



Paris, le 21 septembre 2011

Présentation des Notes d'analyse

« Pratiques et gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France »

et

« Les obligations et incitations portant sur la négociation collective »

Mercredi 21 septembre 2011

par Vincent Chriqui,
Directeur général du Centre d'analyse stratégique

Seul le prononcé fait foi

NOTE D'ANALYSE « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France »

Pourquoi a-t-on travaillé sur ce sujet ?

Plusieurs raisons au choix de travailler sur ce thème :

- Les entretiens individuels d'évaluation constituent aujourd'hui un élément central dans la gestion des ressources humaines, d'après les DRH eux-mêmes. Ils alimentent plusieurs autres

processus RH : fixation des rémunérations individuelles, gestion des compétences clés et meilleure valorisation et reconnaissance du travail des salariés

- Les entretiens d'évaluation concernent énormément de monde aujourd'hui. En France : 77 % des entreprises privés et 54 % des salariés.

- Or ce dispositif fait l'objet de nombreuses critiques, que ce soit de la part de représentants du personnel et d'autres acteurs (certains psychologues du travail). Ces critiques portent notamment sur les effets des entretiens sur la santé psychique et les conditions de travail des salariés. Pour certains, les entretiens seraient même le support de discriminations déguisées.

- Enfin, on voit se développer toute une jurisprudence autour des entretiens d'évaluation, à l'occasion de contentieux croissants. Certaines décisions de la Cour de cassation font, sur des cas d'espèce, le lien entre cet outil de gestion et la santé psychique des salariés.

Il nous a donc semblé important d'expertiser cette pratique RH que constitue l'entretien d'évaluation, et notamment la question précise du lien entre entretien d'évaluation et bien-être au travail.

Comment a-t-on travaillé sur ce sujet ?

Notre approche a été double :

- d'une part, un état des lieux de la question : importance du phénomène, place dans les processus RH, critiques du dispositif, analyse juridique de la jurisprudence existante ;
- d'autre part, une étude empirique, menée par les auteurs eux-mêmes et qui constitue la principale valeur ajoutée de cette note, portant sur le lien entre entretien d'évaluation et bien-être des salariés, à partir de la perception directe salariés « évalués » par rapport aux « non évalués », et non à partir des discours tenus par les DRH ou les représentants du personnel.

NB : Échantillon très large (14 161 salariés). Utilisation de l'enquête COI. Prise en compte de nombreux facteurs liés aux caractéristiques des entreprises (secteurs, taille, organisation du travail, la technologie, temps de travail...) et les caractéristiques des salariés (âge, diplôme, la classe socioprofessionnelle...) pour de mieux mesurer l'effet « spécifique » de l'EIE sur le bien-être.

Quels sont nos principaux résultats ?

- Les salariés évalués tirent plus de satisfaction que les salariés non évalués, que ce soit sur le plan de la rémunération ou sur celui de la reconnaissance de leur travail.
- S'agissant de l'impact sur le stress, les résultats sont plus complexes : l'étude montre qu'en moyenne, le stress ne provient pas de l'entretien d'évaluation lui-même mais principalement de certaines caractéristiques organisationnelles des entreprises qui

augmentent la probabilité de se sentir stressé (ici ne pas pouvoir faire face ou de se sentir fréquemment débordé).

- Nous avons donc cherché à identifier ces facteurs et à les classer par ordre d'importance. Parmi les facteurs les plus générateurs de stress : c'est surtout les changements organisationnels auxquels font face plus fréquemment les salariés évalués que les non « évalués » (notamment parce que les changements d'organisation du travail sont un important facteur favorisant la mise en place d'entretiens d'évaluation).

Au total, ces résultats ne valident donc pas, en moyenne, l'idée d'un lien entre entretien d'évaluation et stress. Au contraire, sur d'autres plans (rémunération, reconnaissance au travail), les salariés évalués apparaissent gagnants.

Nos propositions

Ce constat plutôt positif ne nous empêche pas de faire des propositions.

- D'abord, pour renforcer et légitimer encore plus ce dispositif ;
- Ensuite, pour éviter au maximum, les dérives qui peuvent néanmoins exister sur des cas individuels. En effet, nos résultats sont vrais en moyenne. L'immense majorité des salariés gagnent à être évalués, mais il demeure des cas où des salariés peuvent être discriminés, ou évalués sur la base de critères imprécis ou biaisés. Le dispositif est encore souvent perfectible.

