

Le Centre d'analyse stratégique vient de publier deux notes d'analyse :

I. Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France – Note d'analyse n° 239

L'entretien individuel d'évaluation est aujourd'hui la pierre angulaire de la politique de ressources humaines de nombreuses entreprises. En effet, **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.**

Pourtant, il fait l'objet de critiques – notamment concernant les effets sur le bien-être des salariés – et de plusieurs décisions de la Cour de cassation. Cette note vise à établir un diagnostic objectif de ce dispositif.

Comment concilier impératifs de compétitivité, évaluation de la performance et bien-être des salariés ?

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

1. Veiller à ce que les critères comportementaux utilisés pour l'évaluation soient en lien avec l'activité professionnelle.
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).
3. Créer une certification des entretiens d'évaluation.

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

1. Former les managers de proximité à la pratique de l'entretien d'évaluation.
2. Améliorer l'information des salariés.
3. Mettre en place des procédures d'appel pour les salariés.

PLUS
D'INFOS

www.strategie.gouv.fr

Contact Presse :

Jean-Michel Roullé, Responsable
de la Communication
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr
Tel : +33 (0) 1 42 75 61 37
Port. : 06 46 55 38 38



Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre : le Conseil d'analyse économique, le Conseil d'analyse de la société, le Conseil d'orientation pour l'emploi, le Conseil d'orientation des retraites, le Haut Conseil à l'intégration.

II. Les obligations et incitations portant sur la négociation collective – Note d'analyse n° 240

Le dialogue social fait l'objet depuis de nombreuses années d'une promotion intense de la part des pouvoirs publics, mêlant à la fois obligations légales de négocier et des incitations financières à la conclusion d'accords aux objectifs et modalités d'application très hétérogènes.

Cette multiplication est liée à deux phénomènes « contradictoires » :

- d'une part, un **dialogue social traditionnellement difficile en France** (peu contractuel, faible autonomie et faible dynamisme) ;
- d'autre part, **l'évolution vers une action publique plus souvent « négociée »**, la loi devant laisser plus de place au droit conventionnel.

Si un effet quantitatif est visible, en termes d'accords conclus ou de négociations engagées, l'impact qualitatif sur les pratiques de négociation et la portée de la régulation conventionnelle est plus incertain.

Le renforcement de l'effectivité de ces dispositifs et, plus largement, l'amélioration du dialogue social nécessitent sans doute de rationaliser l'usage de ces dispositifs, mais surtout de renforcer la capacité à négocier des différents acteurs.

Pour développer la régulation conventionnelle, la note préconise trois recommandations :

1. Adopter une règle transversale sur la périodicité des négociations obligatoires, calée sur la durée des accords conclus.
2. Rapprocher, voire regrouper, certains dispositifs légaux existants, notamment ceux portant sur des thématiques identiques (seniors) ou proches (en matière de rémunération).
3. Limiter le recours aux obligations de négocier en privilégiant dans certains cas les alternatives aux obligations générales et pérennes (recentrage sur les obligations de type procédural, possibilité d'obligations seulement temporaires).

Notes disponibles sur
www.strategie.gouv.fr
 (Rubrique publications / note d'analyse)

PLUS
D'INFOS

www.strategie.gouv.fr

Contact Presse :

Jean-Michel Roullé, Responsable
de la Communication
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr
Tel : +33 (0) 1 42 75 61 37
Port. : 06 46 55 38 38