est formulé de façon constructive.

Attirer constamment l'attention sur les lacunes et défauts a un effet

démotivant, même pour les travailleurs qui, pour le reste, fournissent d'excellentes prestations. Qu'advient-il si nous choisissons de nous focaliser sur les talents et les capacités de chaque travailleur au lieu de leurs éternels points à améliorer? Quid si nous promovions les gens sur leur potentiel au lieu de la réalisation d'objectifs systématiques?

Hiérarchiques et obsolètes...

Admettons-le, nos systèmes d'évaluation actuels sont hiérarchiques, impersonnels et obsolètes. En soumettant les travailleurs aux mêmes exigences standard, nous n'exploitons malheureusement pas assez les talents et les capacités uniques de chacun d'eux. Nous devons justement miser sur les points forts de nos collaborateurs et ce, en permanence.

De même, en prenant régulièrement le temps de faire une évaluation, il est possible de réagir beaucoup plus

rapidement aux besoins tant du personnel que de l'entreprise. Ainsi, les entretiens d'évaluation ne seront plus des sources de démotivation, mais bien de motivation.

En outre, beaucoup de gens pensent que l'entretien d'évalua-

Attirer constamment l'attention sur les lacunes et défauts a un effet démotivant, même pour les travailleurs qui, pour le reste, fournissent d'excellentes prestations.

tion annuel est le moment idéal pour demander l'augmentation salariale espérée depuis longtemps. Pourtant, rien n'est moins vrai. Il vaut mieux attendre le moment où ils ont réalisé avec succès un projet dans lequel ils ont pu démontrer leurs talents.

Mieux vaut dès lors que l'entreprise élabore un plan de développement sur mesure pour chaque travailleur. C'est là que s'établit le lien précieux entre les ressources humaines (RH), les travailleurs, et les objectifs stratégiques d'une entreprise. Dans ce cadre, la tâche des RH consiste à trouver l'harmonie entre les talents de chaque travailleur et les objectifs de l'entreprise, afin d'évoluer vers un système où l'

«employability» occupe une position centrale. Chacun sera ainsi récompensé et nous pourrons mettre le Père Fouettard au placard.



«La femme est l'avenir de l'économie»

Comment se fait-il que si peu de femmes accèdent à des postes importants dans les entreprises? Dominique Leroy chez Belgacom serait-elle une exception?

La situation est d'autant plus surprenante que selon des chiffres de la Commission européenne, la proportion femmes/hommes aux études supérieures est de 55%/45%, explique Nikola Trbovic, associate director du département «Research & Development» de la société de recrutement Hudson.

Et si l'on prend les sorties des études avec un diplôme, on atteint même les 59%, a-t-il confié lors d'un débat organisé par l'Ecofin Women Club. Actuellement, les femmes leaders représentent 20 à 25% du paysage global.

Une théorie est d'associer les caractéristiques du bon leader à des traits typiquement masculins. Ceci place les femmes dans une situation particulièrement inconfortable. Si les femmes agissent en tant que leader, adoptant des stéréotypes masculins, elles seront perçues comme étant dures, car elles vont à l'encontre de leur personnalité féminine. Et si elles agissent en tant que femme, elles sont perçues comme inefficaces, car les traits masculins sont davantage associés à un bon leadership.

Mais les leaders de demain vont se différencier des leaders actuels,

Le profil féminin (ouverture au changement, capacité de coopérer, style de communication...) correspond davantage au leader de demain, indique le cabinet Hudson.

souligne Hudson. La crise est d'une telle durée que l'on est en droit de s'interroger sur la situation actuelle. Quelle est la nouvelle normalité des choses (le «new normal»)? Selon la firme, nous sommes dans un monde où la croissance économique est plus faible, où l'incertitude se renforce et où le changement est très rapide. Ce qui accroît le stress. Dans cet environnement, le profil féminin (la «female touch») correspond davantage au leader de demain, selon les études menées par le cabinet de recrutement et de conseils en ressources humaines.

Coup de pouce de la crise

Les femmes apparaissent en effet plus ouvertes au changement, adoptent un style plus ouvert de communication, sont plus coopératives et davantage capables de motiver les équipes. Les entreprises devront donc tenir compte de cette évolution.

Françoise Roels, secrétaire générale de Cofinimmo et active au sein de «Women on Board», confirme que les choses sont effectivement en train de changer.

Elle rappelle que les femmes n'ont eu le droit de vote qu'en 1948. «Il faut donner du temps au temps. Par exemple, les dirigeants qui ont des filles qui ont fait des études vont changer de perception». Et puis, ajoute-t-elle encore, la crise finan-

cière a en quelque sorte offert un petit coup de pouce, avec le débat sur la gouvernance. Il y a aujourd'hui une professionnalisation de la recherche d'administrateurs. Il n'est plus question aujourd'hui de simple cooptation entre hommes.

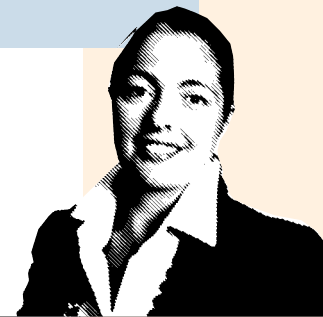
Philippe Meysman, «chief operating officer» de Hudson, souligne aussi que les mentalités évoluent. «Nous allons vers de meilleurs équilibres entre hommes et femmes» dit-il, même si on doit peut-être accélérer le mouvement avec les quotas, un mal nécessaire, pour provoquer le déclenchement.

