# Les biais dans l'évaluation annuelle : comment les reconnaître ?

L'évaluation annuelle permet d'examiner le travail réalisé, les compétences mobilisées et l'atteinte des objectifs. Pourtant, l'appréciation portée par un ou une manager peut être influencée par une première impression, une affinité, un stéréotype ou un événement récent.

Un biais, entendu comme un mécanisme susceptible d'altérer le jugement, peut fausser la notation et devenir juridiquement problématique lorsqu'il entraîne une différence de traitement fondée sur un critère de discrimination interdit.

## Ce que dit la loi

### Les règles applicables à l'évaluation professionnelle

L'employeur a le droit d'évaluer les aptitudes professionnelles de ses équipes. Toutefois, les informations demandées doivent uniquement servir à cette évaluation et présenter un lien direct et nécessaire avec les aptitudes examinées.[1] Les critères d'évaluation doivent donc être liés au poste, aux missions confiées et aux compétences attendues.

La personne salariée doit être informée des méthodes et techniques d'évaluation utilisées à son égard, avant le début de l'évaluation. Les résultats obtenus sont confidentiels et les méthodes choisies doivent être pertinentes par rapport à l'objectif recherché.[2] Cette confidentialité ne prive pas la personne salariée de l'accès aux données qui la concernent.

Par ailleurs, aucune information personnelle ne peut être recueillie au moyen d'un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance de la personne salariée.[3]

### Le risque de discrimination

Le Code du travail interdit les discriminations directes et indirectes en matière d'évaluation de la performance. Ainsi, une personne ne peut pas recevoir une note défavorable en raison de son sexe, de son âge, de sa grossesse, de sa situation de famille, de son état de santé ou de son handicap.

Cette interdiction concerne aussi l'origine, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, les activités syndicales, les convictions religieuses et tout autre critère protégé.[4] L'appréciation doit porter sur le travail et les aptitudes professionnelles, non sur les caractéristiques personnelles protégées par la loi.

## Les principaux biais dans l'évaluation annuelle

Les stéréotypes consistent à attribuer des aptitudes ou des difficultés à une personne en fonction de son âge, de son sexe, de son handicap, de son origine ou de sa situation familiale. Un biais est un mécanisme de pensée rapide et inconscient, qui puise dans nos stéréotypes, qui cause une déviation du jugement par rapport à la logique ou à la réalité et influence nos actions. Les travaux consacrés à l'évaluation de la performance montrent que le jugement d'un ou d'une manager peut être influencé par plusieurs biais.[5] Leur identification aide à distinguer les faits observés des impressions qui influencent la notation.

### Le biais de récence

Le biais de récence conduit à accorder plus d'importance aux événements survenus peu avant l'entretien qu'au travail réalisé pendant toute la période évaluée. Par exemple, une erreur récente peut dégrader la note finale, alors que plusieurs mois de résultats satisfaisants sont moins pris en compte. À l'inverse, une réussite récente peut masquer des objectifs non atteints.

### L'effet de halo

L'effet de halo apparaît lorsqu'une qualité influence l'appréciation de toutes les compétences d'une personne.[6] Par exemple, une personne très à l'aise à l'oral

peut recevoir une bonne note sur des compétences qui n'ont pas été observées. Il faut donc examiner chaque compétence séparément, sans déduire les autres aptitudes d'une seule qualité.

### L'effet de corne

L'effet de corne correspond au mécanisme inverse : une erreur, une difficulté ou une caractéristique jugée négativement influence l'ensemble de l'évaluation. Les réussites obtenues dans les autres domaines risquent alors d'être négligées. Une difficulté sur une mission ne suffit pourtant pas à décrire l'ensemble du travail réalisé.

### Le biais de similarité

Le biais de similarité peut conduire un ou une manager à favoriser les personnes qui partagent son parcours, sa manière de communiquer ou sa façon de travailler. Or, une bonne entente ne démontre pas une meilleure performance professionnelle. L'évaluation doit distinguer les affinités personnelles des compétences mobilisées dans le poste.

### Le biais de confirmation

Le biais de confirmation conduit à retenir les faits qui renforcent une première opinion et à accorder moins d'importance à ceux qui la contredisent. Si une personne est perçue comme peu autonome, ses demandes d'aide peuvent être retenues plus facilement que ses prises d'initiative. Pour vérifier cette appréciation, il faut aussi prendre en considération les situations qui contredisent l'opinion initiale.

## Les formulations à éviter et à corriger

### Identifier les jugements trop vagues

Des appréciations comme "manque de leadership", "n'a pas le bon profil", "ne correspond pas à la culture de l'entreprise" ou "manque de dynamisme" sont trop vagues pour justifier une note.

Il en va de même pour "personnalité difficile", "pas assez disponible", "trop émotive" ou "peu adapté à une équipe jeune". Ces formulations ne permettent pas d'identifier le comportement observé, la période concernée ou les conséquences sur le travail. De plus, elles peuvent dissimuler un jugement lié à un critère discriminatoire interdit.

### Rédiger des commentaires vérifiables

Les commentaires personnels doivent être remplacés par des éléments vérifiables. Au lieu d'écrire "pas assez disponible", on peut préciser que "deux réunions prévues pendant les horaires de travail ont été manquées". De même, "manque d'implication" peut être remplacé par "trois comptes rendus ont été transmis après le délai fixé". Il faut aussi examiner les circonstances de ces absences ou retards avant d'en tirer une appréciation.

