

Claude  
**LÉVY-LEBOYER**

Références

# ÉVALUATION DU PERSONNEL

Quels objectifs ? Quelles méthodes ?

*7<sup>e</sup> édition*

**EYROLLES**  
Éditions d'Organisation

## ÉVALUATION DU PERSONNEL

Comment recruter, développer et mobiliser les talents individuels

- **Complet** : ce livre aborde toutes les questions posées par l'évaluation, pilier d'une bonne gestion des RH ;
- **À jour** : les technologies de l'information ont fait progresser les connaissances et les instruments d'évaluation ;
- **Pédagogique** : chaque chapitre est suivi d'un résumé des points clés ;
- **Pratique** : les pratiques décrites sont fiables parce qu'elles sont fondées.

Pour progresser, les organisations doivent pouvoir recruter, développer et mobiliser les talents. Mais comment choisir les méthodes les plus efficaces ? Les règles fondamentales qui garantissent aussi bien la fiabilité des procédures d'évaluation que l'efficacité des approches de développement sont mal connues.

Les progrès des techniques de traitement de données ont favorisé la création de méthodes d'évaluation respectant les règles méthodologiques et éthiques et ont fait avancer la réflexion théorique. De nouvelles demandes sont apparues, concernant notamment la sélection des expatriés, la recherche et le développement des hauts potentiels, le besoin des individus eux-mêmes de faire le point sur leurs compétences et de participer à la gestion de leur carrière.

Cette septième édition a été revue et mise à jour.

**Claude LÉVY-LEBOYER** a été professeur de psychologie du travail à l'université René Descartes-Paris V et vice-président de cette université. Past President de l'Association Internationale de Psychologie Appliquée et membre fondateur de ENOP (European Network of Organizational Psychology), elle est actuellement consultante auprès des organisations des secteurs public et privé. Elle est également l'auteur de nombreux ouvrages dans le domaine de la psychologie du travail, notamment sur les compétences, la motivation et la personnalité.

# **Évaluation du personnel**

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

DU MÊME AUTEUR, CHEZ LE MÊME ÉDITEUR

*La Gestion des compétences*, 1996, 2009.

*Le 360°, outil de développement personnel*, 2000.

*La Personnalité*, 2005.

*RH, les apports de la psychologie du travail*, 3<sup>e</sup> édition, 2007.

*La Motivation au travail*, 3<sup>e</sup> édition, 2006.

*Re-motiver au travail*, 2007.



Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957 il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'exploitation du droit de Copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 1990, 1996, 2000, 2002, 2005, 2007, 2011

ISBN : 978-2-212-54932-4

**Claude LÉVY-LEBOYER**

Professeur émérite à l'université René-Descartes-Paris V

# Évaluation du personnel

Quels objectifs ? Quelles méthodes ?

Septième édition

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation



# Table des matières

<i>Préface de la septième édition</i> .....	1
<i>Introduction</i> .....	5

## PREMIÈRE PARTIE

---

<b>Comment choisir une méthode d'évaluation ?</b> .....	19
<i>Chapitre 1 • L'analyse du travail</i> .....	21
<i>Chapitre 2 • Notations professionnelles : comment définir concrètement la réussite ?</i> .....	43
<i>Chapitre 3 • Qualités métriques des méthodes d'évaluation</i> .....	65
<i>Chapitre 4 • La prise de décision et l'évaluation de son utilité</i> .....	97
<i>Chapitre 5 • Le développement individuel</i> .....	121

## DEUXIÈME PARTIE

---

<b>Quelles méthodes d'évaluation ?</b> .....	134
<i>Chapitre 6 • Le trio classique : références, CV, entretiens</i> .....	143
<i>Chapitre 7 • Aptitude cognitive et aptitudes spécifiques</i> .....	175
<i>Chapitre 8 • Les tests de personnalité et leurs indications</i> .....	201
<i>Chapitre 9 • Et les compétences ? Des essais professionnels aux tests de situation et aux « centres d'évaluation »</i> .....	229
<i>Chapitre 10 • Quel avenir pour l'évaluation ?</i> .....	230
<i>Résumé pratique et conclusions : vingt et une réponses à vingt et une questions que se posent décideurs et évalués</i> .....	269
<i>Références citées</i> .....	289

# Préface

## de la septième édition

Voici vingt ans que ce livre sur l'évaluation a été publié pour la première fois. Au cours de ces vingt années, six éditions successives ont présenté les développements théoriques et pratiques apportés aussi bien par la création de nouveaux instruments d'évaluation que par les données recueillies sur le terrain au cours de leurs applications.

Pendant cette période, le « facteur humain » a pris une importance croissante dans la vie des entreprises privées comme des organisations publiques. Ce qui implique une plus grande attention accordée à la gestion du personnel et en particulier aux décisions d'embauche et de mobilité, donc aux pronostics fondés sur l'évaluation du personnel. Cet accroissement de l'intérêt porté aux méthodes d'évaluation et à leur fiabilité a multiplié les activités de recherche dans ce domaine. La plupart de ces progrès ont été décrits dans les éditions successives de cet ouvrage, par exemple ce qui concerne la structure des questionnaires de personnalité, la validité prédictive des tests d'intelligence, et les progrès des méthodes statistiques qui ont permis de faire des traitements de données plus ambitieux concernant les outils de mesure.

On pouvait donc s'attendre à ce que cette septième édition s'inscrive dans la continuité des précédentes. C'est vrai... mais en partie seulement.

D'une part, l'utilisation de méthodes d'évaluation sans fondement scientifique et sans références méthodologiques, que nous avons dénoncée dans les éditions précédentes, n'a pas disparu et, en fait, s'est plutôt aggravée. Notamment, l'Internet offre en nombre croissant, à tous ceux qui veulent les acheter, des instruments d'évaluation sans précision sur leurs méthodes de construction et sans informations validées sur leurs conditions d'utilisation ni sur l'interprétation des résultats. Comme les

acheteurs de ce type d'instruments sont souvent mal informés sur les nécessaires qualités métriques et sur les indications des différentes méthodes d'évaluation, ces ventes sur Internet risquent d'être au mieux inadaptées, et au pire, source de diagnostic inexact. On voit par exemple des utilisateurs appliquer des tests qui ne différencieront pas la population concernée, ou encore qui sont sans validité prédictive démontrée. En outre, les organismes qui proposent une formation destinée à obtenir de bons scores aux tests se sont multipliés. Ce n'est pas une mauvaise idée, à condition que la formation soit bien faite et qu'elle soit offerte à tous les candidats à un même poste. Encore faudra-t-il tenir compte du fait que le test ainsi « enseigné » permet de mesurer l'aptitude visée, mais également les qualités qui ont permis cet apprentissage spécifique.

