



Article original

Validité et intérêt des méthodes d'évaluation de la personnalité à des fins de sélection : une perspective de psychologie appliquée aux problématiques des entreprises

The validity of personality measures for personnel selection: using personality psychology to solve business problems

R.T. Hogan ^{a,*}, F. De Fruyt ^b, J.-P. Rolland ^c

^a Hogan Assessment Systems, 2622, East 21st Street, Tulsa, OK 74114, États-Unis

^b Département de psychologie, université de Gand, Henri-Dunantlaan-II, 9000 Gand, Belgique

^c Laboratoire sport et culture EA 2931, université Paris-X-Nanterre,
200, avenue de la République, 92001 Nanterre cedex, France

Reçu le 23 juin 2005 ; reçu en forme révisée le 4 octobre 2005 ; accepté le 24 décembre 2005

Résumé

Malgré le très intense renouveau que l'on a pu observer durant les dix dernières années dans le domaine de la psychologie de la personnalité et le très large intérêt des chercheurs et des praticiens en psychologie du travail et des organisations pour les méthodes d'évaluation de la personnalité, il semble que le champ de la psychologie de la personnalité fasse, à nouveau, l'objet d'intenses critiques. Les critiques classiques reviennent en effet sur le devant de la scène et notamment : 1) la critique relative à la validité externe critérielle qui serait insuffisante, et 2) le caractère falsifiable des réponses aux inventaires de personnalité. Dans ce texte, nous examinons les principaux éléments sur lesquels s'appuient ces critiques et nous leur apportons des réponses en envisageant deux perspectives : celle de la recherche et des

* Auteur correspondant.

Adresse e-mail : rhogan@hoganassessments.com (R.T. Hogan).

résultats qu'elle a mis à jour et celle de la psychologie appliquée au monde du travail et des réponses qu'elle peut fournir dans ce domaine. Nous présentons ensuite les éléments permettant d'affirmer que les méthodes d'évaluation de la personnalité permettent la prédiction d'un ensemble de critères externes très largement utilisés en psychologie du travail et des organisations. Enfin, nous examinons et discutons différentes définitions de la falsification et présentons diverses méthodes permettant de faire face à ce phénomène et aux biais qui en résultent. Notre conclusion est la suivante : en psychologie du travail et des organisations, dans les processus d'évaluation des personnes, la personnalité offre une contribution unique et indispensable, et il n'existe pas de construit ou de méthode d'évaluation alternative qui fournissent — en complément des tests d'intelligence — de meilleurs résultats dans la prédiction de l'efficacité au travail.

© 2006 Société française de psychologie. Publié par Elsevier SAS. Tous droits réservés.

Abstract

Despite the revival of personality psychology the past decade and the widespread interest of industrial, work and organizational (IWO) academics and professionals in personality measures, it seems that the personality domain is again under attack. Old “hot topics” are again on the table, including the so-called “over-stated” validity of personality measures and their fakeability. The present manuscript looks at the evidence for these claims and counters these propositions from different perspectives, including academic and professional viewpoints. In addition we also examine whether these claims also apply to alternative assessment methods and constructs that are frequently used in the IWO field. It is demonstrated that personality measures do have validity to predict a range of IWO criteria, and various conceptualizations of faking and ways to handle such bias are discussed. It is concluded that personality qualifies as a unique contributor in the IWO assessment process, and that there are no alternative typical performance constructs at the level of the individual that — incrementally over GMA — do substantially better in predicting job performance.

© 2006 Société française de psychologie. Publié par Elsevier SAS. Tous droits réservés.

Mots clés : Personnalité ; Validité ; Sélection du personnel

Keywords: Personality; Validity; Personnel Selection

Les éléments centraux de la réussite d'une entreprise ou d'une organisation sont les ressources financières d'une part et les personnes d'autre part. La psychologie de la personnalité concerne les personnes, elle se donne comme but de décrire, d'expliquer et de prédire les conduites humaines. Il semble qu'une compréhension plus fine des conduites humaines (de leurs déterminants et de leurs conséquences) ainsi que la possibilité de les évaluer pourrait être un apport très précieux en psychologie appliquée au monde du travail et des entreprises. La personnalité peut être envisagée dans une perspective catégorielle ou dans une perspective dimensionnelle. Dans la perspective dimensionnelle, la personnalité peut être définie, pour Allport (1937) par exemple, comme « l'organisation dynamique des traits qui détermine l'adaptation unique d'une personne à son environnement ». Dans cette perspective, la notion de trait, qui rend compte de la stabilité temporelle et de la consistance intersituationnelle des conduites, est donc centrale. Les traits de personnalité sont des dimensions décrivant des différences individuelles dans les tendances à manifester des patterns cohérents et systématiques de pensées, d'émotions et d'actions et peuvent être considérés comme les styles émotionnels, interpersonnels, expérientiels, attitudeux et motivationnels d'une personne. Si l'on adopte cette perspective dimensionnelle et ces définitions, quelle est l'organisation hiérarchique des traits de la

sphère de la personnalité ? Combien de dimensions faut-il pour résumer de manière optimale (en associant exhaustivité et parcimonie) l'univers des traits ? Le modèle à cinq facteurs (*five factor model*) qui propose un résumé de la sphère de la personnalité comportant cinq dimensions (névrosisme, extraversion, ouverture à l'expérience, agréabilité, caractère consciencieux) s'est progressivement consolidé jusqu'à devenir un modèle de référence. Ce modèle est l'aboutissement d'un ensemble de recherches, dont les origines remontent aux années 1930, visant à fournir de la sphère de la personnalité une description du plus haut niveau de généralité et combinant les exigences d'exhaustivité (n'écarter aucune dimension fondamentale) et de parcimonie (retenir le modèle le plus économique possible).

Malgré son intérêt pratique, le concept de personnalité a connu une existence très mouvementée dans le champ de la psychologie. Cet objet d'étude a été très populaire dans les années 1940 et 1950. Mais, dans les années 1960, on a pu observer une montée de la controverse relative aux biais de réponses et au caractère falsifiable des réponses aux inventaires de personnalité. Cette controverse a remis en question les fondements même de l'évaluation de la personnalité. Puis, dans les années 1970–1980, Walter Mischel et ses critiques radicales ont ancré dans les esprits l'idée selon laquelle, la personnalité est un concept sans intérêt et que les comportements ne sont pas déterminés par caractéristiques personnelles telles que les traits de personnalité mais par des facteurs situationnels. Dans cette perspective, les facteurs situationnels semblent être des forces étranges, non définies, invisibles qui existent « quelque part », nous capturent, nous imposent leur loi et dictent nos conduites. Cette conception radicale et extrême de la position situationniste s'est avérée intenable parce qu'elle n'est pas en mesure d'expliquer pourquoi les personnes se conduisent différemment dans des situations dites identiques. Par ailleurs, une situation ne peut exercer une influence sur une personne que si cette personne dispose de caractéristiques personnelles sur lesquelles la situation peut exercer une influence. Nous considérons qu'une partie de ces caractéristiques personnelles sont des éléments de sa personnalité.

Dans les années 1990, la personnalité a fait un extraordinaire retour en psychologie du travail et des organisations. Ce retour a été alimenté par les nombreuses recherches montrant que des inventaires de mesure de la personnalité valides et fidèles permettent de prédire la performance au travail presque aussi bien que les tests d'aptitudes cognitives, mais sans le potentiel de discrimination envers certaines minorités de ces derniers. Compte tenu de ces résultats, les critiques se sont tues pendant dix ans environ, mais reviennent à nouveau (Schmitt, 2004). Selon ces critiques, les affirmations selon lesquelles la personnalité a une bonne validité externe critérielle (au regard de critères de la vie professionnelle) sont très nettement exagérées. Les relations entre personnalité et critères externes relevant de la sphère professionnelle seraient triviales, voire négligeables.

Notre objectif est de mettre les différents enjeux et les différentes positions en perspective et de montrer que des instruments valides de mesure de la personnalité constituent un instrument indispensable en psychologie du travail et des organisations. Ce texte est organisé en trois sections :

- Quels sont actuellement les axes de recherche en psychologie de la personnalité ?
- Que disent réellement les données ?
- Que nous apprennent les résultats de la recherche sur les autres construits et les autres méthodes ?