Pour "manque d'autonomie", le commentaire doit citer les situations dans lesquelles une intervention du ou de la manager a été nécessaire. Enfin, au lieu d'écrire "très performante", on peut préciser que "l'objectif de dix dossiers traités par mois a été atteint pendant huit mois sur douze". Cette précision vaut donc également pour les appréciations positives.

## Comment réduire les biais dans l'évaluation ?

### Définir des critères communs

Les critères doivent correspondre au poste et être communiqués avant leur utilisation. Chaque niveau de notation doit être défini afin que, par exemple, les termes "satisfaisant", "à améliorer"ou "insuffisant" aient le même sens pour l'ensemble des managers. De plus, les notions comme "attitude", "personnalité" ou "potentiel" doivent être rattachées à des comportements professionnels observables.

## Préparer l'entretien sur toute la période

Le ou la manager doit reprendre les objectifs fixés, les résultats obtenus et les difficultés déjà signalées. Plusieurs exemples peuvent appuyer une appréciation, surtout lorsqu'elle est défavorable. Ainsi, cette préparation permet de ne pas fonder la note sur le souvenir le plus récent ou sur un événement isolé.

## Vérifier chaque appréciation

Avant de valider une note, le ou la manager peut se demander sur quel fait précis repose son appréciation, si le critère figurait dans la grille annoncée et si toute la période a été prise en compte.

Une autre question mérite d'être posée : aurait-on porté le même jugement sur une autre personne ? Enfin, le commentaire fait-il référence, même indirectement, à un critère protégé ? Ces vérifications invitent à revoir une appréciation lorsqu'elle manque de justification.

## Comparer les pratiques entre les équipes

Les ressources humaines peuvent examiner les écarts de notation entre les services et demander aux managers d'expliquer les différences relevées. Une réunion peut ensuite permettre de vérifier que les critères sont compris et appliqués de manière comparable.

## Sensibiliser les managers

Les managers doivent connaître les critères de discrimination et les règles qui encadrent l'évaluation professionnelle. Pour cela, la sensibilisation peut s'appuyer sur des mises en situation, des exemples de commentaires et une analyse collective des grilles utilisées.

À Compétence Égale propose la formation "Manager sans discriminer", consacrée à la prévention des discriminations dans les décisions managériales. Les mises en situation permettent d'examiner les risques de discrimination et les comportements à adopter.

# Les conséquences d'une évaluation discriminatoire

## La contestation de l'évaluation

Tout acte pris en violation du principe de non-discrimination est nul en application de l'article L.1132-4 du Code du travail.[7] Une personne peut donc contester une évaluation discriminatoire et demander réparation du préjudice subi.

L'évaluation peut également servir d'élément de preuve lorsqu'elle influence une décision concernant la rémunération, la formation, la promotion, une sanction ou un licenciement.

## La charge de la preuve

Devant le conseil de prud'hommes, la personne salariée doit présenter des faits laissant supposer l'existence d'une discrimination. L'employeur doit ensuite démontrer que sa décision repose sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.[8]

Les critères annoncés, les grilles d'évaluation et les faits utilisés pour justifier les notes permettent d'expliquer les décisions prises. La conservation de ces éléments facilite donc l'examen des motifs de l'évaluation.

## Les sanctions pénales

Une discrimination fondée sur un critère interdit expose son auteur à des peines pouvant atteindre trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende lorsqu'elle prend, par exemple, la forme d'un refus d'embauche, d'une sanction ou d'un licenciement.[9]

Toutefois, une évaluation biaisée n'entraîne pas automatiquement ces sanctions pénales. Elle peut néanmoins être utilisée comme élément de preuve lorsqu'elle prépare ou justifie une sanction ou un licenciement discriminatoire.

## Conclusion

Les biais dans l'évaluation annuelle ne correspondent pas tous à des discriminations. Ils peuvent toutefois fausser la notation et avoir des conséquences sur la rémunération, la formation ou l'évolution professionnelle.

Des critères liés au poste, des appréciations fondées sur des faits et une application comparable entre les équipes permettent de réduire ce risque. Les RH et les managers doivent également rester attentifs aux commentaires qui font référence, directement ou indirectement, à un critère de discrimination interdit.

## Sources

[1]. Code du travail, article L.1222-2 - Informations liées aux aptitudes professionnelles.
[2]. Code du travail, article L.1222-3 - Méthodes d'évaluation et confidentialité.
[3]. Code du travail, article L.1222-4 - Information préalable de la personne salariée.
[4]. Code du travail, article L.1132-1 - Interdiction des discriminations dans l'évaluation de la performance.
[5]. DeNisi, A. S., et Murphy, K. R. (2017), "Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?", *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
[6]. Nisbett, R. E., et Wilson, T. D. (1977), "The Halo Effect: Evidence for Unconscious Alteration of Judgments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4), 250–256.
[7]. Code du travail, article L.1132-4 - Nullité des actes discriminatoires.
[8]. Code du travail, article L.1134-1 - Charge de la preuve.
[9]. Code pénal, articles 225-1 et 225-2 - Définition et sanctions pénales.