

# NEVER WORK • ALONE



**Inclusion: You can't be what you can't see**  
**L'évaluation de l'évaluation**

**Prestatieverloning: "Verschillen zijn vaak  
te klein om onderscheid te maken"**

© Shutterstock

In dit nummer / *Dans ce numéro*  
/ In this issue

03

**Ambitie in verontrustende tijden / *L'ambition en temps troublés***

Deze nieuwe editie van Never Work Alone getuigt van onze versterkte ambitie / *La coopération au-delà de la frontière linguistique est enrichissante.*

04

**L'inclusion à travers le regard d'une créatrice de réseaux passionnée**

Women in Finance vise les entreprises financières qui souhaitent accélérer le processus vers l'égalité des genres. « L'expertise est présente partout, mais la visibilité, c'est une autre paire de manches, » dit Claire Godding.

08

**L'évaluation de l'évaluation**

La gestion traditionnelle des performances avec une évaluation annuelle est de plus en plus laissée de côté au profit d'un feed-back informel et continu. Comment les managers vivent-ils cela dans la pratique?

12

**Prestatieverloning in de weegschaal**

“De verschillen tussen medewerkers zijn vaak te klein om veel verschil te maken,” meent Cedric Velghe van The VIGOR Unit. “En er zijn ook neven-effecten. Mensen worden snel vindingrijk om hun bonus te optimaliseren.”

15

**Biodiversiteit zit economische groei niet in de weg**

“Economisch groeien kan perfect als we rekening houden met sociale en ecologische grenzen van onze planeet,” legt Krien Hanssen van Natuurpunt uit.

18

**Finding the balance between your work and private life**

“Between 30 and 40, you're playing the Champions League,” says staff representative Moestafa Slassi. “But finding a solution is difficult. Everyone tries. Me included. We must look for solutions together.”

Never  
work alone

Vragen en antwoorden  
zijn welkom op

[neverworkalone@acv-csc.be](mailto:neverworkalone@acv-csc.be)

Les questions et réactions  
sont les bienvenues à  
l'adresse

[csc-cadres@acv-csc.be](mailto:csc-cadres@acv-csc.be)

Questions and comments  
can be sent to

[neverworkalone@acv-csc.be](mailto:neverworkalone@acv-csc.be)



## Colofon / Colophon

Dit nummer is / *Ce numéro est* / This issue is the result of:

een samenwerking tussen / *le fruit d'une collaboration entre* / cooperation between ACV Kader – CSC Cadres, het kadernetwerk / *le réseau de cadres* / the executive network,

dat ondersteund wordt door / *soutenu par* / supported by ACV Puls, CNE, ACV-CSC Bie & ACV-CSC Metea.

Redactie / *Editeurs* / Editors: Sandra Vercammen, Vic Van Kerrebroeck, Nouchka Roelants, Jean-Marc Lepied, Jan Deceunynck

Layout / *Mise en page*: [www.x-oc.com](http://www.x-oc.com)

Druk / *Impression* / Printing: Artoos Communicatiegroep

VU / *ER* / RP: Sandra Vercammen, Sudermanstraat 5, 2000 Antwerpen



## Voorwoord / Avant Propos

# Ambitie in verontrustende tijden / L'ambition en temps troublés

Ik wil de realiteit benoemen en delen hoe het me bezig houdt: de aanhoudende droogte, de oorlog in Oekraïne, de verschuiving van latente naar zeer zichtbare spanningen tussen machthebbers wereldwijd, extreem hoge energieprijzen, de snelle reële druk op ons inkomen én welbevinden, dreigende armoede, het gepolariseerd debat, de druk op zorg en onderwijs... Het waren afgelopen zomer gespreksthema's aan menig – gelukkig nog steeds gevulde – tafel met vrienden en familie. Maar ik merk een groeiend onbehagen, ook bij mezelf: geniet ik nog op dezelfde manier van die heerlijke warme zomerdagen?

*J'observe néanmoins un changement encourageant: les jeunes d'aujourd'hui rejoignent les organisations de la société civile et les groupes d'action pour se faire entendre. Les travailleurs descendent en masse dans les rues pour réclamer un salaire équitable et dénoncer les systèmes injustes. Cette voix et cet engagement fermes sont porteurs d'espoir. Ils me donnent l'énergie de rejoindre le mouvement.*

Die energie zet ik graag om in concrete streefdoelen op mijn eigen werkdomein: deze nieuwe editie van Never Work Alone getuigt van onze versterkte ambitie. Met enige trots presenteren we dit meertalig magazine waarmee we werknemers uit diverse taalgroepen aanspreken. We zoeken meer dan ooit aansluiting bij hun thema's en vraagstukken. In de gedrukte versie van Never Work Alone vind je uitgebreide artikels in één taal, aangevuld met een samenvatting in de twee andere talen. Online vind je op [www.nwa-magazine.be](http://www.nwa-magazine.be) alle artikels volledig terug in Frans, Engels en Nederlands.

*L'ambition donne un regain d'énergie. Notre équipe de collaborateurs a été reconstituée et la coopération au-delà de la frontière linguistique est enrichissante. De nouveaux projets sont en cours de développement. Nous privilégions les questions professionnelles actuelles et futures. Nous soutenons autant de représentants du personnel que possible qui, en collaboration avec les travailleurs du savoir et les supérieurs hiérarchiques, mettent leurs difficultés en lumière dans le dialogue social.*

Sinds kort vind je ons ook op **LinkedIn**. Op die manier bouwen we, voorlopig enkel in het Nederlands, ook online ons netwerk uit van kenniswerkers en werknemers in een leidinggevende functie. Kom ons ook daar eens opzoeken. Of ga er met ons de dialoog aan over thema's die je nauw aan het hart liggen.