Axe 1 : Consolider l'entretien d'évaluation en tant que pratique de ressources humaines essentielle, en limitant les risques et les contentieux

Proposition 1 : Veiller à ce que les critères comportementaux utilisés pour l'évaluation soient en lien avec l'activité professionnelle

Il ne s'agit pas de remettre en question l'utilité de critères comportementaux, qui permettent de mieux apprécier la performance du salarié et pas uniquement sur la base d'indicateurs chiffrés. Néanmoins, il faut éviter d'introduire ces critères lorsque la frontière entre l'évaluation de la personnalité et celle des aptitudes professionnelles est faible, avec en conséquence des biais potentiels de subjectivité élevés.

Proposition 2 : Clarifier les procédures de consultation des institutions représentatives du personnel (sans obligation de consultation systématique du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail par l'employeur).

L'étude ayant mis en évidence un impact favorable de l'entretien individuel d'évaluation sur la reconnaissance au travail (y compris financière) et aucun impact négatif direct sur le stress, une consultation systématique du CHSCT (dont la compétence porte sur la santé et la sécurité des salariés) ne semble pas nécessaire. En revanche, pour garantir un regard des représentants des salariés sur les dispositifs d'évaluation, l'actuelle obligation de consultation du comité d'entreprise est tout à fait légitime.

Mais du fait de récentes décisions juridictionnelles qui tendent à être interprétées comme une nouvelle obligation systématique de consultation du CHSCT, une clarification des textes apparaît opportune pour préciser l'absence d'obligation systématique.

Deux options sont possibles :

- soit préciser qu'il n'y a pas d'obligation de consultation du CHSCT par l'employeur, et que la faculté ouverte au CE de saisir lui-même le CHSCT est suffisante (évitant ainsi, en outre, le risque de concurrence entre les institutions) ;
- soit instaurer une obligation de consultation uniquement dans certains cas, mais en les précisant suffisamment pour ne pas ouvrir un nouveau champ d'incertitudes pour les employeurs.

Proposition 3 : Créer une certification des entretiens d'évaluation.

La promotion, à l'initiative des entreprises, d'une meilleure transparence des EIE pourrait s'appuyer sur la création d'une certification. Elle porterait sur le processus de construction des EIE, sur leur mise en œuvre concrète et sur l'existence ou non de procédures d'appel pour les salariés.

Axe 2 : Renforcer le rôle du manager de proximité, qui doit disposer de réelles marges de manœuvre, tout en apportant des garanties aux salariés

Proposition 4 : Former les managers de proximité à la pratique de l'entretien d'évaluation.

Face à un enrichissement continu du travail qui rend l'évaluation plus complexe, l'accès à des sessions de formation permettrait au manager de maintenir une connaissance des postes et des métiers, dans toute leur complexité (technique, organisationnelle...). La formation du manager doit également porter sur l'éthique, les aspects psychologiques de l'évaluation et la bonne connaissance des critères.

Proposition 5 : Améliorer l'information des salariés.

La fourniture d'informations explicatives à destination des salariés (édition de brochures, messages internes, éléments sur l'Intranet, etc.), suffisamment en amont de l'entretien, permet de leur faire comprendre le dispositif d'entretien individuel d'évaluation, ses enjeux, les critères et les possibilités de recours.

Proposition 6 : Mettre en place des procédures d'appel pour les salariés.

Les risques de subjectivité peuvent aussi être minimisés en garantissant aux salariés des procédures d'appel à l'issue de l'entretien (comme au Royaume-Uni ou au Canada). Ces procédures peuvent être soit internes (n+2, DRH, etc.), soit externes (comme un médiateur).

Toutes ces propositions sont susceptibles de renforcer un dispositif qui a aujourd'hui une place centrale dans la GRH, tout en apportant les garanties nécessaires aux salariés.

NOTE D'ANALYSE « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective »

Pourquoi a-t-on travaillé sur ce sujet ?

Contexte

- Le dialogue social fait l'objet depuis de nombreuses années d'une promotion intense de la part des pouvoirs publics.
- Nous avons ainsi constaté qu'il y avait eu, au cours des dernières décennies, une multiplication des dispositifs juridiques qui obligent ou incitent fortement les partenaires sociaux à mener des négociations collectives (dans les entreprises, les branches, voire au niveau national).
- Ces obligations légales portent sur un éventail toujours plus large de thématiques, avec des modalités d'application variant significativement selon cas.
- L'actualité récente montre à quel point ces mécanismes sont aujourd'hui fréquemment utilisés : depuis fin 2010, de nouvelles incitations légales à la négociation collective ont été créées sur des sujets tels que l'égalité professionnelle, la pénibilité ou, actualité la plus récente, le versement de la « prime dividendes ».
- Par ailleurs, sur l'emploi des seniors, les premières études sur les accords collectifs ou plans d'action conclus dans le cadre du dispositif de pénalité créé en 2008 laissent apparaître un bilan provisoire mitigé.