1. Quels sont actuellement les axes de recherche en psychologie de la personnalité ?

Durant les dix dernières années, les recherches dans le domaine de la personnalité se sont orientées sur un ensemble de thèmes :

- un premier groupe de chercheurs a tenté d'identifier la structure hiérarchique de base des dimensions de personnalité, sans envisager les éventuelles applications pratiques de ces travaux (Aluja, et al., 2002, 2004 ; Costa et McCrae, 1992b ; Digman, 1997 ; Eysenck, 1992, 1994 ; O'Connor, 2002a) ;
- un second groupe de chercheurs a étudié l'origine des troubles de la personnalité, la continuité entre personnalité normale et pathologique et les diverses conceptualisations possibles de la psychopathologie (Costa et Widiger, 2002 ; De Clercq et De Fruyt, 2003 ; Markon et al., 2005 ; Mervielde et al., 2005 ; O'Connor, 2002b, 2005 ; O'Connor et Dyce, 2001 ; O'Connor, 2002b) ;
- un troisième groupe s'est centré d'une part sur les bases neurophysiologiques (Canli et al., 2001 ; Canli et al., 2002 ; Davidson, 2001 ; Ledoux, 2003 ; Stelmack, 1990, 2004 ; Zuckerman, 2005) et d'autre part sur l'héritabilité des dimensions de personnalité (Borkenau et al., 2001 ; Jang et al., 1998 ; Loehlin, 1992 ; McCrae et al., 2001) ;
- enfin, un quatrième groupe très réduit de chercheurs s'est attaché à la prédiction, à partir de traits de personnalité, de critères externes qui intéressent les spécialistes de psychologie du travail et des organisations : l'efficacité et la réussite professionnelle, les compétences professionnelles, le leadership, l'intégrité, les comportements contreproductifs, le moral et la satisfaction professionnelle (Barrick et al., 2001 ; Hogan et Holland, 2003 ; Judge et al., 2002 ; Lévy-Leboyer, 2005 ; Rolland, 2004 ; Rolland et De Fruyt, 2003 ; Salgado, 2002).

1.1. Importance cruciale de la validité critérielle

Pour De Fruyt et Furnham (2000), la validité prédictive (de critères externes) est — au bout du compte — le critère le plus important dans l'évaluation de l'utilité des construits psychologiques (les traits de personnalité entre autres, mais pas exclusivement) et des méthodes qui en permettent l'évaluation. Paradoxalement, on constate un manque généralisé d'intérêt pour la validité (externe critérielle) chez les utilisateurs d'inventaires de personnalité. Ainsi, dans les descriptions des qualités psychométriques des tests psychologiques, les auteurs accordent généralement une attention et une importance considérables aux critères psychométriques qui affectent la validité de construction d'un instrument de mesure (structure factorielle etc.) mais fournissent généralement très peu d'informations (parfois aucune) à ce qui fonde leur utilité c'est-à-dire la validité prédictive de critères externes relatifs au « monde réel ». Les pionniers de la mesure de la personnalité — J.P. Guilford, Raymond Cattell, et Hans Eysenck — considéraient les corrélations entre les dimensions évaluées par leurs tests et les critères externes de la « vie réelle » comme une validité périphérique, la validité réelle étant — selon eux — le degré auquel la structure factorielle d'un instrument peut être répliquée dans plusieurs échantillons différents. Ces pionniers étaient donc très intéressés par la réplification de la structure factorielle de l'instrument, tandis que la tradition empirique est essentiellement intéressée par la prédiction de critères extérieurs de la « vie réelle ». Les pionniers avaient donc des objectifs et des programmes de recherche en rapport très lointain avec les préoccupations et les pratiques des praticiens de l'évaluation psychologique. De son côté, la tradition empirique s'est

donnée des objectifs et a développé un programme de recherche qui intéressent les utilisateurs mais beaucoup moins les chercheurs dont les perspectives sont plus théoriques. Dans le champ de la psychologie différentielle, les chercheurs ont très longtemps accordé une importance centrale au développement de taxonomies et de modèles théoriques permettant une description extensive et compréhensive des phénomènes qu'ils étudient : les traits de personnalité ou les aptitudes cognitives par exemple. Les utilisateurs de méthodes d'évaluation sont plus concernés par les travaux apportant des solutions aux questions qu'ils se posent et aux problèmes auxquels ils doivent répondre: « *Est-ce que la personne A sera plus performante que la personne B dans l'emploi X ?* » ou « *Comment permettre le développement d'un collaborateur qui n'utilise pas et ne développe pas totalement son potentiel ?* ». Ces divergences dans les objectifs respectifs expliquent en très grande partie les différences entre les programmes de recherche à visée théorique et les recherches se situant dans des perspectives d'application.

1.2. Les méta-analyses et les questions qu'elles soulèvent

La majorité des recherches portant sur la validité (externe critérielle) a été menée à partir de méta-analyses qui permettent de combiner les résultats de nombreuses études particulières et d'en dégager les tendances générales (Barrick et al., 2001). Ces méta-analyses ont été très utiles car elles ont mis en évidence les relations entre personnalité et performance professionnelle et également entre personnalité et réussite en apprentissage professionnel. Néanmoins, de nombreuses méta-analyses portant sur la validité (externe critérielle) de la personnalité comportent de très nettes limites. Par exemple, dans ces méta-analyses, les chercheurs combinent souvent — dans une même analyse — des dimensions de personnalité qui peuvent sembler proches mais qui ne sont pas réellement de même nature. À titre d'illustration, ils incluent parfois dans la même analyse des dimensions relevant de la personnalité « normale », des dimensions relevant explicitement de la psychopathologie, et également des dimensions relevant de la sphère des valeurs et des intérêts. À titre d'illustration encore, des scores élevés à la dimension d'agréabilité–amabilité (*agreeableness*) mesurée par l'inventaire NEO PI-R (Costa et McCrae, 1992) renvoient à une volonté de ne pas offenser ou blesser les autres, tandis que des scores élevés à l'échelle amabilité (*likeability*) de l'inventaire HPI (Hogan et Hogan, 1995) décrivent des personnes qui sont réellement charmantes et aimables. Ces deux dimensions, qui ne sont pas de même nature et ne renvoient pas au même construit, sont pourtant très généralement considérées comme équivalentes et combinées dans les synthèses méta-analytiques. Par ailleurs, dans ces méta-analyses, les chercheurs incluent parfois dans une même analyse des dimensions évaluées par des inventaires dont les qualités psychométriques sont solidement établies (par exemple de CPI de Gough, 1956) et des dimensions issues d'inventaires aux qualités psychométriques contestables. Finalement, dans de nombreuses méta-analyses, les chercheurs omettent très généralement de ne retenir (pour les synthétiser en un coefficient de corrélation moyen) que des corrélations entre dimensions de personnalité et critères de performance au travail entre lesquels on peut attendre un lien fondé sur une analyse de poste ou sur des hypothèses clairement exprimées et étayées sur un cadre théorique. Dans ces méta-analyses purement mécaniques, qui ne sont pas guidées par des hypothèses théoriques ou des analyses de poste, de nombreux auteurs retiennent sans discernement toutes les corrélations, privilégiant le nombre de corrélations retenues au détriment de leur qualité. Certains auteurs retiennent par exemple des études présentant des corrélations entre extraversion et réussite en apprentissage ou encore des corrélations entre caractère consciencieux et attention portée au client dans les métiers de service. On ne voit pas très bien pour quelles raisons on pourrait attendre une

relation entre ce types de variables, ces corrélations ne sont généralement pas fondées sur des hypothèses clairement explicitées et sont donc nécessairement très faibles.

On observe également assez souvent, dans ces études, un autre problème : une dimension de personnalité, telle que le caractère consciencieux, peut avoir une forte corrélation positive avec une composante de la performance professionnelle (respect des règles et des procédures) et une forte corrélation négative avec une autre composante de la performance professionnelle (solutions créatives à un problème nouveau). Par ailleurs, la performance professionnelle étant multidimensionnelle, le caractère consciencieux peut être corrélé positivement avec une partie « respect des procédures et des règles » de la performance et corrélée négativement avec une composante « création et innovation » de la performance. Les méta-analyses peuvent donc masquer cet effet pourtant très important. Les meilleures méta-analyses relatives à la validité des mesures d'aptitudes cognitives ont utilisé la même batterie : la *general aptitude test battery* (GATB) ce qui évite les problèmes de classification d'aptitudes cognitives évaluées par des batteries différentes et par conséquent les problèmes d'équivalence des mesures. Sur la base de cette étude exemplaire, les méta-analyses réalisées dans le domaine de la personnalité devraient également synthétiser les résultats obtenus à partir du même inventaire plutôt que de combiner un ensemble d'inventaires nécessairement disparates et non équivalents. On peut également relever un ensemble de problèmes si l'on se penche sur les critères (performance professionnelle, réussite en apprentissage etc.) et leur mesure. Les critères (professionnels par exemple) sont très généralement d'une fidélité insuffisante, ils sont multidimensionnels et très souvent déterminés par un ensemble de facteurs dont un grand nombre ne sont pas connus. Si l'on prend un critère professionnel tel que la performance dans le domaine de la vente par exemple, il peut être — dans certains cas — quasi totalement déterminé par la situation économique du marché, alors que — dans d'autres circonstances — la personnalité du vendeur peut jouer un rôle essentiel dans la prédiction de ce critère.

