CLAUDE LÉVY-LEBOYER

LA PERSONNALITÉ

Un facteur essentiel de réussite dans le monde du travail

© Éditions d'Organisation, 2005 ISBN : 2-7081-3275-X

Éditions d'Organisation

CHAPITRE VI

Connaître la personnalité : est-ce utile pour prédire le succès professionnel ?

a profondément changé et le rôle de la personnalité a non seulement beaucoup évolué, mais également pris plus de poids. Les tâches et les fonctions sont devenues à la fois plus complexes et moins strictement définies. La diminution des niveaux hiérarchiques, la globalisation de l'économie qui crée des distances géographiques importantes entre individus, les progrès technologiques, tout contribue à rendre les règles de fonctionnement moins contraignantes, donc à accroître les responsabilités individuelles. Ce qui donne plus d'importance au style et à la personnalité de chacun.

Toutes les initiatives destinées à donner plus d'indépendance, donc à susciter l'implication, signifient aussi que chacun jouera le rôle qui lui est

Dans les années récentes, l'importance de la personnalité, comme facteur de la réussite professionnelle, s'est accrue. La nature du travail

Toutes les initiatives destinées à donner plus d'indépendance, donc à susciter l'implication, signifient aussi que chacun jouera le rôle qui lui est assigné à sa manière, donc en fonction de sa personnalité. En outre, le contenu des postes et des fonctions est de moins en moins stable dans le temps. Les réflexions faites dans les chapitres précédents sur les différences individuelles concernant la flexibilité, et les réponses rapides à des changements de l'environnement professionnel prennent donc tout leur sens dans le contexte actuel. Surtout, l'idée qu'on va pouvoir se contenter d'évaluer la validité prédictive concernant une mesure globale de la « performance » ou du « succès » est périmée et il faudra, de plus en plus, chercher quels *traits* de personnalité prédisent la maîtrise de quelles *compétences*, et être capable de définir en compétences les exigences des postes à pourvoir.

Personnalité et fonctionnement cognitif : des rôles différents

Rappelons brièvement que les aptitudes cognitives constituent des conditions essentielles de la réussite professionnelle et que leur poids est d'autant plus fort qu'il s'agit d'activités complexes (HUNTER et al., 1984). Mais on ne doit pas s'attendre à trouver des résultats aussi généralisables dans le cas de la personnalité, pour plusieurs raisons. Le niveau du fonctionnement cognitif peut être représenté par un seul score, alors que la personnalité est un concept qui rassemble beaucoup d'aspects hétérogènes dont il faut tenir compte de manière indépendante et, ce qui complique les choses, qui peuvent interagir entre eux. D'un tout autre point de vue, il faut prendre garde au fait qu'il y a souvent plusieurs manières

adéquates de se comporter et d'atteindre la réussite dans son activité professionnelle, donc plusieurs profils de personnalité dissemblables susceptibles de conduire à la réussite, par des chemins différents.

Cette complexité se concrétise de bien d'autres façons. Les corrélations observées entre traits et comportements dépendent des situations et ne sont pas toujours linéaires. C'est-à-dire qu'un trait de personnalité poussé à son niveau le plus haut sera contre-productif, alors qu'à un niveau moyen il peut représenter un facteur essentiel de la réussite. En outre, des traits peuvent avoir des effets positifs sur certains comportements, et négatifs sur d'autres. Enfin, beaucoup de comportements, en particulier ceux qui concernent des professions précises, sont fonction d'un ensemble de traits de personnalité, ou même d'une constellation des facettes qui sont des composantes de ces traits.

Reconnaître le rôle de la personnalité dans la gestion des ressources humaines semble donc être à la fois un impératif et une réelle gageure. Pourtant, ne pas tenir compte de la personnalité dans les décisions concernant la gestion des ressources humaines, en particulier les décisions de recrutement, serait d'autant plus absurde que tous les documents existants montrent qu'il n'y a pas de corrélation entre évaluation du fonctionnement cognitif et description des traits de personnalité. La prise en compte de la personnalité ne fera donc pas double emploi avec les informations sur le fonctionnement cognitif. Au contraire, la validité prédictive de la description de la personnalité s'ajoutera à celle du fonctionnement cognitif, créant ce qu'on nomme une « validité incrémentielle ».

En outre, et cela creuse encore le décalage entre les résultats des recherches et leur application sur le terrain, les décisions sont en général binaires,— ouvrir ou pas la porte, donner ou pas une promotion..., alors que les informations concernant la personnalité sont multiples et nuancées... Ici encore, le contraste avec le fonctionnement cognitif est évident. Il suffit de connaître le seuil en-dessous duquel la réussite professionnelle est improbable pour prendre, sur cette base, une décision fon-dée. Alors qu'on va disposer sur la personnalité de plusieurs informations et de documents complexes visant à relier ces informations à des comportements professionnels variés, ceci sur la base de corrélations observées, mais sans toujours être capable d'identifier ce qui justifie ces corrélations.

De quelles données disposons-nous actuellement ?

Les cinq chapitres précédents ont apporté des informations utiles sur la définition de la personnalité, sur ses origines, en particulier ses origines héréditaires, sur son évolution au cours de la vie, et surtout sur ses composantes. On a vu que, même si subsistent des lacunes qui devront être comblées, le modèle des cinq dimensions est suffisamment reconnu pour que de nombreuses recherches l'utilisent dans leur procédure expérimentale. Ce qui a notamment permis d'effectuer la synthèse, au moyen de « méta-analyses », des résultats concernant la personnalité dans le monde du travail. Ces synthèses qui utilisent des procédures statistiques spécifiques ont pour objectif de préciser le rôle des facteurs de personnalité sur les comportements professionnels, sur le succès professionnel et, plus généralement, d'envisager la possibilité d'utiliser de manière pertinente des informations sur la personnalité individuelle lorsqu'on doit prendre des décisions de recrutement, de promotion ou d'affectation en cours de carrière.

Avant de passer en revue les méthodes qui permettent de décrire la personnalité individuelle, ce qui fera l'objet du chapitre suivant, il importe donc de savoir de quelles informations concernant la personnalité nous disposons actuellement pour prendre de bonnes décisions quand il s'agit de recruter, de promouvoir, d'attribuer des fonctions, bref de gérer les carrières individuelles et les ressources humaines de l'organisation. La démarche logique consiste, en effet, à faire l'analyse du poste à pourvoir, de manière à préciser les comportements souhaités et, également, ceux qui ne conviennent pas, pour ensuite, comparer cette description à la description des personnalités individuelles. Pour faire efficacement cette comparaison entre personnalité souhaitée et personnalité décrite, il faudrait disposer de « tableaux » mettant en regard d'une part les comportements souhaités ou à proscrire, et d'autre part, les traits de personnalité qui les déterminent, leurs regroupements éventuels ou, de manière plus détaillée, les facettes qui les composent.

Par ailleurs, les critères de réussite devraient aussi faire l'objet d'analyses, destinées à en préciser les différents aspects. C'est ainsi que VISWES-VARAN et al. (1996) ont identifié dix composantes de la réussite

professionnelle : la performance globale, la productivité, la qualité du travail, le leadership, la communication, la compétence, la compétence administrative, l'effort, la compétence interpersonnelle, la connaissance du poste et l'acceptation de l'autorité. On peut y ajouter des données objectives comme les chiffres de vente, l'avancement de la carrière, l'instabilité professionnelle et l'absentéisme, ainsi que des comportements contre-productifs, comme le vol, et la consommation de drogue.

Bref, beaucoup de progrès ont été faits pour mieux comprendre le rôle de la personnalité et de ses différentes composantes sur les différents aspects du travail. Mais le « tableau » est encore loin d'être complet et consensuel. Essentiellement parce que le rôle de la personnalité dans le travail est très complexe.

Des relations complexes

Les relations entre personnalité et comportement au travail sont *complexes* pour plusieurs raisons.

- 1) Les relations entre trait de personnalité et comportement professionnel sont souvent *curvilinéaires*, c'est-à-dire que, par exemple, un trait de personnalité aura un effet positif, s'il est faible, et jusqu'à un certain niveau et un effet contraire ensuite.
- **2)** On pourrait penser que chaque trait de personnalité a des conséquences sur un ou plusieurs comportements. En fait, il est vraisemblable que ce sont des *groupes de traits* ou même de facettes n'appartenant pas forcément à un même trait de la personnalité qui entraînent telle ou telle conséquence sur le comportement au travail.
- **3)** Les traits de personnalité peuvent ne jouer qu'un rôle indirect, fonction des *conditions environnementales* ou des conditions de travail. Ces effets modérateurs sont sûrement nombreux, ce qui explique la variance forte des coefficients de corrélation qui expriment la liaison entre scores de personnalité et descriptions des comportements. De ce point de vue, il faut se méfier des moyennes qui résultent des méta-analyses parce qu'elles dissimulent la complexité des relations entre personnalité et comportement. En particulier, on a vu, dans les chapitres précédents, que les situations sont fortes ou faibles, et laissent donc plus

ou moins de liberté à la personnalité pour s'exprimer. C'est ainsi que BARRICK et MOUNT (1991) ont montré que, seulement dans les situations à forte autonomie, les qualités de leadership sont prédites par trois traits de personnalité (fiabilité, extraversion et convivialité). De même, ONES et al. (1993) ont observé que l'intégrité représentée par la fiabilité, la convivialité et la stabilité émotionnelle n'est un très bon prédicteur de la performance des managers que s'il s'agit de tâches à forte complexité.