Peut-être cette situation est, au moins en partie, la faute des spécialistes qui ne se donnent pas suffisamment le mal d'informer les décideurs, et des praticiens qui confondent trop souvent marketing et information. Pour essayer d'y remédier, nous avons ajouté aux conclusions une vingt et unième question qui décrit les étapes nécessaires à la construction d'un instrument d'évaluation. Disposer d'une telle liste ne fera pas de ces acheteurs des psychométriciens compétents mais on peut espérer qu'elle leur permettra de vérifier que ces étapes ont bien été respectées.

D'autre part, et c'est plus important, le monde du travail a profondément changé et va continuer à changer à une vitesse et avec un impact sans précédent. Nous avons souligné, dans l'édition précédente, le désintérêt pour les méthodes d'analyse du travail, et, en revanche, le rôle croissant du concept de compétence ainsi que la place prise par les actions de développement individuel, qui consistent, précisément, à identifier et à compléter le profil de compétences.

Constater ces évolutions ne suffit plus. Si on veut essayer de répondre aux nouveaux soucis des décideurs, il faut comprendre ce qui change, et en chercher des explications fondées sur la nature actuelle du travail. Sans entreprendre ici une description détaillée du travail aujourd'hui, les points suivants donnent des exemples des changements qui peuvent affecter le choix et l'utilisation des méthodes d'évaluation.

- Il y a encore peu de temps, la plupart des carrières se développaient de manière continue, souvent dans la même organisation, et elles étaient essentiellement fondées sur des aptitudes, des traits de personnalité, et des connaissances. C'est de moins en moins vrai, et les carrières sont bâties sur les *nouvelles compétences* maîtrisées.

Pourquoi cela ? Parce que la mondialisation de l'économie ainsi que les progrès technologiques peuvent rendre toute compétence obsolète, du jour au lendemain. Ce qui signifie que, contrairement aux aptitudes, et notamment à l'intelligence, l'utilité, pour un individu, des compétences qu'il maîtrise peut être forte mais n'est jamais définitive. Et, de ce fait, la carrière se construit sur l'acquisition de compétences successives.

- Plutôt qu'aux seules aptitudes, connaissances et traits de personnalité identifiés par l'analyse du travail comme les prérequis du poste à pourvoir, les recruteurs se soucient donc d'estimer la capacité à acquérir de nouvelles compétences. L'importance actuelle des compétences donne ainsi un objectif différent à l'évaluation préalable à la décision de recrutement.
- Dans un monde du travail en évolution lente, le profil requis pour réussir dans le poste à pourvoir était au cœur de la décision. L'objectif actuel est différent : plus que la réussite dans le premier poste, le recruteur tente d'évaluer les capacités d'évolution. Du coup, les carrières se gèrent différemment. Et comme l'acquisition d'une compétence exige non seulement des qualités personnelles, mais aussi un contact direct avec les responsabilités concernées, les stages se multiplient ainsi que les expériences « apprenantes », recherchées très au-delà de la formation initiale.
- Dans un tout autre ordre d'idée, le développement des techniques de *communication* facilite mais également transforme les contacts. Et la diffusion des informations ainsi que la possibilité de réunir et de faire dialoguer des groupes virtuels modifie les conditions de travail. Ces facilités, en même temps que la distance croissante entre lieu de travail et résidence qui oblige beaucoup de personnes à faire quotidiennement de longs déplacements, devraient multiplier les postes de travail à domicile. Ces nouvelles conditions de travail impliquent des rapports sociaux différents, donc donnent de l'importance à d'autres qualités sociales et à des profils de personnalité plus autonomes. Notamment se pose de plus en plus le problème du management d'équipes composées de membres dispersés géographiquement.
- L'accès facile à des stocks d'*informations* qui s'enrichissent tous les jours bouleverse l'importance relative des aptitudes et des connaissances. Il ne s'agit plus d'accumuler des savoirs bien maîtrisés, mais d'être capable de se diriger à travers les couches successives d'infor-

mations accessibles, de manière à ne retenir que celles qui sont pertinentes et fiables. Cette évolution des qualités requises de toute activité professionnelle est en train d'affecter l'enseignement, qui devient moins centré sur l'acquisition de connaissances, et plus sur la maîtrise d'un vocabulaire conceptuel qui conditionne l'accès efficace aux informations.

- Sur un autre plan, la mobilité de la population active, expliquée par la très forte inégalité des salaires et des ressources d'emplois entre régions du monde, crée une grande variété d'origines nationales et ethniques chez les candidats à un recrutement. De ce fait, le risque de prendre en compte dans toute décision des différences individuelles sans rapport démontré avec les qualités requises pour l'emploi à pourvoir introduit un risque accru de discrimination, ce qui a donné une actualité au souci d'éviter toute discrimination abusive. Cette préoccupation n'est pas une nouveauté. C'est ainsi qu'en Chine, au premier siècle de notre ère, des mesures ont été prises pour lutter contre le « piston » : les candidatures devaient rester anonymes, les conditions d'examen ont été standardisées, et plusieurs évaluateurs indépendants ont été chargés d'apprécier les prestations des candidats (Rust et Golombok, 2009).

Cette brève description montre combien les objectifs de l'évaluation ont changé. Cela ne signifie pas que nos instruments et les règles méthodologiques que nous avons développés au cours des années soient périmés. Mais certains outils deviennent progressivement moins utiles : c'est le cas, déjà mentionné, de l'analyse de poste. Et les résultats obtenus avec des instruments chevronnés prennent, selon les cas, une plus grande ou une plus faible importance. Surtout, la place des compétences acquises dans les processus d'évaluation doit nous faire réfléchir aux moyens d'en faire le bilan.

# Introduction

L'importance du « facteur humain » dans la gestion des entreprises et des organisations, quels que soient leur taille, leur secteur et leur domaine d'activité, est une évidence que personne ne conteste. Les décisions concernant le recrutement, la conduite des carrières, l'affectation à un poste ou encore l'orientation vers une formation sont capitales pour l'organisation, comme pour l'individu. Dans ce domaine, les erreurs sont coûteuses en temps, en énergie et en argent. Elles représentent aussi une cause majeure de démoralisation, de démotivation et d'insatisfaction.

