

## Séminaire HR Square - Entretiens annuels d'évaluation: stop ou encore?

*La question de la pertinence et de l'utilité des entretiens annuels d'évaluation fait couler beaucoup d'encre. Tant en Belgique qu'à l'international, la recherche académique émet des doutes, et même des critiques, sur cet outil presque inscrit dans l'ADN de la profession RH. Question: faut-il y mettre un terme, purement et simplement? Les adapter? Ou bien les remplacer par autre chose? Et par quoi?*

### Le thème

Les évaluations telles qu'on les mène aujourd'hui dans les organisations généreraient un très faible « retour sur investissement » (quand il existe), voire seraient contre-productives. Elles sont lourdes, complexes, parfois sophistiquées à l'extrême, coûteuses en temps et en énergie, et sont perçues plutôt négativement par les collaborateurs et les managers. Pire : la science ne parvient pas à démontrer qu'elles contribuent vraiment à améliorer les performances. Et ce serait même le contraire, selon certaines études. D'autres recherches encore concluent à des pratiques d'évaluation individualisée des performances qui se révéleraient porteuses de graves effets sur la santé physique et mentale des travailleurs...

C'est donc peu dire que le concept même de 'performance management' se trouve aujourd'hui mis sur la sellette. Or, il est largement répandu et fonde bon nombre de pratiques RH, à commencer par les politiques de rémunération.

Des entreprises, parmi lesquelles certaines des plus renommées, ont déjà mis un terme à leurs pratiques traditionnelles d'évaluation, ou ont annoncé le faire à court terme. Et, d'autres, à l'inverse, se mettent seulement à... les introduire. Quelle est la voie à suivre? Qu'en est-il réellement de l'efficacité des pratiques d'évaluation? Sont-elles mortelles pour l'engagement et la motivation? En disent-elles plus sur la personne qui évalue que sur le travailleur qui est évalué? Que faut-il évaluer et que produit l'évaluation sur l'individu? Si l'on veut poursuivre avec l'évaluation, comment la rendre plus pertinente et utile? Et si on décide de la supprimer, la remplace-t-on par autre chose? Et par quoi?

Ce sont ces questions que HR Square éclairera à l'occasion d'un séminaire d'une journée. Comme de coutume, il se fondera sur les derniers développements de la recherche scientifique, sur un éclairage socio-juridique, sur un partage d'expériences inspirantes et sur des travaux en ateliers.

### Date et lieu

Jeudi 30 novembre 2017  
Bruxelles (à préciser)

## Le PROGRAMME

09h30 - Accueil des participants

10h00 - Introduction et cadrage de la problématique, par **Christophe Lo Giudice**, directeur du réseau HR Square francophone

10h15 - Le point sur la recherche académique: quelles sont les critiques issues de la recherche académique sur les pratiques d'évaluations? A quelles conditions l'évaluation peut-elle avoir du sens?

- **Claire Dambrin**, professeur associée au département Contrôle et Pilotage de la Performance à l'ESCP Europe (Paris). Elle a développé plusieurs études sur l'ambivalence et l'opacité des outils de mesure de performance et l'autorégulation des comportements qui peut en résulter.
- **Valérie Flohimont**, professeur à l'Université de Namur, spécialisée en droit du travail et bien-être au travail

11h45 - Les contraintes juridiques relatives à la mise en place, à l'adaptation ou à la suppression des méthodes d'évaluation des salariés, par **Jean-Philippe Cordier**, avocat-associé au sein du cabinet d'avocats Younity et maître de conférences à l'ULB et à l'UCL.

12h30 - Lunch

13h30 - Cas d'entreprise - Accenture a abandonné l'évaluation au profit d'un nouveau système de feed-back, par **Véronique Van Geel**, BeLux HR Director

14h15 - Réflexions en ateliers, animés par un DRH et un expert :

Les participants seront répartis en deux ateliers qui se tiendront en parallèle, dans une dynamique de co-création. L'objectif est d'aboutir à une « toolbox » leur permettant de continuer la réflexion dans leur entreprise et de prendre ensuite action.

- Atelier 1 - Adaptons « à la marge » les entretiens d'évaluation existants pour les rendre plus adaptés: comment?
- Atelier 2 - Supprimons les entretiens annuels d'évaluation existants et remplaçons-les par « autre chose »: par quoi?

15h45 - Partage des résultats des ateliers et exercice collectif de synthèse

16h30 - Fin du séminaire et drink

## Conditions de participation

La participation revient à 200 € (+ 21% tva) pour les membres de HR Square et 400 € (+ 21% tva) pour les non-membres. La possibilité vous est offerte d'adhérer au réseau HR Square (pour la somme de 200 € + 21% TVA pour une durée d'un an) et d'ainsi bénéficier du tarif d'inscription réservé aux membres (soit une réduction immédiate de 200 euros sur l'inscription à ce séminaire et donc le remboursement immédiat de votre adhésion au réseau), en plus d'autres avantages. Au cas où deux personnes de votre organisation prendraient une inscription payante, un troisième représentant peut participer gratuitement.

L'annulation n'est pas autorisée, mais un remplacement est toujours possible.

## GROUPE CIBLE

Les responsables et professionnels des ressources humaines ainsi que les managers opérationnels intéressés par la question, actifs dans des entreprises privées ou publiques. L'accès n'est pas autorisé aux personnes qui n'appartiennent pas au groupe cible ou qui ne font pas partie du contingent des partenaires.