



Table d'orientation éthique

Juillet 2020 – VF

Objectifs de la table d'orientation

L'ADP Liège et l'ADP Hainaut ont ressenti, parmi leurs membres, un besoin de réfléchir à la régulation éthique des métiers RH.

La démarche s'est concrétisée par l'organisation de 3 colloques de réflexion collective de professionnels RH en juin 2018, février et mai 2019, accompagnés par les professeurs Michel Dupuis (Philosophe, Professeur à l'UCLouvain) & François Pichault (Docteur en Sociologie, Professeur ULiège).

L'objectif était multiple :

- ✓ Répondre à un besoin dans nos métiers,
- ✓ Donner des balises complémentaires aux normes existantes et aux valeurs individuelles pour « agir mieux », « dans l'intérêt de tous », « de manière transparente »
- ✓ Disposer d'outils pour alimenter la réflexion, aider à la décision
- ✓ Mettre à profit le soutien/solidarité entre les membres des ADP's

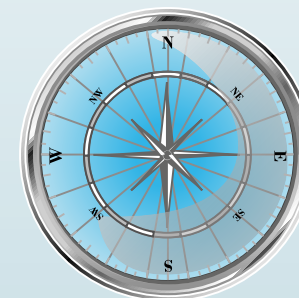
Au terme de leurs réflexions, les professionnels RH ont opté pour le développement d'un outil « sur mesure » à trois niveaux :

[La table d'orientation](#)

[L'appel à « un membre de l'ADP »](#)

[Le recours au Conseil Ethique des ADP Liège & Hainaut](#)

Cet outil a été confronté à l'avis de professeurs et étudiants en Ressources Humaines, que nous remercions pour leurs remarques. Il est maintenant entre vos mains...



Vous avez dit « éthique » ?



L'éthique est une notion intimement liée aux valeurs et à la perception de chacun.

L'objectif de ce prologue est de vous aider à vous assurer que le dilemme auquel vous êtes confronté n'est pas d'un autre ordre.

Il y a dilemme quand, dans une situation donnée, il faut choisir entre deux actions différentes qui s'excluent mutuellement.

Dans un dilemme éthique, il y a un conflit de valeurs qui ne peut être résolu sans qu'il y ait des gains et des pertes. Quand, quelle que soit la décision finale, l'action choisie entraîne des conséquences sérieuses, positives ou négatives, pour le décideur et pour autrui.

Pour être résolus, les dilemmes éthiques exigent une démarche de décision délibérée.

Suis-je face à un dilemme éthique

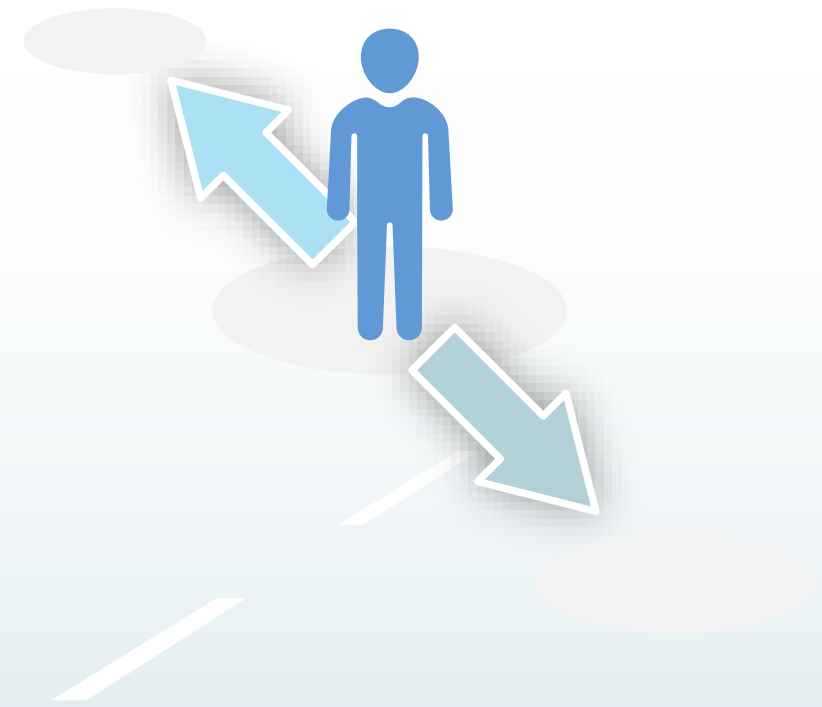


Suis-je face à un dilemme éthique ?

Les questions ci-dessous devraient m'aider à le savoir...

1. Est-ce que la solution/décision dont il est question entre en conflit avec mes valeurs ?
2. Y-a-t-il un gain dans la solution/décision en question ?
3. A qui est-elle profitable ? Dans quelle mesure ?
4. La solution/décision en question nuit-elle à quelqu'un ? Dans quelle mesure ?

Dilemme éthique... ou pas ?



Exemple 4

Ecartement d'un candidat sélectionné et informé

Dilemme éthique ou pas ?

Exemple 3

Promotion « hors processus »

Dilemme éthique ou pas ?

Exemple 2

Privilégier le recrutement d'une connaissance

Dilemme éthique ou pas ?

Exemple 1

Licenciement d'un excellent commercial

Dilemme éthique ou pas ?

1. Conflit avec mes valeurs ?
2. Gain ?
3. Pour qui ?
Dans quelle mesure ?
4. Inconvénient/impact pour autrui ?
Dans quelle mesure ?

Faire appel à un membre du Conseil éthique des ADP's Liège et Hainaut

Si, au terme de ce questionnaire, vous considérez être face à un problème d'ordre éthique, bienvenue dans la table d'orientation des ADP Liège et Hainaut. Nous espérons qu'elle vous aidera dans votre réflexion et vous permettra d'identifier l'une ou l'autre piste de solution.

Pour chaque thématique, différents scénarii sont abordés avec plusieurs solutions envisagées. Ces solutions ne sont pas exhaustives c'est pourquoi nous avons laissé des cases vides à compléter suivant vos propres réflexions.