*Inspirez-vous de modèles tels que nos représentants du personnel dans les entreprises et organisations... Faites retentir vos actes et invitez vos collègues à faire de même : écouter, parler et agir. Votre contribution et votre sens du dialogue sont essentiels et donnent une orientation en période troublée. Pour que nous puissions continuer à profiter des chauds mois d'été.*

**Sandra Vercammen**

Lees het volledige artikel op  
Lisez l'article complet sur  
Read the full article at  
[www.nwa-magazine.be](http://www.nwa-magazine.be)





# Inclusion

Sandra Vercammen



## L'inclusion à travers le regard d'une créatrice de réseaux passionnée ***You can't be what you can't see !***

Pendant l'été, j'ai rencontré Claire Godding via Teams. Malgré la barrière de l'écran, j'ai tout de suite su que je faisais face à une personne chaleureuse. Je suis heureuse que cette *Senior Expert Diversity, Inclusion & Societal Needs, coprésidente de Women in Finance* depuis trois ans, me fasse part de ses années d'expérience dans le domaine de l'inclusion, des genres et de la diversité. « L'expertise est présente partout, mais la visibilité, c'est une autre paire de manches », est le cheval de bataille de Claire. Nous avons eu un entretien fascinant sur un sujet souvent polarisé. Je suis convaincue qu'en plus de m'inspirer et de vous inspirer, cet entretien fournira également des outils concrets.



**Comment un collègue proche vous décrirait-il ?**

**Godding :** « La plupart de mes collègues savent que je suis une très bonne créatrice de réseaux. J'ai fait le compte il y a peu : j'ai créé 7 à 8 réseaux à mes débuts et ils sont toujours actifs. Il y a dix ans, j'ai fondé *Diversity Managers Association Belgium*, un réseau d'entreprises issues d'un large éventail de secteurs qui investissent activement dans la diversité et l'inclusion. Nous nous réunissions quatre fois par an dans les locaux de l'un des membres. En septembre, nous nous réunirons chez Decathlon pour partager nos expériences sur un sujet spécifique. »

**Quel est le pouvoir de la création de réseaux ?**

**Godding :** « Afin d'avoir un impact progressif sur la culture d'entreprise, j'ai lancé six réseaux internes différents chez BNP Paribas Fortis, où j'ai été responsable de la diversité et de l'inclusion pendant dix ans. L'un d'entre eux est un réseau de genres, qui continue d'évoluer à l'heure actuelle. Tout le monde est le bienvenu, peu importe le genre, ce qui permet précisément d'accélérer le processus vers l'égalité des genres. Les connexions mutuelles et les contacts avec la direction permettent une visibilité progressive des membres du personnel et de leurs talents

au sein de l'entreprise. Grâce aux réseaux multi-culturels, les responsables découvrent soudain les talents de collaborateurs issus de milieux ethniques et culturels différents. »

**Qu'est-ce qui vous préoccupe particulièrement pour l'instant ?**

**Godding :** « Le sexisme, qui est un thème resté longtemps sous le tapis. Il y a trois à quatre ans, ce thème était rarement inscrit au programme du monde des entreprises. Mais une culture où le sexisme est manifestement présent réduit la confiance en soi des femmes, au point parfois qu'elles intériorisent le sexisme. Des déclarations telles que : « Cela ne fonctionne pas sur mon PC, c'est certainement parce que je suis blonde. Haha... » ne sortent pas de nulle part. Pour être acceptées, les femmes doivent parfois aller jusqu'à rire aux blagues sexistes de leurs collègues masculins afin d'éviter qu'on leur reproche un manque d'humour, par exemple. Ce n'est pas normal. Le sexisme ne se présente pas toujours sous la forme d'un comportement grave susceptible d'être sanctionné par la loi. Les blagues apparemment amicales, sans intention de blesser, ont également un impact. Si une

**Godding :** « Bien que plus de 50 % des travailleurs du secteur bancaire belge soient des femmes, le pourcentage de femmes occupant des postes de haute direction s'élève seulement à 28 %. »



entreprise ne réagit pas, la situation reste inchangée. Il en va de même pour les micro-agressions racistes. »

#### **Quel accomplissement vous rend la plus fière ?**

**Godding :** « Des techniques concrètes existent pour développer l'inclusion au sein d'une organisation. Nous avons élaboré une boîte à outils contenant 25 outils, dont notamment un arbre de décision pour aider les témoins d'agression à prendre des mesures : que puis-je faire ? ; Comment m'adresser à un agresseur ou à une victime ? ...

*Women in Finance* est une autre grande réussite. Il s'agit du réseau le plus visible de ces trois dernières années qui vise les entreprises financières qui souhaitent accélérer le processus vers l'égalité des genres. Avec des collègues de diverses institutions, nous nous réunissons systématiquement pour partager des mesures en matière de recrutement et de sélection, de création de réseau, de travail inclusif, etc. Après trois ans, 48 entreprises ont signé la charte non contraignante et se sont engagées à évaluer le plafond de verre annuellement. Nous proposons une méthodologie qui permet à ces entreprises d'identifier les domaines dans lesquels la présence féminine est en déclin. La pression sociale (*peer pressure*) contribue à adhérer à la charte : « Si l'entreprise x est membre, nous devrions le devenir aussi ». Même s'il ne s'agit pas d'une bonne raison pour adhérer, c'est au moins une motivation efficace. »

#### **En quoi le leadership fait-il la différence ?**

**Godding :** « L'élément prioritaire est l'engagement de la direction de l'entreprise, accompagné d'une communication claire. La direction doit aborder l'importance de l'inclusion et du respect,

et encourager le personnel à s'exprimer lorsque de mauvais comportements sont constatés. Tant les victimes que les témoins doivent faire entendre leur voix, qu'il s'agisse de sexisme, de racisme ou d'autres types de discrimination et de comportements inappropriés. L'aide disponible en interne doit être mise en lumière pour que les paroles se traduisent en actions. »