Enfin, les études méta-analytiques fournissent généralement de surabondants et fastidieux détails sur les statistiques sophistiquées qu'elles utilisent, mais elles sont ordinairement moins précises sur les cadres théoriques et sur les hypothèses guidant les choix. Elles expliquent ordinairement très mal le rôle et la fonction de la personnalité dans les relations avec un phénomène complexe tel que la performance au travail ou le leadership. Judge et al., (2002) ont récemment publié une méta-analyse très précise et très bien menée sur les relations entre la personnalité et le leadership (défini d'une part en termes de potentiel à devenir un leader, et d'autre part en termes d'efficacité dans le rôle de leader). Ils obtiennent (après corrections) les corrélations suivantes :

- névrosisme $-0,24$ ($n = 8,025$) ;
- extraversion $0,31$ ($n = 11,705$) ;
- ouverture $0,24$ ($n = 7,221$) ;
- agréabilité $0,08$ ($n = 9,801$) ;
- et caractère consciencieux $0,28$ ($n = 7,510$).

En combinant les cinq dimensions, ils obtiennent un coefficient de corrélation multiple R de $0,48$. Il y a donc une relation très nette entre la personnalité et le leadership (Tableau 1).

Ce qui est beaucoup moins clair en revanche, c'est la manière dont des traits affectent (éventuellement) le leadership (émergence ou performance). Est-ce que le névrosisme, l'extraversion, le caractère consciencieux et l'ouverture sont des facteurs latents activés dans certains

Tableau 1
Méta-analyse des relations entre personnalité (*big five*) et leadership. Judge, et al., (2002)

Dimension	<i>k</i>	<i>n</i>	<i>r</i>	ρ
Névrosisme	48	8,025	-0,17	-0,24
Extraversion	60	11,705	0,22	0,31
Ouverture	37	7,221	0,16	0,24
Agréabilité	42	9,801	0,06	0,08
Consciencieux	35	7,510	0,20	0,28

Note : *k* = nombre de corrélations ; ρ = corrélation corrigée.

environnements ou dans certaines circonstances ou bien est-ce que ces traits se manifestent et sont bénéfiques en toutes circonstances et dans toutes les situations ? Par ailleurs, doit-on les concevoir comme des caractéristiques personnelles nécessaires ou comme des caractéristiques facilitatrices ? Est-ce que ces caractéristiques peuvent limiter les niveaux de performance et de réussite en leadership ? Ces questions pourtant centrales ne sont ordinairement pas abordées dans ce type d'article, mais la réponse à ces questions est cruciale pour les praticiens qui considèrent généralement le leadership (et les autres critères comportementaux auxquels ils accordent de l'importance) comme des compétences professionnelles. Au-delà de l'information sur les traits de personnalité qu'il est important de prendre en compte en vue de l'estimation de l'efficacité dans le leadership (ce type d'information est fourni par les méta-analyses), les praticiens doivent également disposer d'informations sur la manière de conceptualiser ces relations. Une très grande partie des critiques sur les validités que l'on peut considérer comme « triviales » ou « médiocres » présentées dans les méta-analyses pourraient — selon nous — être levées grâce à une meilleure théorisation et une meilleure conceptualisation des relations entre personnalité et compétences. Les auteurs qui critiquent la faible validité (externe critérielle) des dimensions de personnalité attribuent très généralement ces faibles corrélations à la faible validité de la personnalité et non à la médiocre qualité de l'étude.

2. Que disent réellement les données ?

Nous présentons ici un ensemble de données permettant de fournir des éléments de réponses solides aux deux principales critiques renouvelées récemment à l'encontre de l'utilisation d'inventaires de personnalité dans les contextes de sélection :

- le caractère falsifiable des réponses aux inventaires de personnalité ;
- et la question de la validité critérielle de la personnalité que certains auteurs estiment insuffisante.

2.1. Le caractère falsifiable des réponses aux inventaires de personnalité¹

La critique la plus ancienne et la plus fréquemment formulée est : « Les réponses aux inventaires de personnalité peuvent être falsifiées, ces inventaires sont donc inutilisables dans des contextes de sélection ». Les publications sur cette question sont innombrables et d'une grande sophistication statistique. Les réponses à la critique du caractère falsifiable des inven-

¹ Pour une documentation récente et complète sur cette question, voir : Griffith (in press).

taires de personnalité peuvent, selon nous, être résumés à quatre ensembles d'arguments. Tout d'abord, il est incontestable que certaines personnes peuvent (dans des situations expérimentales sans enjeu, menées généralement sur des échantillons d'étudiants) « améliorer » leurs scores à des inventaires de personnalité, s'ils reçoivent des instructions explicites dans ce sens. Néanmoins, il y a des différences importantes dans cette aptitude et un grand nombre de personnes « dégradent » leur profil au lieu de l'améliorer. Dans une étude récente, Marshall, De Fruyt, Rolland et Babgy (à paraître) montrent que, dans différents contextes affectant diversement la motivation à se présenter sous un jour favorable, la structure factorielle de l'inventaire NEO PI-R (Costa et McCrae, 1992) n'est pas affectée par la désirabilité sociale. En effet, la structure factorielle s'avère robuste pour trois échantillons de sujets placés dans trois situations affectant de manière très différente la motivation à se présenter de manière socialement désirable. L'échantillon normatif² (population générale dans une situation sans enjeu), un échantillon de sujets ayant renseigné l'inventaire dans le cadre d'une opération de conseil relatif à la carrière professionnelle, et un échantillon de candidats à un emploi montrent, comme on peut s'y attendre, des niveaux très différents de motivation à se présenter sous un jour favorable. Ces différences dans les niveaux de motivation se manifestent par des différences de scores sur l'échelle de motivation à une présentation positive de soi *positive presentation motivation* (PPM), de Schinka et al., (1997). Comme on peut s'y attendre, les scores à cette échelle sont les plus faibles pour l'échantillon normatif et les plus élevés pour l'échantillon de candidats à un emploi, les sujets en situation de conseil de carrière se situant entre les deux. Toutefois, les structures factorielles extraites à partir de ces trois échantillons s'avèrent tout à fait comparables. C'est également le cas pour les structures factorielles calculées à partir de groupes de candidats regroupés selon leurs scores à l'indice de motivation de Schinka. La structure factorielle du NEO PI-R du groupe ayant les scores les plus élevés à l'échelle de Schinka est comparable à la structure du groupe ayant les scores les plus faibles à cette échelle. Le fort enjeu de cette situation n'affecte donc pas la structure factorielle.

Toutefois, si la structure factorielle n'est pas affectée, ce qui représente une réponse à une critique souvent formulée à partir d'études mal menées, cette étude met en évidence de très nettes différences de moyennes sur quatre domaines (consciencieux, extraversion, névrosisme, et ouverture à l'expérience). On observe les scores les plus élevés dans le sens de la désirabilité sociale pour les candidats à un emploi (C+, E+, N-, O+) et les moins élevés pour l'échantillon normatif, les sujets en situation de conseil en carrière se situant ici encore entre les deux groupes précédents. Ces résultats mettent en évidence de manière très convaincante la validité de structure de cet inventaire et réfute les conclusions dérivées d'études de type expérimental dans lesquelles l'on demande aux participants, en l'absence d'enjeu réel, de falsifier délibérément leurs réponses dans un sens favorable ou défavorable. Cette étude de Marshall et al. (à paraître) montre donc clairement que l'on peut observer les signes d'une motivation à se présenter de manière positive (PPM) dans un contexte de sélection, mais que cette tendance est très largement inférieure à celle observée dans les études de type expérimental dans lesquelles des instructions de falsification sont explicitement données dans un contexte sans enjeu et qui démontrent que — dans ces conditions artificielles — la structure factorielle des inventaires s'effondre.