De plus, puisque l'éthique est un concept lié à ses propres valeurs, une colonne (- Valeur +) vous permet de vous positionner et est à compléter personnellement.

Cet outil n'est absolument pas figé, il se complètera au fur et à mesure de son utilisation tant en terme de thématiques et de scénarii, que de solutions...

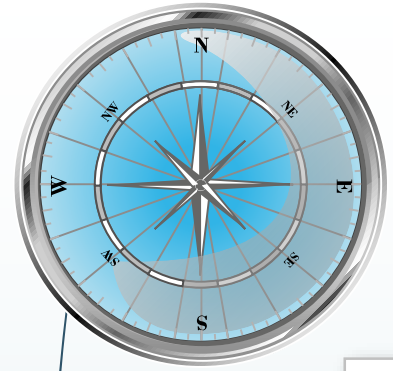


Table d'orientation par Thématiques



Faire appel à un membre du Conseil
éthique des ADP's Liège et Hainaut

Processus de recrutement

Recrutement - préliminaire

Réflexion préliminaire sur le thème l'éthique en recrutement.

En matière de recrutement, l'éthique porte le plus souvent sur la discrimination. Toutefois, elle peut aussi être liée à des conflits d'intérêts.

La discrimination est interdite par la loi, mais elle est souvent difficile à démontrer.

Par contre, beaucoup de sociétés sont dotées d'un code d'éthique auquel tous les membres du personnel, à fortiori les managers, sont tenus d'«adhérer» et/ou de se «soumettre». Les matières de discrimination et de conflits d'intérêts y sont souvent largement illustrées.

Il est souvent plus facile de respecter et faire respecter le code d'éthique interne que la loi, car il est ressenti comme faisant partie plus intrinsèquement du lien de travail entre l'employeur et l'employé et fait partie de l'image de la société.

Face à des problèmes d'éthique constatés en recrutement, il est donc intéressant de se référer aux éléments du code d'éthique interne, sinon aux articles de loi, sinon aux «bonnes pratiques».



Recrutement - Scenario 1

Demande de privilégier le recrutement d'une connaissance.

Je procède au recrutement d'un employé administratif.

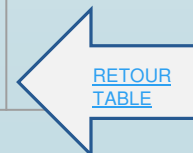
J'ai opéré une présélection.

Mon directeur me demande de recruter le fils d'un de ses amis qui ne fait pas partie de ma short-list.



Recrutement - Scenario 1

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
a) Je recrute le candidat «imposé» par mon directeur.	<ul style="list-style-type: none"> • Mon directeur est satisfait. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le choix ne correspond pas à mon évaluation. • Il y a un risque de ne pas avoir une réponse optimale aux besoins de l'organisation. • Je discrédite la procédure de recrutement (sur le principe, aux yeux des autres candidats, aux yeux des membres du personnel ou du chef de département s'ils s'en rendent compte). 	
b) Je demande à mon directeur sur quels critères repose sa demande	<ul style="list-style-type: none"> • Je peux prendre connaissance d'éléments que je ne connaissais pas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mon directeur risque d'être contrarié. • Mon directeur risque de toutes façons d'imposer son candidat même s'il correspond moins à la job description, aux compétences et aux critères établis. 	
c) S'il y a une job description, une liste de compétences, de critères établis pour établir la short-list, je demande à mon directeur d'y confronter son choix.	<ul style="list-style-type: none"> • Je sensibilise mon directeur à l'importance de travailler avec des critères plus objectifs. • Je donne la possibilité à mon directeur de questionner son avis sur une base moins subjective. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mon directeur risque d'être contrarié. • Mon directeur risque de toutes façons d'imposer son candidat même s'il correspond moins à la job description, aux compétences et aux critères établis. 	



Recrutement - Scenario 1

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
d) Je demande/suggère à mon directeur de prendre connaissance des autres candidatures présélectionnées, voire de rencontrer les candidat(e)s.	<ul style="list-style-type: none">• Je sensibilise mon directeur à l'importance de travailler avec des critères plus objectifs.• Je donne la possibilité à mon directeur de confirmer/revoir son avis sur une base moins subjective.	<ul style="list-style-type: none">• Mon directeur risque d'être contrarié.	
e) J'attire l'attention de mon directeur sur le fait que je n'étais pas le seul à effectuer ce recrutement.	<ul style="list-style-type: none">• Je sensibilise mon directeur à l'importance des procédures et de la responsabilisation de ses collaborateurs.	<ul style="list-style-type: none">• Mon directeur risque d'être contrarié.	
f) Autre option?			



Recrutement - Scenario 2

Demande d'écarter un candidat sélectionné et informé.

Le chef de département décide d'écarter un candidat sélectionné, après qu'une promesse d'embauche ait été faite au candidat et que ce dernier ait remis son préavis chez son employeur précédent.



Recrutement - Scenario 2

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
a) J'accepte la décision du chef de département.	<ul style="list-style-type: none"> Le chef de département est satisfait. 	<ul style="list-style-type: none"> L'image de la société, en interne comme en externe, est entachée. Je mets le candidat dans une situation «désastreuse» : ayant démissionné il n'a donc plus son emploi précédent, il va devoir chercher un nouvel emploi, il n'aura pas droit aux allocations de chômage J'expose la société à un recours juridique de la part du candidat. Si l'information revient en interne, je discrédite le processus RH. 	
b) Je questionne le chef de département sur ses motivations pour écarter ce candidat.	<ul style="list-style-type: none"> Le chef de département peut me fournir un élément à caractère grave qui me permet d'annuler la promesse. Je peux, le cas échéant, écarter le candidat sans risque légaux ou sur l'image de la société. 	<ul style="list-style-type: none"> Cette information, si elle n'est pas pertinente, ne changera rien au problème. 	