#### **Dans quels domaines la progression est-elle trop lente ?**

**Godding :** « Bien que plus de 50 % des travailleurs du secteur bancaire belge soient des femmes, le pourcentage de femmes occupant des postes de haute direction s'élève seulement à 28 %. Des progrès sont constatés, mais ils sont relativement lents. La présence féminine ne s'élève qu'à 1/3, nous ne pouvons donc pas parler d'un potentiel de diversité des genres. De plus, 37 % des femmes occupant un poste de haute direction envisagent de le quitter, ce qui représente un pourcentage très important. Pourtant, la diversité des genres est nécessaire pour prendre de meilleures décisions, pour devenir plus professionnels, pour mieux gérer les risques et pour stimuler l'innovation. Tout cela est fondamentalement lié à une grande diversité, à tous les niveaux, dans toutes les équipes - en termes de genre, de langue, de génération et de culture au sens large. C'est ça, l'inclusion. »

#### **Êtes-vous une adepte des quotas ?**

**Godding :** « Les femmes travaillent dur, mais ne sont souvent pas assez visibles. Les modèles féminins inspirants ont un impact évident sur les ambitions des autres femmes. Afin de donner aux femmes davantage de chances d'obtenir des postes de niveau plus élevé, des quotas pertinents fixés par l'organisation elle-même sont intéressants. Par exemple, une entreprise a abandonné un objectif général : « D'ici trois ans, les directeurs de banque doivent compter 50 % de femmes ». L'objectif a été concrétisé : « Étant donné que nous avons un grand potentiel de femmes occupant des postes au niveau juste en dessous des directeurs de banque, 50 % des nouvelles nominations de directeurs de banque chaque année devraient concerner des femmes ». Résultat : la proportion de femmes directrices de banque est passée de 24 à 41 % en trois ans. Les institutions préfèrent donc parler d'objectifs plutôt que de quotas. »

### Quel conseil souhaitez-vous donner ?

**Godding :** « Je dirais aux hommes qui occupent des postes de direction : soyez ouverts à l'apprentissage. Vous ne savez pas tout, prenez le temps de parler avec les femmes, écoutez-les. Je dirais aux femmes occupant des postes de direction : saisissez l'occasion d'être authentiques. Pour de nombreuses femmes, l'adoption d'un style masculin a longtemps été la seule option pour atteindre le sommet. Pour les femmes plus jeunes, le défi consiste à ne pas rechercher la perfection, car cela ne contribue pas à leur carrière et absorbe toute leur énergie positive. »

### Quel est votre message ultime ?

**Godding :** « *You can't be what you can't see!* Lors d'un événement organisé après la pandémie de

coronavirus, cinq hommes blancs de la même génération ont présenté une analyse de la situation post-pandémie. Pour mettre un terme à cette situation, nous avons créé le site [www.inclusivepanels.be](http://www.inclusivepanels.be) avec des experts en matière de genre du Nord et du Sud. Il contribue à l'engagement des organisations à inviter systématiquement un mélange d'experts pour rassembler des panels ou dans le cadre de conférences. Il aide à diffuser le message suivant : qui que vous soyez, vous avez votre place ! »

[www.womeninfinancebelgium.be](http://www.womeninfinancebelgium.be)

[www.inclusioninfinance.be](http://www.inclusioninfinance.be) : téléchargez un e-book comprenant 25 outils (FR/NL/EN)

[www.inclusivepanels.be](http://www.inclusivepanels.be) : signez la charte pour un meilleur équilibre entre les genres, les générations et l'origine, ou pour trouver un intervenant

[www.womeninfinancebelgium.be/fr/tools](http://www.womeninfinancebelgium.be/fr/tools)

## Inclusion through the eyes of a passionate bridge builder

Claire Godding is co-chair of Women in Finance. "Expertise is everywhere, but that is not the case for visibility", is Claire's mantra. Women in Finance, the most visible network of the last three years. It focuses on financial companies that want to accelerate gender equality. "We come together systematically with colleagues from various institutions to share actions on, for instance, recruitment and selection, networking and working inclusively. After three years, 48 companies have signed the binding charter and have committed to measuring the glass ceiling every year. We offer a methodology that enables companies to identify the levels in which the number of women decreases."

You can't be what you can't see! "At an event following the Covid pandemic, five white men of the same generation presented an analysis of what life would be like after the pandemic. To put a stop to this, we created the website [www.inclusivepanels.be](http://www.inclusivepanels.be) with gender experts from both Belgium and the Netherlands. It contributes to a commitment from organisations to systematically invite a mix of experts for panels and speeches."

## Inclusie door de bril van een gepassioneerd bruggenbouwer

Claire Godding is co-chair van Women in Finance. "Expertise is er overal, maar zichtbaarheid is een ander paar mouwen", is het stokpaardje van Claire, met jarenlange ervaring op het terrein van inclusie, gender en diversiteit. Women in Finance richt zich op financiële ondernemingen die gendergelijkheid willen versnellen. "Met collega's uit diverse instellingen komen we systematisch samen om acties te delen rond bijvoorbeeld werving en selectie, netwerking, inclusief werken. Na drie jaar hebben 48 bedrijven het niet-vrijblijvend Charter onderschreven en zich geëngageerd om op jaarbasis het glazen plafond te meten. We bieden een methodologie aan die bedrijven in staat stelt de niveaus te identificeren waar vrouwen in aantal afnemen."

You can't be what you can't see! "Op een event naar aanleiding van de coronapandemie brachten vijf witte mannen van dezelfde generatie een analyse over hoe het zou worden na de pandemie. Om daar paal en perk te stellen hebben we met genderexperts uit Noord en Zuid de site [www.inclusivepanels.be](http://www.inclusivepanels.be) gecreëerd. Die draagt bij tot een engagement van organisaties om systematisch een mix aan experts uit te nodigen voor panels of toespraken."

Lees het volledige artikel op  
[www.nva-magazine.be](http://www.nva-magazine.be)  
Lisez l'article complet sur  
Read the full article at  
[www.nva-magazine.be](http://www.nva-magazine.be)





# Evaluation

Vic Van Kerrebroeck



## De la gestion traditionnelle des performances au feed-back continu

# L'évaluation de l'évaluation

Diriger des collaborateurs dans un contexte professionnel n'est jamais une tâche facile. Par définition, un dirigeant ne travaille pas tout seul et, dans tous les cas, il doit tenir compte des particularités, des caractères et des compétences de ces collaborateurs, ainsi que des directives et de la culture de l'organisation au sein de laquelle il occupe une fonction dirigeante.