Par ailleurs, quand on évalue un profil de personnalité dans un contexte de sélection, il faut toujours prendre en compte le profil dans son ensemble et non pas une seule dimension isolé-

² Échantillon du manuel du NEO PI-R (Costa et al., 1998).

ment parce que la personnalité n'est pas un ensemble de traits simplement juxtaposés. La personnalité étant « l'organisation dynamique des traits qui détermine l'adaptation unique d'un individu à son environnement » (Allport, 1937), la prise en compte des interactions entre traits (domaines et facettes) est donc essentielle à la compréhension de la dynamique de la personnalité et à l'évaluation de l'ajustement d'une personne aux exigences du poste ou de la mission. Un ensemble de recherches montrent en effet que, dans une perspective de prédiction de la performance au travail, il est indispensable de prendre en compte les interactions entre les différents traits de personnalité et donc le profil dans son ensemble (Murphy et Davies, 2006 ; Witt et al., 2002 ; Witt, 2001 ; Witt, 2002a, 2002b ; Witt, 2003)³. Or, il est très difficile pour un candidat à un emploi de se faire une idée réaliste de l'ensemble du profil recherché pour un poste particulier et par ailleurs, il est extrêmement difficile de falsifier un profil dans sa totalité, sur toutes ses particularités, ses spécificités et ses nuances. Bien que des scores élevés en agréabilité–amabilité soient dans l'absolu socialement désirables, dans l'étude de Marshall et al. (à paraître), on n'observe pas — sur cette dimension — de différence de moyenne entre les différents échantillons (normatif, conseil de carrière, sélection). L'une des explications possibles de ce phénomène est que les candidats à un emploi peuvent avoir eu des difficultés à estimer la désirabilité supposée de l'agréabilité et de ses facettes dans la perspective de l'emploi particulier pour lequel ils postulaient. Être excessivement conciliant et bienveillant, trop attentif au bien-être et à l'intérêt des autres peut être désavantageux dans des situations de vente et de négociations, mais on peut également attendre de la part de candidats à un emploi comportant des fonctions de management qu'ils puissent manifester une certaine empathie et une certaine bienveillance envers leurs interlocuteurs, qu'ils soient attentifs à leurs intérêts et à leur bien-être, et puissent leur faire confiance. Ces exigences sont contradictoires et les candidats à un emploi peuvent en avoir pris conscience. Cela peut expliquer en partie pourquoi, sur cette dimension d'agréabilité, dans l'échantillon des personnes en situation de sélection, les candidats se sont décrits en moyenne de la même manière que les sujets de l'échantillon normatif.

Par ailleurs, bien qu'il soit possible — en principe — de falsifier les réponses fournies à un inventaire de personnalité, les effets de ce phénomène ne sont pas si profonds et si négatifs que l'estiment certains. Dans l'une des meilleures études sur ce sujet, Smith et Ellingson (2002) montrent que les distorsions dans les réponses ont — en réalité — un très faible impact sur la validité de construit des instruments de mesure utilisés dans des contextes de sélection. Par ailleurs, comme le montre l'étude de Marshall et al. (à paraître) les stratégies de présentation de soi affectent les moyennes des domaines et des facettes, mais ces stratégies n'altèrent pas les validités externes critérielles (Barrick et Mount, 1996 ; Ones et al., 1996). Dans une méta-analyse, Ones et al. (1996) démontrent, en effet, que l'extraction de la part de variance due à la désirabilité sociale des dimensions du modèle en cinq facteurs (névrosisme, extraversion, agréabilité, ouverture, consciencieux) n'affecte pas la validité externe critérielle (la performance professionnelle dans ce cas) des dimensions de personnalité.

³ À titre d'illustration, dans un programme systématique de recherches sur les interactions entre les différents traits du modèle en cinq facteurs en vue de la prédiction de la performance au travail, Witt et al., (2002) montrent notamment que — pour certains postes — de hauts niveaux sur les dimensions « caractère Consciencieux » et « Agréabilité » contribuent de manière interactive à une meilleure performance, mais que cela n'est pas le cas pour tous les emplois. L'ensemble des études de Witt confirme ce cas particulier. Il faut donc, d'une part avoir une idée précise des exigences du poste, et d'autre part prendre en compte le profil dans son ensemble.

2.2. *Qu'est-ce que falsifier ?*

Mais finalement, qu'est-ce que cela signifie « falsifier ses réponses dans un inventaire de personnalité » ou même « feindre » dans la vie de tous les jours ? Est-ce que cela signifie agir d'une manière différente du « *Soi Vrai* » ? Qu'est-ce que le « *Soi Vrai* » ? La question de la falsification renvoie à la question de l'identité « réelle » et de l'authenticité. Il est réellement très difficile, voire impossible, de définir et de délimiter le « *Soi Réel* » et il est donc impossible d'établir une frontière nette entre falsification et authenticité. Piedmont et al. (2000) ont récemment remis en cause de manière radicale l'utilisation d'échelles dites « de validité » souvent utilisées pour identifier les protocoles « invalides » et éventuellement corriger les scores biaisés par des stratégies de réponse. Leur conclusion est très claire : les échelles dites de validité (ou d'invalidité) *sont invalides* parce qu'une personne peut avoir des scores élevés à ces échelles d'invalidité alors que son protocole est réellement valide, ce qui rend leur utilisation très problématique. Ce type d'étude permettrait par exemple à un candidat à un emploi dont le protocole aurait été estimé invalide, de contester cette décision. Piedmont et al. (2000) défendent la position selon laquelle la tendance à fournir des réponses socialement désirables peut être une différence individuelle en soi, une caractéristique de la personnalité, et que — par conséquent — corriger les réponses de sujets en extrayant cette tendance de leurs réponses revient à réduire la variabilité interindividuelle que l'on cherche précisément à évaluer. Leur suggestion est la suivante : plutôt que de se fier aveuglément et mécaniquement à des échelles dites de désirabilité sociale (ou de validité–invalidité), il est préférable d'améliorer les conditions de l'évaluation en créant un climat de confiance et de multiplier les sources d'information en recourant notamment à des descriptions faites par d'autres personnes.

En résumé, pour contrôler les stratégies de présentation positive de soi, l'on peut envisager trois types de solutions :

- si possible, obtenir des descriptions fournies par des proches en complément des descriptions fournies par les personnes elles-mêmes ;
- utiliser des normes adaptées au contexte de l'évaluation :
 - normes issues de la population générale ;
 - normes fondées sur des personnes en situation de conseil de carrière (motivation modérée à se présenter de manière positive) ;
 - normes fondées sur des candidats à un emploi en situation de sélection (forte motivation à se présenter de manière positive) ;
- et finalement une règle basique : il ne faut pas se fier à une source unique d'information et il est toujours nécessaire de combiner les informations provenant de sources diverses. Il est particulièrement utile de combiner les informations fournies par les inventaires.

2.3. *La stabilité temporelle des traits*

Que savons-nous sur les scores fournis par les instruments de mesure de la personnalité bien conçus et bien construits ? Un point solidement acquis est leur remarquable stabilité temporelle sur des périodes très importantes. À titre d'illustration, Costa et al. (2000) ont étudié la personnalité de sujets âgés de 40 ans au début d'une étude qui porte sur des intervalles compris entre six et neuf ans. Ils dégagent un coefficient de corrélation test–retest médian de 0,83 pour les cinq dimensions du modèle en cinq facteurs (névrosisme, extraversion, ouverture,

agréabilité–amabilité, consciencieux) évalués par le NEO-PI (voir également Costa et McCrae, 2002). Par ailleurs, Roberts et Del Vecchio (2000) ont conduit une revue méta-analytique de la stabilité temporelle de la personnalité au cours des différentes périodes de la vie. Ils se sont intéressés à détecter la période lors de laquelle la stabilité atteint son maximum durant le cours de la vie. Ils ont analysé 3,217 coefficients de corrélation test–retest issus de 152 études longitudinales et observent une augmentation de la stabilité allant de 0,31 durant la jeune enfance, à 0,54 durant le début de l’âge adulte, puis 0,64 vers 30 ans, et enfin les stabilités les plus élevées, de 0,74 entre 50 et 70 ans (pour un intervalle temporel tenu constant à 6,7 ans). Judge et al. (1999) ont également mis en évidence de très importantes stabilités temporelles de la personnalité sur d’importantes périodes temporelles (de la puberté à l’âge adulte) et ils montrent également que la personnalité (modèle *big five*) évaluée à la puberté explique plus de 25 % de la variance de la réussite dans la carrière professionnelle (combinaison du salaire et de la position statutaire dans l’entreprise ou l’organisation) à l’âge de 55 ans.

2.4. Validité critérielle des traits de personnalité

Divers auteurs ont récemment remis en question la validité externe critérielle des inventaires de personnalité. Qu’en est-il de la validité prédictive de critères de performance et d’efficacité professionnelle ? Le Tableau 2 présente des coefficients de corrélations pondérés⁴ obtenus pour les méthodes les plus fréquemment utilisées dans la prédiction de la performance professionnelle (Salgado, 1999). Ces coefficients, qui varient de 0,56 (tests de jugements situationnels relatifs à l’activité professionnelle) à 0,32 (aptitudes physiques), fournissent un système de référence permettant d’apprécier la validité critérielle des méthodes d’évaluation de la personnalité. Dans la même perspective, dans la méta-analyse de Judge et al. (2004), on observe une corrélation (corrigée pour tous les paramètres affectant la taille de la corrélation) de 0,27 entre intelligence et leadership. L’ensemble de ces résultats indique que, dans la prédiction de phénomènes complexes et multidéterminés dans divers domaines et par différentes méthodes, des coefficients de corrélations bivariées de l’ordre de 0,30 à 0,40 ne sont pas inhabituels. La valeur de ces coefficients bivariés peut sembler faible, mais des corrélations de

Tableau 2
Validité de méthodes d’évaluation (prédiction de la performance professionnelle)

Prédicteur	<i>r</i> corrigé
Aptitudes mentales générales (GMA)	0,43
Aptitudes psychomotrices	0,34
Aptitudes physiques	0,32
Connaissances professionnelles	0,45
Test de jugements situationnels	0,56
Intégrité	0,42
Interviews structurées	0,44
Interviews non structurées	0,33
Biodata	0,48
Assessment centers	0,37
Caractère consciencieux	0,32 ^a
Stabilité émotionnelle	0,18 ^a

Note : *r* corrigés pour la fidélité de l’évaluation de la performance professionnelle. (Salgado, 1999, Tableau 1.1, page 37).