RETOUR
TABLE

Recrutement - Scenario 2

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
c) Je fais remarquer au chef de département qu'une promesse d'embauche fait force de contrat.	<ul style="list-style-type: none"> Je sauvegarde l'image de la société, en interne comme en externe, j'évite de mettre le candidat dans une situation désastreuse et je n'expose pas la société à un recours juridique. Les processus de recrutement sont respectés 	<ul style="list-style-type: none"> Le chef de département est contrarié. 	
d) J'attire l'attention du chef de département sur le fait qu'il était impliqué dans le processus de recrutement et que la décision était partagée.	<ul style="list-style-type: none"> Je responsabilise le chef de département. Sauf motif grave justifiant le revirement de son choix, j'attire son attention qu'il se discrédite vis-à-vis de ses collègues qui ont participé au processus de recrutement. 	<ul style="list-style-type: none"> Le chef de département est contrarié. 	
e) Si ce n'était pas le cas, j'invite le chef de département à s'impliquer à l'avenir dans le processus de recrutement.	<ul style="list-style-type: none"> L'avis du chef de département sera pris en compte avant qu'une offre soit faite Je remoteive le chef de département par son implication future dans le processus 		
f) Autre option?			

Recrutement - Scenario 3

Refus de recruter une jeune femme.

Le responsable de la comptabilité refuse de recruter une jeune femme au vu du risque d'absence pour maternité ou pour éventuels problèmes avec les enfants.



Recrutement - Scenario 3

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
a) Je vérifie si le responsable a rencontré la candidate et s'il a été le seul à la rencontrer au cours du processus.	<ul style="list-style-type: none"> • Je responsabilise le responsable. • Je prends connaissance de l'avis des autres parties impliquées dans le processus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le responsable risque d'être contrarié. 	
b) Je lui demande si les autres aspects de sa candidature correspondent bien aux attentes pour ce poste (selon job description ou liste des compétences).	<ul style="list-style-type: none"> • Je responsabilise le responsable et le sensibilise sur l'importance de travailler avec les critères objectifs qui ont été définis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le responsable risque de toutes façons de refuser la candidate. 	
c) J'attire son attention sur le fait que la discrimination à l'embauche pour raison de sexe, âge est interdite par la loi.	<ul style="list-style-type: none"> • Le responsable est informé de la loi et je lui donne une occasion de revoir sa position. • L'image de la société est sauvegardée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si cette discrimination venait à se savoir, l'image du département et celle de la société seraient entachées. • La réputation d'une société discriminatoire rendrait difficile les futurs appels à candidats. 	

Recrutement - Scenario 3

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
d) J'attire son attention sur le fait qu'un jeune homme épris d'évolution saisira plus vite d'autres opportunités et sera donc moins fidèle à l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> Le responsable risque de devenir plus attentif à l'aspect stabilité dans le service et cela lui offre la possibilité de revoir sa position. 	<ul style="list-style-type: none"> Le responsable risque d'être contrarié ou de contester mon commentaire. 	
e) Je lui explique la loi sur les congés parentaux et la tendance des nouvelles générations à privilégier l'équilibre vie privée/vie professionnelle et donc à demander le bénéfice de ce type de congés, et ce tant les mères que les pères.	<ul style="list-style-type: none"> Le responsable est sensibilisé aux souhaits des nouvelles générations. Cet argument lui permet éventuellement de revoir sa position. 	<ul style="list-style-type: none"> Le responsable risque d'être contrarié ou de contester mon commentaire. 	
f) Autre option?			

Recrutement - Scenario 4

Refus de recruter une femme voilée

Le directeur écarte la candidature d'une femme voilée au service du personnel car étant en contact avec le personnel en milieu industriel, cela va poser des problèmes.

Recrutement - Scenario 4

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
a) Je demande si le directeur a rencontré la candidature et s'il était le seul dans le processus de recrutement.	<ul style="list-style-type: none"> • Je responsabilise le directeur. • Je souligne l'importance de travailler en équipe dans le processus de recrutement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur risque d'être contrarié. 	
b) Je lui demande s'il considère que les autres aspects de sa candidature correspondent aux attentes pour le poste.	<ul style="list-style-type: none"> • Je souligne l'importance de travailler avec des critères objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur risque de toutes façons de refuser la candidate. 	
c) J'attire l'attention sur le fait que la discrimination à l'embauche en raison de race ou de religion est interdite	<ul style="list-style-type: none"> • Je souligne l'importance de la diversité en entreprise et l'importance de l'image de la société tant en interne qu'en externe. • Le service RH doit être un exemple en matière de non-discrimination. 	<ul style="list-style-type: none"> • La réputation d'une société discriminante rendrait difficile les futurs appels à candidats. 	



Recrutement - Scenario 4

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
d) Je lui demande si le port du voile lui pose problème personnellement.	<ul style="list-style-type: none"> Je responsabilise le directeur en tant que représentant de la société et lui donne l'occasion d'objectiver son avis. 	<ul style="list-style-type: none"> Le directeur risque d'être contrarié. 	
e) Je lui demande à qui le port du voile posera des problèmes.	<ul style="list-style-type: none"> J'invite le directeur à réfléchir réellement aux autres avis que le sien. 	<ul style="list-style-type: none"> Le directeur risque d'être contrarié. 	
f) Je lui demande en quoi cela poserait problème	<ul style="list-style-type: none"> Je demande de préciser les faits ou rumeurs qui lui font prendre cette position, ensuite je tente de lui démontrer le non fondé de ces préjugés. 	<ul style="list-style-type: none"> Le risque existe que son sentiment soit largement partagé. 	
g) Je lui demande s'il soutient ce type d'attitude éventuelle	<ul style="list-style-type: none"> Je responsabilise le directeur. 	<ul style="list-style-type: none"> J'oblige le directeur à, peut-être, objectiver une position discriminante. 	
h) Je lui demande s'il est disposé à aller à l'encontre de ce genre de préjugé.	<ul style="list-style-type: none"> Je responsabilise le directeur. 	<ul style="list-style-type: none"> Le directeur risque d'être contrarié. 	
i) Autre option?			

Recrutement - Scenario 5

Conflit d'intérêt avec un fournisseur de services externes.

Le responsable de production est largement impliqué dans le recrutement du personnel intérimaire pour son département.

