

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

**Une nouvelle perspective sur la personnalité comme  
variable prévisionnelle du rendement individuel au travail :  
l'approche holistique comparée à l'approche traditionnelle  
centrée sur les variables**

par

Catherine St-Sauveur

Département de psychologie  
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Philosophiae Doctor (Ph.D.)  
en psychologie du travail et des organisations

Avril 2007

© Catherine St-Sauveur, 2007

Université de Montréal



Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

Une nouvelle perspective sur la personnalité comme variable prévisionnelle du rendement individuel au travail : l'approche holistique comparée à l'approche traditionnelle centrée sur les variables

présentée par :

Catherine St-Sauveur

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Présidente-rapporteuse – Estelle Morin

Directeur de recherche – André Savoie

Membre du jury – François Chiocchio

Examineur externe – Denis Morin

Représentant du doyen – Estelle Morin

## Résumé

La personnalité est de plus en plus évaluée par les gestionnaires et les professionnels en ressources humaines dans les processus de sélection de personnel (Rothstein et Goffin, 2006), au Québec comme ailleurs. Malgré qu'il existe une quantité impressionnante d'études ayant mesuré les liens entre la personnalité et le rendement, elles présentent dans l'ensemble un schème de recherche relativement semblable et rapportent des résultats peu concluants, qui permettent difficilement, à l'heure actuelle, de justifier l'utilité des mesures de personnalité en sélection de personnel. La présente thèse a pour principal objectif d'examiner autrement les relations entre la personnalité et le rendement au travail, afin d'évaluer l'apport d'une approche différente des méthodes traditionnelles pour comprendre les liens entre ces deux concepts.

Pour ce faire, une approche holistique de la personne (Bergman, Magnusson et El-Khoury, 2003), transposée dans une approche typologique de la personnalité, est ici proposée. Ainsi, une typologie de la personnalité des gestionnaires est dérivée empiriquement dans le but d'examiner si l'approche holistique est supérieure à l'approche centrée sur les variables pour expliquer le rendement au travail de ces gestionnaires.

Également, la présence de relations non-linéaires entre la personnalité et le rendement est testée. La puissance prévisionnelle de caractéristiques spécifiques de personnalité est comparée à celle des facteurs globaux. Aussi, l'hypothèse selon laquelle la personnalité serait davantage associée aux dimensions spécifiques du rendement qu'au rendement global est mise à l'épreuve.

L'échantillon est composé de 246 gestionnaires provenant de trois entreprises. Ils ont rempli des questionnaires de personnalité dans le cadre d'une évaluation de compétences dans une firme de psychologie du travail. Leur supérieur immédiat a été contacté entre quatre mois et deux ans après l'évaluation pour obtenir une appréciation de leur rendement au travail. Le schème de recherche s'avère donc prédictif, plutôt que concomitant. En outre, la conception particulièrement rigoureuse de la mesure du rendement utilisée dans le cadre de la présente thèse, qui comprend les deux dimensions les plus reconnues du rendement (Motowidlo, 2003), dans la tâche et contextuel, ainsi qu'une mesure du rendement global, se doit d'être soulignée.

Les résultats montrent qu'il existe davantage de relations non-linéaires que linéaires entre la personnalité et le rendement au travail, tel que détecté par des analyses de variance et des analyses de régressions multiples incluant des fonctions quadratiques et cubiques. Également, lorsque les facteurs globaux de personnalité sont placés dans une régression multiple simultanément avec leurs facettes respectives, en aucun cas ceux-ci ne s'avèrent des variables prévisionnelles valides du rendement, alors que les facettes expliquent de 3 à 16% de la variance du rendement. D'autre part, la personnalité n'explique pas toujours mieux les dimensions spécifiques du rendement que le rendement global.

Concernant l'approche holistique, des analyses de regroupements ont fait ressortir quatre types de personnalité de questionnaires pour lesquels il existe des indices de fidélité et de validité satisfaisants. Toutefois, l'appartenance à un type plutôt qu'à un autre n'est pas associée au rendement. L'approche traditionnelle centrée sur les variables demeure donc supérieure à l'approche typologique pour expliquer le rendement dans cette étude.

Globalement, notre recherche a le mérite d'avoir abordé différemment les relations entre la personnalité et le rendement. Les résultats obtenus, quoique principalement exploratoires, indiquent qu'il y a encore beaucoup de chemin à parcourir avant de démontrer que la validité critériée de la personnalité est suffisamment élevée empiriquement pour avoir une utilité économique. Nous concluons en incitant fortement les chercheurs à explorer des approches différentes dans l'étude des liens entre la personnalité et le rendement. Par ailleurs, il faudrait minimalement inclure aux schèmes des recherches subséquentes des mesures de variables du contexte organisationnel, social ou liées à la tâche pour évaluer les interactions qu'elles présentent probablement avec la personnalité. Une attention particulière devrait aussi être portée à la qualité des mesures du rendement et de la personnalité utilisées.

Finalement, la personnalité continuera d'être évaluée en sélection de personnel, ce qui en soi peut s'avérer correct, à condition de choisir judicieusement les questionnaires utilisés et les caractéristiques à considérer.

**Mots-clés :** personnalité, rendement au travail, sélection de personnel, typologie, *Big Five*.

## Abstract

Personality is increasingly assessed by managers and human resource professionals in personnel selection processes (Rothstein and Goffin, 2006), in Quebec and elsewhere. Although a considerable number of studies have measured the relationship between personality and performance, they globally display a relatively similar research design and report inconclusive results that, to this day, hardly justify the usefulness of personality measures in personnel selection. The main objective of this dissertation is to investigate the relationship between personality and work performance differently, as to assess the value of an approach differing from traditional methods to understand the relation between these two concepts.

To do so, a holistic approach of the individual (Bergman, Magnusson et El-Khoury, 2003) transposed into a typological approach to personality is suggested herein. Hence, a personality typology of managers is empirically derived in order to examine if the holistic approach is superior to the variable-based approach to explain these managers' work performance.

In addition, the presence of nonlinear relationships between personality and performance is tested. The predictive power of specific features of personality is compared to that of global factors. Moreover, the hypothesis that personality is more associated to specific dimensions of performance than to global performance is tested.

The sample consisted of 246 managers from three companies. These managers have completed personality questionnaires through competency assessment in an industrial-organizational psychology firm. Their supervisor was contacted between four months and two years following the assessment in order to obtain an appraisal of their work performance. The research design is thus predictive, rather than concomitant. Moreover, the highly rigorous conception of the performance measure used in the present dissertation, which includes the two most recognized dimensions of performance (Motowidlo, 2003), task and contextual, as well as a global performance measure, must be underscored.

Results indicate that there are more nonlinear than linear relationships between personality and work performance, as detected by variance analyses and multiple regression analyses including quadratic and cubic functions. In addition, when global personality

factors are included in multiple regression simultaneously with their respective facets, they are never valid predictors of performance, while facets explain between 3 to 16% of variance in performance. Furthermore, personality does not always better explain specific dimensions of performance than global performance.

As regards the holistic approach, clustering analyses have generated four types of manager personality bearing satisfactory reliability and validity indices. However, the fact of belonging to either type is not associated with performance. The traditional variable-based approach thus remains superior to the typological approach to explain performance in this study.

Globally, our research has the merit to have investigated the relationship between personality and performance in a different light. Obtained results, although mainly exploratory, indicate that a lot of ground remains to be covered before demonstrating that criterion validity of personality is sufficiently empirically elevated to be economically useful. We conclude by strongly encouraging researchers to explore various approaches in studying the relationship between personality and performance. In addition, future research designs should minimally include measures of organizational, social or task context variables as to assess their likely interactions with personality. Special attention should also be granted to the quality of performance and personality measures used.

Finally, personality will continue to be assessed in personnel selection, which may be adequate per se, as long as questionnaires and features to be used are selected carefully.