Objectifs

Il nous a semblé utile de dresser un état des lieux, pour proposer une vision plus claire de ce foisonnement de dispositifs qui se sont superposés au cours du temps.

Nous avons eu 3 objectifs :

- resituer ces formes d'action publique dans le contexte assez spécifique des relations sociales en France ;
- dresser une typologie de ces dispositifs en fonction de leurs objectifs et de leurs modalités de mise en œuvre ;
- examiner leurs effets réels sur les pratiques de négociation collective, notamment au niveau des entreprises.

Résumé en 3 points

- **Constat** = Une multiplication de dispositifs juridiques depuis 30 ans, mêlant obligations légales de négocier et incitations financières à la conclusion d'accords, le tout constituant un mille-feuilles aux objectifs et modalités d'application hétérogènes.
- **Interprétation** = Cette multiplication est liée à deux phénomènes « contradictoires » : d'une part, un dialogue social traditionnellement difficile en France (peu contractuel, faibles autonomie et dynamisme) ; d'autre part, l'évolution vers une action publique plus souvent « négociée », la loi devant laisser plus de place au droit conventionnel.
- **Bilan** = Obligations et incitations engendrent généralement un nombre croissant d'accords collectifs ou de négociations, mais cela n'est forcément pas synonyme de développement durable d'un dialogue social de qualité ; obligations et incitations restent tributaires de la présence d'acteurs aptes à négocier (notamment de syndicats dans les entreprises) et en ayant l'expérience. La profusion de dispositifs peut même être contreproductive (formalisme,..).

➤ **Résumé plus détaillé**

1. Obligations et incitations apparaissent à partir des lois Auroux de 1982 et traduisent la volonté des pouvoirs publics d'institutionnaliser la négociation collective en France dans les branches et surtout les entreprises.
2. On peut techniquement distinguer :
 - a. D'un côté les **obligations légales d'engager une négociation** collective sur un ou plusieurs thèmes (sans obligation d'aboutir à un accord) ;
 - b. De l'autre les **incitations financières** (exonérations de charge, pénalités) qui sont souvent directement **liées à la conclusion** d'accords collectifs.
3. On peut distinguer au sein des différents dispositifs créés **deux types de finalité** :
 - a. L'une que l'on qualifie de « **procédurale** » dans le sens où il s'agit promouvoir en soi le développement de la négociation collective et de ses acteurs sur différents thèmes.
 - b. L'autre que l'on qualifie d' « **instrumentale** », puisqu'il s'agit surtout de permettre la mise en œuvre rapide d'un objectif de politique public précis, la négociation d'accords collectifs n'étant qu'un moyen parmi d'autre.
4. Le développement des obligations de négocier est **profondément lié aux spécificités des relations professionnelles en France**. Il symbolise l'implication récurrente de l'État pour activer la négociation collective sur de nombreux thèmes.
5. Ce développement **reflète aussi une mutation de l'action publique** au cours des dernières décennies, qui donne une place de plus en plus grande aux partenaires sociaux, dans l'entreprise ou au niveau national, pour élaborer ou mettre en œuvre des règles en matière de relations de travail. L'État reste interventionniste quant aux résultats, mais plus souple sur les moyens, et sans passer par le moyen « classique » de la réglementation. (L'État n'intervenant que pour impulser et encadrer la négociation collective, et si nécessaire pour transposer dans la loi certains compromis obtenus).
6. L'évaluation de l'impact des nombreux dispositifs contraignant ou incitant à la négociation collective est complexe et aboutit à des résultats ambivalents :
 - a. La plupart des obligations ou incitations qui ont été créées sur divers thématiques **ont suscité la conclusion d'un nombre croissant d'accords** collectifs au fil du temps.
 - b. Mais on constate qu'il y a un écart entre la loi et la pratique, la périodicité de certaines négociations thématiques ne semblant pas être strictement appliquée.
 - c. Lorsque l'on étudie les pratiques effectives de négociation et le contenu des accords conclus, **leur impact qualitatif apparaît beaucoup incertain**.
7. Les obligations et incitations peuvent par ailleurs participer à une dualisation de modes de régulation salariale, car elles concernent les entreprises où sont implantés des syndicats représentatifs – ce qui n'est pas le cas d'une part non négligeable des entreprises - ou celles dépassant une certaine taille.
8. L'effet des obligations et incitations demeure fondamentalement dépendant de la présence d'acteurs syndicaux et patronaux légitimes et ayant une culture préalable de la négociation.