Toute décision concernant un individu suppose une évaluation de ses aptitudes, de ses connaissances acquises, de ses compétences, de sa personnalité et de ses qualités sociales. C'est-à-dire que, dans ce domaine, la sagesse de la décision dépend de la qualité de l'évaluation, donc de la pertinence des méthodes utilisées pour juger l'adaptabilité de l'individu au poste ou à la fonction auquel on va l'affecter et pour évaluer sa capacité à acquérir de nouvelles compétences. Il est donc important de savoir quelles sont les méthodes utilisées actuellement, en France, pour réaliser de telles évaluations.

## *Quelles méthodes, en France ?*

Plusieurs articles de presse ont récemment attiré l'attention sur le caractère souvent irrationnel de pratiques « à la mode », comme la morphopsychologie, le portrait astrologique, la numérologie, voire la voyance et la radiesthésie. Toutes ces méthodes ont deux points communs : elles s'appuient sur des typologies périmées et, surtout, elles reposent sur une démarche non objective où la croyance et l'affirmation tiennent lieu de preuve et de validité. Il est difficile de savoir si ces pratiques sont fréquentes. Dans une enquête par entretiens réalisée auprès de 60 cabinets et de 42 services d'entreprise, M. Bruchon-Schweitzer (1989) ne signalait leur utilisation que dans les cabinets de recrutement. Parmi les consultants qu'elle a interrogés, 12 % disent employer la morpho-

psychologie, 8 %, l'astrologie et 6,5 % recourent à d'autres techniques irrationnelles. Mais il faut probablement considérer ces chiffres comme des sous-évaluations parce qu'il n'est pas sûr que toutes les personnes enquêtées aient décrit la réalité.

Quelles sont les méthodes le plus fréquemment employées ? *L'entretien* vient indéniablement en tête, aussi bien dans l'enquête citée ci-dessus, selon laquelle il est utilisé dans plus de neuf recrutements sur dix, que dans une enquête par téléphone que nous avons faite auprès des 200 premiers groupes français appartenant à la liste dressée par le journal *Les Échos*. De plus, l'entretien est souvent utilisé seul : au cours de notre enquête téléphonique auprès des entreprises, nous avons pu constater que, dans 84 % des cas, le recrutement des cadres supérieurs est fondé seulement sur un entretien et un curriculum vitae. Cela est également vrai pour 78 % des cadres moyens, et pour 35 % des non-cadres. Qui fait ces entretiens ? Dans 79 % des cas, un membre du service du personnel ; dans 68 % des cas, il y a en plus un entretien avec le chef du service concerné. La plupart de nos correspondants ont eu des difficultés à préciser si les entretiens étaient conduits par des personnes formées à ce travail. Encore moins s'il existait un guide d'entretien, voire une répartition des questions entre les différentes personnes chargées de réaliser ces entretiens. Reste que l'entretien est nécessaire pour donner à l'évaluation un caractère plus convivial. Et un entretien bien conduit est probablement une occasion d'obtenir des informations sur les expériences et les compétences qu'elles peuvent développer.

D'après l'enquête de M. Bruchon-Schweitzer, les autres méthodes mentionnées sont moins fréquemment employées et ne le sont jamais seules. La graphologie est utilisée par 33 % des cabinets et 21 % des entreprises, pour le premier tri, mais elle est toujours associée avec l'examen de la lettre de candidature et du curriculum vitae. L'examen graphologique approfondi entre dans 72 % des examens qui suivent le premier tri en cabinet et dans 31 % des cas en entreprise. Les tests de personnalité sont cités dans quatre à six examens sur dix, les tests d'aptitude sont employés par 38 % des entreprises interrogées, de manière systématique, par 74 % de manière occasionnelle, et par 25 % des cabinets, systématiquement, et 55 % occasionnellement. Viennent ensuite les essais professionnels, les tests projectifs et les références, avec des taux d'utilisation moins élevés.

La singularité française qui concerne la graphologie est confirmée par l'enquête récente de Roe (2003) : 57 % des recrutements utilisent la graphologie en France, contre 8 % en Allemagne, 2 % en Hollande, 1 % au Royaume-Uni, 0 % en Suède et en Norvège. Et on peut craindre que l'ouvrage de Huteau (2004) qui présente une synthèse convaincante des recherches démontrant l'absence de relations entre les analyses graphologiques et la personnalité n'ait pas changé les mauvaises habitudes françaises.

Ce tableau recoupe assez bien ceux que tracent pour l'industrie anglaise l'enquête de Sneath, Takur et Medjunck et celle de Robertson et Makin : les entretiens sont utilisés dans 81 % des cas, un curriculum vitae et des références dans 67 %, des tests cognitifs et des tests de personnalité, dans respectivement 5 et 4 %, et un centre d'évaluation, encore plus rarement.

Et Robertson conclut que cette situation est inquiétante parce que les méthodes qui constituent le fondement de l'évaluation du potentiel humain dans l'industrie sont précisément celles qui, dans l'ensemble des très nombreuses recherches publiées sur ce sujet, sont les moins valables et les moins valides.

### *Comment sont choisies les méthodes ?*

Comment et sur quelle base sont choisies les méthodes utilisées ? Beaucoup de recrutements et d'évaluations sont faits par des cabinets externes. C'est le cas (dans notre enquête par téléphone) pour environ un de nos interlocuteurs sur deux, beaucoup plus souvent dans les entreprises de moins de 100 personnes (97 %) que dans les grandes (27 %). Or il semble que, lorsqu'on fait confiance à un cabinet, on ne cherche à savoir avec précision ni quelles techniques il emploie, ni d'où elles viennent, encore moins comment elles sont validées et quelle est la qualification des personnes qui les utilisent.

Lorsque le service du personnel assume lui-même les procédures d'évaluation, comment s'explique le choix de telle ou telle technique ? Dans notre enquête, trois raisons ont été invoquées que nous donnons par ordre de fréquence : vient, en premier lieu, l'acceptabilité de la méthode utilisée par les personnes qui y sont soumises. C'est l'argument majeur pour se limiter à des entretiens et pour utiliser la graphologie. En deuxième lieu le prix de revient sans d'ailleurs qu'il soit comparé à une quelconque évaluation de l'utilité des informations recueillies ni du coût

de l'erreur. En troisième place, l'intuition, le sentiment que la méthode utilisée est satisfaisante, le fait que personne ne s'en plaigne vraiment – ici encore sans qu'il y ait de bilan précis à citer.