**Keywords :** personality, work performance, personnel selection, typology, Big Five

## Table des matières

1. Introduction .....	1
2. Problématique .....	3
2.1 Relations linéaires entre des caractéristiques de la personnalité prises individuellement et le rendement au travail .....	3
2.1.1 Résultats des études antérieures sur la personnalité en lien avec le rendement au travail.....	4
2.1.2 Les indices d'effets modérateurs ou d'interaction .....	5
2.1.2.1 Des interactions avec les autres caractéristiques de la personnalité. ....	6
2.1.3 Les limites de l'approche centrée sur les variables.....	7
2.2 La spécificité des caractéristiques de la personnalité étudiées.....	9
2.3 L'évaluation du rendement au travail .....	15
2.4 La présente recherche.....	17
3. Fondement théorique.....	19
3.1 Une approche holistique de la personne.....	19
3.1.1 Description de la perspective holistique .....	20
3.1.2 Application de la perspective holistique: l'approche typologique.....	21
3.1.3 L'apport de l'approche typologique dans l'étude de la personnalité comme variable prévisionnelle du rendement au travail .....	23
3.2 La personnalité.....	26
3.2.1 Définitions.....	26
3.2.2 Les études antérieures permettant de cibler les caractéristiques de la personnalité à retenir.....	30
3.2.2.1 Les études réalisées dans une approche typologique. ....	30
3.2.2.2 Les études réalisées dans une approche centrée sur les variables.....	35
3.2.3 Le choix des facettes pour la présente étude.....	41
3.3 Évaluation du rendement individuel au travail .....	41
3.3.1 Le rendement en termes de comportements.....	41
3.3.2 Le rendement en termes de résultats .....	44
3.3.3 Rapprochements entre les conceptualisations du rendement en termes de comportements et de résultats .....	44
3.3.4 La définition du rendement individuel utilisée dans le cadre de la présente thèse .....	46
3.3.5 La mesure du rendement individuel au travail.....	47
3.4 Objectifs et hypothèses de recherche .....	49
4. Méthodologie .....	52
4.1 Procédure.....	52



4.2	Participants.....	56
4.3	Mesures.....	57
4.3.1	Variables de contrôle.....	57
4.3.2	La personnalité.....	57
4.3.3	Le rendement au travail.....	61
4.4	Analyses.....	63
4.4.1	Descriptives.....	63
4.4.2	Types de relations entre la personnalité et le rendement au travail.....	63
4.4.3	La puissance prévisionnelle des facettes de la personnalité en comparaison avec les dimensions.....	65
4.4.4	Typologie.....	66
4.4.4.1	Méthodes de classification univariées, bivariées et multivariées.....	66
4.4.4.2	Description des analyses de groupement (« cluster analysis »).....	67
4.4.4.3	Choix d'une procédure d'analyse de regroupements.....	72
4.4.4.4	La méthode proposée par Asendorpf (2000) en psychologie pour élaborer une typologie.....	73
4.4.4.5	Notre élaboration empirique d'une typologie.....	74
4.4.5	Lien avec le rendement au travail.....	76
5.	Résultats.....	78
5.1.	Analyses préliminaires.....	78
5.2.	Vérification de l'hypothèse 1: évaluation de la nature des relations entre la personnalité et le rendement au travail.....	89
5.3.	Vérification de l'hypothèse 2: évaluation de la puissance prévisionnelle des facettes spécifiques de personnalité en comparaison avec les facteurs de personnalité.....	107
5.4.	Vérification de l'hypothèse 3: la présence de profils de personnalité chez les gestionnaires.....	108
5.4.1.	Sélection des variables constituant les profils.....	108
5.4.2.	Résultats des analyses de regroupements.....	114
5.4.3.	Description des types générés.....	122
5.4.3.1.	Organisation 1.....	122
5.4.3.2.	Organisation 2.....	125
5.4.4.	Évaluation des solutions des analyses de regroupements.....	128
5.5.	Vérification de l'hypothèse 4: les profils de personnalité comme variables prévisionnelles du rendement au travail.....	131
5.6.	Vérification de l'hypothèse 5 : la personnalité comme variable prévisionnelle des dimensions spécifiques du rendement en comparaison avec le rendement global.....	133
6.	Discussion.....	138
6.1.	Retour sur la méthode.....	139

6.1.1. Le contexte de l'étude et l'échantillon .....	139
6.1.2. La mesure de la personnalité.....	141
6.1.2.1. Qualités psychométriques des questionnaires de personnalité. ....	141
6.1.2.2. L'effet d'un cadre de référence précis dans les réponses à un test de personnalité. ....	142
6.1.3. La mesure du rendement au travail .....	144
6.1.3.1. Au-delà de l'effet de halo : l'existence d'un facteur global de rendement et la validité discriminante des dimensions.....	144
6.1.3.2. Les facteurs qui peuvent influencer le jugement de l'évaluateur.....	146
6.2. La nature des relations entre la personnalité et le rendement .....	147
6.2.1. Relations autres que linéaires entre la personnalité et le rendement au travail	148
6.2.2. Plusieurs variables potentiellement modératrices et médiatrices des relations entre la personnalité et le rendement.....	150
6.2.3. Les caractéristiques de la personnalité associées au rendement des gestionnaires dans chacune des deux organisations.....	154
6.3. La puissance prévisionnelle des facettes et des facteurs globaux .....	155
6.3.1. La puissance prévisionnelle : les tailles d'effet.....	155
6.3.2. La plus grande utilité des facettes .....	156
6.4. Une perspective holistique de la personne : l'approche typologique.....	158
6.4.1. Les types générés .....	160
6.4.2. L'évaluation de la fidélité et la stabilité des types .....	163
6.4.2.1. L'interprétabilité. ....	163
6.4.2.2. La stabilité.....	164
6.4.2.3. La validité interne. ....	165
6.4.2.4. La validité externe.....	166
6.4.2.5. Conclusion sur l'évaluation de la qualité des solutions. ....	166
6.4.3. Les profils de personnalité comme variables prévisionnelles du rendement au travail.....	166
6.4.4. D'autres utilités des profils .....	169
6.5. L'explication des dimensions spécifiques du rendement en comparaison avec le rendement global.....	170
6.5.1. Les tailles d'effet de la personnalité sur les dimensions spécifiques du rendement en comparaison avec le rendement global.....	170
6.5.2. Différentes facettes de personnalité pour expliquer différentes dimensions du rendement.....	170
7. Conclusion .....	172
7.1. Les principales contributions .....	172
7.2. Une approche différente pour les recherches futures.....	173

7.3. Et concrètement, qu'en est-il des pratiques des professionnels des ressources humaines?.....	175
7.4. Réflexions sur la recherche et le processus de la thèse.....	175
Annexe 1 : Description des cinq dimensions du <i>Big Five</i> (McCrae et Costa, 1998).....	I
Annexe 2 : Présentation téléphonique de la recherche aux gestionnaires potentiellement participants.....	II
Annexe 3 : Questions socio-démographiques posées au téléphone.....	III
Annexe 4 : Formulaire de consentement à retourner par télécopie.....	IV
Annexe 5 : Courriel envoyé au gestionnaire potentiellement participant pour solliciter son consentement.....	VII
Annexe 6 : Formulaire de consentement à retourner par courriel.....	VIII
Annexe 7 : Guide d'entretien téléphonique avec le superviseur pour solliciter sa participation.....	X
Annexe 8 : Questionnaire téléphonique d'évaluation du rendement individuel au travail..	XI
Annexe 9 : Formulaire d'officialisation de la participation et de consentement du superviseur .....	XV
Annexe 10 : Présentation des échelles du JPRF.....	XVII
Annexe 11 : Présentation des échelles du JPI-R.....	XVIII
Annexe 12 : Présentation des qualités psychométriques du «Questionnaire de recherche sur la personnalité de Jackson (JPRF)».....	XIX
Annexe 13 : Présentation des qualités psychométriques de l'«Inventaire de personnalité de Jackson - Révisé (JPI-R)» .....	XX
Annexe 14 : Questionnaire évaluant le rendement individuel dans les organisations 2 et 3 .....	XXI
Annexe 15 : Questionnaire évaluant le rendement individuel pour le premier poste dans l'organisations 1.....	XXV
Annexe 16 : Questionnaire évaluant le rendement individuel du deuxième poste dans l'organisation 1.....	XXIX
Annexe 17 : Exemples de caractéristiques situationnelles provenant de la tâche, du contexte social et organisationnel potentiellement en interaction avec chacun des traits du Big Five (tiré de Tett et Burnett, 2003).....	XXXIII

