

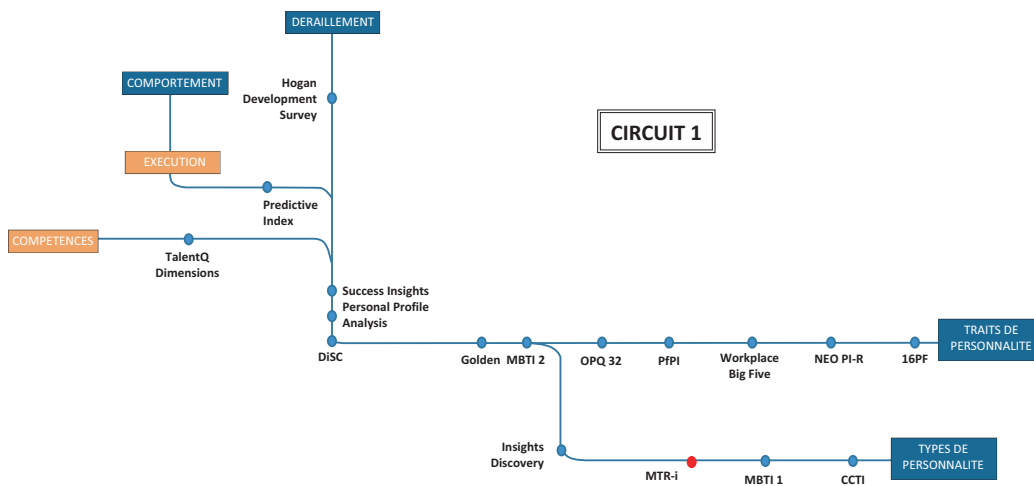
Partie 1

CIRCUIT 1

PERSONNALITÉ
(TRAITS) -
PERSONNALITÉ
(TYPES) -
COMPORTEMENT -
DÉTAILLEMENT



e circuit d'outils est le plus long (16 instruments). Depuis le début de la psychométrie, un nombre impressionnant d'outils a été développé à des époques différentes, traitant de la personnalité et ses manifestations dans le comportement. Nous avons effectué une sélection actuelle et représentative.



PERSONNALITÉ VS COMPORTEMENT VS DÉRAILLEMENT

La logique est apparemment simple : le circuit personnalité-comportement est souvent perçu comme un continuum. La personnalité est ce que nous sommes (en quelque sorte) et le comportement est ce que nous faisons (en quelque sorte). La personnalité est comprise comme un ensemble d'éléments qui caractérise un individu et le différencie d'autres individus, et qui est stable dans le temps, de telle manière que nous observons des comportements prévisibles (ou *patterns*) chez lui. Le comportement est ainsi vu comme l'expression de la personnalité dans un contexte donné. Le comportement est une mini-représentation d'une personnalité plus souveraine. Or, pour beaucoup de praticiens, une relation causale est supposée entre ces deux notions : nous faisons ce que nous faisons parce que nous sommes qui nous sommes. La réalité est bien plus complexe.

Lorsque l'on observe le comportement d'un individu, dans quelle mesure est-il influencé par sa personnalité ou par les caractéristiques de la situation dans laquelle il se trouve ? Un introverti peut s'exprimer pleinement en situation de recrutement, ou lorsqu'il y a un réel enjeu à relever. Une personne relativement

soumise peut être transformée en situation de jeu compétitif ou de conflit. Certains chercheurs (Mischel, Nisbett) postulent que le contexte – ou la situation vécue – exerce une influence décisive sur le comportement, et que la personnalité, par conséquent, n'a qu'un faible pouvoir prédictif (approche interactionniste).