- **4)** Les progrès obtenus sur la description de la personnalité et de ses composantes n'ont pas encore été accompagnés d'une analyse, symétrique en quelque sorte, des composantes du succès professionnel. Les critères par rapport auxquels on a estimé la validité prédictive des différents aspects de la personnalité sont souvent imprécis, et toujours globaux, qu'il s'agisse d'ensembles de comportements comme ceux rassemblés sous le nom de « citoyenneté organisationnelle », de métiers réunis sous une seule appellation comme les « métiers de service » ou « de vente », ou même les « managers », ou encore de réussite pour une activité donnée comme le fait de réussir une formation, d'assumer des responsabilités de leader, ou même d'attitudes vis-à-vis du travail, dont on ne connaît pas forcément les relations avec la réussite, comme la satisfaction professionnelle.
- 5) La majorité des recherches et des méta-analyses dont nous disposons actuellement portent sur les cinq dimensions. Il semble de plus en plus vraisemblable que les corrélations entre personnalité et comportements professionnels se situent au niveau des facettes – des composantes de ces dimensions. C'est ainsi que la méta-analyse faite par HOUGH et al. (1990) sur des managers a montré que les facettes qui composent la fiabilité (« conscientiousness ») corrèlent avec différents critères. L'orientation vers la réussite corrèle avec le nombre de promotions et le salaire, alors que la fiabilité, dans son ensemble, ne corrèle pas avec ces critères. Or les différents questionnaires dont nous disposons actuellement, même s'ils confirment le modèle des cinq dimensions, ne proposent pas la même composition en facettes de ces dimensions. Il y a 30 facettes dans le NEO, 44 dans l'inventaire de personnalité de HOGAN, 45 dans le guestionnaire de GOLDBERG.... Mieux encore, une étude récente, faite en anglais et en allemand (SAUCIER et al., 1998) a montré que 18 facettes suffisent pour caractériser les cinq dimensions. L'extraversion serait composée de guatre facettes, la sociabilité, la spontanéité, l'autoritarisme, et l'esprit d'aventure. La convivialité, également de quatre facettes, la

chaleur, la gentillesse, la générosité et la modestie. La « conscientiousness » aussi de quatre facettes, la méthode et la discipline, la cohérence et l'esprit de décision, la fiabilité, et l'assiduité. La stabilité émotionnelle regroupe trois facettes, le fait de ne pas être irritable, le sentiment de sécurité, le contrôle de ses émotions. Enfin l'ouverture intellectuelle rassemble trois facettes, l'intelligence, l'imagination et la créativité, la perspicacité.

- **6)** Il est vraisemblable que les résultats réunis actuellement poseront problème à long terme parce que les conditions de travail, les méthodes de formation, les structures organisationnelles, les technologies, l'environnement économique... évoluent constamment. Les progrès faits sur la description de la structure de la personnalité sont déjà très importants et peuvent se poursuivre, sans être soumis à des variations qui seraient dues aux changements de l'environnement social et technologique du travail. Par contre, la définition des compétences requises par différents métiers, ou fonctions, ou activités professionnelles, dépend forcément du progrès technologique et des changements de l'environnement économique et social et ne peut en aucun cas faire l'objet d'une liste définitive.
- **7)** Dans les recherches où il a été possible de tenir compte d'aspects indépendants de la réussite professionnelle, il semble qu'il faille plus que les cinq dimensions pour prédire efficacement la variété des comportements. C'est pour cette raison que HOUGH et al. (1996) propose d'ajouter aux cinq facteurs du modèle des big five non seulement l'ambition, mais également la masculinité qu'elle nomme « rugged individualism » (individualisme brutal).

Pourtant les résultats obtenus sont très utiles

Les synthèses dont nous disposons sur les relations entre personnalité et réussite professionnelle sont des moyennes sur des critères très larges. Elles n'en sont pas moins pleines d'enseignement, pour plusieurs raisons. Beaucoup de ces résultats sont confirmés par des recherches répétées et les liaisons entre personnalité et comportements professionnels recoupent alors notre intuition, en ce sens qu'on peut trouver des explications aux résultats statistiques. En outre, la validité de quelques traits de

personnalité apparaît comme très générale, de telle sorte qu'on peut penser qu'ils constituent et continueront à constituer des conditions *sine qua non* de la réussite professionnelle.

Pour chercher et mettre en œuvre des informations concernant la personnalité, lorsqu'on a à prendre une décision concernant la gestion des ressources humaines, et qu'on veut se donner toutes les chances d'assurer le succès professionnel, il nous faut donc répondre aux questions suivantes :

- La réussite professionnelle, c'est quoi ?
- Y a-t-il des traits de personnalité qui sont requis pour toutes les activités professionnelles? D'autres qui concernent des groupes de métiers? Ou des activités?
- Qu'entend-on par « citoyenneté organisationnelle » ? Quels traits de personnalité la prédisent ?
- Y a-t-il des traits de personnalité qui sont nocifs parce qu'ils entraînent des comportements « contre-productifs » ?
- Et qu'en est-il pour différentes attitudes liées au travail, la satisfaction éprouvée, le stress ressenti ?

La réussite professionnelle, c'est quoi?

Rappelons la manière dont HUNTER (1983) a procédé pour montrer l'importance du fonctionnement cognitif. Il a réalisé une méta-analyse portant sur les relations entre les aptitudes cognitives, les connaissances professionnelles et deux mesures de performance, les évaluations données par l'encadrement et celles élaborées à partir des résultats du travail. Les aptitudes cognitives sont apparues comme directement liées aux connaissances professionnelles et aux performances, elles-mêmes associées aux notations professionnelles. Les recherches qui ont suivi ont confirmé le fait que, outre le fonctionnement cognitif, des facteurs de personnalité expliquaient une forte part de la variance des notations professionnelles, ce qu'avait d'ailleurs reconnu HUNTER lui-même.

Les nombreux travaux qui ont examiné, de différentes façons, le rôle de la personnalité ont continué à utiliser comme critère de succès professionnel une mesure globale de la performance constituée le plus souvent par des évaluations données par la hiérarchie ou par les collègues. Evaluations qui risquent d'être subjectives et partielles. C'est ainsi que la recherche de BORMAN et al. (1995) sur les performances militaires dans une série de postes n'a pas mis en évidence de relation entre la convivialité et les notations, probablement parce que ce trait de personnalité n'est pas pris en compte dans les notations professionnelles. Si, par exemple, le critère retenu avait été la qualité du travail en équipe, la convivialité serait sûrement apparue comme un trait de personnalité important (HOUGH, 2003).

... Un concept « pluriel »

Il est donc utile de faire éclater le concept de « succès professionnel » en dimensions spécifiques, notamment parce que ses différents aspects sont expliqués par différents traits de personnalité. Plusieurs tentatives dans cette direction méritent d'être citées. Dans leur méta-analyse qui est devenue un classique, BARRICK et MOUNT (1991) ont montré la nécessité de prendre en compte des critères de succès variés. Si on se borne à utiliser comme symbole de réussite une évaluation globale. l'essentiel des liens complexes entre personnalité et comportement professionnel nous échappe. Il faut donc commencer par réfléchir aux différents aspects de la « performance dans le travail ». Il y a maintenant des preuves nombreuses du fait que la prédictivité des variables de personnalité dépend des critères utilisés. Par exemple, HOUGH (1992), dans son étude sur l'Armée américaine, a classé les critères utilisés dans sa méta-analyse en dix catégories : évaluation globale, réussite en formation, réussite scolaire, compétence technique, comportement contre-productif, non-respect des règles, efficacité comme vendeur, créativité, effort, efficacité au combat. Ce qui est remarquable dans les résultats obtenus, c'est que chacune des variables de personnalité corrèle différemment avec ces différents critères, et que tous les critères sont prédits par au moins une variable de personnalité. Sans entrer dans les détails de cette vaste étude faite sur plus de 8 000 personnes, et connue sous le nom de « Projet A », les variables de personnalité ont prédit de manière significative une série de critères variés, comme la discipline, le leadership, l'effort consenti.

Il faut donc retenir que le succès professionnel est constitué par un ensemble d'aspects hétérogènes, chacun mettant en cause un ou plusieurs traits de personnalité. Et que, de ce fait, il est important de faire l'analyse des différentes composantes de la réussite professionnelle, et d'être capable de dire quels sont, dans chaque cas, les plus importants. Ceci afin de pouvoir préciser quels sont les traits de personnalité requis pour tel ou tel des aspects de la réussite.

D'où la prochaine question : y a-t-il un ou des traits de personnalité plus importants que les autres, parce qu'il(s) représente(nt) un facteur plus général de réussite, ou encore parce qu'il(s) intervienne(nt) comme facteur décisif de plusieurs comportements professionnels ?

Des traits essentiels?

Les résultats des méta-analyses récentes tiennent compte, autant que faire se peut, des limites décrites ci-dessus et ils sont assez cohérents pour pouvoir dresser un tableau de la validité générale des traits de personnalité.