## Liste des tableaux

Tableau I Les caractéristiques saillantes des sept types de leaders trouvés par Mumford et al., (2000).....	33
Tableau II Résumé des caractéristiques de la personnalité associées au rendement de gestionnaires.....	37
Tableau III Résumé des caractéristiques de la personnalité des gestionnaires associées à la perception de leur leadership.....	39
Tableau IV Résumé des caractéristiques de la personnalité des gestionnaires associées à l'efficacité de leur leadership.....	40
Tableau V Brève description des échelles des questionnaires de Jackson (1999; 1994).....	58
Tableau VI Différences entre les analyses de regroupements exploratoires et confirmatives.....	68
Tableau VII Critères d'évaluation d'une classification (tiré de Bacher, 2002).....	69
Tableau VIII Statistiques descriptives des variables à l'étude (N=244).....	79
Tableau IX Intercorrélations entre les dimensions du rendement et le rendement global (N=244).....	80
Tableau X Résultats des analyses de variance comparant les moyennes des participants des trois organisations sur les différentes facettes de personnalité.....	82
Tableau XI Corrélations entre les facettes/dimensions de personnalité et les dimensions de rendement au travail dans l'échantillon entier ainsi que dans chacune des trois organisations prise séparément.....	84
Tableau XII Résultats des analyses de variance comparant les moyennes des participants des quatre groupes (quartiles) de rendement dans la tâche sur les différentes facettes de personnalité dans l'organisation 1.....	92
Tableau XIII Résultats des analyses de variance comparant les moyennes des participants des quatre groupes (quartiles) de rendement contextuel sur les différentes facettes de personnalité dans l'organisation 1.....	94
Tableau XIV Résultats des analyses de variance comparant les moyennes des participants des quatre groupes (quartiles) de rendement global sur les différentes facettes de personnalité de l'organisation 1.....	96
Tableau XV Résultats des analyses de variance comparant les moyennes des participants des quatre groupes (quartiles) de rendement dans la tâche sur les différentes facettes de personnalité dans l'organisation 2.....	98
Tableau XVI Résultats des analyses de variance comparant les moyennes des participants des quatre groupes (quartiles) de rendement contextuel sur les différentes facettes de personnalité dans l'organisation 2.....	100

Tableau XVII Résultats des analyses de variance comparant les moyennes des participants des quatre groupes (quartiles) de rendement global sur les différentes facettes de personnalité dans l'organisation 2.....	102
Tableau XVIII Résultats des analyses de régression multiples pas-à-pas associant les variables de personnalité (facettes et facteurs) au rendement dans la tâche, au rendement contextuel et au rendement global dans les deux organisations à l'étude.....	104
Tableau XIX Résumé des facettes et facteurs significativement associés au rendement (dans la tâche, contextuel et global confondus) par type d'analyse utilisé.....	106
Tableau XX Résultats des analyses de régressions multiples pas-à-pas associant les facettes de personnalité au rendement dans la tâche, au rendement contextuel et au rendement global dans les deux organisations à l'étude permettant de déterminer quelles facettes de personnalité seront incluses dans les analyses de regroupements.....	111
Tableau XXI Facettes de personnalité insérées dans l'analyse de regroupements pour chacune des deux organisations.....	114
Tableau XXII Niveaux d'agglomération des regroupements hiérarchiques dans l'organisation 1.....	115
Tableau XXIII Niveaux d'agglomération des regroupements hiérarchiques dans l'organisation 2.....	119
Tableau XXIV Moyennes et écarts-types de chaque type sur les variables composant les profils dans l'organisation 1.....	123
Tableau XXV Moyennes et écarts-types de chaque type sur les variables composant les profils dans l'organisation 2.....	126
Tableau XXVI Comparaison des centres des regroupements entre la solution initiale et la solution finale dans l'organisation 1.....	129
Tableau XXVII Comparaison des centres des regroupements entre la solution initiale et la solution finale dans l'organisation 2.....	130
Tableau XXVIII Moyennes et écarts-types des quatre types de l'organisation 1 sur le rendement dans la tâche, le rendement contextuel et le rendement global.....	131
Tableau XXIX Résultats d'analyses de variance de l'effet de l'appartenance à un regroupement sur le rendement dans la tâche, contextuel et global dans l'organisation 1.....	132
Tableau XXX Moyennes et écarts-types des quatre types de l'organisation 2 sur le rendement dans la tâche, le rendement contextuel et le rendement global.....	132

Tableau XXXI Résultats d'analyses de variance de l'effet de l'appartenance à un regroupement sur le rendement dans la tâche, contextuel et global dans l'organisation 2.....	133
Tableau XXXII Résultats des analyses de régressions multiples pas-à-pas montrant le pourcentage total de variance expliquée de chacune des dimensions du rendement au travail par la personnalité .....	135

## Liste des figures

Figure 1 : Illustration d'une relation non linéaire entre la personnalité et le rendement.....	64
Figure 2 : Exemple d'un dendrogramme fourni par SPSS (tiré de Bacher, 2002) .....	71
Figure 3 : Scores moyens de chacun des types sur les facettes de personnalité dans l'organisation 1 .....	125
Figure 4 : Scores moyens de chacun des types sur les facettes de personnalité dans l'organisation 2 .....	128
Figure 5 : Illustration des relations quadratique et cubique en comparaison avec une relation linéaire .....	149
Figure 6 : Un modèle interactionnel de rendement individuel basé sur les traits de personnalité (tiré de Tett et Burnett, 2003) .....	152

### Remerciements

La réalisation d'une thèse constitue un processus s'étalant sur plusieurs années, remplies d'événements de vie importants, sans compter les obstacles qui surgissent inévitablement tout au cours de son élaboration. Aussi, un facteur-clé de la réussite réside, à mon avis, dans le soutien continu que l'étudiant obtient de la part de son entourage.

Pour ma part, je dois mon premier merci à mon directeur de thèse, M. André Savoie, pour son écoute active, tant au sujet de mon projet de thèse que pour tous les sujets dont j'avais besoin de l'entretenir et pour lesquels j'appréciais son avis. Je le remercie également pour son ouverture quant à mes changements fréquents d'orientation, mon sujet de thèse proprement dit et la façon dont je désirais le traiter. Merci pour sa confiance et son soutien.

Tous mes proches (maman, Isabelle, Annie, Geneviève, Grand-papa, et tous les autres) mériteraient une médaille pour m'avoir écoutée, conseillée, soutenue, autant dans mes grandes joies que dans mes nombreux moments de découragements. Ma mère est celle qui a le plus vécu, de façon très empathique, mes angoisses, craintes, déceptions et succès, vivant de façon aussi entière et intense que moi mon parcours. Elle a démontré davantage de disponibilité qu'il n'est possible d'imaginer. Mes amis et collègues du laboratoire ont également été une source de motivation, facilitant la persévérance au quotidien.

Je dois une reconnaissance importante aux firmes Raymond Chabot et Dolmen Capital Humain pour m'avoir permis d'utiliser une partie de leurs données et d'être en contact avec certains de leurs clients, favorisant ainsi une expérimentation plus facile et très collée à la pratique, rehaussant grandement la valeur des résultats obtenus.

Un merci particulier est adressé à plusieurs psychologues de chez Dolmen (Pascal Antoine et Claude) pour leur aide et leurs conseils chaque fois que je les ai sollicités. Ils ont contribué de façon évidente à la qualité de la méthodologie ainsi qu'à l'interprétation des données basée sur leur grande expérience. Ils m'ont laissé comprendre de plusieurs façons combien ils croyaient en moi. Je ne peux exprimer la gratitude que je leur porte pour leur implication, leurs suggestions et démarches lors des difficultés qui se sont produites avec le



comité d'éthique en raison des aspects novateurs du projet. À ce sujet, je remercie Katia Maliantovitch du comité d'éthique de la recherche pour son ouverture, sa compréhension et ses démarches en ma faveur.

À la fin du parcours surtout, l'optimisme, la détermination et l'engagement communicatifs associés à l'ingéniosité stratégique de Claude ont contribué de façon évidente à la poursuite de mes efforts malgré les obstacles et les revers. Sa capacité à voir des solutions et du positif dans les difficultés rencontrées s'est révélée une source inestimable d'encouragements qui ont contribué à la poursuite de mes travaux. Ses encouragements réguliers, même les plus simples, m'ont motivée à poursuivre.