Pour d'autres, la personnalité est un prédicteur de comportement comme tendance générale, à travers un ensemble de situations, même si elle n'explique pas nécessairement le comportement précis d'un individu dans une situation spécifique à un moment donné. Cette position est renforcée par le postulat que – consciemment ou inconsciemment – les personnes choisissent souvent les situations dans lesquelles elles se trouvent (ex. : choix de métier) et que ces choix sont *déjà* le reflet de leur personnalité. Si le choix n'est pas neutre, l'infinie diversité de nos interactions avec notre environnement ne l'est pas non plus. C'est ainsi que certaines situations peuvent permettre à la personnalité de s'exprimer pleinement alors que d'autres requièrent une gamme de réponses comportementales bien plus étroite. Un trait de personnalité, donc, ne pourrait se révéler que lorsque la situation le permet.

Par ailleurs, il est également admis que le degré d'adaptabilité d'une personne – facette propre de sa personnalité – influence à son tour son comportement, certains cherchant à s'adapter aux exigences d'une situation plus que d'autres. Il en résulte que les personnes possédant ainsi ce trait d'adaptabilité peuvent avoir des comportements plus variés et, dans ce sens, moins prévisibles.

Quant à l'utilisation des outils psychométriques, les différences comportement/personnalité peuvent se manifester de plusieurs manières :

1. Le comportement étant dépendant de la situation, il est plus changeant, et les résultats d'un questionnaire sont davantage valables pour le contexte dans lequel la passation a eu lieu. Un changement de contexte (fonction, entreprise, etc.) peut nécessiter de repasser le questionnaire.

2. Les comportements sont observables par des tiers. C'est pour cela que l'option à 360° est souvent utilisée. Les tests de personnalité contiennent donc un biais potentiel qui doit être abordé : le répondant, par l'auto-évaluation, pourrait falsifier ses résultats, involontairement ou pas, ou subir la loi de la désirabilité sociale.

3. La personnalité se manifeste également dans nos émotions, nos perceptions, nos pensées, ce qu'un outil comportemental ne mesure pas.

4. La recherche indique que la personnalité peut également être affectée par des facteurs physiologiques et des besoins, ce qui dépasse le périmètre d'explication des outils comportementaux.

5. La causalité est différente entre les deux approches. L'analyse des comportements mesure ce qui a été réellement observable, autrement dit, le comportement contextualisé « passé », en quelque sorte. Les outils de personnalité prétendent à une orientation proactive, prédictive, se centrant sur les préfé-

rences ou des traits d'un individu, à savoir ses tendances naturelles à agir dans l'avenir.

Même si l'on peut admettre que « la personnalité n'explique pas tout », il n'y a pas, aujourd'hui, d'autres variables psychologiques qui offrent un niveau supérieur d'explication des comportements. En tout cas, ce débat d'actualité peut orienter le choix qu'effectue un praticien entre un outil mesurant le comportement et un outil de personnalité. Pour ceux qui souhaitent mesurer plus précisément la **performance** (et non pas le potentiel de performance), des études démontrent que des outils de personnalité sont aussi pertinents que les outils comportementaux.

Le **déraillement** (de carrière) constitue un autre « terminal » de ce circuit. Notion importée des États-Unis, le déraillement couvre toutes les raisons qui expliquent pourquoi des personnes talentueuses « sortent des rails » en matière de performance. Pour paraphraser un certain nombre de séminaires récents dans des écoles de management, « pourquoi est-ce que des gens intelligents commettent des erreurs idiotes ? » Le déraillement concernerait un nombre significatif de personnes occupant des postes à haut niveau dans les entreprises. Une approche consiste à positionner le déraillement comme la conséquence d'une incapacité à s'adapter à un environnement changeant. Une deuxième approche – peu partagée aujourd'hui – explique le déraillement en termes de carences, de limitations (*career stoppers*) ou de faiblesses d'un individu. Pour Hogan, le déraillement procède le plus souvent d'une surutilisation – ou d'une mauvaise utilisation – de ses points forts aux mauvais moments.