### *Et aux États-Unis ?*

Une enquête américaine récente a montré que les utilisateurs d'instruments d'évaluation se soucient relativement peu de leurs qualités métriques, et que les employeurs qui demandent des évaluations à des cabinets ou à des praticiens extérieurs ne savent en général pas si les instruments utilisés sont conformes aux règles professionnelles. La situation y est donc globalement la même qu'en France, même si nous disposons moins de mesures légales protégeant les évalués contre les errements d'une évaluation employant des méthodes incertaines. Il est très rare de voir faire un bilan *a posteriori* des décisions prises, avec la volonté de dépister les erreurs, de tenter de les expliquer et d'y remédier. Ce serait pourtant une démarche instructive. En effet, même lorsque les instruments d'évaluation sont bien choisis, il faut se dire qu'aucune décision de recrutement ou de promotion n'est totalement objective. Les décideurs tiennent souvent compte du sexe et de l'âge du candidat, et ceci particulièrement lorsqu'ils interprètent les résultats de questionnaires de personnalité ou d'intérêts. Ce faisant, ils utilisent leurs représentations des différences liées au sexe ou à l'âge, ou à tout autre paramètre. Il se construit ainsi des normes implicites par catégories, normes dont la valeur est évidemment contestable.

### *Évaluer l'évaluation*

Il existe pourtant des critères précis qui permettent d'« évaluer l'évaluation » et de ne retenir que les méthodes pertinentes. Certes, comme nous l'ont fait remarquer plusieurs de nos interlocuteurs, les conduites humaines sont complexes et difficiles à prévoir. Et il est également vrai que les entreprises, confrontées quotidiennement à des décisions en matière de personnel, n'ont pas le temps d'attendre que la méthode idéale apparaisse sur le marché, ni de lire l'importante littérature, au demeurant très technique, et souvent publiée en anglais dans des revues spécialisées, que les psychologues du travail produisent sur ce sujet. Ce ne sont peut-être pas là de bonnes raisons pour se résigner à l'absence de rigueur, pour préférer l'intuition à la preuve et pour accepter de se laisser guider par des méthodes irrationnelles.

En fait, les entreprises que nous avons interrogées souhaitent effectivement disposer des informations et des connaissances nécessaires pour être capables de choisir les meilleures méthodes dans chaque cas qui se présente. Par ailleurs, les possibilités nouvelles qu'apporte l'informatique à l'analyse des données, jointes à l'importance croissante, du double point de vue social et financier, de la gestion des ressources humaines, ont fait progresser dans la dernière décade non seulement les méthodes d'évaluation, mais la réflexion théorique sur les critères de choix de ces méthodes.

### *Comment l'évaluation est-elle perçue par... les évalués ?*

Les attitudes des personnes qui font l'objet d'une évaluation dans le cadre de leurs activités de travail concernent surtout deux aspects : l'objectivité de l'évaluation et sa relation avec la réalité du poste occupé. Une enquête récente (Hughes et Tate, 2007) a montré que la moitié seulement des candidats testés sur ordinateur considèrent que la méthode est équitable. Ils contestent la qualité du test, son absence de relation avec le poste concerné, l'absence de questions destinées à se familiariser avec le test, ainsi que la possibilité de répondre au hasard. Les auteurs de l'enquête conseillent aux recruteurs et aux futurs employeurs d'expliquer ce qui a motivé le choix du test et de rendre transparente la manière dont les résultats seront utilisés.

### *Trois nouvelles demandes pour l'évaluation*

Les bouleversements du monde du travail ont fait apparaître trois nouvelles demandes, organisationnelles et individuelles, qui sollicitent les méthodes d'évaluation.

La première concerne les capacités individuelles à *tirer parti de l'expérience* pour acquérir de nouvelles compétences. Il ne suffit pas qu'un candidat possède les qualités nécessaires pour faire face au premier poste auquel il sera affecté, il faut également qu'il soit capable d'évoluer – donc qu'il possède, pour faire partie d'une « organisation apprenante », la capacité à apprendre. D'où cette nouvelle demande de l'organisation : comment évaluer ces qualités ?

La deuxième attente concerne précisément la gestion du *développement individuel*, y compris le fait d'aider le personnel en place à « apprendre à apprendre ». Cette gestion d'un développement continu va accompagner la carrière et être jalonnée de bilans destinés à estimer les potentiels individuels, les compétences acquises aussi bien qu'à confronter la

perception qu'en ont les différents acteurs de l'organisation, dans le cadre de ce qu'on nomme maintenant des « instruments à 360° » (Kidd, 1995).

Du coup, l'évaluation n'est plus seulement le fait de l'organisation qui cherche des informations pour étayer ses décisions de recrutement externe ou interne, c'est aussi, et largement, l'affaire des évalués. D'où une troisième attente qui concerne *la gestion de leurs carrières par les individus eux-mêmes*, la restitution des résultats de l'évaluation, pas seulement comme un droit à l'information, mais comme une nécessité pour aménager son propre développement. Attente qui a entraîné une série de questions sur l'image de soi et la perception qu'en ont les autres, l'effet des évaluations sur les évalués, et sur les méthodes de conseil fondées sur les résultats de l'évaluation (Iles et Robertson, 1995).

### *L'objectif de ce livre*

Plusieurs colloques internationaux et de nombreuses publications en anglais ont fait le point sur ces progrès et ces développements récents. Mais ils ne sont pas suffisamment connus en France. Ce livre est destiné à combler cette lacune en tentant d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les demandes auxquelles l'évaluation est appelée à répondre ?
- De quelles méthodes dispose-t-on pour décrire les caractéristiques individuelles ?
- Sur quels critères peut-on faire un choix entre ces méthodes ? Comment décrire ces performances ?
- Quelle est la nature des informations qu'apportent les méthodes existantes ? Comment les utiliser ?
- Quel est l'impact du retour d'informations sur soi que les psychologues sont susceptibles de donner en utilisant des méthodes appropriées ?