Outre mon directeur de thèse, plusieurs autres professeurs ont alimenté mes réflexions. Parmi eux, je remercie particulièrement François Chiochio pour toute sa générosité et son professionnalisme, pour le temps qu'il m'a consacré à la fois pour des questions méthodologiques, statistiques, éthique et autres. Il a lui aussi fait preuve d'une écoute exceptionnelle et a réussi à plusieurs reprises à me remettre sur la bonne voie et à m'encourager dans mes efforts.

Finalement, pour réaliser un doctorat jusqu'au bout, le financement est presque indispensable. Les bourses des organismes subventionnaires tels que le FCAR et le CRSH ont une valeur inestimable. Pour ma part, j'ai eu une chance particulière avec le CRSH, qui m'a octroyé une bourse dépassant toutes mes attentes et me permettant de me concentrer pleinement à réaliser une thèse à la hauteur de mes ambitions.

## 1. Introduction

La dotation et l'évaluation de potentiel, un des cinq grands champs de pratique des psychologues du travail (Foucher et Leduc, 2001), représentent une part considérable de la pratique en psychologie du travail. Dans le cadre de mandats de sélection, le psychologue doit « appliquer divers instruments en vue de choisir, parmi un ensemble de candidats, ceux qui ont le meilleur potentiel pour bien effectuer le travail qu'on leur assigne, et pour se développer dans l'organisation, en étant adaptés à son contexte politico-culturel » (Foucher et Leduc, 2001, p. 78). Dans les mandats d'évaluation de potentiel, il doit « déterminer si les candidats ont la capacité et la motivation pour occuper des postes autres que celui qu'ils ont et pour se développer » (Foucher et Leduc, 2001, p. 78). En ce sens, le psychologue doit expliquer le rendement des individus, évaluer leur motivation et expliquer leur adaptation au contexte. Pour ce faire, le psychologue fait appel à ses connaissances de la personne humaine et il en mesure la dynamique et les composantes (Foucher et Leduc, 2001).

Lorsque l'on s'attarde aux pratiques de dotation et d'évaluation de potentiel au Québec, on s'aperçoit que la majorité des psychologues du travail et des organisations ont recours aux tests de personnalité, aux tests d'habiletés cognitives et aux entrevues (Ryan et Sackett, 1987). Ils combinent les résultats d'un individu à ces tests pour tenter d'en expliquer la dynamique et ensuite prédire le rendement, la motivation et l'adaptation au contexte.

Parmi ces différents types de tests qui peuvent être utilisés en dotation ou en évaluation de potentiel, les mesures d'habiletés cognitives constituent le meilleur prédicteur du rendement au travail (Hunter et Hunter, 1984). Un pourcentage additionnel de variance du rendement peut être expliqué par des variables de personnalité (Day et Silverman, 1989; Schmidt et Hunter, 1998).

À ce sujet, une quantité impressionnante d'études a évalué les liens entre la personnalité et le rendement au travail. Celles-ci sont résumées par plusieurs méta-analyses (Barrick et Mount, 1991; Hurtz et Donovan, 2000; Salgado, 1997), qui arrivent sensiblement aux mêmes conclusions, à savoir que la personnalité est liée au rendement au travail. Néanmoins, les liens sont généralement faibles (0 à 5% de variance expliquée) ou inconstants.

Il faut admettre que le faible pourcentage de variance expliquée par les mesures de personnalité s'avère peu convainquant pour justifier la pratique courante des psychologues du travail qui utilisent aussi largement des tests de personnalité en évaluation de potentiel afin d'estimer les capacités des individus. Les psychologues ne sont pas non plus les seuls à utiliser des mesures de personnalité. Il semble qu'un nombre toujours croissant de gestionnaires et de professionnels des ressources humaines utilisent une ou plusieurs mesures de la personnalité dans l'évaluation des candidats pour divers postes à travers l'organisation (Rothstein et Goffin, 2006). Par exemple, chacune des entreprises du « top 100 » des meilleures compagnies en Grande-Bretagne utilisent des tests de personnalité comme partie intégrante de leur processus de sélection (Faulder, 2005, cité dans Rothstein et Goffin, 2006).

Il va sans dire qu'un usage aussi répandu de la mesure de la personnalité dans les pratiques de sélection de personnel devrait faire ses preuves empiriquement pour assurer un certain niveau de rigueur des pratiques des psychologues du travail et des autres gestionnaires et professionnels impliqués dans ces pratiques.

## 2. Problématique

Une recension de la documentation permet de constater trois principales lacunes ressortant des études portant sur la personnalité en lien avec le rendement au travail. Celles-ci pourraient expliquer la faiblesse des liens obtenus jusqu'à maintenant.

Elles concernent l'approche utilisée dans les recherches (c'est-à-dire l'approche linéaire, centrée sur les variables), la spécificité des caractéristiques de personnalité étudiées ainsi que l'évaluation même du rendement au travail.

### *2.1 Relations linéaires entre des caractéristiques de la personnalité prises individuellement et le rendement au travail*

La recherche empirique des cinquante dernières années sur la personnalité en lien avec le rendement au travail a mis l'accent principalement sur les relations linéaires entre des caractéristiques de la personnalité et le rendement au travail. Par exemple, plus une personne présente un trait de conscience élevé, plus son rendement au travail sera élevé (Barrick et Mount, 1991). Cette approche est dite centrée sur les variables. C'est l'approche généralement utilisée en psychologie, qui consiste à rechercher des relations ou des configurations entre des variables. Cette approche est particulièrement utile dans un nouveau domaine de recherche, pour aider à découvrir et étudier les variables qui seraient pertinentes (Bergman et al., 2003). Elle permet de dégager des généralités au début de l'étude d'un phénomène. En psychologie, elle aide à comprendre les différences entre les individus (Bergman, Magnusson, et El-Khoury, 2003).

Cependant, cette approche semble avoir atteint ses limites relativement à l'étude de la personnalité en lien avec le rendement au travail. En effet, les résultats globaux des recherches se répètent, sans pour autant que les relations (plutôt faibles) entre les variables soient bien comprises. Lorsqu'une perspective plus large est adoptée dans l'évaluation de ces résultats de recherche, il est possible de constater que plusieurs indices laissent présager la présence de modérateurs de la relation entre la personnalité et le rendement, mais ceux-ci sont très peu étudiés. Enfin, avec du recul, il appert que l'approche centrée sur les variables présente des limites importantes relativement à notre objet d'étude. Ces trois constats liés à l'approche centrée sur les variables sont détaillés ci-dessous, de manière à mieux exposer

en quoi l'adoption de cette approche pour étudier la personnalité en lien avec le rendement constitue une lacune de la recherche jusqu'à maintenant.

### *2.1.1 Résultats des études antérieures sur la personnalité en lien avec le rendement au travail*

Dans le cadre de cette approche, une quantité impressionnante d'études a été réalisée pour tenter de déterminer à quel point la personnalité peut expliquer le rendement au travail. Après de premières conclusions à l'effet que la personnalité s'avérait une piètre variable prévisionnelle du rendement (Ghiselli, 1973; Guion et Gottier, 1965; Schmitt, Gooding, Noe, et Kirsch, 1984, cités dans Salgado, 1997), un certain enthousiasme a resurgi dans les dernières années avec l'arrivée du modèle du *Big Five*<sup>1</sup>. Les études sur la personnalité en lien avec le rendement utilisent presque toutes ce modèle. Celui-ci stipule que la majorité des caractéristiques de personnalité peuvent être englobés sous cinq dimensions, soit le névrosisme, l'extraversion, l'ouverture, l'amabilité et la conscience (McCrae et Costa, 1997). L'arrivée de ce modèle a facilité la recherche dans ce domaine en procurant une taxonomie permettant de classer un large éventail de traits de personnalité, qui ont souvent des noms confus ou différents selon les auteurs, dans un système cohérent de construits plus généraux mais également plus faciles à comprendre (Rothstein et Goffin, 2006).