Je suis informé de manière anonyme que son épouse travaille dans une agence d'intérim.

Je constate, alors que l'on travaille avec plusieurs agences, que tous les candidats sélectionnés sont systématiquement issus de l'agence de son épouse.



Recrutement - Scenario 5

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
a) Je m'informe si le responsable de production est le seul à décider du choix des candidats.	<ul style="list-style-type: none"> Je prends connaissance des faits et du processus de recrutement des intérimaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Le responsable risque d'être contrarié. 	
b) Je demande quels sont les critères objectifs retenus pour opérer le choix des candidats	<ul style="list-style-type: none"> Je prends connaissance de ses critères. 	<ul style="list-style-type: none"> Le responsable risque d'être contrarié. 	
c) Je demande au responsable s'il a préalablement fait part de son lien avec cette agence d'intérim.	<ul style="list-style-type: none"> Je mets en évidence l'importance de respecter ou mettre en place une politique d'éthique. 	<ul style="list-style-type: none"> Le responsable risque d'être contrarié. 	
d) Je demande au responsable s'il est conscient que ce lien pose problème en matière de conflits d'intérêts.	<ul style="list-style-type: none"> Je mets en évidence l'importance d'une politique éthique en interne. Je mets en évidence l'importance d'être un exemple d'objectivité en tant que responsable. Je sauvegarde l'image de la société en tant que société intègre. 	<ul style="list-style-type: none"> Le responsable risque d'être contrarié. 	

Recrutement - Scenario 5

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
e) Je lui demande sur quels critères il a éliminé les candidats présentés par les autres agences	<ul style="list-style-type: none"> • Je prends connaissance de ses critères 	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a un risque de ne pas rencontrer les compétences requises pour les besoins de la production. 	
f) Je revois le processus de recrutement des intérimaires pour éviter pareille situation à l'avenir.	<ul style="list-style-type: none"> • J'associe plusieurs personnes dans le processus du recrutement • La décision finale du choix revient au service RH sur base de commentaires des intervenants dans le processus. • Je redonne confiance au personnel en objectivant le recrutement. • Je challenge les sociétés d'intérim pour nous présenter leurs meilleurs candidats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le responsable ... et son épouse ... risquent d'être contrariés. 	
g) Autre option?			

Performance & évaluation

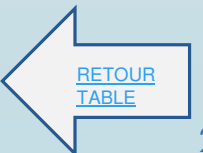
Performance & évaluation - préliminaire

Réflexion préliminaire sur le thème l'éthique en matière d'évaluation et de gestion de la performance.

Les problématiques d'éthique rencontrées dans le cadre de la performance et de l'évaluation ont le plus souvent trait à la partialité qui crée discrimination et sentiment d'injustice. En matière de performance et d'évaluation, le mot-clé sera « Transparence » et les modalités essentielles seront la diffusion des règles et les échanges sur leur application.

L'évaluation de la performance est un moyen important pour les managers de clarifier les standards et objectifs de performance et de l'accroître. Elle est aussi une base de décisions pour les salaires et les promotions, les mutations et les autres actions. C'est donc un acte managérial essentiel qui nécessite rigueur, alignement et communication.

L'efficacité dépend beaucoup de qui mène les évaluations et sur quels critères. Les changements d'évaluation de la performance changent en même temps que les conditions changent, en se focalisant sur les priorités et pratiques qui collent à la stratégie.



Performance & évaluation - Scenario 1

Promotion « hors processus »

Un responsable demande de promouvoir un collaborateur en dehors des règles internes d'évaluation et de promotion

Performance & évaluation - Scenario 1

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
a) Je mets en place un système d'évaluation clair, validé, partagé et expliqué	La prise de décision "en transparence" permet souvent d'éviter la partialité	Solution qui demande du temps de construction, de partage et de communication	
b) J'écoute les arguments et les critères de décision sur lesquels repose la demande du responsable, en particulier quant aux données objectives qui expliquent la décision de la hiérarchie	Une check-list ou un logigramme de décision, si possible co-construits, permettent souvent un meilleur alignement	Tout système finit par être contourné si les acteurs n'y adhèrent pas à 100%	
c) Je propose au responsable un exercice de comparaison, de positionnement de l'ensemble des collaborateurs selon une matrice "Performance/Compétences" pour obtenir des points de comparaison	La prise de décision "en collectif" permet souvent d'éviter la partialité	Il faut que le principe de la prise de décision collégiale soit un des moteurs de l'entreprise N'évite pas toujours une certaine mauvaise foi...	
d) J'instaure un Comité d'Évaluation qui permettra la mise en commun des évaluations et un partage entre responsables	La prise de décision "en collectif" permet souvent d'éviter la partialité	Les jeux d'influence ne sont pas à exclure	
e) Je discute avec ce responsable afin de lui faire prendre conscience de l'impact de sa décision sur l'ensemble des collaborateurs si la promotion n'est pas justifiable par des faits	L'exercice du rôle du HRBP permet de conscientiser, sans se substituer au management. Fonctionne particulièrement bien avec de la co-décision	Suppose une bonne écoute respective	
f) Autre option?			

Performance & évaluation - Scenario 2

Augmentation de salaire « arbitraire »

Un manager envoie une note demandant, sans aucun argument, d'attribuer une augmentation de salaire à l'un de ses collaborateurs, dont plusieurs collègues se sont déjà plaints au sujet de son manque d'implication dans l'entreprise.

