

# Comment éviter l'effet d'auto-confirmation dans les évaluations du personnel ?

## Réponse courte

Pour éviter l'effet d'auto-confirmation dans les évaluations du personnel, il faut définir à l'avance des critères d'évaluation précis, mesurables et adaptés au poste, utiliser des grilles standardisées validées par la direction RH, et former les évaluateurs à la détection des biais cognitifs. Il est également essentiel de préparer l'entretien en s'appuyant sur des faits concrets et des exemples récents, de mettre en place un système de double évaluation ou de revue croisée pour les décisions importantes, et de garantir au salarié la possibilité de s'exprimer et de présenter ses propres éléments.

Il est recommandé de sensibiliser régulièrement les managers aux risques de partialité, de documenter systématiquement les entretiens pour assurer la traçabilité, de garantir la confidentialité des échanges et la protection des données personnelles, et de prévoir un recours interne en cas de contestation. L'ensemble du processus doit respecter les principes d'égalité, de non-discrimination et d'objectivité, conformément au cadre juridique luxembourgeois.

## Définition

L'effet d'auto-confirmation, ou biais de confirmation, désigne la tendance d'un évaluateur à privilégier les informations qui confirment ses opinions initiales sur un salarié, au détriment d'une appréciation objective. Ce biais peut fausser l'évaluation des compétences, des performances et du potentiel d'un collaborateur, avec des répercussions sur la gestion des carrières, la formation et la rémunération.

L'identification et la prévention de ce biais sont essentielles pour garantir l'équité, la transparence et la conformité des processus d'évaluation au regard du droit du travail luxembourgeois.

## Conditions d'exercice

Au Luxembourg, l'évaluation du personnel n'est pas encadrée par une procédure légale obligatoire, sauf dispositions spécifiques prévues par convention collective, règlement interne ou accord d'entreprise.

L'employeur doit cependant respecter les principes de non-discrimination, d'égalité de traitement et de loyauté dans la gestion du personnel, conformément aux articles [L.251-1](#) à [L.251-6](#) du Code du travail et à la loi modifiée du 28 novembre 2006 relative à l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

L'évaluateur est tenu d'agir de bonne foi et de fonder son appréciation sur des critères objectifs, pertinents et vérifiables, en assurant la traçabilité et la justification des décisions prises.

## Modalités pratiques

Pour limiter l'effet d'auto-confirmation dans les évaluations du personnel, il convient de :

- Définir à l'avance des critères d'évaluation précis, mesurables et adaptés au poste, en évitant les critères subjectifs ou ambigus.
- Utiliser des grilles d'évaluation standardisées, validées par la direction des ressources humaines et communiquées aux salariés concernés.
- Former les évaluateurs à la détection des biais cognitifs et à l'objectivation des jugements professionnels.
- Préparer l'entretien d'évaluation en collectant des faits concrets, des résultats chiffrés et des exemples récents de comportement professionnel.
- Mettre en place un système de double évaluation ou de revue croisée, notamment pour les décisions ayant un impact significatif sur la carrière ou la rémunération.
- Permettre au salarié de s'exprimer sur son évaluation et de présenter ses propres éléments d'appréciation, en garantissant un échange contradictoire.

## Pratiques et recommandations

Il est recommandé de :

- Sensibiliser régulièrement les managers et évaluateurs aux risques de partialité et aux conséquences juridiques d'une évaluation biaisée.
- Documenter systématiquement les entretiens d'évaluation et conserver les supports utilisés, afin d'assurer la traçabilité des décisions et la possibilité de contrôle a posteriori.
- Garantir la confidentialité des échanges et la protection des données à caractère personnel, conformément à la loi du 1er août 2018 relative à la protection des personnes à l'égard du traitement des données à caractère personnel.
- Prévoir un recours interne permettant au salarié de contester une évaluation qu'il estime entachée de partialité ou d'erreur manifeste, en impliquant la délégation du personnel si nécessaire.
- Intégrer l'évaluation dans une démarche globale de gestion des compétences, en veillant à l'équité, à la transparence et à l'encadrement humain du processus.

## Cadre juridique

- **Articles L.251-1 à L.251-6 du Code du travail** : interdiction de toute discrimination directe ou indirecte en matière d'emploi et de travail, obligation d'égalité de traitement.
- **Article L.121-6 du Code du travail** : respect de la vie privée et de la dignité du salarié.
- **Loi du 1er août 2018 relative à la protection des personnes à l'égard du traitement des données à caractère personnel** : obligations en matière de collecte, de conservation et de traitement des données issues des évaluations.
- **Loi modifiée du 28 novembre 2006 relative à l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail** : principes d'égalité et de non-discrimination.
- **Jurisprudence luxembourgeoise** : sanction des pratiques d'évaluation fondées sur des critères non objectifs ou discriminatoires, notamment en matière d'avancement, de formation ou de licenciement.

L'absence de vigilance dans la conduite des évaluations expose l'employeur à des contestations, voire à des actions en justice pour discrimination, atteinte à la dignité ou non-respect de la protection des données. Il est donc essentiel de formaliser et d'objectiver chaque étape du processus d'évaluation, en impliquant la direction des ressources humaines et, le cas échéant, la délégation du personnel.

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.