Le leadership a fait l'objet de nombreux ouvrages de la littérature sur les ressources humaines. Et ce à juste titre, car ce sont les dirigeants qui déterminent si un collaborateur reste au sein de l'organisation ou la quitte. Le leadership signifie également évaluer et soutenir les collaborateurs. Et ces

dernières années, l'on constate que la gestion traditionnelle des performances avec une évaluation annuelle (avec ou sans notes) est de plus en plus laissée de côté au profit d'un feed-back informel et continu. Never Work Alone s'est demandé comment les dirigeants gèrent la situation en pratique.



Les managers Cis Boeckx et David Demeyer de KBC sont les premiers interviewés. Ils gèrent tous deux des équipes d'une trentaine de personnes : Cis dans la branche des assurances et David dans la branche de l'analyse des données.

**Boeckx :** « Jusqu'à il y a quelques années, KBC adoptait une méthode assez traditionnelle d'évaluation des collaborateurs : un entretien d'évaluation annuel, accompagné d'évaluations intermédiaires. Entretemps, nous sommes passés à un système de « dialogues de progression continus ». Dans ce cadre, nous nous réunissons au moins deux fois par an, ou plus si possible et nécessaire, de manière informelle avec les collègues pour aborder leur expérience du travail. Le travail leur plaît-il toujours ? Se sentent-ils bien dans leur poste ? Ont-ils besoin d'un soutien ou d'une formation supplémentaire ? Leur perception du travail correspond-elle à la mienne ? KBC prévoit également un outil numérique à cet effet, appelé Francies. »

**Demeyer :** « Je ne détermine pas un nombre fixe de dialogues de progression avec mon équipe. Chaque membre de l'équipe peut indiquer ses préférences, mais nous visons un dialogue par mois, en moyenne. Le déroulement de ces dialogues

dépend aussi entièrement des collaborateurs : certains préfèrent en face à face, d'autres par voie numérique. Ces dialogues peuvent se dérouler dans un environnement de travail traditionnel, mais également lors d'une promenade dans un bois ou un parc, par exemple. Nous adaptons la situation au mieux pour les collaborateurs, car l'objectif est bien sûr d'assurer leur bien-être et des performances optimales. »

**Boeckx :** « Au début, j'ai dû chercher la meilleure approche, tout comme mes collaborateurs. En particulier ceux qui avaient une grande ancienneté et qui étaient habitués à l'entretien d'évaluation annuel. J'ai rédigé une sorte de guide pour m'aider et aider les collaborateurs. Quel est l'objectif des dialogues ? Comment me préparer au mieux ? »

#### **Et quel est votre ressenti à l'heure actuelle ?**

**Boeckx :** « Très positif en fait. J'ai vraiment l'impression d'améliorer le travail de mes collègues



© Daniel Rys



© Daniel Rys

et d'augmenter leur satisfaction au travail grâce à cette approche qui a également un impact positif sur mon travail par rapport à la précédente. »

**Demeyer :** « En effet. Je n'occupe un poste de dirigeant que depuis trois ans, je ne peux donc pas comparer par rapport à l'approche précédente, mais il est clair pour moi que cette nouvelle approche porte ses fruits. Nous intervenons beaucoup plus rapidement et, plutôt que de s'axer sur les performances passées d'un collaborateur, nous mettons l'accent sur le soutien et les ajustements nécessaires. Ces dialogues ne sont pas redoutés, ils servent à apporter un soutien. L'intervention rapide est également un avantage absolu. En tant que dirigeant, nous pouvons concrétiser cette intervention et donner rapidement du feedback et du soutien, ce qui n'est pas possible dans le cadre des évaluations annuelles. »

#### **Et qu'en est-il de la rémunération ?**

##### **Quelle approche adoptez-vous ?**

**Boeckx :** « Au sein de KBC, la rémunération est complètement distincte des dialogues de progression, et c'est très important. La décision concernant l'octroi d'une prime ou d'une augmentation de salaire est prise en équipe et, en tant que dirigeant, je peux proposer un collaborateur pour l'octroi de ces bonus. »

**Demeyer :** « En tant que manager, ce point me met également au défi. Je dois justifier à l'aide d'arguments suffisants les raisons pour lesquelles un collaborateur mérite une prime ou une augmentation de salaire. D'après mon expérience à cet égard, mes collaborateurs ne considèrent pas un bonus salarial comme une motivation ou une incitation à travailler davantage, mais comme un soutien financier bienvenu. C'est-à-dire comme un signe d'appréciation. »

Outre les dirigeants du secteur financier, Never Work Alone a également sondé le dirigeant Jeroen De Middelmeer, travaillant au sein de Unit-T.



**De Middelmeer :** « Unit-T est un sous-traitant de Telenet, dont nous faisons partie à l'origine. Désormais, nous effectuons des interventions techniques chez les clients pour Telenet, notamment. En tant que chef d'équipe, je supervise une trentaine de collaborateurs techniques. »

##### **Quel est votre système d'évaluation et quel est votre ressenti par rapport à celui-ci ?**

**De Middelmeer :** « Lorsque nous faisons toujours partie de Telenet, nous réalisions une évaluation formelle dont dépendaient les primes et les augmentations de salaire. Après la scission, nous avons abandonné cette méthode et sommes passés à des évaluations « volantes ». Ce système fonctionne bien mieux car il permet d'intervenir rapidement. Évaluer un collaborateur en septembre sur un point sur lequel il a travaillé en janvier a peu de sens. Cela ne motive pas le collaborateur, surtout si l'attribution d'une note ou l'octroi d'une prime en dépend. »

### **Le salaire est-il désormais complètement distinct des performances du collaborateur ?**

**De Middeleer :** « Pas du tout. Et je ne pense pas que ce soit une mauvaise chose. Cela peut motiver le collaborateur d'une façon ou d'une autre. Ce n'est pas le facteur le plus motivant, mais quand même. Un collaborateur qui a travaillé dur apprécie de recevoir une récompense. »