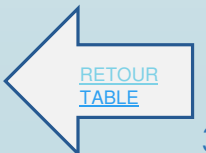
Performance & évaluation - Scenario 2

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
a) Je rappelle les règles en matière d'augmentation salariale et en particulier sur le rôle du Comité de Rémunérations prévu à cet effet	L'attribution des budgets d'augmentation, dont l'application finale est rediscutée en groupe de management, permet d'éviter la partialité.	Le RH doit accepter de tenir un rôle de "gardien des règles", qui est souvent utile pour maintenir l'équité salariale interne et externe mais qui le met parfois en difficulté vis-à-vis de sa position d'HRBP	
b) J'utilise les grilles internes et les benchmarks pour évaluer le positionnement salarial de cette fonction	Permet d'objectiver le débat		
c) Je demande au responsable d'expliquer ses arguments à propos de cette demande d'augmentation	Une check-list ou un logigramme de décision, si possible co-construits, permettent souvent un meilleur alignement		
d) Je fais un check du positionnement salarial de l'employé concerné par rapport à ses collègues	Permet d'objectiver le débat		

RETOUR
TABLE

Performance & évaluation - Scenario 2

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
e) Je discute avec ce responsable afin de lui faire prendre conscience de l'impact de sa décision sur l'ensemble des collaborateurs si la promotion n'est pas justifiable par des faits	L'exercice du rôle du HRBP permet de conscientiser, sans se substituer au management. Fonctionne particulièrement bien avec de la co-décision	Suppose une bonne écoute respective	
f) Autre option?			



Performance & évaluation - Scenario 3

Équité des décisions en matière d'évolution interne

Il n'y a pas de règles internes d'évaluation dans l'entreprise et c'est le responsable qui a le plus de charisme/d'autorité, qui impose sa vision sur les promotions, utilisant ainsi l'enveloppe complète pour son département

Performance & évaluation - Scenario 3

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
a) Je mets en place des règles internes communes aux différents départements ou services et je définis un cadre de référence	Un cadre connu et validé permet plus d'objectivité et donne confiance, avec un gardien des règles, pour assurer cette impartialité	L'alignement sur les règles prend parfois beaucoup de temps	
b) Chaque manager reçoit son enveloppe spécifique d'augmentation	Permet de combiner responsabilisation collective et autonomie de chacun	Nécessité de combiner responsabilisation collective et autonomie de chacun	
c) Lors d'une réunion, les évaluations sont partagées et discutées entre les managers	La prise de décision "en collectif" permet souvent d'éviter la partialité	N'évite pas toujours les jeux d'influence	
d) Je discute avec ce responsable afin de lui faire prendre conscience de l'impact de sa décision sur l'ensemble des collaborateurs si la promotion n'est pas justifiable par des faits	L'exercice du rôle du HRBP permet de conscientiser, sans se substituer au management. Fonctionne particulièrement bien avec de la co-décision	Suppose une bonne écoute respectueuse	
e) Autre option?			

Performance & évaluation - Scenario 4

La mise en place d'un process d'évaluation

L'entreprise demande au département RH de mettre en place un système d'évaluation de la performance pour en faire un outil "multi-usage"

Performance & évaluation - Scenario 4

Réponses	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
a) Je clarifie le processus de licenciement pour manque de performance et je m'assure qu'il respecte bien la législation	Pour éviter toute ambiguïté sur les finalités, il est indispensable d'avoir une procédure de licenciement claire, dans le règlement de travail et/ou discutée en Conseil d'Entreprise	Processus souvent assez long et contraignant	
b) Je clarifie les outputs d'une évaluation positive : un bonus ? une augmentation de salaire ? une mobilité/promotion ?	Un comité de rémunération spécifique permet d'avoir un moment partagé entre les managers pour décider de l'évolution du personnel et des rémunérations, en combinant performance, développement des nouveaux engagés, équité dans les rémunérations,... et enveloppe budgétaire	Demande un bon alignement entre managers	
c) Je mets en place le processus même si la situation de l'entreprise est difficile et des diminutions d'effectifs sont "dans l'air"	La clarté sur la nécessité de la performance est toujours utile, quelque soit le contexte. Les enjeux doivent être compris par tous. L'espace d'évaluation permet de le faire avec plus de transparence.	Un système de recours doit-il être mis en place, ce qui est parfois contraignant	
d) Je clarifie le process de communication des résultats des évaluations de performance, en particulier sur les "top performers" et/ou "low performers" ?	Les règles doivent être connues et, en cas de processus confidentiel, chacun doit s'engager à la discrétion.	Les secrets qui demandent des plans d'actions (formations, entretiens hebdomadaires,...) restent rarement des... secrets	
e) Autre option?			



Gestion des talents

Gestion des talents – Scenario 1

Demande de réintégration suite à une absence de longue durée

Le médecin-conseil demande la réintégration de Luc après 18 mois d'absence. Luc est un travailleur à performance moyenne et est remplacé par Pierre, jeune travailleur sous CDR (contrat de remplacement) donnant entière satisfaction.

La demande est assortie d'une contrainte d'adaptation de poste. Cette adaptation n'est pas impossible mais demanderait une réorganisation de l'équipe.



Gestion des talents – Scenario 1

Réponse	Avantages	Inconvénients	Valeurs (+/-)
a) Je réponds qu'une adaptation du poste est impossible	Pas de perturbation de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Ma réponse n'est pas conforme à la réalité. - Luc reste en incapacité - Pierre reste en statut « précaire » 	
b) J'accepte le retour, j'adapte le poste et je mets fin au CDR de Pierre	<ul style="list-style-type: none"> - Luc est réintégré - Éthiquement, je suis irréprochable 	<ul style="list-style-type: none"> - Pierre n'a plus d'emploi - L'équipe doit se réorganiser et réintégrer Luc malgré sa moindre performance 	
c) Je crée un nouveau poste pour Luc (temps partiel ?) et je passe le contrat de Pierre en CDI	<ul style="list-style-type: none"> - Luc est réintégré - Pierre a un emploi long-terme - Éthiquement, je suis irréprochable 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts additionnels pour l'organisation - Création d'un précédent pour des cas similaires 	
d) Autre option?			

Gestion des talents – Scenario 2

Assessment non déclaré pendant une formation

J'organise une formation pour un département. Au terme de la formation, sans m'en avoir parlé avant la formation, le directeur du département me demande de lui remettre une évaluation des participants sur base de mes observations pendant la formation, sans en préciser l'objectif. J'ai un doute sur les intentions de ce directeur (que va-t-il faire avec ces résultats).