Même si cela suppose pour beaucoup de lecteurs un effort réel pour assimiler des idées nouvelles, nous commencerons par exposer les principes ainsi que les concepts qu'il faut connaître pour choisir une ou des méthodes d'évaluation et pour évaluer la qualité de l'évaluation, c'est-à-dire pour en estimer la pertinence, l'utilité et les indications. Nous dresserons ensuite un tableau aussi complet que possible des différentes

catégories de méthodes existantes en indiquant ce qu'on sait de leur signification et de leur valeur, qu'il s'agisse ou pas de méthodes créées par des psychologues.

Il n'y a aucune raison, en effet, pour que les mêmes exigences ne s'appliquent pas aux unes comme aux autres. Ce faisant, nous ne fournirons pas un catalogue de tests ou de questionnaires ou encore de méthodes d'observation. Mais nous essayerons de montrer que les règles de la méthode expérimentale s'appliquent à l'évaluation et que la validité prédictive des techniques d'évaluation (c'est-à-dire la corrélation qui existe entre d'une part le pronostic fait avec ces techniques et la réalité d'autre part) ainsi que leur validité de contenu (c'est-à-dire leur cohérence et leur signification) doivent jouer un rôle central comme critères de la valeur des méthodes employées.

### *Prédire le comportement de l'homme au travail ?*

Cela dit, quel que soit le soin avec lequel ces méthodes sont choisies et quelles que soient les qualités de leurs utilisateurs, il ne faut pas en attendre plus qu'elles ne peuvent apporter. Ce qui détermine le comportement de l'homme au travail ne se décrit pas au moyen de quelques équations simples. Toute conduite est la résultante complexe des qualités individuelles et des facteurs situationnels qui concernent le poste de travail, la politique de personnel de l'organisation dans son ensemble, voire l'environnement économique, technique et social, extérieur à cette organisation. Le diagramme suivant donne une représentation très simplifiée de ce double déterminisme.

#### **FACTEURS INDIVIDUELS**

APTITUDES  
COMPÉTENCES  
PERSONNALITÉ

#### **FACTEURS SITUATIONNELS**

POSTE DE TRAVAIL  
POLITIQUE DE PERSONNEL  
CARACTÉRISTIQUES  
ORGANISATIONNELLES ET  
EXTRA-ORGANISATIONNELLES



**EFFICACITÉ INDIVIDUELLE  
DANS L'ORGANISATION**

### *Des facteurs situationnels*

Certes, les caractéristiques individuelles, aptitudes, compétences acquises, traits de personnalité, qualités sociales représentent des facteurs essentiels de l'efficacité individuelle dans l'organisation. Mais il faut également que l'organisation sache employer ces qualités, notamment qu'elle donne à son personnel des conditions de travail satisfaisantes, qu'elle crée un cadre et un climat propres à favoriser la motivation et l'implication dans le travail et qu'elle favorise le développement individuel des compétences.

Ce livre concerne essentiellement les méthodes destinées à évaluer des individus ; ce n'est donc pas le lieu de détailler la nature, le mode d'action et l'effet des facteurs situationnels. Mais il importe de rappeler leur importance parce que cela implique qu'en aucun cas l'ensemble des variables individuelles (celles que mesurent les méthodes que nous allons exposer et discuter) ne peuvent expliquer totalement le comportement et l'efficacité des individus dans les organisations.

### *Quel est le poids des facteurs individuels ?*

Il faut donc savoir que ce que peut apporter une méthode d'évaluation est limité par le rôle des facteurs individuels dans la vie professionnelle. Aussi précise soit-elle, la description des caractéristiques d'un individu ne permet de formuler un pronostic ou de donner un conseil qu'en fonction d'un poste, d'une situation, d'un service ou d'une organisation donnée. Qu'est-ce que cela veut dire, concrètement ? Qu'une personne qui se révélera inefficace, ou inadaptée, voire tout à fait incompétente ici, sera ailleurs efficace, sociable et capable d'utiliser son savoir. De même, souhaiter le recrutement d'un collaborateur « motivé » ne veut rien dire parce que personne n'est « motivé » tout court par toutes les tâches et dans toutes les situations. Certains contextes de travail stimulent la motivation des uns mais n'entraînent pas l'implication des autres ou encore certains postes sont si mal définis qu'ils ne motivent personne.

Bref, bien évaluer, prendre des décisions fondées sur un bilan pertinent du potentiel humain ne représente qu'une partie, certes essentielle, d'une politique de personnel. Et le fait de bien utiliser une évaluation est aussi important que le fait de se soucier de la qualité de cette évaluation. Les deux impératifs sont d'ailleurs complémentaires : pour utiliser un

bilan de potentiel humain, comme pour choisir une méthode d'évaluation, il faut, bien évidemment, en comprendre la signification donc en connaître les bases.

### *Problèmes psychométriques et éthiques*

En fait, l'évaluation dans le monde du travail soulève deux types de problèmes qu'il ne faut pas confondre. Les premiers se rapportent à la question suivante : comment savoir si l'instrument utilisé pour faire telle ou telle évaluation correspond bien au problème posé ? Il n'est jamais facile de répondre à cette question parce que toute démarche de mesure est exposée à l'erreur, et surtout parce qu'évaluer des caractéristiques humaines suppose au préalable un effort conceptuel pour bien définir ce qu'on va mesurer. Ces aspects psychométriques seront largement abordés dans cet ouvrage. Mais il convient de rappeler dans l'introduction qu'aucune garantie méthodologique ne dispense de prendre en considération les problèmes éthiques soulevés par l'évaluation, problèmes qui correspondent à la manière dont les tests ou les autres démarches d'évaluation se sont déroulés ainsi qu'à leur interprétation et à leur rôle dans la décision. Le souci de rigueur éthique est particulièrement difficile à respecter dans le cas de l'évaluation parce que le consultant qui en est chargé a forcément une double affiliation envers l'organisation qui est son client, d'une part, et envers la personne qu'il évalue, d'autre part. Et la difficulté vient du fait qu'il n'y a pas une bonne et une mauvaise façon de se comporter, de telle sorte que la conduite conforme à la morale soit clairement identifiable, mais, plus souvent, deux solutions également valables.