^a Voir dans le texte l’analyse sur les problèmes méthodologiques observés dans de nombreuses méta-analyses concernant la validité des dimensions de personnalité. On peut en voir ici l’illustration en comparant les valeurs dégagées pour la Stabilité Émotionnelle aux valeurs obtenues par Hogan et Holland (Tableau 3) : 0,18 et 0,43.

cette nature peuvent avoir des conséquences très importantes (Harter et al., 2002 ; Rosenthal, 1991 ; Rosenthal et Di Matteo, 2001) et nous verrons plus loin que le cumul de ces informations par le biais de corrélations multiples atteint des valeurs importantes, ce qui permet — dans le domaine des ressources humaines — de prendre des décisions plus sûres (Tableau 2).

Des études très bien menées ont, depuis longtemps, clairement établi la validité des méthodes de mesure de la personnalité. Voici, à titre d'illustration, des résultats qui datent des années 1960. Dans une recherche interculturelle sur la prédiction de la délinquance, réalisée sur un échantillon de 26 824 participants (dont 5052 délinquants) provenant de dix nationalités différentes, Gough (1965a, 1965b) montre que l'échelle de « Socialisation » de l'inventaire *California personality inventory* (CPI) permet de différencier correctement (délinquants vs non-délinquants) 78 % des hommes et 85 % des femmes. Cette étude a fait l'objet de contre-validations et de répliques (Gough et al., 1968). Dans l'une des premières études réalisées sur la créativité, Hall et MacKinnon (1969) utilisent également l'inventaire CPI. Ils dégagent — sur deux échantillons distincts de 62 architectes — des coefficients de corrélations multiples contrevalidés de 0,47 entre les dimensions de personnalité évaluées par le CPI et un critère robuste de créativité dans la « vie réelle ». Dans les années 1970, Hogan et ses collègues (Hogan et al., 1970) examinent le potentiel de prédiction de l'usage de marijuana par l'inventaire CPI de Gough et mettent très nettement en évidence le rôle de la personnalité dans ce type de comportement. Les corrélations obtenues dans ces études sont très largement supérieures à 0,30 que W. Mischel (1968) considérait comme un plafond, et manifestent, pour ce critère que l'on peut difficilement qualifier de négligeable, un indiscutable potentiel de prédiction qu'il est indispensable de prendre en compte. Ces études, qui sont sans rapport direct avec la performance professionnelle, bien que la consommation de drogue sur les lieux de travail puisse avoir d'importantes conséquences, donnent néanmoins une idée du type de corrélation que l'on peut obtenir dans le cadre de recherches bien menées.

Dans une méta-analyse sur les relations entre personnalité et performance professionnelle, Hogan et Holland (2003) décident, pour tenir compte des limites évoquées plus haut, de ne prendre en compte que les études de validité critérielle réalisées à partir d'un même inventaire de personnalité, le *Hogan personality inventory* (HPI, Hogan et Hogan, 1995). Cette décision leur permet d'éviter les difficultés liées aux décisions subjectives de classement de diverses dimensions mesurées par des inventaires différents dans une même catégorie (l'extraversion par exemple) auxquelles sont confrontées les chercheurs qui agrègent les résultats d'études mettant en œuvre des instruments différents (dimensions différentes sous le même nom, même nom pour des variables différentes). Par ailleurs, ces auteurs prennent la précaution d'aligner avec soin les dimensions de personnalité avec des critères pertinents. À titre d'illustration, ils n'envisagent pas de prédire le critère *performance dans les métiers de vente* à partir de l'échelle « Prudence » (caractère consciencieux), ou le critère *réussite en formation* à partir de l'échelle d'ajustement (stabilité émotionnelle) pour lesquels on ne voit aucune raison théorique ou logique d'observer une relation. Ils obtiennent — dans ces conditions — les estimations de coefficients de validité critérielle « vrais » (c'est-à-dire corrigés pour tous les paramètres affectant la validité) suivants : stabilité émotionnelle 0,43 ($n = 2573$) ; extraversion-ambition 0,34 ($n = 3698$) ; agréabilité-amabilité 0,36 ($n = 2500$) ; caractère consciencieux 0,36 ($n = 3379$) ; et enfin intellect-ouverture 0,34 ($n = 1190$). Cette étude, bien menée, met

⁴ Coefficients pondérés pour la taille des échantillons.

clairement en évidence la validité critérielle de la personnalité, elle fournit une réponse nette aux critiques relatives à la validité de la personnalité (Tableau 3).

3. Quel est l'état actuel des connaissances pour les solutions alternatives ?

Deux ensembles de variables théoriques ont fait l'objet d'une attention considérable en psychologie différentielle : les concepts relatifs à l'orientation des conduites (intérêts, valeurs, motifs), et les concepts renvoyant plutôt à la manière dont les personnes se conduisent (personnalité et intelligence notamment). Dans le cadre de la psychologie appliquée aux méthodes de sélection et d'orientation, le premier ensemble de variables a été essentiellement étudié dans l'optique de prédiction de choix professionnels (De Fruyt et Mervielde, 1999 ; Hogan et Hogan, 1995 ; Holland, 1973), tandis que le second ensemble a été essentiellement utilisé dans le cadre de la prédiction de divers critères d'efficacité et de réussite professionnelle (performance professionnelle, réussite en apprentissage professionnel) (Barrick et Mount, 1991 ; Salgado, 1997 ; Hurtz et Donovan, 2000 ; Hogan et Holland, 2003), de comportements contre-productifs au travail (Ones et Viswesvaran, 2001 ; Salgado, 2002), ou d'absentéisme (Ones et al., 2003), par exemple. Rappelons encore que, dans les comparaisons entre coefficients de validité des différents construits, il ne faudrait prendre en compte que les rares études qui prennent la précaution indispensable d'aligner correctement les dimensions de personnalité d'une part et les critères professionnels pertinents d'autre part. Par ailleurs, la meilleure manière de démontrer la validité critérielle des dimensions de personnalité est indiscutablement de montrer qu'elles conservent une validité incrémentielle en complément des autres construits tels que l'intelligence ou l'intelligence émotionnelle dans la prédiction de critères de la « vie réelle ». De nombreuses méta-analyses ont mis en évidence les liens entre intelligence et performance professionnelle dans une large gamme d'emplois (Salgado et al., 2003) et également dans des contextes culturels (États-Unis et Communauté européenne) différents (Salgado et al., 2003). Schmidt et Hunter (1998) estiment à 0,51 la validité moyenne de l'aptitude mentale générale (GMA ou facteur *g*) dans la prédiction de la performance professionnelle. Dans cette même étude, ils montrent que le caractère consciencieux apporte une validité incrémentielle complémentaire et que le cumul de ces deux types de variables permet d'atteindre un coefficient de corrélation multiple de 0,60 dans la prédiction de la performance professionnelle, ce qui représente 18 % de validité incrémentielle par rapport à la GMA, ce qui n'est — bien évidemment — pas négligeable.

Tableau 3
Résumé des résultats de Hogan et Holland (2003)

Échelle HPI	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	ρ
Ajustement (stabilité émotionnelle)	24	2573	0,25	0,43
Ambition (extraversion)	28	3698	0,20	0,34
Amabilité (agréabilité)	17	2500	0,18	0,36
Prudence (consciencieux)	26	3379	0,22	0,36
Curiosité (<i>intellect–openness</i>)	7	1190	0,20	0,34

Note: *k* ; nombre de corrélations ; ρ ; corrélation corrigée.

3.1. Validité incrémentielle

Qu'en est-il de la validité incrémentielle de l'ensemble des dimensions du modèle de personnalité à cinq facteurs (FFM) ? Dans des études indépendantes, Hunter et Hunter (1984) pour les États-Unis et Salgado et al. (2003) pour la Communauté européenne ont établi que la validité des aptitudes cognitives générales (GMA) est de 0,53 dans la prédiction de la performance professionnelle pour les emplois de complexité moyenne qui représentent environ deux tiers des emplois dans ces deux contextes économiques. Se fondant sur cette estimation (0,53) et sur les coefficients de validité des dimensions de personnalité du FFM dégagés par Salgado (2004) pour des emplois de complexité moyenne également, Salgado et De Fruyt (2005) ont analysé la contribution incrémentielle (en complément des aptitudes cognitives générales) de chacune des cinq dimensions de personnalité à la prédiction de la performance professionnelle d'une part et de la réussite en apprentissage professionnel d'autre part. Trois dimensions de personnalité (caractère consciencieux, agréabilité–amabilité, et stabilité émotionnelle) contribuent à la prédiction de la performance professionnelle en complément de la GMA en ajoutant respectivement 30,3, 20,12 et 9,02 % au potentiel de prédiction⁵ de ce critère. En ce qui concerne la réussite en apprentissage, trois dimensions (caractère consciencieux, ouverture à l'expérience, et extraversion) ont également une validité incrémentielle significative en complément de la GMA. Ces dimensions ajoutent respectivement 24,20, 22,24 et 18,04 % au potentiel de prédiction de la GMA. Considérée isolément des autres dimensions de personnalité, et en supplément de la GMA, l'agréabilité–amabilité ajoute 7,47 % de prédiction à la GMA.