### **Trouvez-vous que la réalisation de ce type d'évaluation continue est simple ?**

**De Middeleer :** « Pour moi, c'est le meilleur système qui soit. Mais je ne dirais pas que c'est simple. Il faut y consacrer du temps et, depuis sa

mise en place, le nombre de responsables d'équipe a été réduit. Je n'ai pas besoin de vous expliquer qu'avec moins de responsables, le temps consacré au soutien de l'équipe et la qualité de celui-ci sont moindres. Cela augmente la pression du travail pour tout le monde. En tant que dirigeant, on se trouve souvent entre le marteau et l'enclume. D'une part, il faut contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise, et en être donc en partie responsable, et, d'autre part, il faut être à l'écoute et apporter un soutien suffisant aux collaborateurs supervisés. C'est passionnant, car de cette façon, on a un aperçu des deux facettes de la fonction. Mais ce n'est certainement pas le travail le plus facile ! »

## **The evaluation of evaluations**

Managing people in a professional context is never an easy task. In recent years, we've seen a tendency to move away from traditional performance management with annual evaluations (with or without a score) to continuous informal feedback. Never Work Alone wondered how managers experience this tendency in practice.

"You can react much more quickly, and rather than focusing on what someone's performance in the past was like, you put emphasis on support, help and adjustment where necessary. Employees therefore do not experience these conversations as threatening, but rather as supportive."

"It is the best system I can think of. But I wouldn't call it easy. As a manager, you are often caught between a rock and a hard place. On the one hand, you are partly responsible for achieving company objectives, but on the other hand, you also have to listen to and be there for the employees you manage. Interesting, because you have to understand both sides. But it definitely isn't the easiest job!"

## **De evaluatie van de evaluatie**

Leiding geven over mensen in een professionele context is nooit een gemakkelijke opgave. De laatste jaren zien we een tendens om meer en meer af te stappen van eerder traditioneel prestatie management met een jaarlijkse evaluatie (al dan niet met score) om te evolueren naar continue informele feedback. Never Work Alone vroeg zich af hoe leidinggevenden dit nu zelf in de praktijk ervaren.

"Je speelt veel sneller op de bal en eerder dan te focussen op hoe goed of minder goed iemand in het verleden heeft gepresteerd, leg je de nadruk op de ondersteuning, hulp en bijsturing waar nodig. Mensen ervaren deze gesprekken daardoor niet bedreigend maar eerder ondersteunend."

"Het is het beste systeem dat ik me kan bedenken. Maar makkelijk durf ik het niet noemen. Als leidinggevende zit je ook vaak tussen hamer en aambeel. Aan de ene kant moet je mee zorgen – en ben je dus mee verantwoordelijk – voor het behalen van de bedrijfsdoelstellingen en aan de andere kant moet je ook luisteren en er voldoende zijn voor de medewerkers waaraan je leiding geeft. Boeiend, want zo heb je zicht op de beide facetten. Maar zeker niet de makkelijkste job!"

Lees het volledige artikel op  
[Lisez l'article complet sur  
www.nwa-magazine.be](https://www.nwa-magazine.be)  
Read the full article at  
[www.nwa-magazine.be](https://www.nwa-magazine.be)



# Loon

Jan Deceunynck



## Prestatieverloning in de weegschaal

**“De verschillen tussen medewerkers zijn vaak te klein om veel verschil te maken”**

Hoe zinvol is prestatieverloning? En hoe organiseer je die zo doeltreffend mogelijk? Het zijn vragen die werkgevers al decennia bezig houden. Ook The VIGOR Unit onderzoekt als spin-off van Universiteit Gent de voor- en nadelen op vraag van organisaties die zoeken naar de beste beloningsstrategie voor hun medewerkers.





Cedric Velghe van VIGOR is genuanceerd in zijn oordeel maar stelt zich toch ernstig vragen bij het nut van doorgedreven prestatieverloning. “Iedereen die een hond of een kind heeft, weet dat je met een snoepje of een euro dingen gedaan krijgt,” lacht hij. “Maar er zijn altijd ook neveneffecten. Mensen worden snel vindingrijk om hun bonus te optimaliseren. En het gaat vaak ten koste van de collegialiteit.”

**Uit recent onderzoek leerde je dat het verschil in prestaties tussen collega’s vaak erg klein is. En dan is het sop de kool vaak niet waard.**

**Velghe:** “Lang dacht men dat er een kleine groep toppresterders was en een kleine groep onderpresterders, met daar tussenin een groep waarvan de prestatie sterk rond het gemiddelde varieert. Maar dat klopt niet. Amerikaanse onderzoekers hebben vastgesteld dat in tal van domeinen 80% eigenlijk onder het gemiddelde presteert en 20% stevig daarboven – soms zelfs tien keer beter dan het gemiddelde. In die topgroep zie je bovendien nog grote verschillen. Zo kan het voorkomen dat de beste dubbel zo hoog scoort dan de tweede. Maar

binnen de grote groep van 80 procent zijn de prestatieverschillen relatief klein. Als je daar betaalt op basis van prestaties, ga je veel te sterk differentiëren tussen gelijken. Want ongeacht hun verschillen, dragen ze eigenlijk allemaal elk op hun eigen manier ongeveer even veel bij. Een doorgedreven prestatieverloning leidt dan tot ongenoegen. Bij de grote groep omdat er verschillen worden gewogen die ze niet rechtvaardig aanvoelen. En bij de toppresterders omdat ze zich nog altijd te weinig erkend voelen. Want de extra compensatie staat niet in verhouding tot hun effectieve prestaties.”

**Moet prestatieverloning dan op de schop?**

**Velghe:** Zo ver zou ik niet gaan. Voor de toppresterders kan je individuele prestaties meten en op basis daarvan belonen. Maar voor de grote meerderheid is het wellicht zinvol om daarvan af te stappen. Je gaat er beter vanuit dat ze hun werk goed doen en beloont ze allemaal op een gelijke manier, met een voorspelbaar loonpad. Dat kan via barema’s, maar je kan je als werkgever ook engageren om elk jaar te bekijken of hun loon nog marktconform is en het via zo’n jaarlijkse toetsing te laten evolueren.