Kidder (1995) signale quatre dilemmes : être en priorité soucieux de la vérité ou avant tout respecter la loyauté vis-à-vis d'un client ancien et fidèle ; respecter le droit de l'individu à la confidentialité ou se préoccuper avant tout des risques que peut encourir une collectivité ; tenir compte de l'impact d'une décision à court ou à long terme ; décrire tous les résultats, positifs et négatifs de l'évaluation ou les commenter en soulignant l'effet perturbateur d'événements récents... D'où la nécessité de bien clarifier, avant toute démarche d'évaluation, le rôle de l'évaluateur et l'utilisation de l'évaluation, ce qui trace les limites des informations que le psychologue peut fournir à l'organisation. Notamment, la démarche d'évaluation se borne-t-elle à fournir une description, laissant à l'organisation cliente la responsabilité de la décision ? Ou comportera-

t-elle une conclusion qui précise notamment les risques attachés aux différentes éventualités ? Ou bien encore, servira-t-elle à l'individu pour l'aider à planifier son développement personnel ?

### *Des principes déontologiques*

Préciser des règles déontologiques claires n'est pas facile, d'autant plus que l'éthique évolue à mesure que les progrès théoriques soulèvent de nouveaux problèmes et que la pratique de l'évaluation change pour répondre à de nouveaux besoins économiques et sociaux. Dans les différents pays industrialisés, des règles ont été élaborées par les sociétés nationales de psychologie, et ces règles ont parfois servi de base à des lois, entraînant le développement d'actions en justice intentées par des évalués qui s'estimaient injustement traités ou lésés par l'évaluation. Aux États-Unis, l'American Psychological Association a ainsi élaboré une liste de six principes à respecter qui concerne la *compétence* requise pour utiliser des instruments d'évaluation et sa mise à jour régulière, l'*intégrité*, c'est-à-dire l'obligation de ne donner que des informations fiables et de clarifier son rôle vis-à-vis de l'organisation et des évalués, la *responsabilité professionnelle* concernant la maîtrise de l'influence des résultats de l'évaluation, le *respect des autres et de leur dignité*, c'est-à-dire aussi bien la prise en compte des différences, la présentation des outils qui seront utilisés pour l'évaluation que le droit à la confidentialité et à la communication des résultats, le *souci du bien-être* des autres qui consiste à tenir compte de leurs besoins, et des effets négatifs que peuvent avoir la connaissance des résultats, et la *responsabilité sociale*, obligation de se conformer aux lois et de se tenir au courant des conditions sociales qui peuvent influencer l'utilisation qui sera faite de l'évaluation. Certes, ces règles sont abstraites et la réalité du terrain reste contraignante. Par exemple, lorsqu'on utilise des tests cognitifs et des épreuves de connaissances pour faire un premier tri de candidatures, les résultats qu'il serait possible de communiquer seront limités au fait d'être, ou pas, retenu pour la suite des procédures de sélection. D'une manière plus générale, il faut réaliser que résoudre un dilemme éthique ne peut pas se faire de manière quasi automatique en appliquant la lettre des règles énoncées ci-dessus, même si tous les praticiens en reconnaissent la pertinence et la valeur morale. Mais il faut que les praticiens et les utilisateurs des évaluations sachent qu'elle comporte toujours un aspect éthique, qu'ils en réalisent l'importance, et qu'ils soient prêts à

s'en expliquer avec tous les partenaires de l'évaluation. En définitive, comme le suggère Jeanneret (1998), il ne faut pas accepter de traiter les autres comme nous ne voudrions pas être traités nous-mêmes.



### *Le plan du livre*

L'objectif de ce livre a déterminé son plan. Une première partie sur les principes, les concepts et les outils qui permettent de choisir des méthodes d'évaluation adéquates, une seconde partie qui passe en revue les méthodes d'évaluation existantes, leur contenu et leur valeur, en utilisant les notions définies dans la première partie. Toutefois, même si le plan et les intitulés de chapitre restent les mêmes que ceux de la première édition, le contenu de cette nouvelle édition, huit ans après la première, est enrichi et différent. Pourquoi cela ? Parce que la demande d'évaluation s'est diversifiée, en même temps que les ressources pour y répondre ont progressé.

### *La demande s'est diversifiée*

Le contenu du travail et les conditions organisationnelles ont changé et le développement de la technologie de l'information a modifié profondément les tâches et les missions. Plus généralement l'accroissement exponentiel du savoir donne une place prépondérante dans les organisations aux *knowledge workers*, ou spécialistes hautement compétents, donc à la capacité à acquérir de nouveaux savoirs. La globalisation de l'économie et la taille croissante des organisations ont conduit à restructurer les entreprises, bousculant les hiérarchies traditionnelles au profit des réseaux de projets qui donnent plus d'importance aux qualités sociales, à l'initiative, à la flexibilité des rôles. L'explosion géographique des grandes entreprises pose le problème de la sélection des expatriés et l'évolution rapide des compétences requises pousse chacun à gérer sa carrière, donc à s'interroger sur ses priorités, sur ses atouts et sur sa capacité à évoluer.

### *Les ressources ont progressé*

L'évaluation de la personnalité a suscité un regain d'intérêt qui peut être attribué aux progrès théoriques dans ce domaine et qui a entraîné la naissance de nouveaux instruments. L'évaluation est appelée à jouer des

rôles multiples : le constat qui précède la décision, et également le diagnostic qui justifie l'intervention. La prédiction de la réussite dans le premier poste ne suffit plus et la sélection s'intéresse au potentiel de développement. L'évaluation ne se limite pas à l'individu seul et s'étend à l'équipe, à sa composition, à son climat. L'impact des cultures et des valeurs nationales sur la généralisabilité de la validité des méthodes de sélection représente un souci pour le praticien, comme les effets sur les évalués des résultats de l'évaluation.