Quatre méta-analyses de même qu'une cinquième étude importante montrent que certaines dimensions du *Big Five* (voir annexe 1 pour la description de ce modèle) sont associées au rendement au travail (Barrick et Mount, 1991; Hough, Dunnette, Eaton, Kamp et McCloy, 1990; Hurtz et Donovan, 2000; Salgado, 1997; Tett, Jackson et Rothstein, 1991) et aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach, 2000; Organ et Ryan, 1995). La dimension qui présente les corrélations les plus élevées et les plus stables avec le rendement est le trait de conscience ( $r$  moyen de .20). Vient ensuite la stabilité émotionnelle ( $r = 0,10 \geq r \geq 0,15$ ). Les autres dimensions sont moins constantes dans leur lien corrélationnel au rendement. Trois méta-analyses

---

<sup>1</sup> Bien que le modèle du *Big Five* puisse parfois être traduit par « Modèle à cinq facteurs », c'est l'appellation anglophone qui sera ici retenue tout au long de la thèse puisqu'elle émane directement des auteurs du modèle et elle est largement connue et comprise dans la communauté scientifique francophone.

récentes indiquent toutefois que l'amabilité serait reliée au rendement contextuel (cette dimension du rendement, qui sera définie plus loin, peut être assimilée aux comportements de citoyenneté organisationnelle) ( $r = 0,11 \geq r \geq 0,17$  : Hurtz et Donovan, 2000; Podsakoff et al, 2000; Organ et Ryan, 1995).

Les différentes méta-analyses arrivent donc sensiblement aux mêmes conclusions, à savoir qu'au moins trois caractéristiques de la personnalité sont associées de façon constante avec le rendement au travail. Toutefois, leur puissance prévisionnelle demeure globalement plutôt faible.

### *2.1.2 Les indices d'effets modérateurs ou d'interaction*

Par ailleurs, plusieurs indices laissent présager qu'il existerait des variables modératrices des relations entre les caractéristiques de la personnalité et le rendement au travail. En ce sens, les méta-analyses (Barrick & Mount, 1991; Hough et al., 1990; Hurtz et Donovan, 2000; Salgado, 1997; Tett et al., 1991) montrent des différences de corrélations significatives entre les études (tel que suggéré par le pourcentage de variance expliqué par les artefacts et l'intervalle de confiance). De plus, les corrélations entre la personnalité et le rendement semblent différer grandement selon le type d'emploi occupé (Barrick & Mount, 1991; Hough et Schneider, 1996; Hurtz et Donovan, 2000; Salgado, 1997). Également, des relations bidirectionnelles (positives dans certains contextes et négatives dans d'autres) sont observées entre certaines dimensions de personnalité et le rendement, ce qui est explicable entre autres par une désirabilité différente de chacun des pôles des dimensions d'un emploi à l'autre (Tett et al., 1999). De surcroît, le fait que les corrélations entre les caractéristiques de personnalité et le rendement soient plus élevées dans les études confirmatives (dans lesquelles on identifie les caractéristiques de personnalité qui devraient être associées au succès dans l'emploi après une analyse de tâche) que dans les études exploratoires (Day et Silverman, 1989; Tett et al., 1991; Warr, 1999) contribue à indiquer la présence de modérateurs.

Lorsqu'on s'attarde à la complexité de l'être humain, il n'est pas vraiment surprenant de constater que des relations linéaires entre une caractéristique de la personnalité à la fois et le comportement soient peu utiles pour comprendre un phénomène

tel que le rendement au travail. Conséquemment, il n'est pas si étonnant que les relations trouvées jusqu'à maintenant soient plutôt modestes.

Par ailleurs, un important effet d'interaction entre deux variables pourrait masquer certaines relations (linéaires) avec le critère (Bergman, Cairns, Nilsson, et Nystedt, 2000). Ainsi, plutôt que de mettre l'accent sur des caractéristiques spécifiques de la personnalité (ex : conscience, stabilité émotionnelle) en relation linéaire avec le rendement, il pourrait s'avérer révélateur d'évaluer si certaines variables interagissent avec différentes caractéristiques de la personnalité dans la prédiction du rendement.

Afin d'aller en ce sens, il s'agirait de déterminer quelles variables devraient interagir avec les différentes caractéristiques de la personnalité dans l'explication du rendement au travail.

#### *2.1.2.1 Des interactions avec les autres caractéristiques de la personnalité.*

Les caractéristiques de la personnalité pourraient interagir avec différents types de variables pour expliquer le rendement au travail. En effet, les caractéristiques de la tâche, du contexte social ou organisationnel, etc. (Barrick et Mount, 2005; Tett et Burnett, 2003) pourraient toutes être des variables pertinentes à étudier en interaction avec la personnalité pour prédire le rendement. Cependant, avant d'étudier de tels facteurs, la pratique des psychologues du travail, lorsqu'ils font de la dotation ou de l'évaluation de potentiel, nous guide plutôt vers l'étude de l'interaction des caractéristiques de la personnalité entre elles. En effet, lorsqu'un psychologue s'apprête à effectuer une recommandation (ou une prédiction) au sujet d'un individu à partir des résultats aux tests de personnalité, il ne procède pas par l'examen individuel des scores à chacune des caractéristiques de personnalité. Il analyse plutôt l'ensemble du profil ou, autrement dit, la dynamique entre les caractéristiques de personnalité évaluées.

Par exemple, dans plusieurs contextes, il pourrait être peu souhaitable de recommander un gestionnaire présentant un score élevé sur une échelle d'agression<sup>2</sup>, c'est-à-dire quelqu'un ayant tendance à se mettre en colère et à se montrer hostile. Pourtant, si

---

<sup>2</sup> Plus précisément, la mesure du trait d' « agression » permet d'évaluer si l'individu est facilement contrarié, s'il est disposé à faire du tort aux gens pour son propre avancement, s'il peut être perçu comme causant du mal, etc.

cet individu obtient également un score élevé sur les échelles d'affiliation, d'empathie et de dévouement, de même qu'un score faible sur l'échelle d'impulsivité, il est probable qu'il soit tout de même recommandé, car ces derniers traits compensent pour la caractéristique d'agression moins désirable. En effet, quelqu'un qui accorde une grande importance à ses relations sociales, qui aime être entouré de gens, les comprend et désire aider les autres, risque moins d'être perçu comme voulant intentionnellement causer du mal que si ces autres caractéristiques n'étaient pas présentes.

Par ailleurs, la relation linéaire entre le niveau d'agression et le rendement ne permettra pas de rendre compte de la réalité décrite ci-haut. La dynamique ou les interactions entre les traits ne sont pas considérées lorsque nous nous attardons à l'étude de relations linéaires entre une caractéristique de la personnalité à la fois et le rendement. En outre, les relations linéaires indiquent quelles caractéristiques de personnalité sont associées au rendement, mais ne mettent pas nécessairement en évidence l'ensemble des caractéristiques qui discrimine le mieux, parmi les gestionnaires, ceux dont le rendement est supérieur. Ainsi, la personnalité d'un individu ne peut se résumer à des caractéristiques prises individuellement. Dans cette optique, les psychologues praticiens évaluent subjectivement les interactions entre les caractéristiques de personnalité des individus lorsqu'ils veulent prédire leur comportement.

### *2.1.3 Les limites de l'approche centrée sur les variables*

Les résultats des recherches effectuées jusqu'à maintenant semblent mettre en évidence le fait que la complexité de l'être humain, que les psychologues tentent subjectivement d'évaluer, peut difficilement être réduite à des modèles de régression linéaire (Bergman, 2000; Bergman, et al., 2003; Bergman et al., 2000 ; Bergman et Cairns., 2000). Plusieurs principes permettent de l'expliquer:

1. Les relations linéaires sont souvent des approximations peu utiles des relations qui existent en réalité.
2. Les interactions entre les facteurs s'avèrent la norme plutôt que l'exception. D'ailleurs, dans les modèles linéaires, des interactions importantes peuvent être



complètement dissimulées, au point où des mécanismes de base selon lesquels l'individu fonctionnerait ne seraient pas discernés.

3. Les relations entre les facteurs étudiés et leurs rôles respectifs dans le tout que constitue un individu ne sont pas nécessairement les mêmes pour tous les individus. Toutefois, dans une régression multiple, par exemple, chaque variable a le même poids pour tous les individus et reflète ce qui est caractéristique de la personne moyenne.