### **Als je prestatieverloning voor een grote groep afschaft, wat doe je dan met de evaluaties?**

**Velghe:** Hetzelfde. Het is niet nuttig om iedereen uitgebreid te evalueren. Daar zijn verschillende redenen voor. Niet alleen zijn er nauwelijks noemenswaardige verschillen, maar het blijkt in de praktijk ook heel moeilijk om objectief prestaties te meten. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat leidinggevendenden betere scores geven aan medewerkers die ze zelf hebben aangeworven of waarmee ze zich identificeren. Ook personen van hetzelfde geslacht worden vaak iets hoger ingeschat. En zeker kenniswerk blijkt moeilijk kwantificeerbaar. Wat is een individuele prestatie en wat is het resultaat van het team? In welke mate worden resultaten bepaald door een externe context waar een medewerker geen controle over heeft? En wat vind je belangrijk? Stiptheid? Risico's nemen? Creativiteit? Veel hangt af van de bedrijfsdoelstellingen. Die

zijn anders bij een bedrijf dat de laagste prijs wil bieden dan bij een pionier die vooral inzet op innovatie. Kortom, het is moeilijk om een objectieve invulling te geven aan prestaties.

### **Dus weg met de evaluatie?**

**Velghe:** Ook dat is weer wat kort door de bocht. Ik zou vooral focussen op de toppresteerders. Leidinggevendenden zouden eventueel hun medewerkers via een grondig onderbouwd dossier kunnen nomineren als 'toppresteerder'. Dat wordt dan beoordeeld door een deskundig panel. En wie als toppresteerder bevestigd wordt, kan individueel beloond worden. En ook onderaan de ladder kan je uiteraard evaluatiegesprekken houden met wie onvoldoende presteert. Maar voor de grote groep van medewerkers heeft een evaluatie eigenlijk weinig zin. Steek beter je kostbare tijd in de dingen die een verschil maken: onderaan en bovenaan de ladder.

## **Remise en question de la rémunération liée aux performances**

Quelle est l'utilité de la rémunération liée aux performances ? Et comment la mettre en œuvre de manière efficace ? Ces questions préoccupent les employeurs depuis des décennies. The VIGOR Unit, une spin-off de l'université de Gand, a étudié les avantages et les inconvénients à la demande d'organisations qui cherchent les meilleures stratégies de rémunération pour leurs collaborateurs.

Cedric Velghe, travaillant au sein de The VIGOR Unit, a un avis nuancé sur la question, mais s'interroge tout de même sérieusement sur l'utilité d'une rémunération poussée liée aux performances. « Tous ceux qui ont un chien ou un enfant savent qu'une friandise ou un euro sont une source de motivation pour effectuer des tâches », dit-il en riant. « Mais il y a toujours des effets indésirables. Les gens font rapidement preuve d'ingéniosité pour optimiser leur prime, souvent au détriment de la collégialité. »

## **Performance-related remuneration in the balance**

How useful is performance-related remuneration? And how do you organise it as efficiently as possible? These questions have troubled employers for decades. As a spin-off of Ghent University, The VIGOR Unit researches the advantages and disadvantages of performance-related remuneration at the request of organisations looking for the best possible strategy for their employees.

Cedric Velghe of VIGOR holds a nuanced opinion, but still seriously questions the usefulness of excessive performance-related remuneration. "Everyone who has a dog or children knows that you get things done by offering a sweet or some money", he laughs. "But there are always side effects. People quickly become resourceful to optimise their bonus. And it often happens at the expense of collegiality."

Lees het volledige artikel op  
Lisez l'article complet sur  
Read the full article at  
[www.nva-magazine.be](http://www.nva-magazine.be)



**Biodiversiteit zit economische groei niet in de weg**

# **De kennis is er, maar de praktijk volgt niet**

Dat er met het klimaat iets mis is, beseft intussen wel iedereen. Na zomers van droogte dan wel wateroverlast dringt de urgentie steeds breder door. Maar met de krimpende biodiversiteit is dat wat anders. Het probleem is even acuut, maar minder tastbaar.



## Hansen : “Economisch groeien kan perfect als we rekening houden met de sociale en ecologische grenzen van onze planeet.”

**Hansen:** “Ik vergelijk het wel eens met een vliegtuig,” verduidelijkt Krien Hansen van Natuurpunt. “Er mankeren steeds meer onderdelen en er zitten intussen al heel wat schroeven los, maar het vliegt nog. Maar de dag komt wel dichtbij dat er zoveel stukken ontbreken dat we neerstorten.” De situatie is ernstig. Maar ze wil niet fatalistisch zijn. “Er zijn mogelijkheden om het tij te keren. Maar dan moeten we het wel nu samen aanpakken.”

### Waarom is biodiversiteit zo belangrijk?

**Hansen:** “Je kan het vergelijken met het menselijk lichaam. Alles heeft daarin een functie. Als alle stukjes goed in elkaar klikken, draait alles prima. Maar als er ergens iets ontbreekt, loopt het fout. Ons ecosysteem is een natuurlijke dienstverlener. Als het in evenwicht is, levert het ons propere lucht, zuiver water, verstuiving... Het biedt ons bovendien ook recreatie en heeft een aantoonbaar effect op ons welbevinden. Maar nu is het evenwicht zoek.”

### Waar zit de dreiging?

**Hansen:** “Voor het eerst in de geschiedenis is er een grote uitstervingsgolf bezig die in gang is gezet door de mens. Onze economie pleegt roofbouw op het ecosysteem. En dat gaat met zo’n snelheid dat het ecosysteem niet de tijd krijgt om zich aan te passen. De fase van de onwetendheid zijn we inmiddels voorbij. De kennis en het besef zijn er. Maar in de praktijk doen we gewoon voort.”

