

# Comment évaluer des fonctions transversales ou sans objectifs quantitatifs ?

## Réponse courte

L'évaluation des fonctions transversales ou sans objectifs quantitatifs se fait principalement sur la base de critères qualitatifs, définis et validés en amont, tels que la qualité de la collaboration interservices, l'atteinte d'objectifs collectifs ou stratégiques, la résolution de problèmes complexes, l'impact sur la performance globale, l'adaptabilité et la gestion du changement. L'entretien d'évaluation doit être structuré autour de ces critères, illustrés par des exemples concrets, et impliquer plusieurs évaluateurs pour garantir l'objectivité et l'équité.

Il est recommandé d'utiliser une grille d'évaluation spécifique, d'impliquer le salarié dans la fixation d'objectifs qualitatifs annuels, et d'assurer la traçabilité et la confidentialité des échanges. L'ensemble du processus doit respecter les principes de transparence, d'objectivité et de non-discrimination prévus par le Code du travail luxembourgeois, avec une communication claire des critères d'évaluation au salarié.

## Définition

Les fonctions transversales regroupent des postes dont l'activité s'étend sur plusieurs services ou domaines de l'entreprise, sans rattachement exclusif à une unité opérationnelle. Ces fonctions, souvent axées sur la coordination, le support ou l'expertise, se distinguent par l'absence d'objectifs chiffrés directs ou de résultats mesurables à court terme.

L'évaluation de ces fonctions nécessite une approche qualitative, centrée sur la contribution globale à l'organisation, la qualité des interactions professionnelles et l'atteinte d'objectifs collectifs ou stratégiques. La reconnaissance de la valeur ajoutée de ces fonctions repose sur l'appréciation de leur impact transversal et de leur rôle dans la cohésion interne.

## Conditions d'exercice

L'exercice d'une fonction transversale implique une autonomie dans la gestion des missions, une capacité à travailler en réseau et à influencer sans autorité hiérarchique directe. Les titulaires de ces fonctions interviennent fréquemment sur des projets, des processus ou des missions de conseil interne, sans que leur performance puisse être réduite à des indicateurs quantitatifs.

La description de poste doit préciser les missions, les responsabilités et les attendus qualitatifs, conformément à l'article L.121-1 du Code du travail luxembourgeois, qui impose la clarté des fonctions attribuées au salarié. L'égalité de traitement et la non-discrimination doivent être garanties à chaque étape de l'évaluation.

## Modalités pratiques

L'évaluation des fonctions transversales repose sur des critères qualitatifs définis en amont et validés par la direction. Il s'agit notamment d'apprécier :

- La qualité de la collaboration interservices
- La capacité à atteindre des objectifs collectifs ou stratégiques
- L'aptitude à résoudre des problèmes complexes ou à proposer des améliorations
- L'impact sur la performance globale de l'entreprise
- L'adaptabilité et la gestion du changement

L'entretien d'évaluation doit être structuré autour de ces critères, avec des exemples concrets et des retours circonstanciés. Il est recommandé d'associer plusieurs évaluateurs (hiérarchiques, pairs, clients internes) pour garantir l'objectivité de l'appréciation, conformément aux principes de non-discrimination et d'équité prévus par le Code du travail.

La traçabilité des échanges et la confidentialité des données doivent être assurées tout au long du processus.

## Pratiques et recommandations

Il est conseillé d'élaborer une grille d'évaluation spécifique aux fonctions transversales, intégrant des critères tels que la communication, la gestion de projet, l'innovation, la capacité d'influence et la satisfaction des parties prenantes internes.

La fixation d'objectifs qualitatifs annuels, validés lors de l'entretien d'évaluation, permet de formaliser les attentes et de mesurer la progression. L'implication du salarié dans la définition de ses objectifs favorise l'adhésion et la motivation.

Il convient d'archiver les comptes rendus d'évaluation et de garantir la confidentialité des échanges. L'encadrement humain du processus d'évaluation est obligatoire, notamment en cas d'utilisation d'outils numériques ou d'IA, afin d'assurer la transparence et la loyauté du traitement.

## Cadre juridique

Le Code du travail luxembourgeois ne prévoit pas de procédure d'évaluation obligatoire, mais impose le respect des principes de transparence, d'objectivité et de non-discrimination dans la gestion des ressources humaines.

Les articles suivants s'appliquent :

- **Article L.121-1** : Obligation de clarté dans la définition des fonctions et missions du salarié.
- **Article L.121-6** : Égalité de traitement et interdiction de toute discrimination dans l'exécution du contrat de travail.
- **Article L.251-1** : Interdiction de toute discrimination directe ou indirecte dans les relations de travail.
- **Article L.261-1** : Protection des données à caractère personnel et confidentialité des informations relatives au salarié.

L'évaluation doit reposer sur des critères objectifs, en lien direct avec la fonction exercée, et ne peut être utilisée comme moyen de pression ou de sanction déguisée. Toute décision défavorable prise sur la base d'une évaluation doit pouvoir être justifiée par des éléments factuels et non discriminatoires.

Il est impératif de formaliser les critères d'évaluation et de les communiquer au salarié en amont. Toute modification substantielle des critères ou des attendus doit faire l'objet d'une information préalable et, le cas échéant, d'un avenant au contrat de travail.

Une évaluation inadaptée, non transparente ou discriminatoire peut être contestée devant les juridictions du travail et engager la responsabilité de l'employeur.

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.