### *La première partie*

Tous les chapitres qui figuraient dans les éditions précédentes sont affectés, d'une manière ou d'une autre, par ces changements, sans que cela signifie l'abandon des approches et des méthodes traditionnelles. Les méthodes d'évaluation sont encore, souvent, choisies en fonction des exigences des postes à pourvoir et du contenu des fonctions, aussi la première partie commence-t-elle par un chapitre consacré à l'analyse du travail. Mais les transformations dont nous venons de parler donnent aux postes et à leur contenu un caractère dynamique qui appelle de nouvelles manières d'analyser le travail. Ce chapitre décrira donc d'abord les méthodes classiques d'analyse de poste et, ensuite, les conséquences des évolutions actuelles sur l'analyse du travail. Cette partie comporte également un chapitre sur les notations professionnelles et les critères de succès. En effet, si on veut vérifier la pertinence des décisions passées, donc la qualité des méthodes utilisées pour élaborer les évaluations qui ont servi à prendre ces décisions, il faut en faire le suivi régulier, c'est-à-dire les confronter à la réalité des faits. Ce qui implique la nécessité de décrire les comportements professionnels et de le faire avec rigueur et objectivité. Mais les changements des dix dernières années ont conduit à une diversification des méthodes, des fonctions et des pratiques de notations professionnelles dont il sera rendu compte. Un troisième chapitre définit les qualités métriques essentielles à toute technique d'évaluation et indique les différentes manières de les mesurer. C'est une approche abstraite de la réalité métrique des instruments d'évaluation, approche dont la faisabilité sera envisagée dans le respect des contraintes de terrain et des exigences éthiques. Le quatrième chapitre aborde les délicats problèmes posés par la prise d'une décision à partir d'un certain nombre d'informations indépendantes les unes des autres et par l'estimation de l'utilité des méthodes retenues. C'était une approche très récente au moment de la première

édition de ce livre. On tentera d'expliquer le fait qu'elle soit rarement employée et de décrire la volonté actuelle des théoriciens de collaborer avec les praticiens pour rendre applicable et fécond le modèle d'utilité.

### *La seconde partie*

Dans la seconde partie, les méthodes sur lesquelles on dispose d'études critiques, de recherches fondamentales et de bilans de terrain sérieux seront présentées. On y abordera aussi bien les « tests psychologiques » classiques que des méthodes plus récentes comme les centres d'évaluation, et plus traditionnelles comme l'entretien et le questionnaire biographique. L'utilisation de questionnaires comme méthode de description de la personnalité avait fait l'objet dans les précédentes éditions d'une discussion sceptique. Il y a maintenant un accord croissant entre les spécialistes sur l'existence de cinq à sept traits de personnalité et sur leur définition, et le processus mis en jeu dans le fait de répondre à un questionnaire de personnalité est mieux connu – ce qui justifie une mise à jour de la discussion concernant ces instruments.

La même approche prévaudra dans tous les cas : examiner toutes les méthodes du point de vue de leur faisabilité, de leurs qualités métriques, de leur signification démontrée, de l'utilité de l'information qu'elles apportent et de leur valeur pronostique. Leur utilité pour les problèmes auxquels sont, depuis peu, confrontés les gestionnaires de ressources humaines – la sélection des expatriés, l'appréciation des qualités des membres d'une équipe, notamment, seront envisagées chaque fois que nous disposons de données sur ces développements récents. Enfin, la nouveauté des demandes faites aux méthodes d'évaluation par le monde du travail ainsi que les progrès rapides des technologies de l'information incitent les psychologues, eux aussi, à tenter d'anticiper les développements à venir : ce sera l'objet d'un dernier chapitre.



# PREMIÈRE PARTIE

## Comment choisir une méthode d'évaluation ?

Le choix d'une méthode d'évaluation permettant la description du potentiel humain, ainsi que la prédiction précise du comportement individuel dans des situations de travail spécifiques ne sont pas des opérations ponctuelles, mais un processus complexe qui comporte trois étapes successives et qui peut se prolonger par un bilan *a posteriori*. Chacune de ces étapes fait l'objet d'un des chapitres de cette première partie.

### *Première étape : l'analyse du travail*

Le premier concerne l'analyse du travail. Chaque poste, chaque fonction présente des caractéristiques particulières qu'il importe de savoir identifier. Cela signifie-t-il qu'il faut choisir une méthode ou un groupe de méthodes différents pour chaque métier ou pour chaque poste ? On l'a cru pendant longtemps. Les résultats des recherches faites notamment aux États-Unis dans les dix dernières années montrent qu'il existe des « familles de métiers » suffisamment homogènes pour que les mêmes méthodes puissent être utilisées lorsque l'évaluation concerne les métiers d'une même famille. L'analyse du travail a donc un double objectif, dans la perspective qui nous occupe ici : d'une part, définir les exigences de chaque poste ; d'autre part, chercher à le placer dans un ensemble cohérent constitué par une « famille de métiers ». Elle se prolonge actuellement par le souci de créer des « référentiels de compétences » propres à des secteurs d'emploi ou à de grandes organisations.

En outre, comme on l'a indiqué dans la préface, l'adaptation à des tâches qui changent fréquemment est une forte exigence dans les secteurs soumis à une évolution technologique rapide ; ce qui donne une priorité d'une part à la flexibilité individuelle et d'autre part à la créativité. On

## Comment choisir une méthode d'évaluation ?

peut noter, de ce point de vue, qu'une forte mobilité professionnelle, c'est-à-dire le fait d'avoir changé souvent d'entreprise, n'est plus considérée comme un signe d'instabilité et devient un atout dû à la diversité des expériences.

### *Seconde étape : évaluer les performances*

Pour contrôler la valeur des méthodes utilisées, il faut être capable de comparer les informations prédictives qu'elles fournissent avec la réalité, c'est-à-dire avec le comportement professionnel observé dans le travail quotidien. Cela implique qu'on sache, d'une part, évaluer les « performances » de travail de manière discriminante, fiable et objective, et, d'autre part, concrétiser cette évaluation sous la forme de « critères » de réussite professionnelle. Ces outils présentent un double intérêt puisqu'ils servent également à réaliser les notations professionnelles nécessaires à la gestion des carrières. Le deuxième chapitre sera donc consacré à l'évaluation du succès professionnel, pierre angulaire de toute validation des méthodes destinées, précisément, à le prédire.

### *... et les qualités métriques*

Le troisième chapitre est peut-être le plus important de cet ouvrage. C'est aussi le plus abstrait puisque y seront définies les qualités métriques que doivent posséder les méthodes d'évaluation ainsi que les techniques permettant de mesurer ces qualités. Même si cela représente un effort d'attention, l'utilisateur des méthodes d'évaluation du potentiel humain devrait connaître ces exigences métriques parce qu'elles ont un caractère *sine qua non* : vérifier qu'une méthode possède bien les qualités métriques fondamentales doit représenter la première condition du choix d'une méthode d'évaluation.