### Is economische groei het probleem?

**Hansen:** “Niet noodzakelijk. Economisch groeien kan perfect als we rekening houden met sociale en ecologische grenzen van onze planeet. Zelf ben ik gespecialiseerd in de Noordzee. Dus laat me daar een voorbeeld uit aanhalen. Op dit moment wordt steeds meer economische activiteit ontwikkeld op de Noordzee: windmolens, zonnepanelen, zeeboerderijen, wilde visserij... In principe kan dat allemaal. Maar helaas is de biodiversiteit op zee door te intensieve roofbouw uit het verleden uit evenwicht. De koraal- en oesterriffen zijn uitgestorven, sommige visbestanden zijn verdwenen. Als we dat evenwicht eerst terug herstellen en de natuur terug veerkracht geven, is er daarna veel mogelijk. Maar dat moet wel éérst gebeuren.

Nu gebeurt het andersom en het ecologisch herstel wordt verhinderd door economisch winstbejag op korte termijn.”

### Hoe kan het beter?

**Hansen:** “Soms zetten we al stappen in de goede richting. Bij de bouw van nieuwe windmolens wordt steeds meer ook rekening gehouden met het natuur op de Noordzee. Zowel onder als boven water heeft een windmolen gevolgen voor de natuur. Als je niet oplet, gaat zo’n bouwwerk ten koste van de biodiversiteit. Denk bijvoorbeeld aan trekvogels die gedesoriënteerd geraken door de molenwieken. Maar door op de juiste manier en de juiste plek te werken, kan je de schade vermijden of beperken. *Intelligent design* houdt rekening met biodiversiteit en de planetaire draagkracht.”

“Als vakbond vinden we ook tewerkstelling belangrijk. Die hangt natuurlijk ook vast aan een gezonde economie. Dat is perfect verzoenbaar. Het natuurpark Hoge Kempen kwam er na de sluiting van de mijnen. Het natuurpark was een forse investering in biodiversiteit. Maar het rendeert. De horeca rond het natuurpark creëert jobs, er worden rondleidingen gegeven, er worden folders gedrukt...”

“Het zijn andere jobs dan vroeger, maar ook wel jobs. Ook Natuurpunt zelf is een voorbeeld van hoe zorg voor de natuur jobs oplevert. Wij stellen intussen bijna 600 mensen tewerk. En niet alleen biologen of andere hoge profielen. We hebben ook maatschappelijk werkers, economen, boekhouders... En onze grootste personeelsgroep zit in ons maatwerkbedrijf. Daar zorgen 250 medewerkers voor het groenonderhoud in de parken die we beheren. Natuurbehoud hoeft echt niet haaks te staan op economie en tewerkstelling.”

### Welke rol kan de vakbond spelen in het verhaal van de biodiversiteit?

**Hansen:** “Vakbondsvertegenwoordigers staan vaak heel dicht bij het bedrijfsbeleid. De sociale grenzen van de economische groei kennen ze goed en houden ze goed mee in de gaten. Maar de ecologische grenzen verdienen misschien ook wel een plekje in hun vormingspakket. Op die manier kunnen ze mee het bedrijfsbeleid verduurzamen.



**Hansen** : “ Het natuurpark was een forse investering in biodiversiteit. Maar het rendeert. Het heeft heel wat jobs gecreëerd. Het zijn andere jobs dan vroeger, maar ook wel jobs.”



natuurpunt

## La biodiversité n'empêche pas la croissance économique

À l'heure actuelle, nous savons tous que les problèmes climatiques sont bien réels. Après des étés de sécheresses et d'inondations, l'urgence s'impose de plus en plus. Toutefois, pour la diminution de la biodiversité, la situation est différente. Le problème est tout aussi grave, mais moins tangible.

« Je le compare parfois à un avion », explique Krien Hansen de Natuurpunt. « De plus en plus de pièces manquent et les vis se desserrent, mais il vole toujours. Toutefois, le jour viendra où il manquera tellement de pièces que l'avion s'écrasera. » La situation est grave, mais Krien ne se veut pas fataliste. « Il est possible de renverser la situation, mais nous devons réfléchir à une stratégie dès maintenant. »

« Nous prenons parfois déjà des mesures qui nous mettent sur la bonne voie. Lors de la construction d'éoliennes, l'on tient de plus en plus compte de la nature présente dans la mer du Nord. Les éoliennes ont un impact sur la nature tant en surface que sous l'eau. Si l'on n'y prend pas garde, une telle construction peut nuire à la biodiversité. Pensons par exemple aux oiseaux migrateurs désorientés par les pales des éoliennes. En construisant de manière adéquate et au bon endroit, les dégâts peuvent être réduits et limités. La conception intelligente tient compte de la biodiversité et de la viabilité de la planète. »

## Biodiversity does not interfere with economic growth

By now, everyone realises that something is wrong with the climate. After summers of drought or flooding, the urgency is becoming more widely felt. But things are different in the case of the shrinking biodiversity. The problem is just as acute, but less tangible.

“I sometimes compare it to a plane”, Krien Hansen of Natuurpunt clarifies. “More and more parts are missing and quite a few screws are loose, but it still flies. But the day that it crashes because that many parts are missing is coming increasingly closer.” The situation is serious, but she does not want to be fatalistic. “We can still turn the situation around, but we need to start acting now.”

“Sometimes we are taking steps in the right direction. Wildlife in the North Sea is increasingly being taken into account in the construction of wind turbines. A wind turbine affects nature both above and below the water surface. If you are not careful, such a construction will be at the expense of biodiversity. Think, for example, of migratory birds that become disoriented by the turbine blades. But you can prevent or limit the damage by working in the right way and in the right location. Intelligent design takes biodiversity and the planetary carrying capacity into account.”

Lees het volledige artikel op  
Lisez l'article complet sur  
Read the full article at  
[www.nva-magazine.be](http://www.nva-magazine.be)



# Staff representation

Jan Deceunynck

## Finding the balance between your work and private life “Between 30 and 40, you’re playing the Champions League”

Moestafa Slassi works at Signify, formerly known as Philips. He started working there as a salesperson at 23 and worked his way up to key account manager for the Belgian do-it-yourself market over the past 11 years. He thinks it’s a fun job. The workload and expectations are high, but the atmosphere and colleagues are great. “I do get offers from other employers from time to time,” he laughs. “But I’m doing well here and I’m not finished yet. There are still plenty of challenges.”