À partir du moment où les trois principes ci-haut sont acceptés, il importe de se questionner à savoir comment étudier cette complexité ou ces multiples interactions entre les variables. Il existe différentes possibilités pour étudier les effets d'interaction entre plusieurs caractéristiques de la personnalité afin de prédire le rendement au travail. D'abord, il serait théoriquement possible de le faire dans le cadre d'une approche centrée sur les variables. Il s'agirait d'émettre des hypothèses à savoir quelle(s) caractéristique(s) interagissent avec quelle(s) autre(s) et de tester celles-ci dans un modèle de régressions multiples où des termes d'interaction seraient introduits. Toutefois, la personne fonctionnant comme un tout cohérent semblerait alors perdue dans un réseau complexe de relations entre des variables, générant une complexité immense lorsque les interactions seraient examinées (Bergman et al., 2000; Bergman et al., 2003; Hofstee, 2002). De plus, cette approche demanderait des conditions méthodologiques habituellement impossibles à obtenir, comme des échantillons immenses, des mesures sans erreur, etc. De surcroît, à ce jour, seules deux études ont été répertoriées qui évaluaient des interactions entre des caractéristiques de la personnalité (Gellatly et Irving, 2001; Witt, 2002). Dans les deux cas, des interactions entre des facteurs ont été détectées. Par ailleurs, aucune ne s'attardait à des caractéristiques plus spécifiques. Comme ces dernières devraient être plus utiles pour expliquer le rendement (voir section suivante), les deux études citées sont insuffisantes pour soutenir des hypothèses spécifiques à savoir quelle(s) caractéristique(s) devrait(ent) interagir avec quelle(s) autre(s). Par conséquent, il faudrait tester toutes les interactions possibles, méthode qui s'avère méthodologiquement douteuse, la marge d'erreur étant alors beaucoup trop importante.

Aussi, il semble difficile d'aller plus loin dans l'étude de la personnalité en lien avec le rendement au travail en utilisant les méthodes établies dans l'approche centrée sur les variables (Bergman et Cairns, 2000). La recherche sur le sujet semble stagner, sans pour autant que le pourcentage de variance expliquée du rendement ne soit satisfaisant. Il semble que la recherche scientifique bénéficierait de procédés qui permettraient de compléter les méthodes standards généralement utilisées (Bergman et Cairns, 2000).

Cela dit, il importe désormais de compléter les connaissances obtenues jusqu'à maintenant en étudiant les interactions complexes entre les caractéristiques de personnalité et ce, non pas en introduisant des termes d'interaction dans une approche centrée sur les variables, mais plutôt d'une manière qui semble plus naturelle, sans détour, en se concentrant sur des profils de valeurs. L'approche toute indiquée pour ce faire est l'approche holistique (Bergman et al., 2003), décrite dans une section subséquente.

## *2.2 La spécificité des caractéristiques de la personnalité étudiées*

Une deuxième lacune des recherches sur la personnalité en lien avec le rendement au travail réside dans l'utilisation habituelle de dimensions globales de la personnalité comme variables prévisionnelles plutôt que d'utiliser des construits spécifiques (autrement dit, des facettes ou sous-échelles de personnalité).

Les études sur les habiletés cognitives comme variable prévisionnelle du rendement montrent que la variance du critère qui peut être expliquée par l'intelligence est captée par le facteur *g* et que les habiletés plus spécifiques apportent peu de validité incrémentielle (Ree et Earles, 1994; Hunter, 1986). Allant dans le même sens, certains auteurs avancent que la personnalité, tout comme l'intelligence, est plus utile au niveau global.

Le niveau de spécificité de la personnalité à utiliser est sujet de débat dans la documentation scientifique. Plusieurs auteurs se questionnent à savoir si les dimensions du *Big Five*, comparativement aux construits spécifiques qui les composent, sont adéquates lorsque l'objectif est de prédire des comportements. D'un côté, il est possible que l'utilisation de dimensions globales soit plus adéquate pour prédire des comportements (Hogan et Roberts, 1996; Mount et Barrick, 1995; Ones et Viswesvaran, 1996) pour deux raisons principales. Premièrement, elle limite le nombre de variables dans les analyses.

Deuxièmement, pour prédire des critères complexes et multidimensionnels, comme c'est le cas du rendement, des dimensions globales permettraient de rendre compte d'une plus large part de variance vu que chaque dimension rend compte de plusieurs comportements (Hogan et Hogan, 1996, cités dans Paunonen et Nicol, 2001).

D'un autre côté, il se peut que les cinq dimensions du *Big Five* soient trop englobantes, générant ainsi deux conséquences (Funder, 2001). La première est d'atténuer la prédiction du rendement au travail, en confondant des validités différentes de plusieurs construits spécifiques. En effet, les dimensions globales couvrent un construit trop large, qui comporte trop de composantes présentant des validités différentes selon les critères (Houhg, 1992, 1997, cité dans Hough et Ones, 1995). Les dimensions, qui représentent surtout la portion commune de plusieurs construits spécifiques, dissimulent la variance spécifique des facettes de personnalité. Pourtant, dans certains contextes, c'est peut-être la variance spécifique de certaines facettes de personnalité qui prédirait le mieux le critère. Par exemple, dans la dimension de conscience (une dimension du modèle du *Big Five*), il est possible de distinguer au moins deux composantes, soit la fiabilité/responsabilité et le désir d'accomplissement (Hough, Ones et Viveswaran, 1998, cités dans Hough et Ones, 1995). Dans un objectif de prédiction du rendement au travail, la distinction entre ces deux composantes peut s'avérer importante (Jackson, Paunonen, Fraboni et Goffin, 1996, cités dans Hough et Ones, 1995). Si les deux composantes sont confondues dans la dimension globale de conscience, il est normal que la validité prédictive de cette dernière ne demeure que faible ou moyenne.

Pour conclure au sujet des validités confondues de construits spécifiques de personnalité, notons qu'Hogan et Hogan (1992) de même que Costa et McCrae (1992) reconnaissent que les sous-échelles de leur instrument respectif ne sont pas toutes égales dans leur capacité de prédire un critère.

La deuxième conséquence de l'utilisation des dimensions globales réside dans la moins grande compréhension de la personnalité et de ses associations avec les comportements au travail. Par exemple, si la dimension de conscience prédit le rendement, est-ce en raison de la motivation à l'accomplissement, de la fiabilité/responsabilité, du côté ordonné? L'utilisation des facettes spécifiques, au contraire, permet l'interprétation des

scores des individus sur des traits psychologiques ayant une signification plus précise (Paunonen et Nicol, 2001).

Quelques études ont évalué la puissance prévisionnelle des dimensions en comparaison avec celle des facettes spécifiques. Les résultats, quoique pas tout à fait concordants, pointent néanmoins dans le sens d'une plus grande utilité des construits spécifiques.

Premièrement, quelques études avaient précisément pour objectif de comparer la puissance prévisionnelle de mesures spécifiques et globales de la personnalité. En l'occurrence, Ashton, Jackson, Paunonen, Helmes et Rothstein (1995) ont montré que des construits spécifiques de la personnalité prédisaient mieux des comportements d'étudiants que les dimensions globales. De surcroît, les mesures globales masquaient d'importantes relations au niveau plus spécifique. Des résultats similaires sont obtenus dans la prédiction de délinquance au travail (Ashton, 1998).