Toute évaluation prend du temps et requiert des compétences. La construction des méthodes d'évaluation et leur contrôle, également. Il faut donc savoir les utiliser efficacement pour prendre des décisions, c'est-à-dire savoir comment faire la synthèse d'informations diverses et souvent nuancées pour prendre une décision presque toujours binaire – oui/non. Il faut également se soucier de l'utilité, au plan humain comme au plan de la rentabilité, des méthodes employées pour prendre ces décisions. Le chapitre 4 fera le point des connaissances actuelles dans ce domaine et de leurs conséquences pratiques.

Enfin, le chapitre 5 envisagera les qualités des méthodes d'évaluation et de leurs modalités d'application du point de vue de l'évalué, de sa recherche d'informations sur lui-même et de son souci de gérer sa propre carrière.

## CHAPITRE 1

---

# L'analyse du travail

L'analyse du travail représente la première étape d'une procédure classique d'évaluation. Même si l'évaluation doit s'intéresser aux qualités nécessaires pour évoluer et acquérir de nouvelles compétences, les aptitudes requises par le premier poste restent importantes. Il existe, en effet, deux domaines conceptuellement distincts, celui des activités de travail, d'une part, celui qui concerne les aptitudes et les caractéristiques humaines, d'autre part. C'est l'analyse du travail qui apporte les données nécessaires pour établir des connexions entre ces deux domaines. L'idéal serait d'arriver à constituer une classification commune aux activités de travail, aux aptitudes et caractéristiques requises, et aux méthodes pour les mesurer. En l'absence de cette « multi-taxonomie », il faut utiliser pour chaque cas une analyse du travail de manière à construire une stratégie permettant de relier ces domaines entre eux.

### *Une étape cruciale*

Cette étape du choix d'une méthode d'évaluation est cruciale. On le fera mieux comprendre en rappelant que les caractéristiques individuelles mesurées par ces méthodes sont des notions abstraites, définies opérationnellement par le fait qu'elles sous-tendent des comportements présentant des exigences communes. Pour reprendre la formule de Binning et Barrett (1989), ces notions abstraites sont, en réalité, des « hypothèses fondées sur le fait que certains comportements covarient de manière significative ». Le lien entre réussite professionnelle et évaluation des qualités requises passe donc par une analyse pertinente du travail mettant en évidence les prérequis essentiels des tâches et des missions.

## Comment choisir une méthode d'évaluation ?

L'analyse du travail doit donc permettre de préciser ce qui doit être prédit, c'est-à-dire les aspects du travail (comportement ou performance) qui sont essentiels à la bonne conduite de la tâche ou à l'accomplissement de la fonction, afin d'en déduire les caractéristiques individuelles requises. Elle devrait également permettre de décrire les relations qui existent éventuellement entre les différents aspects du travail, entre les différentes caractéristiques requises et enfin entre ces deux systèmes.

### *Trois objectifs*

L'analyse du travail est utilisée dans d'autres domaines, en ergonomie notamment, avec des finalités spécifiques différentes.

Dans le cadre qui nous intéresse ici, c'est-à-dire celui de l'évaluation du personnel, elle peut avoir trois objectifs distincts et qui se situent à des niveaux différents d'intervention.

- L'analyse des tâches peut être utilisée directement pour construire des essais professionnels ou des épreuves « en situation » qui serviront ensuite de techniques d'évaluation.
- L'analyse des tâches peut également permettre de rassembler des informations qui vont, ensuite, servir à choisir parmi les techniques d'évaluation existantes des prédicteurs pertinents parce qu'ils correspondent aux aspects essentiels de la tâche analysée.
- Enfin, l'analyse des tâches peut servir à créer des familles de métiers et à identifier les éléments communs qui caractérisent les métiers ou les fonctions d'une même famille. Une telle classification, si elle est bien faite, présente de très nombreux avantages. Nous verrons plus loin qu'elle peut servir à identifier des prédicteurs de succès professionnel commun à une même famille. Elle peut également servir de base aux plans de formation et de mobilité lorsque l'évolution des conditions technologiques ou économiques impose des réaffectations du personnel en place.

### *À quoi doit aboutir l'analyse du travail ?*

Que doit contenir le document qui en résultera ? Le contenu type d'une description de poste ou de fonction comporte six rubriques distinctes (Smith et Robertson, 1986) :

- 1) tout ce qui permet *l'identification du poste* ou de la fonction : intitulé exact, lieu où se déroule le travail, nombre de personnes ayant le même poste ou la même fonction ;
- 2) *les objectifs* précis du poste ou de la fonction, c'est-à-dire sa situation à l'intérieur de l'organisation et de son organigramme ;
- 3) *les responsabilités* du titulaire du poste ou de la fonction, c'est-à-dire ce qu'il doit faire et la nature des résultats qu'on attend de lui. Ces responsabilités peuvent concerner aussi bien des produits à fabriquer que des services à rendre. Lorsque cela est nécessaire, la qualité exigée doit être précisée, ainsi que les outils ou les moyens techniques employés, que le titulaire du poste doit maîtriser. Si le poste ou la fonction implique l'encadrement ou la formation de personnel, il faudra préciser le nombre de personnes encadrées, le degré de responsabilité concernant leur recrutement, leur travail et la gestion de leur carrière. Si le poste ou la fonction implique des responsabilités d'ordre financier, elles doivent être décrites (leur nature, le niveau de décision et de contrôle...). Enfin, le soutien et le contrôle que le titulaire du poste reçoit de son supérieur doivent être précisés ;
- 4) *les relations avec d'autres personnes*. Non seulement les personnes avec qui le titulaire du poste a des contacts réguliers doivent être mentionnées, mais également le contenu de leurs relations : circulation d'information, assistance technique, ordres à recevoir et à donner, etc. Si le travail implique l'animation d'équipes ou de groupes, cet aspect doit être également précisé. Si le poste implique des contacts avec la clientèle, ils doivent aussi être décrits avec précision ;
- 5) *les conditions physiques du travail* : cette rubrique concerne surtout la description du travail des personnels de production et de service. Elle doit comporter la description du lieu de travail, des horaires, la nature des exigences physiques des tâches, et éventuellement les risques encourus ;
- 6) *les conditions de rémunération et de promotion* : salaires et avantages, retraites et pensions, existence de primes, de bonus et leur mode d'attribution, règles concernant les absences, possibilités de promotion ou de mutation, et de développement de carrière.