3.2. Intelligence émotionnelle

Dans les dernières années, l'Intelligence Émotionnelle (IE) a fait l'objet d'une grande attention dans la presse. Ce nouveau concept a très souvent été annoncé comme le « chaînon manquant » strictement indispensable dans la prédiction de la réussite professionnelle, il serait d'une évaluation aisée, facile à développer et donc à « coacher ». Dans une récente méta-analyse, Van Rooy et Viswesvaran (2004) ont montré que l'Intelligence Émotionnelle avait une validité de 0,24 dans la prédiction de la performance dans l'emploi et de 0,14 dans la prédiction de divers critères objectifs. Ces auteurs montrent également que l'Intelligence Émotionnelle est corrélée à 0,22 avec la GMA et à 0,23 avec l'Aggréabilité–Amabilité, 0,31 avec le Caractère Consciencieux, 0,33 avec la Stabilité émotionnelle, 0,34 avec l'Extraversion et 0,23 avec l'Ouverture à l'expérience (Van Rooy et Viswesvaran, 2004). Ces résultats suggèrent que l'Intelligence Émotionnelle pourrait être une compétence fondée sur un composite de potentiel cognitif général (GMA) et de traits de personnalité du FFM. Compte-tenu de ces corrélations, il reste à démontrer que l'Intelligence Émotionnelle a une validité incrémentielle en complément de mesures d'intelligence et de personnalité. Dans une étude consacrée précisément à cette question, Salgado et De Fruyt (2005) montrent que ce n'est pas le cas. Leur étude montre en effet que la contribution de l'Intelligence Émotionnelle utilisée conjointement avec des tests d'intelligence (GMA ou facteur g) et des inventaires de personnalité (FFM) dans la prédiction

⁵ La validité incrémentielle (et donc l'utilité) d'une méthode utilisée en complément de la mesure de la GMA dépend à la fois (a) de la validité de la méthode utilisée en complément de l'intelligence (GMA), et (b) de la corrélation entre ces deux méthodes (GMA et méthode complémentaire). La validité incrémentielle ajoutée à la GMA est exprimée en pourcentage par rapport à la validité de la GMA. (Schmidt et Hunter, 1998).

de la performance professionnelle est pratiquement nulle, ce qui les amène à conclure : « *Les inventaires d'Intelligence Émotionnelle sont utiles à la prédiction de la performance professionnelle uniquement quand ils sont utilisés seuls* ». Le potentiel de prédiction de l'Intelligence Émotionnelle seule est, dans ce cas, très largement inférieur au potentiel de prédiction d'une procédure utilisant conjointement des mesures de GMA et de *Big Five* (Salgado et De Fruyt, 2005).

3.3. *Autres méthodes de sélection*

S'il est, bien évidemment, essentiel d'analyser la validité respective de divers construits (intelligence, intelligence émotionnelle, dimensions de personnalité), il est également utile de comparer la validité des dimensions de personnalité à celles d'autres méthodes de sélection très largement utilisées. Dans les procédures de sélection, il est très fréquent d'utiliser des tests psychologiques (tests de GMA et inventaires de personnalité) conjointement avec des entretiens et/ou des simulations (mises en situations). C'est le cas, par exemple, dans la méthode dite des centres d'évaluations (*assessment centers*). Schmidt et Hunter (1998) ont montré que les entretiens⁶ sont valides et contribuent de manière substantielle à la prédiction de la performance professionnelle en complément et au-delà des tests d'intelligence générale (GMA). Cela dit, lors d'un entretien de sélection, les candidats à un emploi souhaitant présenter une image favorable d'eux-mêmes, voire même une image délibérément « falsifiée », peuvent le faire tout autant dans leurs interactions au cours d'un entretien que dans leurs réponses à un inventaire de personnalité. Les informations obtenues par la méthode des entretiens peuvent donc être également affectées par les différents biais de « gestion de l'impression » dont certains auteurs se préoccupent, étrangement, exclusivement pour les inventaires de personnalité.

Les simulations (mises en situations) dans lesquelles des évaluateurs formés à l'observation du comportement évaluent des candidats à un emploi peuvent être envisagées comme une méthode permettant de contrôler les stratégies de gestion de l'image de soi dans ces situations à enjeu. Elles sont souvent considérées comme permettant d'observer le comportement « réel » d'une personne dans une situation « réelle ». Si une personne peut falsifier délibérément ses déclarations dans un inventaire de personnalité et ses déclarations ainsi que son comportement dans un entretien, on peut se demander pour quelles raisons il ne serait pas en mesure de le faire, de la même manière, dans une mise en situation. Dans les différents exercices mis en œuvre dans les centres d'évaluation (*assessment centers*), un candidat peut « en effet » manifester délibérément et volontairement des comportements coopératifs, altruistes et participatifs parce qu'il estime que c'est souhaitable et attendu dans ce contexte, ce qui ne garantit aucunement qu'il les manifestera dans l'emploi, une fois recruté. Les premiers centres d'évaluation mis en œuvre aux États-Unis, incluaient également des mesures de personnalité en complément des simulations et ont servi de base à l'étude des relations entre la personnalité et la performance dans l'emploi (Murray, 1938 ; OSS, 1948 ; MacKinnon, 1978 ; Bray, 1982). La pratique courante était de combiner les éléments de personnalité et les données de l'observation pour créer un score composite final représentant l'évaluation globale des évaluateurs du centre d'évaluation (*assessment center*). Les évaluations fournies par cette méthode des centres d'évaluation sont des prédicteurs valides de la performance professionnelle dans l'emploi (Gaugler

⁶ Les entretiens structurés tout particulièrement.

et al., 1987). Compte-tenu de la composition de ce score final, les éléments de personnalité sont donc généralement, par définition, corrélés avec le score global obtenu par la méthode des *assessment centers*. Il faut donc aborder la question suivante : dans quelle mesure les dimensions de personnalité permettent-elles de prédire les évaluations globales fournies par les centres *assessment centers* ? L'étude de Collins et al. (2003) fournit des éléments de réponse très précis à cette question. Ces auteurs ont recensé 524 articles dans lesquels sont présentées des corrélations entre dimensions de personnalité, aptitudes cognitives et évaluations dans des *assessment centers*. Ils extraient de cet ensemble les études dans lesquelles les dimensions de personnalité peuvent être affectées à l'une des cinq dimensions du modèle à cinq facteurs (FFM) et obtiennent finalement un ensemble comportant 65 corrélations pour un échantillon total de 9,738 sujets. Après avoir réalisé toutes les corrections nécessaires, ils dégagent les corrélations moyennes suivantes⁷ entre les différents construits (Aptitude cognitive générale, dimensions de personnalité N, E, O, A⁸) et les évaluations globales de la performance en *assessment center* : aptitude cognitive générale (GMA) : 0,67 ; Extraversion : 0,50 ; Stabilité Émotionnelle : 35 ; Ouverture à l'expérience : 0,25 ; Agréabilité–Amabilité : 0,17. Plus intéressant, une régression multiple entre les scores fournis par les *assessment centers* et ces six construits atteint un MR de 0,84, ce qui suggère que la plus grande partie de la variance des évaluations globales dans les *assessment centers* peut être extraite à partir de mesures d'aptitude cognitive générale et de personnalité. Compte-tenu du coût respectif de ces différentes méthodes, ces résultats ont — dans une perspective de psychologie appliquée — une très grande importance.