Dans les dix dernières années, plusieurs méta-analyses ont été consacrées aux relations qu'on peut observer entre, d'une part, les cinq dimensions du modèle des «big five» et, d'autre part, les performances professionnelles. Elles ont mis en évidence des relations significatives entre certaines dimensions de la personnalité et des aspects généraux ou plus spécifiques des comportements professionnels. Même si les résultats de ces différentes synthèses ne sont pas toujours totalement concordants, ils ont ouvert la voie à d'autres recherches, et ils constituent des sources d'information importantes pour les décideurs. Les premières synthèses ont utilisé des instruments qui n'étaient pas fondés sur le modèle en cinq dimensions, en recodant les résultats de ces différents instruments pour correspondre à ce modèle. Mais la plus récente des méta-analyses (HURTZ et al., 2000) n'a utilisé que des validations d'instruments fondés sur les « big five » et a confirmé les résultats des synthèses précédentes, notamment le fait que toutes les dimensions du modèle en cinq facteurs ont de l'importance, même si certaines ont une validité prédictive plus large que d'autres.

Et les résultats qui vont être résumés ci-dessous, et qui sont issus de travaux en majorité réalisés aux Etats-Unis, ont été récemment confirmés par SALGADO (1997) pour les pays de l'Union Européenne, dans une méta-analyse qui porte sur 36 études européennes utilisant des questionnaires variés, dont les scores ont été regroupés en fonction du modèle en cinq dimensions. Elle confirme notamment la validité prédictive pour tous les métiers et tous les critères de la fiabilité (« conscientiousness ») et de la stabilité émotionnelle, ainsi que les validités spécifiques des autres dimensions.

Il est donc possible de dresser le tableau des résultats actuels sur les relations entre comportements professionnels et personnalité, en distinguant trois cas possibles selon qu'il s'agit :

- 1. de traits qui ont une validité très large, concernant l'ensemble des activités professionnelles,
- 2. de traits qui sont des prédicteurs de la réussite dans un groupe de métiers ou de fonctions,
- 3. ou encore de traits qui prédisent un type spécifique d'activité.

1. Des traits à large validité?

Les dimensions de Fiabilité (« conscientiousness ») et de Stabilité émotionnelle (l'opposé de la dimension « Névrosisme ») sont des prédicteurs généraux de la réussite professionnelle en ce sens que leur validité concerne tous les critères qui ont été étudiés dans les différentes recherches. Et ils apportent une validité incrémentielle forte aux aptitudes cognitives. Ce qui signifie, en pratique, qu'une décision fondée sur les scores de Fiabilité, de Stabilité émotionnelle et de fonctionnement cognitif a de fortes chances d'être valide. C'est la dimension « conscientiousness » qui a la validité la plus forte.

Ces résultats parlent au bon sens. Il est, en effet, difficile de croire qu'on puisse réussir, dans n'importe quelle fonction, quand on est irresponsable, paresseux, peu désireux de bien faire et impulsif. De même, une personne anxieuse, hostile, peu sûre d'elle et facilement déprimée ne sera probablement pas une bonne recrue, quel que soit le poste ou le métier concerné. Ce qui a amené DIGMAN (1997), à partir de résultats rassemblés sur plus de 4 000 personnes, à proposer de regrouper les trois traits qui lui semblaient les plus généralisables, la « conscientiousness », la stabilité émotionnelle et aussi la convivialité sous le nom de « facteur alpha », une

dimension plus vaste qui représenterait de manière plus générale la socialisation, avec ses composantes de maîtrise de soi dans les situations sociales, de réduction de l'hostilité et de contrôle de ses impulsions pour respecter les règles de la vie en société.

La relativement plus faible validité de la stabilité émotionnelle vient peut-être du fait que c'est un concept très large et qui inclut notamment l'estime de soi, paramètre considéré de manière indépendante dans certaines recherches. Quand on ne prend en considération que les autres composantes de la stabilité émotionnelle, sa validité prédictive générale est beaucoup plus forte.

Enfin, comme on le verra plus loin, la « Conscientiousness » et la Stabilité émotionnelle sont reliées au travail en équipe. Quand le travail exige beaucoup d'interactions sociales – ce qui est de plus en plus souvent une exigence des rôles professionnels, être fiable, attentif, persévérant et travailleur est un plus, de même qu'être calme, sûr de soi, et ni déprimé ni hostile. Et les personnes qui ont un style attentif, persévérant et soucieux des détails bénéficient mieux de toutes les activités de formations.

Il faut ajouter que les résultats des méta-analyses sous-estiment probablement la relation entre performance et personnalité, ceci pour quatre raisons. La plupart de ces méta-analyses combinent les résultats obtenus avec des instruments différents, construits différemment, sur la base de schémas théoriques dissemblables. L'étiquetage des dimensions n'est pas toujours homogène, surtout quand les questionnaires n'ont pas été construits sur le modèle des cinq dimensions. En outre, alors qu'on sait que différents métiers requièrent différentes qualités de personnalité, les méta-analyses résument des données obtenues avec des instruments différents, sur des métiers différents, avec des critères hétérogènes.

2. Des prédicteurs par métiers ?

Plusieurs groupes de métiers ont donné lieu à des méta-analyses et certains questionnaires élaborés aux Etats-Unis comportent des échelles permettant de calculer des scores prédictifs du succès professionnel dans des activités spécifiques. Par exemple, l'extraversion prédit mieux le succès des managers et des vendeurs que celui des policiers, des acteurs professionnels et des ouvriers qualifiés. De même, la fiabilité et la convivialité prédisent mieux le succès du personnel de santé que celui des cadres et des dirigeants. Et inversement, la force corrèle mieux avec le succès des

cadres et des dirigeants que celui des professionnels de santé. L'ensemble de ces résultats est résumé ci-dessous.

<u>Métiers de service</u>. c'est un secteur important parce qu'il concerne des activités qui se sont multipliées dans la société contemporaine. Tous impliquent des interactions sociales, qu'il s'agisse de relations avec les patients dans le secteur paramédical ou de contacts avec les clients dans le secteur commercial. On peut donc penser que les qualités de personnalité sont, pour l'ensemble de ces métiers, des facteurs essentiels de la réussite professionnelle. De fait, leur rôle est vérifié quelle que soit la nature du service. Les aspects clés sont la stabilité émotionnelle (surtout l'absence de manifestations hostiles), la convivialité (avec le fait d'être docile et soumis, la modestie et la franchise) et la « conscientiousness », surtout son aspect de respect des règles (HOGAN, 1992).

<u>Métiers de vente</u>: HOGAN (1992) a élaboré une échelle de potentiel de vente fondée sur les résultats obtenus avec son questionnaire de personnalité, et leur validité par rapport aux évaluations données par la hiérarchie et aux chiffres de vente. Cette échelle regroupe l'extraversion (mais sans les aspects de recherche de sensation et de caractère grégaire), l'ouverture à l'expérience (mais sans l'attitude non conformiste) et la convivialité (au sens strict du mot, c'est-à-dire sans la modestie, la docilité, la soumission et la franchise).

Fonctions de Management: plusieurs questionnaires élaborés aux Etats-Unis comportent des échelles de potentiel de management. Les traits de personnalité qui jouent un rôle comme déterminants de la réussite comme manager sont, à nouveau, la « conscientiousness » (mais plus le respect des règles et la moralité que la fiabilité proprement dite), la stabilité émotionnelle (notamment la composante de confiance en soi) auxquels il faut ajouter l'extraversion (sans la facette affiliation) ainsi que l'ambition et, à un moindre degré l'ouverture intellectuelle. Ces traits ont été l'objet d'une validation faite par HOGAN (1992) sur le niveau atteint dans la hiérarchie.

3. Prédire des comportements spécifiques ?

Dès 1966, GHISELLI a affirmé, pour une variété d'activités professionnelles, que les questionnaires de personnalité étaient les meilleurs prédicteurs de la performance, à condition de considérer différents traits de personnalité pour différentes activités. D'où l'importance de disposer de taxinomies adéquates des activités professionnelles, et, surtout, de se souvenir que la performance est multidimensionnelle, et n'est pas bien décrite lorsqu'on utilise simplement une seule échelle permettant de la noter de « bonne » à « inadéquate ». Lorsqu'on procède à des études plus fines, mettant en relation des composantes (ou « facettes ») des traits de personnalité, avec des aspects précis de la performance, on obtient des résultats beaucoup plus instructifs. En outre, il est utile de tenir compte des composantes de ces traits. Par exemple, HOUGH (1998) a montré gu'on accroît la validité prédictive de la réussite comme architecte quand on ôte l'aspect « digne de confiance » de la dimension « conscientiousness », et gu'on renforce la composante « besoin de réussir ». Ce qui veut dire que les personnes prudentes, respectueuses des règles, ne feront pas de plans originaux... Au plan pratique, il faut retenir que le fait de n'utiliser que les cinq traits de personnalité conduit à dissimuler des validités plus fines qui concernent les composantes. Composantes des traits et aspects spécifiques des performances doivent être pris en compte chaque fois que cela est possible. Les comportements et situations spécifiques décrits ci-dessous en donnent des exemples.