Mais les choses ne sont pas toujours simples. Philippe Meysman évoque ces dirigeants de sociétés qui se présentent chez lui à la recherche d'un responsable de 30 à 40 ans, en stipulant qu'ils désirent que ce soit absolument un homme parce qu'ils ne peuvent se permettre six mois de congé de maternité.

«Je ne rentre jamais dans ce genre de considération. La prise en compte de la maternité ne doit pas jouer dans le choix d'un candidat. Six mois dans une carrière, qu'est-ce que cela représente au juste? Le seul cahier des charges, ce sont les compétences.»

Meysman reste quoi qu'il en soit optimiste pour le futur. «Nos études le montrent, les caractéristiques des femmes correspondent mieux aux exigences de demain. La femme est probablement l'avenir de l'économie.» Voilà qui est dit... M.L.

Tous les titres papiers devront être mis en vente à partir du 1^{er} janvier 2015



ANNE TILLEUX

Associate Partner NautaDutilh

Depuis le 1^{er} janvier 2014, tous les titres au porteur encore en circulation dont l'identité du titulaire restait inconnue ont été convertis de plein droit soit en titres dématérialisés, pour autant que l'émetteur ait pris les mesures nécessaires pour prévoir la forme dématérialisée dans ses statuts et qu'il ait conclu un contrat avec un teneur de comptes agréé ou Euroclear Belgium, soit en titres nominatifs.

Ces titres ont donc été inscrits au nom de l'émetteur (vu que leur titulaire n'est pas connu) sur un compte-titres dématérialisés ou dans le registre des titres nominatifs et l'exercice des droits attachés à ces titres ont été suspendus.

Cela signifie que les actionnaires qui détenaient des titres au porteur le 31 décembre 2013 et qui n'ont pas notifié à l'émetteur leur existence ne peuvent plus participer et voter aux assemblées générales, ni percevoir de dividendes.

Les émetteurs ont par ailleurs l'obligation (sanctionnée pénalement) de vendre ces titres entre le 1^{er} janvier et le 30 novembre 2015.

Un avis doit être publié aux annexes du Moniteur belge, ainsi que sur le site internet d'Euronext. La Dmat Task Force (www.dmat.be) a publié un modèle d'avis qu'il est recommandé d'utiliser.

Les ventes ne pourront avoir lieu au plus tôt qu'à l'expiration d'un délai d'un mois à compter de la publication de cet avis sur le site internet d'Euronext et au plus tard trois mois après cette publication.

Quatre séances de vente consécutives

Les titres cotés sur un marché réglementé seront donc vendus sur Euronext Brussels. Les titres cotés sur Alternext ou sur le Marché Libre seront vendus respectivement sur Alternext ou le Marché Libre.

Les titres non cotés seront vendus tous les mardis sur le tout nouveau MTF organisant les ventes des titres non cotés, à savoir l'Euronext Expert Market, plateforme électronique qui remplace depuis le 9 décembre l'ancien marché des ventes publiques qui fonctionnait encore «à la criée».

Les titres devront être présentés à la vente lors de minimum quatre séances consécutives, et ce, afin que le maximum de titres puissent être vendus et donc que le moins de titres possible soient déposés auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Pour les titres cotés, la détermination du prix de cession ne pose aucune difficulté, il s'agira du cours au moment de la cession.

Par contre, pour les titres non cotés, c'est le commissaire des ventes publiques qui devra fixer le prix de la cession sur la base des documents que l'émetteur devra préalablement lui transmettre.

Le produit net des ventes des titres, cotés ou non, devra être déposé immédiatement par l'émetteur auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations. Si à l'issue des ventes et au plus tard le 30 novem-

bre 2015, certains titres ne sont pas vendus, ce sont les titres eux-mêmes qui seront déposés à la Caisse des Dépôts et Consignations.

À partir du 1^{er} janvier 2016, toute personne pouvant apporter la preuve qu'elle était titulaire de titres anciennement au porteur pourra demander la restitution auprès de la Caisse soit du produit de la vente, soit des titres invendus.

Une amende égale à 10% du produit de la vente ou de la contre-valeur des titres pour les titres invendus par année de retard devra être payée par les propriétaires des titres. Plus un titulaire de titres au porteur attend avant de demander la restitution, moins son titre a de la valeur. Après un laps de temps de 10 ans, la valeur des titres est même réduite à néant.

Conseil aux propriétaires de titres au porteur anciens: fouillez vos coffres, retournez vos matelas et videz vos bas de laine pour vous faire connaître auprès des émetteurs. À défaut, vos titres seront vendus!

L'État empoche

Qu'advient-il des sommes résultant de la vente des titres et des titres invendus qui ont été déposés à la Caisse et qui ne feraient pas l'objet d'une demande de restitution par leur titulaire dans un délai de 10 ans à partir de 2015? En ce qui concerne les sommes issues des ventes, leur sort est simple: elles seront attribuées à l'État.

En ce qui concerne les titres, ils deviendront également la propriété de l'État, sauf si l'émetteur fait usage de l'ultime possibilité qu'il aura de racheter ses propres titres. Cette acquisition des titres en 2025 par l'État aura une conséquence surprenante: l'État va devenir actionnaire de certaines sociétés qui pourraient être des sociétés familiales ou des PME.

Avant les ventes, préparez-vous aux ventes. Conseil aux propriétaires de titres au porteur anciens (bon de caisse, action, obligation, certificat, etc.): fouillez vos coffres, retournez vos matelas et videz vos bas de laine pour vous faire connaître auprès des émetteurs.

À défaut, vos titres seront vendus!