Ces analyses ne se situent pas au niveau des compétences professionnelles d'une personne, mais bien au niveau des facettes ou des caractéristiques de sa personnalité même, avec des parallèles étonnants avec des troubles de la personnalité. D'où son positionnement sur ce circuit, car d'autres facteurs liés à l'environnement ou au contexte peuvent tout autant expliquer le déraillement d'une personne dans son poste (ex. : exigences techniques du poste). C'est ainsi que les traits de personnalité d'un individu peuvent être « à double tranchant » selon le contexte, des forces contenant des faiblesses potentielles. Le déraillement relève de certains dysfonctionnements d'une personnalité, son côté sombre (*dark side*) avec, bien entendu, un impact significatif sur le comportement et la performance.

TRAITS VS TYPES

Dans la représentation du circuit ci-dessus, il existe une « bifurcation » entre les traits de personnalité et les types de personnalité.

Les traits de personnalité sont des caractéristiques expliquant comment les individus sont psychologiquement différents des autres. Ils sont stables dans le

temps, différencient les individus entre eux selon l'intensité du trait et peuvent influencer le comportement. La théorie des traits s'intéresse à classer les traits de personnalité par le biais d'une taxonomie hiérarchique. La classification se fait notamment par l'utilisation de l'analyse factorielle (voir glossaire), ce qui permet de corréliser des traits entre eux et ainsi établir des regroupements ou « *clusters* ». Allport (1936) a été le premier à relever 18 000 adjectifs pour décrire la personnalité. Sa classification s'est faite à trois niveaux : les traits centraux, c'est-à-dire les caractéristiques essentielles de la personnalité, les traits secondaires, qui sont des traits mineurs, et les traits cardinaux, qui permettent de *fortement* distinguer une personne des autres.

D'autres travaux ont suivi. Cattell a réduit la liste d'Allport à 4 500 adjectifs et ensuite à 171 traits, et l'analyse factorielle a établi une liste finale de 16 traits (d'où le **16PF®**), qui explique – selon cette approche – la totalité de la personnalité. Plus récemment, le FFM (Five Factor Model) ou Big Five présenté par McCrae et Costa, s'appuyant sur 18 000 mots descriptifs, offre une classification par cinq grandes dimensions de la personnalité (voir **Workplace Big Five Profile™**, et **NEO PI-R™**), qui est assez largement acceptée aujourd'hui, même si les noms des catégories peuvent différer selon les outils. Ces cinq dimensions semblent être universelles (50 cultures étudiées) et certains psychologues y détectent même des origines biologiques. La théorie des traits, donc, offre une analyse pragmatique d'un grand nombre de caractéristiques de la personnalité en corrélation dynamique.

Les types de personnalité, pour leur part, résultent d'une approche théorique de la personnalité (essentiellement jungienne, telle qu'incarnée dans le **MBTI®**), qui la présente comme un ensemble cohérent et interdépendant d'éléments qui la rendent exclusive : chaque individu n'a qu'une seule personnalité parmi un éventail large, et chaque personnalité a, en quelque sorte, ses « frontières ». Selon cette approche, être d'un certain type veut dire que l'on n'est pas d'un autre type, le choix est forcé. On est *soit* introverti *soit* extraverti, en termes de *préférence*, et cela n'aura pas de sens de dire que l'on pourrait être les deux à la fois. Ce positionnement bipolaire contraste avec l'approche par traits, où l'on est *plus ou moins* introverti *et plus ou moins* extraverti. Autrement dit, pour la théorie des traits, c'est le **degré** des traits de personnalité que l'on possède – et leur combinaison – qui permet la différenciation avec d'autres et exprime l'unicité véritable de sa personnalité. L'approche par types de personnalité est ainsi souvent perçue par les défenseurs de traits comme une forme de catégorisation simplifiée ou de « stéréotype ».

Un tel reproche est réducteur. L'approche typologique (à travers la notion de « préférences » véhiculant des prédispositions à agir) se présente davantage comme une indication possible d'un comportement futur. C'est ainsi que connaître le type d'une personne (ex. : ESTP) permet d'anticiper certains de