Personnalité et comportement des expatriés

Les organisations se développent de plus en plus dans des pays différents de leur lieu d'origine, ce qui les oblige à expatrier des cadres expérimentés dont ils connaissent les qualités, mais dont ils doivent prévoir les capacités d'adaptation à une culture et à un environnement différents. Les facteurs de leur réussite comme expatriés sont d'abord la situation de famille, la motivation, les compétences relationnelles, la flexibilité et l'ouverture intellectuelle, notamment aux différentes cultures. En outre, CALIGIURI (2000) a montré que chacune des cinq dimensions du modèle des big five prédit aussi bien le désir d'interrompre prématurément l'expatriation que la performance en tant qu'expatrié. L'extraversion prédit le fait de comprendre comment fonctionnent des systèmes hiérarchiques différents et d'apprécier qui a de l'influence. La convivialité prédit la capacité à former des alliances réciproques et à les maintenir. La fiabilité permet de construire sa réputation. La stabilité émotionnelle réduit le stress, facilite l'adaptation à un environnement différent et non familier. Et l'ouverture intellectuelle permet d'évaluer correctement l'environnement social dans ce contexte inhabituel.

Personnalité et leadership

Le leadership est voisin du concept d'influence, dans la mesure où il s'agit pour un individu d'inciter les membres d'un groupe à atteindre un objectif précis. Mais ce n'est pas tout et, contrairement à ce qu'on a cru pendant longtemps, l'ensemble de la personnalité est un facteur important de la réussite comme leader. En utilisant deux critères de leadership, l'efficacité comme leader et le fait d'être perçu comme un leader, JUDGE et al. (2002) ont fait la synthèse de vingt-deux recherches et montré que ces deux critères sont fortement associés à chacun des traits de personnalité du modèle des « big five ». C'est-à-dire que les bons leaders sont fiables et respectueux des règles, extravertis, conviviaux, stables émotionnellement et ouverts intellectuellement. En outre, le besoin de réussir des leaders de jeunes organisations les pousse à centraliser l'autorité et à la formaliser par l'usage de règles de procédures et de contrôles fréquents.

HOGAN et al. (2001) ont pris le problème à l'envers et cherché à identifier les caractéristiques d'un *mauvais leader*, plus pour faciliter le développement personnel que pour servir de base à une sélection. Ils décrivent, de manière hiérarchique, trois caractéristiques et leurs composantes, ce qui compromet les relations inter-personnelles, l'agressivité envers les autres et le fait de trop dépendre des autres.

- La première concerne le fait d'être susceptible et facilement excité, timide, pas sûr de soi, de ne pas aimer rencontrer des personnes nouvelles, d'être cynique et méprisant, de ne pas s'intéresser aux autres.
- 2. La seconde rassemble le besoin d'excitation, la prise de risques inutiles, une confiance en soi exagérée, la surévaluation de ses capacités, le fait d'avoir besoin de se faire remarquer et d'être le centre de l'attention, d'être créatif et original, de manière parfois inattendue.
- 3. La troisième caractérise les perfectionnistes, soucieux des détails de manière inflexible, trop désireux de plaire, donc incapables de faire quelque chose de contraire à l'opinion dominante.

Ces trois caractéristiques sont fonction de traits de personnalité précis. La première est fortement reliée à la stabilité émotionnelle, à l'ambition et à l'agréabilité, la seconde à la sociabilité, à l'ambition et à l'ouverture intellectuelle, et la troisième à la conscience.

Enfin, un essai pour relier la personnalité au « leadership transformationnel », qui ajoute à l'influence le fait de stimuler et de faire évoluer les personnes qu'on dirige et d'avoir de la considération pour elles, conclut à une relation avec la convivialité, l'extraversion et l'ouverture intellectuelle, relation d'autant plus forte qu'il s'agit de situations qui sont des défis.

Personnalité et comportement social

Le comportement social au travail et, en particulier, le fait de travailler dans une équipe est tributaire de trois traits de personnalité.

- En premier lieu la convivialité, importante quand il s'agit d'acquérir une influence sur ses collègues, en particulier dans les équipes dont les membres ont des statuts équivalents, et également lorsque le travail requiert une bonne coopération entre les membres de l'équipe.
- Une relation moins forte est observée avec l'extraversion, notamment ses composantes de sociabilité, de facilité à parler devant un groupe, et avec la stabilité émotionnelle, ces qualités étant importantes lorsqu'il faut pouvoir obtenir des informations et de l'aide de ses collèques (MOUNT et al., 1998).
- 3. Dans les postes qui impliquent de nombreuses interactions sociales, le fait d'être persévérant, fiable, attentif et travailleur, calme, ni déprimé ni hostile, facilite les interactions avec collègues et clients. Dans les équipes verticales, hiérarchiques, les membres peuvent avoir besoin d'influencer le leader et le fait d'avoir de l'autorité aide à se faire entendre. En outre, la disponibilité pour effectuer des tâches et accepter des responsabilités supplémentaires donne de la visibilité. Un nouveau membre d'équipe doit d'abord savoir construire sa réputation, et ensuite, se faire accepter par le groupe grâce à sa convivialité, son extraversion et sa fiabilité.

En outre, il semble qu'il existe une relation curvilinéaire entre l'extraversion et le travail en équipe. Trop ou trop peu d'extraversion perturbe le fonctionnement de l'équipe. En fait, il est bon que l'équipe comporte une variété de niveaux d'extraversion pour bien fonctionner. Au total, cela signifie qu'une bonne équipe doit avoir des membres ayant des scores élevés en stabilité émotionnelle, conscience, convivialité et ouverture, et une diversité de scores en ce qui concerne l'extraversion. La diversité des personnalités à l'intérieur du groupe favorise le travail de l'équipe, si elle est bien gérée, et si la communication à l'intérieur du groupe se fait efficacement. BELBIN (1981) a montré qu'il est nécessaire que différents rôles existent à l'intérieur d'un groupe et ces rôles sont fonction de la personnalité de chacun.

Personnalité et succès en formation

Les résultats obtenus dans une *formation*, qu'il s'agisse de formation en cours de carrière ou d'étudiants encore en formation initiale, sont fonction de l'ouverture intellectuelle, ce qu'on pouvait attendre, mais également de la convivialité, parce que toute situation de formation implique de nombreuses interactions sociales. Et l'extraversion est associée à la réussite en formation, probablement parce que cela signifie poser plus de questions et être capable d'interagir avec le formateur.

Personnalité et esprit d'entreprise

Les personnes caractérisées par l'esprit d'entreprise ont, bien évidemment, un fort désir de réussir qui se traduit par le fait de prendre des risques modérés et qu'il est possible de contrôler sans parier sur la chance. Ils sont également prêts à assumer des responsabilités en cherchant des retours d'information rapides sur ce qu'ils ont fait. Ils aiment s'engager dans des activités nouvelles et qui demandent beaucoup d'énergie. Leur seconde caractéristique concerne le « lieu de contrôle » qui différencie les individus selon qu'ils se sentent, ou pas, capables de contrôler la situation. Les entrepreneurs font partie de ceux qui ont un « lieu de contrôle interne », c'est-à-dire qui se sentent capables de contrôler la situation parce qu'ils pensent que ce qui leur arrive n'est pas dû à des facteurs extérieurs à leur volonté.

Un concept important : la « citoyenneté organisationnelle » ou « performance contextuelle »

C'est BORMAN et MOTOWILDO (1993) qui ont, les premiers, proposé de différencier la performance liée à la tâche et la performance « contextuelle ». Les performances liées à la tâche concernent la transformation des matières premières en biens de consommation, les services rendus, la distribution des produits, les activités d'organisation, de coordination, de supervision, ainsi que toutes les fonctions d'encadrement qui garantissent le fonctionnement efficace de l'organisation. Alors que les performances contextuelles. encore nommées « citovenneté organisationnelle», sont des activités qui sont liées à l'environnement dans leguel les aspects techniques se déroulent sans être explicitement associées à des récompenses données par l'organisation, mais qui favorisent son fonctionnement efficace. On peut donc regrouper sous ce terme une grande variété de comportements, comme aider ses collègues, protéger les ressources de l'organisation, faire des suggestions constructives, développer la bonne volonté de tous... Ils représentent un aspect important de la vie de travail parce qu'ils déterminent le climat social de l'organisation qui catalyse les activités de travail elles-mêmes (MOTOWILDO. 1994).

BORMAN et MOTOWILDO (1993) ont proposé une première classification des dimensions de la performance contextuelle. Cette classification a été améliorée et diversifiée par COLEMAN et BORMAN (2000). Ils ont préparé une liste des activités citées dans toutes les recherches existant sur le sujet, les ont fait contrôler et compléter par un groupe d'experts, puis ont procédé à des analyses statistiques et obtenu ainsi une classification en trois dimensions et neuf sous-dimensions.

Cette classification, reproduite sur le tableau VI-1, est très utile pour les praticiens lorsqu'ils doivent décrire les exigences des postes ou des fonctions de manière à préciser les comportements nécessaires, dans le domaine de la performance contextuelle, c'est-à-dire en-dehors de ce qui concerne directement la tâche, ses aspects techniques et sa gestion. Il faut, en effet, garder en mémoire l'idée que, de même qu'il n'existe pas une « bonne » personnalité, il n'existe pas non plus un « bon » profil de citoyen de l'organisation, qui serait efficace dans toutes les entreprises. Il est même probable qu'il n'y ait pas un profil unique souhaitable pour

toutes les fonctions d'une même organisation. Disposer d'un répertoire des comportements susceptibles d'être importants permet donc de décrire les différents profils de citoyenneté organisationnelle souhaités, et d'estimer l'importance de ces différents aspects, pour l'adaptation individuelle comme pour le bien de l'organisation.