Sur la base des éléments disponibles, on peut — à ce jour — tirer trois conclusions sur le potentiel de la personnalité à prédire la performance au travail (validité critérielle) :

- dans les recherches correctement menées, les corrélations entre les dimensions classiques de personnalité (FFM) et les critères de performance au travail correctement ajustés à ces dimensions sont très nettement au-dessus du seuil de 0,30 décrit par W. Mischel et les corrélations multiples entre l'ensemble de ces dimensions (FFM) et la performance au travail sont de l'ordre de 0,50 (Salgado et De Fruyt, 2005) ;
- dans les régressions multiples utilisant l'ensemble des dimensions du FFM (Stabilité Émotionnelle, Extraversion, Ouverture, Agréabilité–Amabilité, Caractère Consciencieux), le potentiel de prédiction de la performance au travail par les dimensions de personnalité est comparable à celui des aptitudes cognitives. Les résultats de la recherche sur ce point sont convergents et suggèrent que toute procédure d'évaluation à des fins de sélection ou d'orientation devrait intégrer d'une part une mesure de potentiel cognitif (GMA), et d'autre part une évaluation de la personnalité (FFM). L'évaluation de l'intelligence et de la personnalité peut se faire de manière individuelle ou en groupe au moyen de tests et d'inventaires standardisés qui peuvent être renseignés en un temps relativement court. Un avantage essentiel de ces méthodes est leur standardisation, par ailleurs leur interprétation peut être très largement facilitée (et également standardisée) par des comptes-rendus interprétatifs. De nombreuses autres méthodes d'évaluation très largement utilisées en sélection du personnel ou dans des perspectives de développement sont beaucoup moins standardisées

⁷ Corrélations au niveau des construits.

⁸ En l'absence d'études présentant des corrélations entre le Caractère Consciencieux, cette étude ne retient que les quatre autres dimensions du FFM (N, E, O, A).

(l'entretien non structuré par exemple) et peuvent dépendre très largement de la compétence de l'évaluateur (l'observateur dans une mise en situation par exemple). Par conséquent, dans le cadre d'une pratique professionnelle soumise à des contraintes juridiques, la validité de ces méthodes (entretien, observations) donc être examinée et démontrée pour chaque vague d'évaluation et pour chaque évaluateur ;

- finalement, les chercheurs impliqués dans ce champ commencent à formuler et à examiner les explications théoriques rendant compte des résultats acquis. Hogan et Hogan (1995) et Ones et Viswesvaran (1997) par exemple ont formulé un ensemble d'hypothèses visant à expliquer les relations observées entre personnalité et performance au travail ainsi que les raisons pour lesquelles les inventaires de personnalité ont une si bonne validité prédictive lorsqu'on les compare aux autres méthodes.

4. Conclusions

Dans leur pratique quotidienne, les professionnels impliqués dans le domaine des ressources humaines déclarent percevoir des différences relativement stables entre les personnes (dans leurs styles émotionnels, interpersonnels, expérientiels, attitudeux et motivationnels) et déclarent également constater l'impact de ces différences interindividuelles sur des critères importants à leurs yeux (ajustement à l'emploi, efficacité et réussite professionnelle, réussite en apprentissage, comportements contreproductifs au travail, absentéisme, leadership, moral, satisfaction professionnelle, conduites dysfonctionnelles, etc.). Un ensemble de recherches, présentées plus haut, montrent que ces « impressions » ne sont pas des « illusions » comme on le dit parfois. Confrontés à la nécessité de prendre en compte ces différences interindividuelles, ils souhaitent disposer de méthodes d'évaluation valides et fidèles qui leur permettent de prendre de meilleures décisions de recrutement et d'orientation. Se tournant parfois vers la psychologie, il leur arrive très souvent de voir cette demande ignorée ou « reformulée » par des chercheurs qui manifestent un profond scepticisme sur la notion même de personnalité et/ou sur les instruments d'évaluation de la personnalité utilisés dans ces conditions. Ainsi, livrés à eux-mêmes et considérant qu'il leur est indispensable de disposer d'informations sur les styles émotionnels, interpersonnels, expérientiels, attitudeux et motivationnels des personnes dans les secteurs dont ils ont la responsabilité, ils s'orientent très souvent vers des méthodes de validité nulle telles que la graphologie (Huteau, 2004 ; Schmidt et Hunter, 1998), voire même vers des méthodes plus ésotériques telles que l'astrologie ou la numérologie. Un vaste ensemble d'études dont nous avons présenté ici quelques éléments centraux mettent en évidence une incontestable validité des construits et des méthodes d'évaluation de la personnalité et montrent que la solution raisonnable pour ces professionnels est le recours aux inventaires de personnalité. Ces recherches montrent que les critiques classiquement formulées (et actuellement renouvelées) envers cette méthode d'évaluation de la personnalité (utilisée dans ce contexte) sont très largement surestimées et que les inventaires de personnalité sont la meilleure méthode d'évaluation de ce type de construit. McCrae et Costa, 1984 ; McCrae et Costa, 1990.

Références

- Allport, G.W., 1937. *Personality: a psychological interpretation*. Holt, Rinehart, and Winston, New York.
- Aluja, A., Garcia, O., Garcia, L.F., 2002. A comparative study of Zuckerman's three structural models for personality through the NEO-PI-R, ZKPQ-III-R, EPQ-R and Goldberg's 50-bipolar adjectives. *Personality and Individual Differences* 33, 713–725.

- Aluja, A., Garcia, O., Garcia, L.F., 2004. Replicability of the three, four and five Zuckerman's personality superfactors: Exploratory and confirmatory factor analysis of the EPQ-RS, ZKPQ and NEO-PI-R. *Personality and Individual Differences* 36, 1093–1108.
- Barrick, M.R., Mount, M.K., 1991. The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology* 44, 1–26.
- Barrick, M.R., Mount, M.K., 1996. Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of Applied Psychology* 81, 261–272.
- Barrick, M.R., Mount, M.K., Judge, T.A., 2001. The FFM personality dimensions and job performance: meta-analysis of meta-analyses. *International Journal of Selection and Assessment* 9, 9–30.
- Borkenau, P., Riemann, R., Angleitner, A., Spinath, F.M., 2001. Genetic and environmental influences on observed personality: evidence from the GOSAT. *Journal of Personality and Social Psychology* 80 (4), 655–668.
- Bray, D.W., 1982. The assessment center and the study of lives. *American Psychologist* 37, 180–189.
- Canli, T., Zhao, Z., Desmond, J.E., Kang, E., Gross, J., Gabrieli, J.D.E., 2001. An fMRI study of personality influences on brain reactivity to emotional stimuli. *Behavioral Neuroscience* 115, 33–42.
- Canli, T., Sivers, H., Whitfield, S.L., Gotlib, I.H., Gabrieli, J.D.E., 2002. Amygdala response to happy faces as a function of extraversion. *Science* 296, 2191.
- Collins, J.M., Schmidt, F.L., Sanchez-Ku, M., Thomas, L., McDaniel, M.A., Le, H., 2003. Can basic individual differences shed light on the construct meaning of assessment center evaluations? *International Journal of Selection and Assessment* 11, 17–29.
- Costa, P.T., McCrae, R.R., 1992. Professional manual for the NEO personality inventory (NEO PI-R) and NEO five factor inventory (NEO-FFI). Psychological Assessment Resources, Odessa.
- Costa, P.T., McCrae, R.R., 1992b. Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences* 13, 653–665.
- Costa, P.T., Herbst, J.H., McCrae, R.R., Siegler, I.C., 2000. Personality at midlife: stability, intrinsic maturation and responses to life events. *Assessment* 7, 365–378.
- Costa, P.T., McCrae, R.R., 2002. Looking backward: changes in the mean levels of personality traits from 80 to 12. In: Cervone, D., Mischel, W. (Eds.), *Advances in personality science*. Guilford, New York, pp. 219–237.
- Costa, P.T., McCrae, R.R., Rolland, J.P., 1998. Manuel de l'adaptation française de l'inventaire NEO PI-R. ECPA, Paris.
- Costa, P.T., Widiger, T.A., 2002. Personality disorders and the five-factor model of personality. American Psychological Association, Washington DC.
- Huteau, M., 2004. *Écriture et personnalité : approche critique de la graphologie*. Dunod, Paris.
- Davidson, R.J., 2001. Toward a biology of personality and emotion. *Annals of the NY Academy of Sciences* 935, 191–207.
- De Clercq, B., De Fruyt, F., 2003. Personality disorder symptomatology in adolescence: a five-factor model perspective. *Journal of Personality Disorders* 17, 269–292.
- De Fruyt, F., Furnham, A., 2000. Advances in the assessment of the five-factor model. *Psychologica Belgica* 40, 51–75.
- De Fruyt, F., Mervielde, I., 1999. RIASEC types and big five traits as predictors of employment status and nature of employment. *Personnel Psychology* 52, 701–727.
- Digman, J.M., 1997. Higher-order factors of the big five. *Journal of Personality and Social Psychology* 73, 1246–1256.
- Eysenck, H.J., 1992. Four ways five factors are not basic. *Personality and Individual Differences* 13, 6667–6673.
- Eysenck, H.J., 1994. Personality: biological foundations. In: Vernon, P.A. (Ed.), *The neuropsychology of individual differences*. Academic Press, New York, pp. 151–207.
- Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C., Bentson, C., 1987. Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology* 72, 493–511.
- Gough, H.G., 1956. *California psychological inventory*. California, Palo Alto.
- Gough, H.G., 1965a. *California psychological inventory*. Revised edition. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California.
- Gough, H.G., 1965b. Cross-cultural validation of a measure of asocial behavior. *Psychological Reports* 17 (2), 379–387.
- Gough, H.G., DeVos, G., Muzushima, K., 1968. Japanese validation of the CPI social maturity index. *Psychological Reports* 22, 143–146.
- Griffith, R., (in press) A closer examination of applicant faking behavior. Greenwich, CT: information age publishing.
- Hall, W.B., MacKinnon, D.W., 1969. Personality inventory correlates of creativity among architects. *Journal of Applied Psychology* 53, 322–326.

- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L., 2002. Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (2), 268–279.
- Hogan, J., Holland, B., 2003. Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology* 88, 100–112.
- Hogan, R., Hogan, J., 1995. *Hogan Personality Inventory Manual*. Hogan Assessment Systems, Tulsa, OK.
- Hogan, R., Mankin, D., Conway, J., Fox, S., 1970. Personality correlates of undergraduate marijuana use. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 35, 58–63.
- Holland, J.L., 1973. *Making vocational choices: a theory of careers*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hunter, J.E., Hunter, R.F., 1984. Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin* 96, 72–98.
- Hurtz, G.M., Donovan, J.J., 2000. Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology* 85, 869–879.
- Jang, K.L., McCrae, R.R., Angleitner, A., Riemann, R., Livesley, W.J., 1998. Heritability of facet-level traits in cross-cultural twin study: support for a hierarchical of personality. *Journal of Personality and Social Psychology* 74, 1556–1565.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., Gerhardt, M.W., 2002. Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology* 87, 765–780.
- Judge, T.A., Colbert, A.E., Ilies, R., 2004. Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology* 89, 542–555.
- Judge, T.A., Heller, D., Mount, M.K., 2002. Five factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87, 530–541.
- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J., Barrick, M.R., 1999. The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology* 52, 621–652.
- Ledoux, J., 2003. *Neurobiologie de la personnalité*. Odile Jacob, Paris.
- Lévy-Leboyer, C., 2005. *La personnalité : un facteur essentiel de réussite dans le monde du travail*. Éditions d'Organisation, Paris.
- Loehlin, J.C., 1992. *Genes and environment in personality development*. Page, Newbury Park, CA.
- MacKinnon, D.W., 1978. *In search of human effectiveness*. Creative Education Foundation, Buffalo, NY.
- Markon, K.E., Krueger, R.F., Watson, D., 2005. Delineating the structure of normal and abnormal personality: an integrative hierarchical approach. *Journal of Personality and Social Psychology* 88 (1), 139–157.
- Marshall, M., De Fruyt, F., Rolland, J.-P., Bagby, R.M., 2005. Socially desirable responding and the factorial stability of the NEO-PI-R. *Psychological assessment* 17 (3), 379–384.
- McCrae, R.R., Costa Jr., P.T., 1984. *Emerging lives, enduring dispositions: personality in adulthood*. Little, Brown, Boston.
- McCrae, R.R., Costa Jr., P.T., 1990. *Personality in adulthood*. Guilford, New York.
- McCrae, R.R., Jang, K.L., Livesley, W.J., Riemann, R., Angleitner, A., 2001. Sources of structure: genetic, environmental, and artifactual influences on the covariation of personality traits. *Journal of Personality* 69, 511–535.
- Mervielde, I., De Clercq, B.J., De Fruyt, F., Van Leeuwen, K.G., 2005. Temperament, personality, and developmental psychopathology as childhood antecedents of personality disorders. *Journal of Personality Disorders* 19, 171–201.
- Mischel, W., 1968. *Personality and assessment*. Wiley, New York.
- Murphy, S., Davies, S., (2006). *Meta-analysis of a personality profile for predicting sales success*. Presented at the 20th SIOP conference, Dallas, Texas.
- Murray, H.A., 1938. *Explorations in personality*. Oxford University Press, New York.
- O'Connor, B.P., 2002a. A quantitative review of the comprehensiveness of the five factor model in relation to popular personality inventories. *Assessment* 9, 188–203.
- O'Connor, B.P., 2002b. The search for dimensional structure differences between normality and abnormality: a statistical review of published data on personality and psychopathology. *Journal of Personality and Social Psychology* 83, 962–982.
- O'Connor, B.P., 2005. A search for consensus on the dimensional structure of personality disorders. *Journal of Clinical Psychology* 61, 323–345.
- O'Connor, B.P., Dyce, J.A., 2001. Rigid and extreme: a geometric representation of personality disorders in five factor model space. *Journal of Personality and Social Psychology* 81, 1119–1130.
- Ones, D.S., Viswesvaran, C., 2001. Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment* 9, 31–39.
- Ones, D.S., Viswesvaran, C., (1997). *Empirical and theoretical considerations in using conscientiousness measures in personnel selection*. Paper presented at the fifth European congress of psychology, Dublin, Ireland. July 6–11, 1997.

- Ones, D.S., Viswesvaran, C., Reiss, A.D., 1996. Role of social desirability in personality testing for personnel selection: the red herring. *Journal of Applied Psychology* 81, 660–679.
- Ones, D.S., Viswesvaran, C., Schmidt, F.L., 2003. Personality and absenteeism: a meta-analysis of integrity tests. *European Journal of Personality* 17, 19–38.
- Assessment Staff, O.S.S., 1948. *Assessment of men*. Rinehart, New York.
- Piedmont, R.L., McCrae, R.R., Riemann, R., Angleitner, A., 2000. On the invalidity of validity scales: evidence from self-reports and observer ratings in volunteer samples. *Journal of Personality and Social Psychology* 78, 582–593.
- Roberts, B.W., Del Vecchio, W.F., 2000. The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: a quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin* 126, 3–25.
- Rolland, J.P., 2004. *L'évaluation de la personnalité*. Sprimont, Mardaga.
- Rolland, J.P., De Fruyt, F., 2003. The validity of FFM personality dimensions and maladaptive traits to predict negative affects at work: a 6-month predictive study in a military sample. *European Journal of Personality* 17, 1–21.
- Rosenthal, R., 1991. Meta-analysis: a review. *Psychosomatic Medicine* 53, 247–271.
- Rosenthal, R., Di Matteo, M.R., 2001. Meta-analysis: recent developments in quantitative methods for literature reviews. *Annual Review of Psychology* 52, 59–82.
- Salgado, J.F., 1997. The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology* 82, 30–43.
- Salgado, J., 1999. Personnel selection methods. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 14, 1–54.
- Salgado, J.F., 2002. The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment* 10, 117–125.
- Salgado, J.F., (2004). *Moderator effects of job complexity on the Big Five validity*. Poster presented at the conference of the Society for industrial and organizational psychology, Chicago, Illinois.
- Salgado, J.F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., De Fruyt, F., 2003. International validity generalization of GMA and cognitive abilities as predictors of work behaviors: a European contribution and comparison with American findings. *Personnel Psychology* 56, 573–605.
- Salgado, J.F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., De Fruyt, F., Rolland, J.-P., 2003. A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European Community. *Journal of Applied Psychology* 88, 1068–1081.
- Salgado, J., De Fruyt, F., 2005. Personality in personnel selection. In: Evers, A., Smit-Voskuyl, O., Anderson, N. (Eds.), *International handbook of selection*. Blackwell, Oxford.
- Schinka, J.A., Kinder, B.N., Kremer, T., 1997. Research validity scales for the NEO PI-R: development and initial validation. *Journal of Personality Assessment* 68, 127–138.
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E., 1998. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin* 124, 262–274.
- Schmitt, N., 2004. Beyond the big five: increases in understanding and practical utility. *Human Performance* 17, 347–357.
- Smith, D.B., Ellingson, J.E., 2002. Substance vs style: a new look at social desirability in motivating contexts. *Journal of Applied Psychology* 87, 211–219.
- Stelmack, R.M., 1990. Biological bases of extraversion: psychophysiological evidence. *Journal of Personality* 58, 293–311.
- Stelmack, R.M., 2004. *On the psychobiology of personality: essays in honor of Marvin Zuckerman*. Elsevier, Amsterdam; Boston, Mass.
- Van Rooy, D.L., Viswesvaran, C., 2004. Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior* in press.
- Witt, L.A., (2001). *Emotional stability and conscientiousness as predictors of job performance*. Presented at the annual meeting of the southern management association, New Orleans, LA.
- Witt, L.A., 2002a. The interactive effects of extraversion and conscientiousness on job performance. *Journal of Management* 28, 835–851.
- Witt, L.A., (2002b). *Conscientiousness and intellect: both necessary for performance?* Presented at the SIOP 17th conference, Toronto, Canada.
- Witt, L.A., (2003). *Conscientiousness may not be enough*. Presented at the SIOP 18th conference, Orlando, FL.
- Witt, L.A., Burke, L.A., Barrick, M.R., Mount, M.K., 2002. The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology* 87, 161–169.
- Zuckerman, M., 2005. *Psychobiology of personality*. Cambridge, U.K., Cambridge University Press.