Tett, Steele et Beauregard (2003) réalisent deux études dans le but de répliquer les résultats cités ci-dessus. Dans la première, effectuée auprès d'étudiants universitaires, le *Jackson Personality Research Form* est utilisé pour évaluer la personnalité (les 20 construits spécifiques de personnalité de ce questionnaire sont utilisés ; ceux-ci sont présentés dans la section méthodologie de notre propre étude), qui est mise en lien avec des comportements (16) à un exercice panier (rendement). Une analyse en composantes principales est effectuée pour obtenir des dimensions de personnalité, dont il en résulte cinq : conscience, extraversion, dépendance, agréabilité et culture/ouverture ; la même procédure est utilisée pour obtenir des dimensions de rendement au panier, dont il en résulte trois : planification/organisation, productivité, efficacité. Parmi les 15 corrélations possibles entre les cinq dimensions globales de personnalité et les trois dimensions globales de rendement, deux sont significatives. Lorsque les 320 corrélations entre les 20 construits spécifiques de personnalité et 16 comportements au panier sont examinées, il en ressort que 37 sont significatives, soit la même proportion environ qu'avec les dimensions globales. Dans la deuxième étude, effectuée auprès de travailleurs (des représentants d'une compagnie de recherche médiatique), la personnalité est évaluée avec le *Hogan Personality Inventory*, qui comprend sept échelles globales (ajustement, ambition, sociabilité,

agréabilité, prudence, intellect, succès scolaire), comptant au total 41 construits spécifiques, et le rendement est évalué par une évaluation du supérieur de sept aspects spécifiques (organisation, motivation, persuasion, flexibilité, habiletés techniques, habiletés interpersonnelles, tolérance au stress) de même qu'une évaluation globale du rendement. Une analyse par composantes principales sur les aspects du rendement résulte en 3 dimensions : orientation vers le travail, adaptabilité et influence interpersonnelle. La proportion de corrélations significatives est un peu plus importante entre les dimensions globales de personnalité et de rendement, à savoir 6 corrélations significatives sur 21, qu'avec les dimensions spécifiques de personnalité et de rendement, soit 47 sur 287. Toutefois, dans plusieurs cas, les corrélations spécifiques permettent une meilleure compréhension des liens et certains cas montrent clairement une annulation de corrélation (ex : dans la dimension intellect, les traits spécifiques de culture et de curiosité sont respectivement corrélés à  $r = -0,19$  et  $r = 0,12$ ,  $p < 0,05$ ). En somme, dans les deux études, il ressort que la proportion et l'ampleur des corrélations sont similaires avec les dimensions globales et les construits spécifiques, sauf pour quelques construits spécifiques qui démontrent un lien plus fort avec le critère. Par ailleurs, les relations entre les construits plus spécifiques permettent de comprendre beaucoup plus clairement comment la personnalité a un impact sur le critère. Les résultats des analyses de corrélations canoniques sont quant à eux en faveur de la spécificité dans la première étude et en faveur de la globalité dans la deuxième.

Avec un échantillon de comptables, Jenkins et Griffith (2004) étudient également le lien entre la personnalité (traits spécifiques versus dimensions globales) et le rendement au travail. La personnalité est évaluée par le 16PF, autant ses 16 facteurs que les cinq dimensions plus globales qu'ils composent (extraversion, anxiété, ouverture, indépendance, contrôle de soi). Le rendement est évalué par le supérieur immédiat sur neuf dimensions (habitudes de travail, communication écrite, communication verbale, qualité du travail, quantité de travail, connaissances liées au travail, relations avec les clients, responsabilités de supervision et travail d'équipe). Ils ont élaboré des mesures spécifiques de la personnalité en fonction d'une analyse d'emploi. À partir des 16 facteurs du questionnaire 16PF, ils ont élaboré un nouveau questionnaire de personnalité, évaluant spécifiquement

quatre des facteurs du 16PF, jugées plus pertinentes pour l'emploi. Leurs résultats montrent 2 conclusions pertinentes à notre sujet : 1) les quatre facteurs spécifiques du 16PF pertinents à l'emploi sont davantage liés à la performance que les cinq dimensions globales de ce questionnaire ; 2) la mesure de ces facteurs élaborée spécifiquement en lien avec l'emploi est davantage liée au rendement que la mesure de ces mêmes facteurs provenant du 16PF.

Paunonen et Nicol (2001) évaluent la validité incrémentielle des construits spécifiques par rapport aux facteurs globaux et vice-versa dans la prédiction de plusieurs comportements. Il ressort que les facteurs globaux expliquent une portion de variance additionnelle au-delà des construits spécifiques et vice-versa. Néanmoins, dans la majorité des cas, les facettes spécifiques ajoutent une plus grande portion de variance expliquée aux dimensions globales que l'inverse. Les auteurs concluent donc que la prédiction est meilleure avec des mesures spécifiques comme les facettes, en plus de permettre une meilleure explication des résultats.

D'autres résultats de recherche sont également pertinents à la présente discussion. Quelques études ont subdivisé les facteurs globaux en facettes spécifiques et ont comparé les validités de chacune. Ainsi, Roberts, Chernyshenko, Stark et Golberg (2005) ont effectué des analyses factorielles de plusieurs sous-échelles de la conscience. Ils ont trouvé six facettes sous-jacentes à la conscience, lesquels présentaient, d'une part, des validités différentes et d'autre part, contribuaient à expliquer divers critères au-delà de la dimension globale. Griffin et Hesketh (2004) ont effectué des analyses semblables avec la dimension d'ouverture. Ils trouvent deux facettes spécifiques reliées différemment au rendement.

De plus, les résultats d'une méta-analyse de Mount et Barrick (1995) montrent que la dimension de conscience prédit aussi bien le rendement global ( $r = 0,40$ ), voire peut-être un peu mieux, que ses deux composantes, soit l'accomplissement et la fiabilité/responsabilité (respectivement  $r = 0,38$  et  $r = 0,38$ ). Toutefois, lorsqu'il s'agit de prédire des critères spécifiques du rendement, les facettes conceptuellement liées aux critères en question offrent une prédiction légèrement supérieure, de l'ordre de  $r = 0,04$  à  $0,07$ . En ce sens, les auteurs (Barrick et Mount, 2005) avancent que les traits globaux sont meilleurs pour expliquer et développer des théories, alors que la prédiction de

comportements spécifiques au travail requiert un niveau des construits de personnalité spécifiques. Décrire la personnalité avec des construits spécifiques restreint l'étendue de comportements représentés dans le construit, puisque les comportements représentant un trait spécifique sont moins nombreux et plus similaires entre eux. Ainsi, l'utilisation de construits spécifiques augmente la justesse de la prévision pour des ensembles spécifiques de comportements à prédire, étant donné qu'une moins grande diversité de comportements est incluse dans la variable indépendance, augmentant ainsi la cohérence et la précision de celle-ci.

Trois autres études rapportent des résultats qui favorisent partiellement la spécificité. En effet, Ones et Viswevaran (1996) décomposent deux des dimensions du *Big Five* en deux (la dimension de conscience est subdivisée en deux composantes, à savoir l'accomplissement et la fiabilité/responsabilité et la dimension d'extraversion est subdivisée en les composantes dominance/énergie et affiliation), de sorte qu'ils ont sept dimensions au total. Ils trouvent que les deux composantes de la conscience et de l'extraversion ont des validités différentes, allant dans le sens d'un avantage de la spécificité. De plus, avec une structure similaire, Hough (1992, cité dans Hough et Ones, 1995) rapporte des validités plus élevées que lorsque le modèle en cinq facteurs est utilisé. Vinchur, Schippmann, Switzer et Rother (1998, cités dans Hough et Ones, 1995) ont obtenu des résultats similaires en regard du rendement de vendeurs, ainsi que Hough, Ones et Viswesvaran (1998, cités dans Hough et Ones, 1995) à l'endroit du rendement de gestionnaires. Ainsi, avec un modèle à sept dimensions, donc des dimensions un peu plus spécifiques que celles du *Big Five*, ces chercheurs obtiennent de meilleurs résultats. Par contre, notons qu'avec ce modèle à sept dimensions, Ones et Viswevaran (1996) rapportent que leurs dimensions sont meilleures que leurs facettes spécifiques pour prédire le rendement.

Enfin, Robertson et Kinder (1993, cités dans Hough et Ones, 1995) ont effectué une méta-analyse des études de validation de l'OPQ (un questionnaire comprenant 20 échelles pouvant être reclassées dans le modèle du *Big Five*). Ils ont trouvé des coefficients de validité des échelles spécifiques plus élevés que les méta-analyses utilisant le modèle à cinq

facteurs. Ceci pourrait contribuer à indiquer un avantage de la spécificité par rapport à la globalité.

En résumé, les résultats empiriques semblent globalement favoriser l'utilisation de caractéristiques plus spécifiques que les dimensions globales de la personnalité dans la prédiction de comportements. Par ailleurs, les résultats de Mount et Barrick (1995), un peu à contre-sens, indiquent que ce serait le cas seulement lorsque les critères à prédire sont plus spécifiques que globaux. Conséquemment, nous sommes d'avis qu'il serait préférable de s'attarder à des construits spécifiques plutôt qu'à des dimensions globales afin de prédire les dimensions du rendement au travail, entre autre parce que celui-ci comprend au moins deux dimensions spécifiques (définies ultérieurement) qui pourraient être expliquées séparément.