Propositions

Principes généraux :

- Il ne semble aujourd'hui pas possible, dans l'actuel contexte français, de renoncer complètement à l'usage des obligations et incitations à la négociation collective...

- ...mais il convient d'éviter que leur démultiplication désordonnée soit *in fine* contreproductive pour le dialogue social.
- Trois idées : des obligations moins récurrentes ; des obligations mieux articulées entre elles, voire moins nombreuses ; ces pistes d'appliquent pour le passé et pour l'avenir.

2- Revoir la périodicité des négociations obligatoires

Aujourd'hui on a des obligations qui définissent avec quelle périodicité (minimale) certaines entreprises doivent négocier sur chaque thème (1 ou 3 ou 5 ans selon les thèmes, avec des nuances au sein de chaque durée).

- On pourrait à la place concevoir une règle de périodicité donnant une marge d'autonomie plus grande aux partenaires sociaux : Pour les obligations annuelles, dès lors qu'un accord est conclu sur un thème, les parties signataires en ayant fixé librement la durée de validité [ou l'échéance de renégociation], l'obligation annuelle est levée ; ce n'est qu'à l'issue de cette durée contractuelle que l'obligation légale sera automatiquement « réactivée », à défaut de renégociation spontanée.

3- Concernant l'ensemble des dispositifs existants :

- Il faut viser à mieux articuler, voire fusionner, des dispositifs qui ont été créés successivement mais portent sur un même thème (par exemple sur l'emploi des seniors – cf. *infra*, mais aussi l'égalité professionnelle).
- On peut aussi concevoir de réunir certaines obligations de négocier thématiques afin de favoriser une négociation transversale plus en conformité avec les pratiques salariales effectives dans les entreprises. Par exemple : une négociation globale sur l'évolution des rémunérations salariales, incluant salaires, prime, épargne salariale et partage du profit, protection sociale.

4- Pour l'avenir, il convient de limiter le recours aux obligations et incitations pour ne pas alourdir un édifice juridique déjà complexe.

Si de nouveaux dispositifs mobilisant la négociation collective sont jugés nécessaires, alors leur **conception devra être encadrée en** :

- S'assurant de leur cohérence avec les dispositifs déjà existants.
- Identifiant clairement la finalité principale du dispositif, notamment au regard de la distinction entre objectif procédural et instrumental que nous avons proposée, afin de déterminer si la mobilisation de la négociation collective est réellement adéquate. Lorsqu'il s'agit d'obtenir des résultats rapides, un plan d'action unilatéral de l'employeur peut être plus adapté qu'une négociation formelle ou bâclée.
- En se posant à chaque fois la question du choix d'un dispositif seulement temporaire, qui n'a pas vocation à s'inscrire définitivement dans le code du travail. Un argument pour cela est que rôle de l'État peut être d'initier une dynamique de dialogue social, mais qu'il appartient aux partenaires sociaux de la « faire vivre » dans le temps.

Exemple de l'emploi des seniors :

Une obligation triennale de négocier a été créée en 2005, pour les entreprises ou groupes de 300 salariés et plus d'ouvrir une négociation sur ce thème → sans obligation de résultat en soi, et il suffit juste d'avoir ouvert une négociation une année donnée sur 3 pour ne pas être dans « l'illégalité ».

À côté de cela, a été créé en 2008 le dispositif de pénalité sur le même thème, pour l'ensemble des entreprises ou groupes de 50 salariés et plus. Ce dispositif impose notamment que la pénalité s'applique à toute entreprise de 300 salariés (ou faisant partie d'un groupe de plus de

300 salariés) qui n'est pas couverte par un accord d'entreprise ou un plan d'action répondant à des critères précis. La durée de ces accords ou plans est de 3 ans maximum.

La cohérence ou la complémentarité entre ces deux règles qui se superposent aujourd'hui ne paraît pas totale. Est-il encore légitime de maintenir l'obligation triennale de négocier sur l'emploi des seniors alors même qu'existe un dispositif de pénalité qui est finalement plus contraignant et précis ?

- **Contact Presse**

Centre d'analyse stratégique

Jean-Michel Roullé

Responsable de la communication

Tél. : +33 (0) 1 42 75 61 37

jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr