
Personnalité et rendement au travail : aperçu de la recherche

James Kierstead¹

Direction de la recherche

Direction générale des politiques, de la recherche et des communications

Commission de la fonction publique du Canada

1998

¹Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne sont pas nécessairement celles de la Commission de la fonction publique.

Deux des postulats de la gestion des ressources humaines fondée sur les compétences (GRHFC) sont que les spécialistes peuvent déterminer les connaissances, les compétences, les habiletés et autres aptitudes (CCHA) nécessaires pour un rôle organisationnel donné et, par la suite, ils peuvent déterminer ou évaluer dans quelle mesure les personnes possèdent ces CCHA. La plupart des modèles de compétence, et les profils de compétence qui découlent de leur application, contiennent des éléments qui correspondent à des aspects de la personnalité. La recherche a régulièrement démontré qu'en plus des connaissances, des compétences et des habiletés, la personnalité - une des autres aptitudes dans les CCHA - est un indicateur important du rendement au travail, particulièrement du rendement selon le contexte et de l'adéquation employé-organisation.

Au Canada, la fonction publique fédérale n'a cependant pas de système officiel ou d'ensemble de moyens pour évaluer le lien entre la personnalité et le rendement au travail. On l'a toujours fait par divers moyens sous la rubrique évaluation des *qualités personnelles* pour un rôle ou un poste donné. Il existe de nombreux documents qui examinent, dans des conditions pratiques et théoriques, le rôle de la personnalité en rapport avec le rendement au travail. L'objet du présent document est de donner un aperçu de cette recherche et de ses incidences dans le cadre de la GRHFC et de l'évaluation du personnel.

Personnalité et rendement au travail

Avant les années 1980, on considérait en général que le lien entre la personnalité et le rendement au travail était, au mieux, tenu. Les résultats des recherches étaient insatisfaisants. Au cours de la dernière décennie, les résultats d'une série de travaux de recherche ont démontré, sans équivoque, que la personnalité, évaluée avec des tests normalisés, a presque autant de lien avec le rendement au travail, que l'aptitude cognitive, et dans certains cas, davantage. La percée la plus remarquable dans le domaine de la recherche sur la personnalité a été la sortie et l'acceptation générale du modèle de personnalité à cinq facteurs, communément appelé les « Big Five » (Digman, 1990; Hogan, Hogan, & Roberts, 1996). Les « Big Five » sont les dimensions bipolaires de la personnalité dont on a constaté qu'ils constituaient le noyau taxinomique (et factoriel) des modèles de personnalité et qui incluent également des termes utilisés par des profanes dans le langage de tous les jours pour décrire la personnalité. Les « Big Five » sont présentés à la page suivante.

Tableau 1 : La taxinomie des Big Five de la personnalité

Facteur	Autres noms	Traits descriptifs typiques connexes - <i>Pôle positif</i>	Traits descriptifs typiques connexes - <i>Pôle négatif</i>
<i>Extroversion</i> ¹	Surgence, Assertivité	Sociable, grégaire, assertive, bavarde, active, ambitieuse, expressive, énergique, enthousiaste, extravertie	Tranquille, réservée, timide, en retrait, taciturne, inhibée
<i>Droiture</i>	Conformité, Fiabilité	Consciencieuse, entière, responsable, organisée, persévérante, dédiée à l'excellence, efficace, auto-disciplinée, diligente	Inconséquente, impulsive, indisciplinée, non fiable
<i>Stabilité émotionnelle</i>	Névrose ²	Calme, détendue, sûre d'elle-même, régulière, bon caractère	Anxieuse, déprimée, fâchée, préoccupée, insécure, tendue, vulnérable, impressionnable
<i>Amabilité</i>	Amabilité, bienveillance	Courtoise, souple, collaboratrice, tolérante, compatissante, fiable, supportante, altruiste, sympathique, gentille, modeste	Malveillante, égocentrique, prétentieuse, hostile, indifférente, froide, vulgaire, mesquine
<i>Ouverture à l'expérience</i>	Culture, intelligence, intellect curieux	Imaginative, créative, curieuse, cultivée, vive d'esprit, large d'esprit, inventive, perspicace, complexe	Simple, concrète, étroite d'esprit, imitative, peu imaginative

1 Les pôles d'extroversion-introversion des cinq facteurs sont semblables à ceux de Myers-Briggs.

2 La névrose a une connotation négative et c'est le terme originel utilisé dans les « Big Five » - les échelles peuvent être interprétées à l'aide des valeurs positives ou négatives.

Depuis l'introduction et l'acceptation générale du modèle des cinq facteurs au début des années 1990, la recherche portant sur le lien entre la personnalité et le rendement au travail s'est resserré. Les recherches effectuées dans des conditions théoriques et pratiques depuis près d'une décennie appuient la thèse selon laquelle la personnalité peut être mesurée de façon fiable et est un indicateur valide du rendement au travail

pour la plupart des emplois. Des recherches récentes ont démontré que l'évaluation de la personnalité permet de dégager des informations tout particulièrement utiles pour la prédiction du rendement au travail et qui sont de loin supérieures à celles que l'on obtient avec des méthodes comme les examens d'intelligence générale et les centres d'évaluation des aptitudes en gestion (Goffin, Rothstein & Johnston, 1996). Deux méta-analyses souvent citées (Barrick & Mount, 1991); Tett, Jackson & Rothstein, 1991) présentent des cas tirés de plus de 200 études portant sur le lien personnalité-rendement au travail et concluent que, dans son sens le plus large, la droiture est liée positivement au rendement au travail dans la majorité des principaux types d'emploi (l'exception étant les « emplois » qui exigent énormément de créativité comme artiste et musicien, où les niveaux de droiture peuvent nuire au rendement).

L'évaluation de la personnalité est encore plus utile lorsque le type d'emploi et les traits de personnalité sont jumelés, en se fondant sur les résultats d'une recherche antérieure, ou sur une analyse rationnelle ou une analyse d'emploi vraiment axée sur la personnalité (Raymark, Schmit & Guion, 1997). C'est donc dire que des emplois différents exigent des profils de personnalité différents (Hogan, 1996). Par exemple, des études ont révélé que pour les emplois dans la vente, l'extroversion et l'amabilité sont très prédictifs du rendement. Pour les cols bleus, la droiture et l'amabilité démontrent un lien positif avec le rendement au travail, tandis que l'extroversion et l'ouverture à l'expérience ne semblent pas être liées au rendement ou même, dans certains cas, semblent avoir un lien négatif.

Pour réaliser ce jumelage, Hogan (Hogan, 1996; Tokar & Swanson, 1995; Tokar & Fisher, 1998), a utilisé les échelles à six facteurs de Holland (1985) (RIASEC - Réaliste, Investigateur, Artistique, Social, Entreprenant, Conventionnel) pour déterminer les traits de personnalité nécessaires pour un emploi donné. Par exemple, le thème occupationnel dominant de Holland pour un conducteur de camion est réaliste/conventionnel; par conséquent, la personnalité la plus indiquée dans ce cas serait une personne ayant une droiture supérieure à la moyenne (peu d'impulsivité) et une stabilité émotionnelle. Un outil plus récent pourrait être prometteur pour déterminer les traits de personnalité nécessaires pour un poste donné. Il s'agit du formulaire Exigences du poste liées à la personnalité (Personality-related Position Requirements Form) - *PPRF* (Raymark, et al., 1997).

Personnalité et leadership

Plusieurs documents de recherche portent sur le lien entre les traits de personnalité et le leadership efficace. Grâce aux traits de personnalité, on peut prédire si un leader sera efficace et obtiendra les résultats attendus, s'il saura s'entourer d'une équipe efficace, ou si ses subordonnés jugeront qu'il est inefficace ou qu'il fait fausse route. En outre, la personnalité peut également prédire un leadership émergent - c'est-à-dire,

permettre de déceler un potentiel en leadership. En général, il a été démontré que, dans le modèle de personnalité fondé sur les cinq facteurs, l'extroversion (surgence), l'amabilité et la stabilité émotionnelle sont très révélatrices du rendement probable du leader. (Hogan, Curphy et & Hogan, 1994). , Curphy & Hogan, 1994).

La plupart des lecteurs connaîtront l'indicateur de types Myers-Briggs (MBTI), parce que c'est un des documents les plus populaires sur les types de personnalité. Le MBTI est fondé sur une théorie spécifique de la personnalité (de Jung), qui ne correspond pas d'emblée au modèle de personnalité plus étendu et plus robuste des cinq facteurs. Cependant, il existe des ouvrages qui traitent des types psychologiques Myers-Briggs associés au rendement managérial (Gardner & Matinko, 1996) .

La recherche effectuée à l'aide de l'indicateur de types Myers-Briggs a révélé qu'il y a un écart marqué dans les types caractéristiques MBTI à mesure qu'une personne gravit les échelons administratifs. Par exemple, les types NT (Intuition- Pensée) sont surreprésentés dans les échelons supérieurs de gestion et les types ST (Perception- Pensée) sont surreprésentés dans les échelons inférieurs de gestion. C'est logique quand on tient compte des exigences différentes des postes de cadres intermédiaires et de cadres supérieurs - p.ex., les tâches des échelons supérieurs, comme le sens de la visualisation et la formulation de stratégies, ont tendance à être plus abstraites que les tâches plus concrètes que l'on retrouve aux échelons de gestion inférieurs. Pour accomplir ces tâches abstraites, il faut utiliser une méthode plus intuitive (Gardner & Martinko, 1996).

Qu'est-ce qu'une évaluation structurée de la personnalité ajoute au processus de prise de décisions concernant le personnel?

Des recherches récentes ont clairement démontré que la personnalité est un indicateur prévisionnel valide du rendement au travail, particulièrement lorsque les traits de personnalité propres au travail ont été bien cernés. L'évaluation de la personnalité est très utile pour prédire le rendement au travail selon le contexte comparativement aux aspects techniques du rendement au travail (le rendement selon le contexte étant généralement décrit comme étant le « côté abstrait » du travail - relations interpersonnelles efficaces, l'adéquation employé-organisation, etc.). Dans les méthodes actuelles de dotation de la fonction publique, la personnalité joue un rôle explicite ou implicite dans le processus de prise de décision, habituellement par l'entremise des facteurs des qualités personnelles. Par exemple, si on demandait à un gestionnaire qui recrute ou au titulaire d'un emploi de dresser la liste des qualités d'un bon exécutant dans un emploi donné, bien des caractéristiques mentionnées seraient des traits de personnalité (p. ex., fiable, curieux, d'humeur égale, etc.).

En effet, les compétences de La Relève pour les SMA et les cadres supérieurs contiennent bien des éléments qui peuvent être intuitivement inscrits sur le tableau de taxinomie des cinq facteurs. C'est parce que les compétences décrivent surtout des facteurs contextuels d'un rendement efficace aux niveaux supérieurs, plutôt que les aspects techniques et les aptitudes du rôle du SMA et du cadre supérieur. Le tableau 2 montre un lien hypothétique entre les 14 compétences et la taxinomie des cinq facteurs.

Tableau 2 - Les compétences de La Relève en regard du modèle de personnalité des cinq facteurs

Compétence de La Relève	Les cinq grands traits de personnalité (hypothétiques)
Capacité cognitive	Ouverture à l'expérience
Créativité	Ouverture à l'expérience
Vision	Extroversion , ouverture à l'expérience
Gestion de l'action	Conscience, stabilité émotionnelle
Compréhension organisationnelle	Ouverture à l'expérience
Travail d'équipe	Amabilité, stabilité émotionnelle, ouverture à l'expérience
Partenariat	Amabilité, conscience
Relations interpersonnelles	Extroversion, amabilité
Communication	Extroversion
Vitalité/Résistance au stress	Stabilité émotionnelle
Éthique et valeurs	Conscience
Personnalité	Stabilité émotionnelle, conscience
Souplesse de comportement	Ouverture à l'expérience, amabilité
Confiance en soi	Stabilité émotionnelle

Pourquoi n'utilise-t-on pas l'évaluation normalisée de la personnalité plus souvent dans la fonction publique fédérale ?

Certains pourraient prétendre que l'évaluation structurée de la personnalité, combinée à d'autres méthodes éprouvées d'évaluation (p.ex., l'aptitude cognitive, les centres d'évaluation, les entrevues dirigées), pourraient améliorer l'aptitude du spécialiste des RH à jumeler les gens aux poste ou aux rôles. Plusieurs résultats de recherche tendent à démontrer que l'évaluation de la personnalité permet de recueillir des données exclusives sur une personne qui peuvent être utilisées pour faire des prédictions plus exactes du rendement au travail.

La LEFC et les normes de sélection et d'évaluation contiennent des dispositions concernant l'utilisation des instruments d'évaluation de la personnalité dans le contexte de la dotation (article 12(1) de la LEFP, et 1 et 2 des Normes). L'évaluation de la personnalité est autorisée dans la mesure où on peut démontrer que des aspects de la personnalité sont liés au travail (c'est-à-dire des exigences professionnelles *bona fide*) ou liés au rendement, et que la méthode d'évaluation respecte les principes et les critères établis dans le document de la CFP intitulé *Les tests dans la fonction publique du Canada*. Cependant, dans la fonction publique fédérale, ces types d'instruments semblent avoir été utilisés surtout dans le cadre de recherches. En voici quelques raisons :

1. On hésite à utiliser des instruments normalisés pour évaluer la personnalité en partie à cause du retard qu'il y a entre l'état de la recherche sur le sujet et l'état de l'application. Bien des spécialistes des RH partent de l'hypothèse non fondée que la personnalité ne prédit pas de manière fiable le rendement au travail. Toutefois, il est intéressant de noter que ces mêmes spécialistes n'hésitent pas à faire l'évaluation des traits de la personnalité, avec des méthodes moins normalisées, sous la rubrique « qualités personnelles ».
2. Les décideurs et les gestionnaires des RH mettent du temps à accepter l'utilisation d'instruments normalisés d'évaluation de la personnalité. C'est peut-être parce que ces instruments ne semblent pas avoir de validité apparente.
3. Peu de spécialistes des RH sont capables de valider, d'administrer et d'interpréter les tests normalisés d'évaluation de la personnalité.
4. Jusqu'à tout récemment, on ne connaissait à peu près rien de l'analyse de poste axée sur la personnalité. Cependant, des progrès récents dans ce domaine semblent prometteurs (p. ex., Raymark, et al., 1997).
5. Il n'existe pas de lignes directrices claires sur la politique d'évaluation de la personnalité dans la fonction publique fédérale.
6. Il n'existe pas de jurisprudence (appels, etc.) en ce qui concerne l'évaluation normalisée de la personnalité.

Mot de la fin et orientation de la recherche future

D'après les résultats de travaux de recherche en cours, on peut conclure que l'évaluation structurée de la personnalité dans le but de prédire le rendement au travail pourrait être prometteuse, et pourrait être un sujet d'étude et de recherche future de la CFP. Comme la majorité des initiatives concernant les compétences se traduisent par

des profils qui contiennent, parfois explicitement, des compétences fondées sur la personnalité, il y aurait lieu d'examiner les méthodes utilisées pour déterminer et évaluer ces compétences. Il y a plusieurs possibilités de recherche approfondie.

1. La CFP a des archives de données du programme CAP qui renferment les résultats de près de 20 années d'évaluations de personnalité. Pendant des années, divers instruments s'apparentant au modèle des Big Five ont été utilisés dans le cadre du protocole d'évaluation de ce programme (p. ex., l'inventaire de personnalité Jackson, le 16PF et, plus récemment, l'inventaire NEO). De plus, il y a des données semblables dans les archives du PSG et du PFAÉ. Même si on a fait passer ces tests à des candidats éventuels, les données résultantes n'ont jamais été utilisées dans le cadre du processus de sélection. Par conséquent, il s'agit d'un ensemble de données entièrement inexploitées. Ces données ont une caractéristique rare en ce sens qu'elles pourraient permettre à la fois de faire des recherches exploratoires et de vérifier des hypothèses sur le lien entre la personnalité et le rendement au travail dans la fonction publique fédérale.
2. On a fait bien des progrès récemment au chapitre de l'analyse de poste fondée sur la personnalité dont l'objet est de faire ressortir les traits de personnalité qui contribuent à garantir le rendement au travail. Un des outils développés semble prometteur. Il s'agit du Formulaire des exigences connexes du poste (Personality -related Position Requirements Form) - *PPRF* (Raymark, et al., 1997) que l'on offre actuellement aux chercheurs pour qu'ils en fassent un examen approfondi. La Direction de la recherche pourrait faire une étude de validation pilote de cet outil.
3. Il y existe plusieurs instruments dont on prétend qu'ils mesurent les Big Five, et plus explicitement, qu'ils sont utiles pour la sélection du personnel. Il est justifié de faire un examen approfondi de ces divers outils pour déterminer s'ils pourraient être utilisés dans le secteur public. Suite à cet examen, les instruments les plus prometteurs pourraient faire l'objet d'études de validation pilotes locales.

Ouvrages de référence

- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. Personnel Psychology, 44(1), 1-27.
- Gardner, W. L. & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literature review and research agenda. Journal of Management, 22(1), 45-83.
- Goffin, R. D. & Rothstein, M. G. (1996). Personality testing and the assessment center: Incremental validity for managerial selection. Journal of Applied Psychology, 81(6), 746-756.
- Hogan, R. (1996) Personality assessment. In Richard S. Barrett (ed.), Fair Employment Strategies in Human Resource Management. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Hogan, R. , Curphy, G.J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. American Psychologist, 49(6), 493-504.
- Hogan, R., Hogan, J., & Roberts, B.W. (1996). Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. American Psychologist, 51(5), 469-477.
- Holland, J. L. (1985). Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments (2^e éd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Raymark, P.H., Schmit, M.J., & Guion, R.M. (1997). Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. Personnel Psychology, 50, 723-736.
- Tett, R.P., Jackson, D.N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. Personnel Psychology, 44(4), 703-742.
- Tokar, D.M., & Fischer, A.R. (1998). More on RIASEC and the five-factor model of personality: Direct assessment of Prediger's (1982) and Hogan's (1983) dimensions. Journal of Vocational Behavior, 52, 246-259.
- Tokar, D.M., & Swanson, J.L. (1995). Evaluating the correspondence between Holland's vocational personality typology and the five-factor model of personality. Journal of Vocational Behavior, 46(1) 89-108.