Gestion des talents – Scenario 2

Réponse	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
a) Je refuse et j'explique au directeur que ce serait envisageable si l'objectif avait été fixé en amont, et communiqué aux participants au préalable.	<ul style="list-style-type: none"> - Éthiquement, je suis irréprochable - Je prépare le terrain pour une demande future 	<ul style="list-style-type: none"> - A court-terme, le directeur risque d'être déçu ou mécontent 	
b) Je fournis l'information au directeur en lui demandant de la traiter de façon strictement confidentielle	<ul style="list-style-type: none"> - Je préserve la relation avec le directeur 	<ul style="list-style-type: none"> - J'utilise de l'information dans un but différent de celui dans lequel elle a été récoltée. - Je pourrais m'exposer à un problème de traitement de données personnelles (RGPD), si les salariés n'ont pas donné leur accord pour ce type de traitement de données (par exemple annexe au contrat de travail) 	



Gestion des talents – Scenario 2

Réponse	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
c) J'explique au directeur que j'accepte de le faire, en expliquant la démarche aux participants, et en demandant leur consentement au préalable, si ce n'est pas déjà prévu dans le cadre du traitement des données personnelles (ROI ou contrat)	<ul style="list-style-type: none"> - Je préserve la relation avec le directeur - Je ne prends pas de risque par rapport au RGDP 	<ul style="list-style-type: none"> - Les participants pourraient se sentir piégés et seraient alors suspicieux par rapport aux futures formations 	
d) Je dénonce le directeur auprès du conseil éthique de l'entreprise, et j'en informe la direction générale, car le directeur concerné ne veut rien entendre	<ul style="list-style-type: none"> - Éthiquement, je suis irréprochable 	<ul style="list-style-type: none"> - Je perds une occasion de sensibiliser le directeur à l'éthique - Je risque de détériorer ma relation avec le directeur 	
e) Autre option?			

Gestion des talents – Scenario 3

Candidat privilégié en « People review »

Lors d'un « People Review », le CEO insiste lourdement pour placer en case « HiPo » un jeune collaborateur avec qui il a une relation personnelle, et qui n'a encore délivré aucun résultat exceptionnel, ni positif, ni négatif, depuis qu'il a rejoint l'entreprise il y a 2 ans. Je suis le facilitateur du People Review.

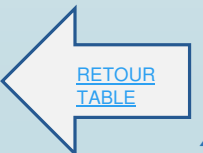


Gestion des talents – Scenario 3

Réponse	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
a) J'accède à la demande de mon CEO et classe le collaborateur en « HIPO »	<ul style="list-style-type: none"> - Je préserve la relation avec le CEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Je fais peser un risque sur la performance collective de l'entreprise si ce choix n'est pas pertinent - Il sera difficile de justifier ma décision si nécessaire - Je banalise le favoritisme 	
b) Je questionne les participants au people review au sujet de ce collaborateur sur base du référentiel de compétences de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> - J'objective la décision - J'implique tous les participants dans le processus - Je rappelle votre référentiel commun à tous et je donne une chance au CEO de revoir son jugement 	<ul style="list-style-type: none"> - Le CEO peut se sentir remis en cause et la relation peut en souffrir 	
c) J'invite à travailler par comparaison avec d'autres collaborateurs sur base de critères préétablis pour faire un « ranking »	<ul style="list-style-type: none"> - J'objective la décision - Je mets tous les participants face à leur responsabilité dans le processus de sélection des ressources stratégiques - J'attire l'attention sur l'équité et je présente les conséquences négatives potentielles sur d'autres collaborateurs plus prometteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Le CEO peut se sentir coincé et votre relation peut en souffrir 	

Gestion des talents – Scenario 3

Réponse	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
d) J'accepte, en échange de la révision d'un autre cas comparable mis en balance précédemment	<ul style="list-style-type: none">- Le CEO peut se rendre compte de l'absurdité de la situation et revoir son jugement- Les autres participants peuvent mieux comprendre par l'absurde l'importance de l'exercice.	<ul style="list-style-type: none">- Je risque d'avoir 2 mauvaises décisions- La dynamique de groupe peut être compromise, et la crédibilité du processus entier peut en souffrir durablement.	
e) Autre option?			



Gestion des talents – Scenario 4

Formation en management

Un directeur de département me demande d'inscrire à une formation en management coûteuse, un jeune travailleur qu'il considère comme son futur successeur. Il l'a déjà annoncé au travailleur lors d'un entretien de développement.

Gestion des talents – Scenario 4

Réponse	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
a) La décision est prise, je n'ai d'autre choix que d'inscrire le travailleur	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de complication à court-terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Je risque des questions d'autres directeurs et du CEO - Je ne peux justifier ce choix objectivement - J'investis l'argent de l'entreprise sans précaution et je réduis le budget formation collectif (excepté si je peux imputer le coût de cette formation sur le cost center directement concerné, et du coup supporté par le budget du directeur en question) 	
b) Sur base du plan de développement, je challenge la décision du directeur	<ul style="list-style-type: none"> - Je pourrais être convaincu de la décision - Je documente et objective la décision - Je responsabilise le Directeur à l'importance de cet investissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Le Directeur peut se sentir attaqué dans ses compétences - Le Directeur risque de perdre la face si finalement la décision est de ne pas accepter la formation (à voir dans quelle mesure la décision appartient au RH ou si la décision est prise en concertation avec le comité de direction ou le DG) 	



Gestion des talents – Scenario 4

Réponse	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
c) Je prends note de la demande pour priorisation lorsque toutes les demandes seront collectées, et j'invite le Directeur à en informer son collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> - Je maintiens un processus équitable - Je conscientise le Directeur des contraintes budgétaires - Je l'aide à préparer une communication objective 	<ul style="list-style-type: none"> - Le Directeur peut ne pas être satisfait de l'aspect bureaucratique de mon processus et s'en plaindre à ma hiérarchie 	
d) Je suggère de postposer la formation et de la lier aux performances de l'année en cours	<ul style="list-style-type: none"> - Je responsabilise le directeur et le travailleur - Je nous donne le temps de mieux connaître le travailleur et de préparer le budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Le Directeur peut ne pas être satisfait s'il s'est engagé sur un timing - Il existe un risque qu'une formation promise ne soit pas octroyée 	
e) Autre option?			