One of those challenges is his engagement as staff representative, which he took on a few years ago. “When one of my colleagues retired, I applied. Not because I thought everything was bad and needed to change. And definitely not to cause trouble. That is not who I am. And I personally have nothing to complain about. But there are always things that could be done better or differently. And I’m willing to commit to that.”

### Work-life balance

One of the topics that are important to him is *work-life balance*. “Between 30 and 40, you’re playing the Champions League in your life,” according to Moestafa, illustrating the hectic life phase of working young parents. “You have to perform, both as an employee and as a parent. You have to make your partner, your family and your friends happy. That is not as easy as it sounds. Everyone is aware of the problem. Even our employers. But finding a solution is difficult. Everyone tries. Me included. We must look for solutions together.”

He thinks those solutions cannot be found in general measures. “I know of a company where they cut all e-mail communication after 6 pm. Is that the solution? I don’t think so. It wouldn’t work for me, because I often work a bit longer after my children have gone to bed. But that isn’t the right solution for everyone either. It’s extremely difficult to find the right balance. But we do need to keep looking, because mental health is very important. I have seen enough colleagues be absent because of burnout. Fortunately, our employer also thinks

that mental health is important. We talk about it very openly.

### Improvements

“We don’t really have any major issues,” says Moestafa. “We are very lucky in that regard. I am not going to comment on Signify in Turnhout. I don’t know enough about that branch, but things are going pretty well in Zellik. However, there are always new issues to be addressed or improvements to be made. Think, for example, of the labour deal that was recently approved. Some agreements will have to be made in order to implement the four-day working week in our branch.”

Agreements on working from home are also on the agenda. “Our global CEO recently said that he wants everyone to work at the office full-time again. Fortunately, our Belgian management takes a more nuanced view,” he laughs. “We have a covenant with regard to flexible working in our employment conditions. This way, we can increase the efficiency and quality of our service for our clients, but at the same time, we promote the work-life balance of our colleagues.”

Another topic that is close to Moestafa’s heart is diversity and inclusion. “Signify staff should be a reflection of our society. Everyone needs to feel welcome here. There is a strong focus on opportunities for women right now within our company. My own manager is a woman and that is fine. But she is an exception. The glass ceiling is very much still a reality.

## Visibility

Although he has only been a staff representative for a couple of years, Moestafa feels strongly that his colleagues know they can rely on him. “There aren’t that many Moestafas in the company,” he laughs. “Moreover, I have been working here for eleven years, so I already know a lot of people. I also always introduce myself to new colleagues. Not to burden them with heavy issues right away. But to let them know they can always come to me should they face any issues.”

This way, he tries to change the image of the trade union a little. “The trade union is not always about ‘wanting more’. The trade union is about working together for improvements. That is what I’m trying to show.” And he has already convinced one colleague. “He used to be very negative about trade unions. But during the Covid-19 pandemic, he was happy about the temporary unemployment scheme. When I told him that scheme existed thanks to the trade unions, he slowly changed his mind. And he has since become a member,” he smiles somewhat proudly.



© Daniel Bys

## « Entre 30 et 40 ans, la vie ressemble à une compétition telle la Champions League »

Moestafa Slassi travaille au sein de Signify, anciennement Philips. Il a commencé en tant que vendeur à l’âge de 23 ans et, au cours des 11 années qui ont suivi, il a gravi les échelons jusqu’à devenir *key account manager* pour le marché du bricolage en Belgique. Selon lui, c’est un travail plaisant qui implique une charge de travail et des attentes élevées, mais qui se déroule dans une atmosphère agréable en étant entouré de collègues sympathiques.

« Le but du syndicat n’est pas toujours de ‘vouloir plus’. Il vise le travail collaboratif en vue d’apporter des améliorations. C’est ce que j’essaie de montrer. » Et il a déjà convaincu un collègue. « Il avait toujours des propos très négatifs à l’égard des syndicats. Mais pendant la pandémie de coronavirus, il était content de pouvoir profiter de la réglementation en matière de chômage technique. Lorsque je lui ai dit que c’était l’œuvre des syndicats, il a progressivement changé d’avis. Et maintenant, il en est même membre », déclare-t-il en souriant avec une certaine fierté.

## “Tussen je 30 en 40 jaar speel je eigenlijk Champions League”

Moestafa Slassi werkt bij Signify, het vroegere Philips. Hij startte er op zijn 23<sup>ste</sup> als verkoper en klom te voorbij 11 jaar op tot *key account manager* voor de doe-het-zelfmarkt in België. Een leuke job, vindt hij. Hoge werkdruk en hoge verwachtingen, maar ook een fijne sfeer en toffe collega’s.

“De vakbond is niet altijd ‘meer willen’. De vakbond is samen werken aan verbeteringen. Dat probeer ik aan te tonen.” En één collega heeft hij alvast overtuigd. “Die was vroeger altijd heel negatief over de vakbonden. Maar tijdens corona was hij blij met de regeling technische werkloosheid. Toen ik hem vertelde dat die er eigenlijk kwam door de vakbonden, is hij stilaan bijgedraaid. En intussen is hij zelfs lid,” glimlacht hij toch wel wat trots.

Lees het volledige artikel op  
Lisez l'article complet sur  
Read the full article at  
[www.nva-magazine.be](http://www.nva-magazine.be)



Afzender: ACV-Kader, Sudermanstraat 5, 2000 Antwerpen  
Afgiftekantoor Leuven X



PB-PP | B-731  
BELGIE(N) - BELGIQUE

## Never Work Alone

Driemaandelijks ACV-magazine voor kaderleden, kenniswerkers en leidinggevenden

*Magazine trimestriel pour les professionnels, les gestionnaires et les cadres*

Quarterly magazine for professionals, managers and executives

**Liever in je mailbox / *Plutôt dans votre boîte de réception* / Rather in your mailbox?**

Laat het ons weten via / *Faites-vous en part à l'adresse* / Let us know at

***neverworkalone@acv-csc.be***