En abordant ces différents thèmes, on examine les effets de la personnalité sur le comportement au travail, et aussi le rôle que joue la personnalité sur le choix d'un lieu, d'un cadre de travail et d'une fonction, ainsi que celui des effets que vont avoir les expériences de travail sur la personnalité. Toutes ces données apportent des indications intéressantes sur l'adéquation entre la personnalité et le rôle professionnel, sur les relations entre personnalité, motivation, satisfaction, choix professionnel, et d'une manière plus générale, sur le rôle de la personnalité en ce qui concerne tous les événements de la vie professionnelle.

Les relations entre personnalité et comportement professionnel peuvent donc être envisagées sous différents angles :

- D'une part, les effets de la personnalité sur cet ensemble de comportements très variés qui constituent la citoyenneté organisationnelle quand ils ont un effet positif, et sont des comportements contre-productifs quand ils ont un effet négatif sur l'efficacité professionnelle.
- D'autre part, les relations qui existent, dans un sens ou dans l'autre, entre personnalité et attitudes liées à l'exercice d'une activité professionnelle.
- Et en troisième lieu, le rôle de la personnalité sur le choix d'une profession, d'abord, d'une fonction, ensuite, et d'une organisation, en tenant compte de ses missions et de sa culture.

Citoyenneté organisationnelle et personnalité : un tableau complexe

Un premier point est important à retenir. Les déterminants de la performance liée à la tâche et ceux de la citoyenneté organisationnelle sont tout à fait différents. La performance liée à la tâche est surtout fonction des aptitudes cognitives ainsi que des connaissances et des compétences que ces aptitudes aident à acquérir. Alors que la citoyenneté organisationnelle est largement dépendante de la personnalité ainsi que des attitudes sociales, elles-mêmes liées à la personnalité.

Quels sont les traits de personnalité responsables de ces comportements? Peut-on prédire, à partir du profil de personnalité, le degré de citoyenneté organisationnelle d'un individu? Ou bien, chaque composante de la citoyenneté organisationnelle est-elle dépendante de traits de personnalité spécifiques? La méta-analyse faite par ORGAN et RYAN (1995) montre que c'est la personnalité consciencieuse (ou fiabilité) qui est le trait de personnalité le plus important, suivi par la convivialité et par la stabilité émotionnelle.

Tableau VI-1: Dimensions de la « citoyenneté organisationnelle » (d'après COLEMAN ET AL., 2000)

I - Soutien aux collègues

- A Aider les autres à faire leur travail en faisant des suggestions utiles, en leur montrant comment faire un travail difficile, en faisant leur travail, en leur apportant un soutien affectif quand ils ont des problèmes
- **B** Coopérer avec les autres en acceptant leurs suggestions, en plaçant les objectifs de l'équipe avant les siens, en faisant circuler les informations utiles
- C Etre courtois en faisant preuve de considération et de tact dans les relations avec les autres
- D Motiver les autres en applaudissant leurs succès, en leur remontant le moral quand ils ont des difficultés, en montrant sa confiance dans leur capacité à réussir

II - Soutien à l'organisation

- **A** Représenter l'organisation à l'extérieur, promouvoir ses succès et ses aspects positifs, exprimer sa satisfaction d'appartenir à l'organisation
- **B** Etre loyal en restant dans l'organisation même si elle a des problèmes, tolérer les difficultés et l'adversité avec bonne humeur et sans se plaindre, soutenir publiquement la mission et les objectifs de l'organisation
- C Obéir aux règles et aux procédures organisationnelles, encourager les autres à faire de même et suggérer des améliorations procédurales, administratives et organisationnelles

III - Conscience organisationnelle

- A Persévérer en faisant des efforts supplémentaires pour atteindre ses objectifs malgré les difficultés, atteindre des buts plus difficiles que la normale, achever son travail malgré des délais courts et avoir un niveau d'excellence bien au-delà des attentes normales
- **B** Prendre des initiatives pour atteindre les objectifs de l'équipe ou de l'organisation, même si cela ne fait pas partie de ses propres obligations, trouver du travail supplémentaire quand on a fini son propre travail
- C Développer ses connaissances et ses compétences en suivant des formations sur son temps libre, être volontaire pour toutes les occasions favorables au développement personnel, essayer d'apprendre de nouvelles compétences en observant les autres ou en acceptant de nouvelles responsabilités

Les relations entre la convivialité et la citoyenneté organisationnelle sont un bon exemple de la complexité des liens de cause à effet entre personnalité et comportements. En effet, s'il est vrai que la convivialité détermine bien la coopération dans les activités de travail, elle a, par ailleurs, une relation négative avec tout ce qui implique une communication orale, peut-être parce que les gens fortement conviviaux hésitent à perturber les autres en leur donnant des conseils oralement.

Des variables situationnelles peuvent moduler les relations entre personnalité et citoyenneté organisationnelle

D'une manière générale, les liens entre personnalité et citoyenneté organisationnelle ne font pas l'objet d'un consensus clair parce qu'ils ne sont pas généralisables, et qu'ils sont soumis à l'action de variables modératrices qui peuvent être aussi bien d'autres caractéristiques individuelles que des caractéristiques de l'environnement. En outre, ce qui rend toute synthèse difficile, les paramètres choisis pour décrire la personnalité dans les différentes recherches ne sont pas toujours les mêmes. Ces différentes sources de complexité sont décrites dans les paragraphes qui suivent.

La méta-analyse faite par ORGAN et RYAN (1995) sur les recherches mettant en relation la citoyenneté organisationnelle avec les différents aspects de la personnalité décrits en fonction du modèle des cinq dimensions a bien montré que la dimension la plus fortement liée à ces comportements est la « conscientiousness » (fiabilité ou personnalité consciencieuse). Mais cette relation est fortement soumise à l'effet modérateur des conditions de travail. Dans les postes où les promotions sont improbables, elle constitue bien le meilleur prédicteur de la citoyenneté organisationnelle. Par contre, c'est un autre aspect de la personnalité, l'ambition, qui prédit la citoyenneté dans les fonctions où existent de réelles possibilités de promotion. De même, les comportements de coopération avec ses collègues ou, au contraire, de compétitivité dans le travail, peuvent être influencés par des traits de personnalité différents, selon la situation. Dans les situations fortement compétitives, c'est l'extraversion qui joue un rôle déterminant, et dans les situations où une forte coopération est nécessaire, c'est la convivialité qui joue ce rôle.

Des dimensions de la personnalité qui ne font pas partie du modèle en cinq dimensions, et des attitudes jouent aussi un rôle dans le déterminisme de la citoyenneté organisationnelle

C'est le cas du « lieu de contrôle » interne, c'est-à-dire du fait de se sentir responsable des résultats de son travail, qui détermine de manière significative la citoyenneté organisationnelle, notamment l'altruisme, la coopération et le soutien apporté aux autres (HURZ et DONOVAN, 2000). Par ailleurs, les préférences de chacun sur la ou les personnes avec qui on souhaite travailler permettent de classer les membres de l'organisation en quatre catégories. On distingue ainsi les compétitifs qui veulent gagner et sont souvent plus préoccupés de dépasser les autres que d'obtenir de bons résultats, les individualistes qui s'intéressent peu à ce que font les autres, tant qu'ils sont satisfaits de leurs résultats, les coopératifs dont le but principal est de maximiser les gains et les avantages collectifs, et les « égalisateurs » qui cherchent à minimiser les différences entre eux et les autres, même si ce nivellement se fait par le bas. En outre, certaines personnes se situent dans une position intermédiaire entre deux de ces types. Les comportements des membres de ces groupes diffèrent dans les situations sociales. Les compétitifs cherchent à exploiter les autres et ne coopèrent que s'il n'y a pas de solution alternative. Les coopérateurs recherchent des liens amicaux avec d'autres. Les individualistes sont flexibles, ils adoptent les stratégies qui leur semblent susceptibles de réussir dans chaque situation et préfèrent travailler seuls. Et les égalisateurs essayent de créer des normes peu élevées, de manière à ce que tous puissent les respecter facilement.

Personnalité et comportements contre-productifs

Il ne faut pas espérer trouver un seul profil de personnalité qui soit associé à l'ensemble des comportements contre-productifs. Pourtant SALGADO (2002) a fait récemment une méta-analyse des données expérimentales mettant en relation les cinq dimensions de la personnalité et l'absentéisme, les accidents, l'instabilité professionnelle ainsi que les conduites contraires à la légalité. Il a montré le rôle général de deux des cinq

dimensions de la personnalité, – la faible conscience et l'absence de convivialité, ainsi que des variables de personnalité spécifiques de ces différentes conduites.

L'absentéisme et l'instabilité professionnelle

La synthèse des données existantes sur l'absentéisme n'est pas facile à faire, d'une part parce que le taux d'absentéisme n'est pas calculé de la même manière dans toutes les entreprises, et d'autre part parce qu'il existe plusieurs catégories d'absence, absence pour maladies ou pas, absences « involontaires », comme celles dues à une grève de transport, par exemple. Mais les habitudes d'absentéisme d'un même individu sont relativement stables dans le temps, ce qui fait penser qu'elles sont liées à des traits de personnalité précis. En premier lieu, on peut noter que toutes les recherches montrent, contrairement à ce qu'on aurait pu croire, que l'absentéisme n'est lié ni à l'insatisfaction, ni à l'instabilité émotionnelle. Mais on observe à la fois un plus fort absentéisme et une plus forte instabilité professionnelle chez les personnes dont les scores pour la dimension « conscientiousness » sont faibles, ce qui semble logique, compte tenu de la forte composante de fiabilité et de respect des règles de cet aspect de la personnalité. Et il existe également une relation positive, mais faible, avec l'extraversion, les personnes les plus extraverties ayant tendance à être plus souvent absentes, peut-être parce qu'elles sont plus disposées à abandonner leur travail au profit d'une activité qui leur semble être plus excitante. Enfin, à l'inverse, la convivialité semble associée à un faible absentéisme, ce qui peut s'expliquer par le fait que l'absentéisme des uns rend le travail des collègues plus difficile.

Ces recherches permettent également de mieux comprendre ce qui peut déclencher l'absentéisme ou l'instabilité. Quand les conditions de travail impliquent une demande émotionnelle, par exemple dans les métiers à risque, et quand cette demande excède les ressources individuelles, notamment quand il s'agit d'une personne anxieuse, l'instabilité et l'absentéisme sont des moyens d'éviter le stress. Il s'agit alors d'un mécanisme d'adaptation passif, particulièrement utilisé par ceux qui ont peu confiance en eux. Une autre source d'instabilité caractérise les personnes qui ont des scores élevés en ouverture intellectuelle, probablement

parce qu'elles cherchent activement de nouvelles expériences et des fonctions qui leur donnent de l'autonomie et qui demandent de la créativité. Par contre, le fait d'avoir un locus de contrôle interne, donc le sentiment d'être efficace dans son travail, fait que même stressé ou insatisfait, on essaye de s'adapter afin de rester dans le même poste. Et, ce qui montre combien les causes de l'instabilité professionnelle sont complexes, l'ambition pousse à chercher mieux en changeant de poste, mais elle peut aussi inciter à rester dans un environnement connu, où la réussite semble plus probable, particulièrement quand il y a une forte adéquation entre les valeurs individuelles et celles de l'organisation.

Les accidents du travail

A-t-on mis en évidence des liens entre personnalité et accidents du travail? Deux profils différents de personnalité sont particulièrement associés aux accidents, les très extravertis, trop sûrs d'eux, facilement agressifs, peu tolérants et peu respectueux de l'autorité, et les anxieux, tendus, très sensibles aux critiques, indécis, ayant facilement l'impression d'être inadéguats. En outre, les accidents sont plus nombreux chez les individus « dépendants du champ », qui ont tendance à adhérer aux données immédiatement perceptibles et sont donc plus lents à percevoir les risques d'accidents, qui y répondent moins vite et, notamment, qui s'adaptent moins bien à la conduite en vitesse rapide. Le stress est également une cause d'accidents, ainsi que les problèmes personnels, avec leurs conséguences affectives et le fait de sous-estimer les risques. D'une manière générale, les extravertis ont plus d'accidents que les introvertis, probablement parce qu'ils sont moins socialisés, ils ont moins tendance à respecter les règles, et ils sont plus impulsifs. Certains aspects de l'instabilité émotionnelle sont également associés aux accidents, l'agressivité ainsi que le mangue de contrôle de soi. En outre, les personnes à locus de contrôle interne (donc qui se jugent responsables de ce qui leur arrive) ont moins d'accidents que ceux à locus de contrôle externe, qui ne se croient pas responsables et attribuent à la malchance ou aux autres le fait d'avoir un accident. Il faut noter que ces nombreux facteurs d'accidents agissent indépendamment les uns des autres, avec deux ensembles particulièrement importants : d'une part, tout ce qui concerne la témérité, avec ses composantes d'extraversion, d'agressivité et de recherche de sensation et d'autre part, l'anxiété.

Personnalité et attitudes dans le travail

La personnalité n'est pas seulement un déterminant du comportement social et organisationnel, c'est aussi un facteur important des attitudes liées à la vie active, au sens le plus large du mot, en particulier de la satisfaction professionnelle et de la confiance en soi dans les activités de travail.

La satisfaction professionnelle

On a cru pendant longtemps que la satisfaction professionnelle était due à des variables situationnelles, comme le salaire, l'entente avec la hiérarchie et les collègues, les possibilités de promotion et la nature du travail lui-même. On sait maintenant que certains individus sont, plus que d'autres, disposés à être satisfaits ou insatisfaits de leur poste. En d'autres termes, la satisfaction est une attitude stable et relativement indépendante des circonstances. Les corrélations entre mesures de satisfaction effectuées avec un intervalle de 10 années sont de l'ordre de .40, et elles sont d'autant plus fortes que les personnes interrogées font le même travail au moment des deux mesures. Les auteurs de cette recherche (STEEL et al., 1997) concluent à l'existence de deux groupes de facteurs, personnels et environnementaux, qui déterminent la satisfaction professionnelle. En outre, il semble bien que la satisfaction de la vie, en général, soit également une disposition individuelle, et même qu'un trait de personnalité à base biologique conduise chacun à percevoir de manière positive, ou de manière négative, les événements de la vie. Une étude portant sur des paires de jumeaux monozygotes de 40 ans, élevés séparément, a, en effet, montré qu'ils ont effectivement une tendance commune soit à se plaindre, soit à être satisfaits, tendance qui serait donc déterminée génétiquement.

Une synthèse récente des recherches mettant en relation les traits de personnalité du modèle en cinq dimensions avec, d'une part, la satisfaction professionnelle, et d'autre part, la satisfaction de la vie, confirment et précisent les résultats précédents (JUDGE et al., 2002). Les personnes qui ont des scores faibles dans quatre des cinq traits de personnalité (« conscientiousness », stabilité émotionnelle, extraversion et convivialité)

ont tendance à être moins satisfaites que les autres quant à leur supérieur, à leur salaire et à la quantité de travail qu'elles ont à assumer, bref à être moins satisfaites de leur travail. Et également à être moins satisfaites de la vie en général. En outre, une affectivité positive, ou négative, mesurée avec un questionnaire d'auto-évaluation, corrèle effectivement avec la satisfaction professionnelle.

On peut donc penser que ceux qui tendent à ne pas être satisfaits de leur activité professionnelle perçoivent le monde extérieur et les situations d'une manière qui donne de l'importance au stress, aux contraintes et à tout ce qui est déplaisant. Alors que d'autres, plus stables émotionnellement, plus extravertis, interprètent les mêmes situations en termes d'implication, de motivation, d'opportunités et de récompenses. Par ailleurs, le besoin de se développer et d'acquérir de nouvelles compétences est associé à l'ouverture intellectuelle. La relation entre la variété des compétences utilisées et la satisfaction professionnelle s'explique, au moins en partie, par l'effet modérateur de l'ouverture intellectuelle. Autrement dit, les personnes qui ont des scores élevés en ouverture intellectuelle ne seront satisfaites que si leur travail est suffisamment varié et s'il fait appel à des compétences nombreuses et souvent renouvelées.

Satisfaction et réussite

JUDGE et al. (1999) proposent de distinguer les aspects « intrinsèques » et « extrinsèques » de la réussite, c'est-à-dire les réactions subjectives à son travail par opposition aux évaluations fondées sur des indices objectifs comme les promotions, le salaire et le statut professionnel défini par le degré de pouvoir et d'autorité conféré par la position occupée. Il est évident que le succès « intrinsèque » est proche de la satisfaction professionnelle, elle-même liée à la satisfaction éprouvée en ce qui concerne la vie en général. Les résultats obtenus sur 354 personnes confirment le rôle prépondérant de la dimension « conscientiousness » sur le sentiment individuel d'avoir réussi sa carrière. Et décrivent un tableau différent en ce qui concerne la réussite objective qui est surtout déterminée par la stabilité émotionnelle et, mais à un moindre degré, par l'extraversion et la conscience, et également par une faible convivialité et une forte ouverture intellectuelle.

Quelles conséquences pratiques ?

Il n'y a donc pas une hérédité de la satisfaction au sens strict du mot, qu'il s'agisse de la satisfaction de la vie ou de la satisfaction professionnelle, mais une hérédité de traits de personnalité qui amènent certains à éprouver des états émotionnels négatifs et à percevoir les situations comme déplaisantes. L'ensemble de ces résultats est important pour la gestion quotidienne des hommes et des femmes au travail. Dans la mesure où la satisfaction professionnelle a une composante génétique et est relativement peu déterminée par l'environnement du travail, la possibilité d'accroître la satisfaction en modifiant les conditions de travail est limitée. Or on peut penser que c'est l'insatisfaction qui entraîne l'instabilité professionnelle et qui réduit les comportements de loyauté envers l'organisation, décrits plus haut sous le nom de «citoyenneté organisationnelle». Ce qui explique les relations entre personnalité et citoyenneté organisationnelle et, d'un point de vue pratique, ce qui donne beaucoup d'importance à la prise en compte de la personnalité dans les décisions concernant la gestion des ressources humaines.

Le stress

Les conditions de travail sont susceptibles de créer un stress professionnel réel, qu'il s'agisse des conditions matérielles ou des conditions sociales. Et le stress entraîne des effets sur l'individu (dépression, irritabilité) et également des comportements contre-productifs (absentéisme, instabilité professionnelle, mauvaise qualité du travail). Quel est le rôle de la personnalité en ce qui concerne l'apparition du stress ? C'est, à nouveau, un problème complexe. Il faut, en effet, distinguer deux aspects. D'une part, le fait que les caractéristiques de la personnalité peuvent créer un stress permanent, quelles que soient les conditions de travail. C'est ce qui a été décrit sous le nom de personnalité de « type A ». Et d'autre part, le fait que la personnalité influence les comportements qui constituent des réactions aux conditions de travail potentiellement stressantes.

Le concept de « type A » décrit les caractéristiques de personnalité observées sur les victimes d'accidents coronariens ne présentant pas de risques somatiques. Ils sont très compétitifs, ambitieux, agressifs,

impatients et hyperactifs, et très impliqués dans leur travail. Ils parlent vite, en escamotant les mots, font tout rapidement (manger, se déplacer...), finissent parfois les phrases de leurs interlocuteurs, essayent de faire plusieurs choses à la fois, se sentent coupables quand ils se reposent, tentent d'axer la conversation sur leurs intérêts, ont un sens chronique de l'urgence, planifient plein de choses à la fois. En outre, ces personnes sont anxieuses et instables affectivement et elles ont un fort besoin de contrôler les situations. Quand elles se décrivent, elles donnent une image apparemment négative parce qu'elles ne sont jamais assez contentes d'elles et gu'elles fondent leur estime d'elles-mêmes sur leurs réalisations qu'elles estiment être insuffisantes. Il est donc intéressant de savoir comment se comportent les types A dans le travail. On peut penser que la société de production fournit des modèles aux personnes de type A du fait des surcharges de travail, de la pression à travailler vite, des délais de production qui créent un sentiment permanent d'urgence. La culture de travail actuel récompense souvent les comportements de type A et suscite ainsi beaucoup de stress.

Il est intéressant de noter que la personnalité constitue un médiateur entre ce qui se passe dans le travail et les sentiments d'insatisfaction et d'injustice, qui constituent aussi des sources de stress (CULLEN et al., 2003). Il semble en effet que les personnes qui ont des scores faibles en extraversion et en « conscientiousness » auront plus souvent tendance à réagir aux conditions de travail stressantes par des comportements contre-productifs. Alors que les extravertis et les consciencieux réagissent positivement et cherchent tous les moyens possibles, y compris le soutien des autres, pour s'adapter à des conditions stressantes. Au contraire, les introvertis et les personnes peu fiables se démotivent, se détournent des objectifs de travail et s'engagent dans des comportements contre-productifs variés.

Personnalité et confiance en soi

La littérature managériale destinée notamment aux jeunes cadres désireux de « faire carrière » leur conseille de se connaître mieux et aussi de développer leur confiance en eux-mêmes. C'est un bon conseil à condition qu'il n'aboutisse pas à une opinion exagérément positive de ses capacités. Malheureusement, les comparaisons systématiques et

faites sur une grande échelle entre l'auto-évaluation et l'évaluation d'autrui montrent que dans la majorité des cas, on se juge plus positivement qu'on ne juge les autres (ROBINS et al., 2001). C'est vrai en particulier dans le monde du travail où la plupart des membres d'une organisation se pensent supérieurs à leurs collègues et meilleurs que ce que laissent entendre les appréciations de leurs supérieurs. Ce n'est évidemment pas le cas de tout le monde. Et il faut distinguer les personnes qui ont une forte estime d'elles-mêmes de celles qui ont le sentiment d'avoir le droit de manipuler les autres en se présentant comme des personnes exceptionnelles. En outre, cet excès de confiance en soi n'est pas indépendant des situations et se manifeste particulièrement dans toutes les situations d'évaluation.

On peut retenir que les individus varient en ce qui concerne l'exactitude avec laquelle ils évaluent leurs capacités. Certains sont précis, d'autres se dévalorisent et d'autres encore exagèrent leurs qualités. L'estime de soi, qui est fonction de deux traits de personnalité, la stabilité émotionnelle et l'extraversion, semble être un facteur de réussite, encore que l'excès de confiance en soi peut être nuisible et conduire à placer quelqu'un sur un poste qui ne lui convient pas parce qu'il s'est montré très à son aise et sûr de lui pendant un entretien d'embauche. En outre, trop de confiance en soi, voire d'arrogance, peut compromettre la qualité des relations avec ses collègues.

Personnalité, recherche d'emploi et choix de l'organisation

Dans une période de plein emploi, ce sont les organisations qui cherchent leur personnel. Ce n'est pas le cas actuellement, au moins pas pour tous les postes. La profonde réorganisation du marché de l'emploi, due à la fois à une crise économique qui dure, au développement des services qui accompagne un recul des activités industrielles et à la globalisation de l'économie, fait de la recherche d'un emploi une activité importante, qui peut être longue et difficile, qui mobilise les ressources personnelles de celui qui cherche et qui implique des processus motivationnels.

Recherche d'emploi et personnalité

Etudiant les conduites mises en œuvre pour la recherche d'un premier emploi, KANFER (2001) a montré que les personnes extraverties, consciencieuses et ouvertes à l'expérience sont plus actives et diversifient mieux leurs efforts pour faire face aux exigences de la situation. Et, allant plus loin que la simple constatation, JUDGE et ILIES (2002) ont décrit, dans une étude récente sur les relations entre personnalité et motivation, trois de ces processus motivationnels et leurs relations avec la personnalité. Le premier concerne le fait de se fixer des objectifs précis, conduite fortement associée à tous les traits de personnalité du modèle en cinq dimensions, la convivialité et la « conscientiousness » étant les plus importants. Le second processus motivationnel concerne le lien perçu entre ses activités de recherche d'emploi et leurs résultats. Plus on a la conviction d'avoir des chances de réussir, et plus, bien évidemment, on sera actif. Cette source de motivation est fortement liée à la stabilité émotionnelle. Enfin, le sentiment d'être efficace constitue un autre facteur de motivation et est associé à la stabilité émotionnelle et à l'extraversion. Il y a donc une relation forte entre le profil de personnalité et la motivation qui guide et dynamise les activités du chercheur d'emploi. Et il est important d'en tenir compte de manière précise dans le suivi et le soutien de ceux qui sont à la recherche d'un emploi.

Personnalité et réaction au chômage

La plupart des chômeurs signalent un choc au début de la période d'inactivité et expriment leur inquiétude pour l'avenir, mais très peu disent avoir une estime d'eux-mêmes diminuée, et un sentiment de perte de statut. Le fait d'avoir son temps vide d'activité est un facteur important des difficultés d'adaptation. Dans la mesure où l'activité professionnelle donne une place au sein de l'environnement social et structure les réactions avec cet environnement, la perte d'emploi crée une désorientation qui, à son tour, entraîne une modification de l'image de soi et, à terme, moins de confiance en soi. Il faut noter également le souhait qu'ont les chômeurs de garder le secret et de prendre une certaine distance vis-à-vis des personnes qui ont un emploi, ce qui constitue un moyen de se protéger contre le fait d'être perçu comme un assisté ou, pire encore, comme un échec professionnel. Les cadres supérieurs au chômage sont d'autant plus

stressés qu'ils sont caractérisés par une forte implication dans le travail, le fait de croire à ses compétences, qu'ils ont des problèmes familiaux et l'impression d'être incapables de s'en sortir.

Personnalité et choix d'un emploi

Comment se prennent les décisions individuelles dans le choix d'une fonction et d'un environnement de travail ? Certains postes ou certaines fonctions conviennent mieux aux uns qu'aux autres, du fait de leur personnalité. Par exemple, décider soit de se mettre à son compte soit de chercher un poste dans une entreprise implique un choix entre d'une part la sécurité d'un poste salarié, d'autre part l'autonomie et les opportunités d'un travail indépendant. Face à ces choix, chacun élabore un système de raisons qui vont justifier sa position. L'un sera sceptique sur les chances de succès de la position indépendante, l'autre mettra en valeur les possibilités de réussite et d'accomplissement de la mise à son compte.

Mais la personnalité va aussi influencer le choix d'une entreprise ou d'un secteur professionnel. Ainsi, les personnes qui sont ambitieuses et qui valorisent la réussite vont être attirées vers les environnements de travail où il y a des possibilités de se développer, d'acquérir de nouvelles compétences, de faire quelque chose d'important et également la possibilité de prendre des décisions qui ont une réelle portée, d'agir sans avoir à demander la permission. Une organisation à structure décentralisée et libérale conviendra donc à ce type de personnalité, parce qu'elle fait confiance aux membres de son personnel, les encourage à développer leur potentiel, ne formalise pas trop les communications et les exigences des postes, a des systèmes de récompense fondés sur les mérites individuels et favorise le développement de l'innovation.

Comme ce type d'entreprise va mettre en œuvre un système de sélection orienté vers les individus qui recherchent des possibilités d'initiative et de développement personnel, il y aura alors un accord entre les personnalités individuelles et les valeurs de leur environnement de travail. Il faut ajouter que, dans le meilleur des cas, l'organisation libérale va éventuellement accompagner son employé s'il tente de se mettre à son compte et tisser des relations durables de complémentarité avec lui.

Par contre, ceux qui ont une forte crainte de faire des erreurs ne seront pas à leur aise dans un environnement qui attend d'eux qu'ils prennent des responsabilités personnelles, et rechercheront plutôt des environnements très contrôlés, appréciant le strict respect des règles et la discipline et développant des procédures imposées.

Cette recherche symétrique de l'adéquation entre le climat de l'entreprise et la personnalité de son personnel a comme effet d'accroître l'homogénéité des caractéristiques du personnel employé, au point de pouvoir définir un profil type des personnalités de l'entreprise. Une étude, faite avec le questionnaire MBTI, sur la personnalité de 12 379 personnes appartenant à 142 entreprises américaines a montré qu'il existe des profils de personnalité qui sont homogènes dans chaque organisation et qui, par contre, diffèrent fortement entre les organisations (SCHNEIDER, 1987). Ce qui, au début, détermine chaque climat organisationnel peut être la personnalité de son fondateur, ou encore le secteur dans lequel l'organisation opère, parce qu'il requiert une liberté laissée au personnel (comme c'est le cas dans les organismes de recherche) ou, au contraire, du fait des exigences de sécurité, des règles strictes sans tolérance pour les initiatives (comme c'est le cas, par exemple, dans les entreprises de transport, où la sécurité est prioritaire). Au total, il se crée un circuit « vertueux » d'influences, les organisations attirant des personnalités qui conviennent à leur climat et le climat étant renforcé par la présence majoritaire de personnes qui apprécient le climat ambiant. Et il est très difficile de savoir ce qui est plus important comme facteur de réussite, la personnalité individuelle ou le climat de l'organisation. Les deux se renforcent mutuellement et aucun des deux n'a une influence plus forte que l'autre. Mais, dans la mesure où l'organisation regroupe des personnalités homogènes, elle risque de devenir rigide et d'avoir des difficultés à s'adapter aux changements de l'environnement extérieur.

Ce qu'il faut retenir

La plupart des recherches dont les résultats ont été résumés dans ce chapitre sont récentes, souvent postérieures au début de ce siècle. Et chaque mois voit arriver de nouvelles données. Les conclusions actuelles ne seront probablement pas remises en cause. Mais la complexité des relations entre dimensions de la personnalité et comportements professionnels risque de s'accroître. Il ne faut ni attendre un tableau croisé général des traits de personnalité d'une part, et des comportements professionnels d'autre part, ni négliger l'importance de la personnalité comme déterminant de ces comportements. Mais les progrès accomplis depuis une dizaine d'années permettent déjà de préciser les points suivants :

- La personnalité joue un rôle important pour déterminer les comportements professionnels. Mais ce rôle est rarement linéaire, souvent soumis à des conditions environnementales et toujours complexe.
- Les cinq dimensions qui composent le modèle des « big five » ont une réelle validité prédictive, à condition de prendre en considération, non pas une évaluation globale de la performance, mais les différents aspects pertinents des performances professionnelles.
- Le rôle de la dimension de la personnalité intitulée « conscientiousness » en anglais, et traduit par « conscience », par fiabilité, ou encore par « personnalité consciencieuse », semble très important. Un score faible favorise l'absentéisme et l'instabilité professionnelle, un score élevé stimule la satisfaction professionnelle et encourage la fixation d'objectifs qui constitue une démarche motivationnelle essentielle à la recherche d'un emploi.
- D'autres aspects de la personnalité, non compris dans le modèle en cinq dimensions, devraient aussi être pris en considération
- L'évaluation des traits de personnalité est totalement indépendante des scores de fonctionnement cognitif, et représente donc un complément d'information important pour le décideur.
- Des combinaisons de traits ou de facettes, qui ne corrèlent pas forcément entre eux, peuvent être regroupées pour composer des informations prédictives de comportement professionnel précis, par exemple sur l'intégrité ou sur la qualité des services.

- D'autres traits sont des prédicteurs efficaces en fonction de variables situationnelles, en particulier le degré d'autonomie, la complexité du travail, la présence de normes de comportement dans la culture de l'organisation.
- La distinction entre la « performance de la tâche » et les comportements rassemblés sous le nom de « citoyenneté organisationnelle » est fondamentale parce que leurs déterminants ne sont pas les mêmes.
- Les traits de personnalité ont des relations significatives aussi bien avec les aspects positifs de la réussite professionnelle qu'avec les comportements contre-productifs.
- La satisfaction professionnelle et, d'une manière plus générale, la satisfaction de la vie sont fonction de quatre des cinq dimensions de la personnalité, et il semble bien que cette disposition soit relativement indépendante des conditions de travail ou d'existence et présente un caractère héréditaire, à travers l'hérédité des traits de personnalité.

Au plan pratique

- 1. La personnalité est un facteur déterminant de tous les comportements professionnels. En particulier quatre des dimensions du modèle des « big five » : la conscience, l'extraversion, la stabilité émotionnelle et la convivialité jouent un rôle important sur la performance comme sur les comportements contre-productifs. Une forte ouverture intellectuelle pousse à chercher de nouvelles expériences, favorise les performances dans les fonctions qui requièrent de l'initiative, mais peut accroître l'instabilité professionnelle.
- 2. On ne peut pas décrire une « bonne » personnalité, qui garantirait les « bons » comportements, quelle que soit la situation. Et les schémas de causalité sont complexes. Un trait de personnalité peut déterminer un comportement souhaitable pour l'organisation et déterminer également un autre comportement qui, quant à lui, ne sera pas souhaitable, dans les mêmes circonstances. Un bon exemple est donné par l'extraversion qui est un des facteurs de la satisfaction professionnelle mais qui, dans une toute autre perspective, accroît les risques d'accidents.
- 3. Il est nécessaire, avant toute décision concernant les ressources humaines, de faire une analyse des qualités requises de la fonction considérée. Cette analyse doit clairement séparer ce qui concerne la tâche ellemême et ce qui concerne la citoyenneté organisationnelle. Ce faisant, il faut tenir compte de la culture organisationnelle et des exigences de comportement liées à sa structure, à son implantation et à son secteur d'activités.
- 4. La satisfaction professionnelle, de même que la satisfaction, plus générale, qui concerne la vie, dépend au moins autant de la personnalité que des conditions de travail et des circonstances. Le lien entre ces attitudes et la personnalité permet de souligner le caractère héréditaire de la satisfaction et la difficulté à lutter contre l'insatisfaction.
- 5. L'organisation recrute des personnes dont les valeurs et les attitudes sont conformes à sa culture. Symétriquement, les individus cherchent à entrer dans une organisation qui correspond à leurs valeurs et à leur personnalité. Ce qui risque de rendre l'ensemble du personnel d'une même organisation trop peu diversifié.

Et si on reprend plus en détail les cinq « big five » par dimensions :

- Toutes les méta-analyses confirment la relation entre « conscientiousness » et performance avec des corrélations observées de l'ordre de .20 à .25. Et c'est vrai aussi bien pour la tâche elle-même que pour la performance contextuelle, pour tous les métiers et à tous les niveaux hiérarchiques.
- L'extraversion est, après la conscientiousness, le meilleur prédicteur des performances, en particulier pour les vendeurs et les managers. Dans le cas des vendeurs, la performance la plus forte est obtenue par ceux qui ont des scores de « conscientiousness » relativement faible et d'extraversion élevés. En outre, l'extraversion prédit les résultats en formation, en particulier lorsqu'il s'agit de formation sur le terrain où les relations interpersonnelles favorisent l'apprentissage et les individus passifs et réservés sont défavorisés.
- La stabilité émotionnelle semble être également un fort prédicteur de la performance mais avec des exceptions pour des métiers où la relation est inversée, avec deux explications possibles. Soit il s'agit de postes où la méticulosité est importante, et favorisée par un certain degré d'anxiété, ou encore de positions où la pression et le stress sont tels qu'ils entraînent forcément une forte émotivité. En outre, il est vraisemblable que la relation n'est pas linéaire : un niveau minimum de stabilité est nécessaire mais au-delà, le niveau de la stabilité ne prédit pas la performance.
- La convivialité n'est pas un déterminant de la performance en général, mais ce trait de personnalité prédit la facilité dans les relations interpersonnelles qui font partie de la performance contextuelle. En outre, elle interagit avec la dimension de « conscientiousness » : les personnes consciencieuses et conviviales sont plus efficaces que celles qui sont consciencieuses mais peu conviviales.
- L'ouverture intellectuelle est assez peu liée à la performance. Mais ce trait de personnalité contribue à la réussite en formation, ici encore de manière complexe. Les personnes extraverties avec une faible ouverture intellectuelle et celles qui ont des scores faibles de stabilité émotionnelle et d'ouverture intellectuelle sont peu performantes.