Gestion des talents – Scenario 5

Processus de people review

Un directeur décide des promotions et plans de succession au sein de son département depuis des années. Je constate de nombreuses démissions dans ce département, expliquées par du favoritisme et un manque de perspectives professionnelles. Le directeur sera pensionné dans un an, et la question de sa succession est d'actualité.



Gestion des talents – Scenario 5

Réponse	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
a) Je le laisse continuer dans ses pratiques. Le département fonctionne malgré tout et je sais que ce directeur sera pensionné dans un an, et que c'est son N+1 qui prendra la décision relative à son remplacement	<ul style="list-style-type: none"> - Le directeur garde la tête haute jusqu'à sa pension 	<ul style="list-style-type: none"> - Je devrai assumer les conséquences des choix iniques du directeur - J'entretiens le risque de départs volontaires - Je renforce des pratiques peu éthiques 	
b) J'invite le directeur à un échange relatif au processus d'évolution de carrière de l'entreprise (s'il existe) et je lui donne le support nécessaire pour sa mise en œuvre; j'en informe son N+1	<ul style="list-style-type: none"> - Je communique sur le processus (objectif) - J'apporte mon soutien actif au directeur et à son équipe, et j'aide son N+1 à préparer la succession. - Les travailleurs constateront une plus grande objectivité 	<ul style="list-style-type: none"> - Le directeur n'a peut-être pas envie de changer à un an de sa carrière - Je risque de ne pas atteindre mon objectif si le directeur ne joue pas le jeu 	

Gestion des talents – Scenario 5

Réponse	Avantages	Inconvénients	Valeur (+/-)
c) J'explique au directeur qu'il ne sera pas en charge de sa propre succession et qu'un assésment des candidats (dans et en-dehors de l'équipe) sera organisé, et que seul son N+1 décidera, en connaissance de tous les éléments du dossier.	<ul style="list-style-type: none"> - J'objective la décision - J'ouvre le champ des candidats - J'envoie un signal fort à l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Le directeur peut se sentir exclu/frustré, à la fin de sa carrière 	
d) J'explique au directeur qu'un assésment des candidats (dans et en-dehors de l'équipe) sera organisé et qu'il sera membre du jury de sélection, son N+1 restant maître de la décision finale)	<ul style="list-style-type: none"> - J'objective la décision - J'ouvre le champ des candidats - Je responsabilise le directeur tout en maîtrisant le processus 	<ul style="list-style-type: none"> - Le directeur a toujours une possibilité d'influencer le résultat final 	
e) Autre option?			

Processus disciplinaire

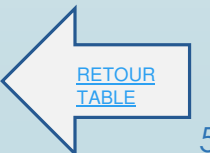


Processus disciplinaire – scénario 1

Demande abusive de licenciement

Un directeur de département me demande le licenciement immédiat de Jacques.

Jacques est un travailleur irréprochable jusqu'à présent et le motif que vous présente le directeur vous semble très discutable, voire non fondé.

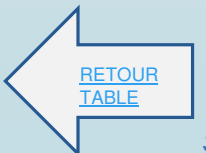


Processus disciplinaire – Scenario 1

Réponse	Avantage	Inconvénient	Valeur (+/-)
a) Je maximise le calcul du préavis, je sensibilise le directeur au coût de l'opération. S'il confirme le budget, je procède au licenciement.	<ul style="list-style-type: none"> · Je ne froisse pas le directeur et je lui donne une chance de revoir sa décision · Je maximise la compensation pour Jacques 	<ul style="list-style-type: none"> · Je deviens acteur d'un licenciement potentiellement abusif et je vis un conflit éthique · Je risque une procédure judiciaire pour licenciement abusif 	
b) Je sensibilise le directeur sur l'incohérence entre la procédure de gestion de la performance et sa demande et je lui suggère de lui donner l'opportunité de s'améliorer avec suivi rapproché.	<ul style="list-style-type: none"> · Je rappelle la procédure en place · Je tiens mon rôle de gardien des procédures et de l'éthique 	<ul style="list-style-type: none"> · Le directeur peut passer outre ma demande et me pousser au licenciement abusif et par voie de conséquence, à vivre un conflit éthique 	

Processus disciplinaire – Scenario 1

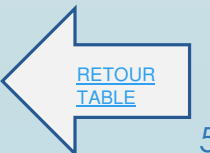
Réponse	Avantage	Inconvénient	Valeur (+/-)
c) Je m'oppose au licenciement et j'impose le respect des procédures internes de gestion de la performance (éventuellement avec le soutien de ma hiérarchie)	<ul style="list-style-type: none"> · J'évite un licenciement potentiellement abusif et un conflit éthique 	<ul style="list-style-type: none"> · Le directeur pourrait m'en tenir rigueur et/ou jouer d'influence pour me contraindre à exécuter sa demande 	
d) Je procède au licenciement avec préavis légal et je provisionne les indemnités pour licenciement abusif	<ul style="list-style-type: none"> · Je ne froisse pas le directeur · Je protège les finances de la société 	<ul style="list-style-type: none"> · Je deviens acteur d'un licenciement potentiellement abusif · Ma réputation de DRH éthique peut être entachée 	
e) Autre option?			



Processus disciplinaire – Scenario 2

Demande de levée de sanction pour un travailleur protégé

J'ai notifié un avertissement écrit à un de nos délégués pour des arrivées tardives à répétition. Son permanent me téléphone et me menace d'organiser un arrêt de travail si la sanction n'est pas levée.



Processus disciplinaire – Scenario 2

Réponse	Avantage	Inconvénient	Valeur (+/-)
a) Je ne peux pas me permettre d'arrêt de travail. Ce n'est qu'un avertissement après tout. Je l'annule pour éviter toute escalade	<ul style="list-style-type: none"> · J'écarte le risque d'escalade à court-terme 	<ul style="list-style-type: none"> · Serai-je en mesure de sanctionner un comportement similaire dans le futur sans créer une discrimination ? · Je participe à l'estompement de la norme 	
b) Je maintiens la sanction en me référant à notre règlement de travail et aux faits récoltés	<ul style="list-style-type: none"> · Je rappelle les règles en vigueur dans l'entreprise · Je démontre que les règles s'appliquent à tous les travailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> · Le conflit social peut s'envenimer. · Si la faute est incontestable, estimons aussi ce que le syndicat peut perdre 	
c) Je négocie une sanction plus légère et je définis directement la sanction en cas de récidive	<ul style="list-style-type: none"> · J'écarte le risque d'escalade · Je sanctionne un comportement inadéquat 	<ul style="list-style-type: none"> · Je démontre qu'une sanction est négociable si on est travailleur protégé · Si je suis équitable, j'ai créé une nouvelle norme pour ce type de comportement 	
d) Autre option?			

Processus disciplinaire – Scenario 3

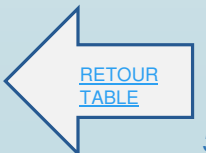
Licenciement d'un excellent commercial

L'un de nos meilleurs commerciaux a vendu des produits qui, via un intermédiaire, se sont retrouvés dans un pays sous embargo. Notre politique « corporate » est claire, il s'agit d'une infraction au code éthique et donc d'une faute grave.



Processus disciplinaire – Scenario 3

Réponse	Avantage	Inconvénient	Valeur (+/-)
a) Je convoque le commercial pour le confronter aux faits et, s'il les confirme, je le licencie pour faute grave sans préavis.	<ul style="list-style-type: none"> · Je respecte les règles internes à l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> · Je nous prive d'un bon commercial · Je ne prends pas en compte l'éventuelle bonne foi du commercial et ne valorise pas sa contribution passée 	
b) Je convoque le commercial pour le confronter aux faits et, s'il les confirme, le licencier pour faute grave, tout en lui attribuant le préavis légal	<ul style="list-style-type: none"> · Je respecte les règles internes à l'entreprise · J'« adoucis » la sanction 	<ul style="list-style-type: none"> · Je nous prive d'un bon commercial · Je dois obtenir le budget correspondant au préavis 	



Processus disciplinaire – Scenario 3

Réponse	Avantage	Inconvénient	Valeur (+/-)
c) Je réunis le CEO et le responsable juridique (au minimum) pour analyser la situation avant de la sanctionner	<ul style="list-style-type: none"> · Je nous donne la possibilité d'analyser la situation en profondeur. Y a-t-il d'autres personnes impliquées par exemple? · La décision prise sera assumée collectivement et je ne la personnalise pas 	<ul style="list-style-type: none"> · Je nous priverais probablement d'un bon commercial · Je risque de compliquer ce cas déjà délicat (à court-terme) 	
d) Vu les états de service du commercial, je le convoque et je lui notifie un avertissement grave en lui expliquant les risques auxquels il s'est exposé.	<ul style="list-style-type: none"> · Je conserve notre force commerciale intacte 	<ul style="list-style-type: none"> · Je transgresse le code éthique (si existant dans l'entreprise) et je m'expose personnellement 	
e) Autre option?			

Processus disciplinaire – Scenario 4

Demande de réduction de la sanction pour un travailleur avec une grande ancienneté

Un travailleur, dans l'entreprise depuis plus de 20 ans, et qui n'a jamais eu de problème jusqu'à présent a « emprunté » du matériel sans en avertir personne. Il a été pris sur le fait. Le règlement de travail prévoit que dans le cas d'emprunt de matériel, une demande soit adressée par écrit au responsable du matériel, sans quoi il s'agit d'un vol. Le responsable du département me demande de « faire un geste » pour un bon travailleur



Processus disciplinaire – Scénario 4

Réponse	Avantage	Inconvénient	Valeur (+/-)
a) Comme c'est le premier « incident », je décide de réduire la sanction à un avertissement écrit.	<ul style="list-style-type: none"> Je garde de bonnes relations avec le responsable du département 	<ul style="list-style-type: none"> Ce n'est pas équitable par rapport à ceux/celles qui auraient reçu la sanction prévue au règlement de travail Il sera peut-être difficile de faire appliquer la règle directement dans le futur 	
b) Je convoque les différentes parties, essayez de clarifier les faits et apportez une réponse en fonction de ce qui aura été identifié.	<ul style="list-style-type: none"> J'« humanise » la décision, quelle qu'elle soit. Je conserve de bonnes relations avec le responsable du département 	<ul style="list-style-type: none"> Cela peut passer pour de la faiblesse ou de la manipulation. Il peut être difficile de se faire une idée correcte de ce qui s'est réellement passé. 	
d) Je convoque le travailleur pour le confronter aux faits et, s'il les confirme, je le licencie pour faute grave sans préavis.	<ul style="list-style-type: none"> Je respecte les règles internes à l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Je ne prends pas en compte l'éventuelle bonne foi du travailleur et je ne valorise pas sa contribution passée. Je risque de véhiculer un message d'entreprise inhumaine Je risque de compromettre mes relations futures avec le responsable du département 	
e) Autre option?			

Notre table d'orientation vous a-t-elle suffisamment aidé dans votre réflexion ?

Si ce n'est pas le cas, n'hésitez pas à prendre contact avec un membre de l'association en qui vous avez confiance, dont vous vous sentez proche, pour échanger avec lui sur le sujet qui vous préoccupe.

Ou

Faites appel à un membre du Conseil éthique des ADP's Liège et Hainaut :

Cédric Andries (cedricandries@outlook.com)

Nathalie Bologne (nathalie.bologne@nrb.be)

Jean Charles (charlesjean14@yahoo.fr)

Fabrice Clavie (f.clavie@spadel.com)

Michèle Coopman (michele.coopman@gmail.com)

Fabienne Guaglianone (fabienne.guaglianone@icloud.com)

Claude Piette (claudel706.piette@gmail.com)

Donatienne Poulaert (dpoulaert@gmail.com)

Philippe Wauthier (pwauthie@chu-tivoli.be)

Olivier Taton (olivier.taton@live.be)