### *2.3 L'évaluation du rendement au travail*

Une troisième lacune, qui touche la majorité des études évaluant le rendement au travail, se situe au niveau de sa définition et de sa mesure. Jusqu'à récemment, il n'y avait que très peu de tentatives de définition du rendement au travail dans la documentation. Dépourvus de définition, les chercheurs accumulaient de l'information sur une mesure du « critère », mais dans plusieurs cas, il est impossible de savoir à quoi réfère exactement le critère en question (Campbell et al., 1996).

De plus, ce critère non défini est le plus souvent mesuré de manière globale. Pourtant, il existe au moins deux dimensions au rendement, à savoir le rendement dans la tâche et le rendement contextuel (ces dimensions seront définies ultérieurement) (Motowidlo, 2003). Dans quelques études, les chercheurs ont construit différentes dimensions du rendement, mais la présence de définitions est exceptionnelle. En outre, lorsque plusieurs dimensions sont créées, chacune d'entre elles n'est le plus souvent mesurée qu'avec un seul item, ce qui limite évidemment la validité (Borman, 1991). De surcroît, il arrive souvent que les chercheurs créent un score global avec les sous-dimensions plutôt que de procéder à une évaluation par critère multiple (Borman, 1991). Dans ces cas, le fait d'avoir plusieurs dimensions augmente la validité de construit de la mesure, mais le problème du critère ultime versus le critère multiple demeure. En



l'occurrence, négliger les dimensions du rendement amène l'étude d'un phénomène très large, pour lequel des variables prévisionnelles risquent d'avoir des validités différentes selon les dimensions. À cet effet, le modèle du critère multiple (critère représentant plusieurs construits de nature comportementale ou psychologiques) serait plus approprié que le critère ultime (une seule mesure qui ferait une sommation des exigences de rendement) pour comprendre les liens entre les déterminants et les critères de rendement (Borman, 1991). Autrement, les validités des déterminants sont confondues, de sorte que la capacité d'expliquer le concept global paraît moins grande qu'elle ne devrait l'être en réalité. Ainsi, si l'objectif est de comprendre et d'expliquer la relation entre les variables prévisionnelles et le rendement, il est important d'évaluer les différentes dimensions du rendement (Jenkins et Griffith, 2004).

En plus de la problématique de définition du rendement, les chercheurs font face à un autre problème substantiel dans l'étude du rendement individuel, c'est-à-dire sa mesure. En l'occurrence, il existe principalement deux types de mesures, soit celles dites objectives, telles que les taux d'absentéisme, les montants des ventes, etc., de même que celles dites subjectives, comme les évaluations des superviseurs, les centres d'évaluations, etc. Malheureusement, toutes ces méthodes s'avèrent déficientes (c.-à-d. omettant de mesurer un ou plusieurs aspect(s) important(s) de la performance) ou contaminées (c.-à-d. mesurant de la variance non pertinente à la performance).

Cela dit, la méthode la plus utilisée demeure les évaluations des superviseurs (« *ratings* »). Il va sans dire qu'il existe plusieurs erreurs liées à l'exercice de l'évaluation, comme les erreurs psychométriques de distribution, de halo, de distorsion systématique, de première impression, etc. (Borman, 1991). Il y a aussi les théories personnelles des évaluateurs au sujet des liens entre les caractéristiques personnelles des individus et leurs comportements qui font l'effet d'un filtre et teintent les évaluations (Borman, 1991). Il est également possible que les évaluations reflètent à quel point les interactions avec l'employé sont agréables, rencontrent les attentes de l'évaluateur et soutiennent ses objectifs (Hogan et Shelton, 1998) plutôt que de refléter objectivement le rendement. Toutes ces erreurs contaminent la mesure avec des éléments non liés au rendement de l'individu évalué, affectant la fidélité et la validité de la mesure (Borman, 1991).

Malgré tout, les évaluations des superviseurs s'avèrent potentiellement adéquates pour mesurer le rendement (Judge, Bono, Illies et Gerhardt, 2002; Campbell et al., 1993), à condition que des précautions particulières (dont il sera discuté ultérieurement) soient prises pour s'assurer de diminuer le plus possible les problèmes de validité et de fidélité dont elles souffrent. Malheureusement, ces précautions n'ont généralement pas été prises dans la grande majorité des études recensées.

Cela dit, les conclusions tirées à propos des résultats accumulés sur le rendement individuel au travail s'avèrent discutables à plusieurs égards, compte tenu de la quasi-absence de définitions jusqu'à tout récemment ainsi que de mesures inadéquates de celui-ci. Puisqu'il existe maintenant des conceptualisations reconnues du rendement individuel au travail (Motowidlo, Borman, et Schmit, 1997; Campbell, McCloy, Oppler, et Sagger, 1993) de même que des méthodes permettant de diminuer les erreurs de mesures (Borman, 1991), il n'y a pas de raison valable pour ne pas améliorer considérablement l'évaluation du critère.

#### *2.4 La présente recherche*

Compte tenu de l'importance de la dotation et l'évaluation de potentiel comme champs de pratique des psychologues du travail (Foucher et Leduc, 2001), il est capital que les outils et méthodes des psychologues qui oeuvrent dans ce domaine soient mieux appuyés empiriquement. Actuellement, les faibles liens obtenus dans les études sur la personnalité en lien avec le rendement au travail ne permettent pas réellement de soutenir les pratiques courantes d'utilisation des tests de personnalité pour émettre des recommandations d'embauche. La recherche au sujet de la personnalité en lien avec le rendement au travail doit être poursuivie (Hough et Oswald, 2005) pour éventuellement confirmer ou infirmer empiriquement les pratiques des psychologues du travail en dotation et évaluation de potentiel. Pour ce faire, une avenue est de modifier les schèmes de recherche actuels, lesquels arrivent tous aux mêmes résultats peu satisfaisants. Ainsi, l'approche centrée sur les variables, à l'aide des dimensions globales de personnalité, en lien avec des mesures peu adéquates du rendement au travail, pourra être modifiée pour permettre d'expliquer une plus large part de la variance du rendement individuel au travail.

De plus, comme la grande majorité des études sur le sujet sont effectuées aux États-Unis et en Europe, il serait pertinent d'étendre les connaissances sur les relations entre la personnalité et le rendement à la population québécoise. Également, la majorité du temps, les recherches sont effectuées avec des étudiants ou des travailleurs qui ne sont pas en réel contexte d'évaluation et ce, dans un schème concomitant. Pour faciliter la généralisation des résultats, il serait pertinent d'avoir des participants pour qui les mesures de personnalité sont prises dans une situation d'évaluation de compétences, comme celles dans lesquelles les résultats sont utilisés par les praticiens. Le rendement devrait aussi être évalué plus tard, de manière à obtenir un schème de recherche prédictif, tel que c'est le cas dans la pratique, où les gestionnaires ou professionnels des ressources humaines tentent de prédire le comportement ultérieur des individus qu'ils évaluent.

### 3. Fondement théorique

Il est possible de remédier, au moins partiellement, aux lacunes de la recherche sur la personnalité en lien avec le rendement au travail exposées précédemment. Pour chacune de ces lacunes, nous suggérons des paramètres de recherche différents qui seront détaillés dans les sections à venir. Il est presumé qu'un schème de recherche respectant ces principes devrait permettre aux variables de personnalité d'expliquer une plus large part de la variance du rendement individuel au travail qu'elles ne l'ont fait jusqu'à maintenant.

Dans cette optique, est retenue en premier lieu une perspective complètement différente de l'approche centrée sur les variables, soit une approche holistique de la personne (Magnusson, 2000). En deuxième lieu, en regard de la variable indépendante, la personnalité, ce sont des facettes de personnalité plutôt que des dimensions globales qui seront étudiées, de manière à éviter que les validités de différentes composantes d'une dimension ne soient confondues. À cette fin, le choix des facettes de la personnalité à retenir dans le cadre de la présente étude sera effectué sur la base des études antérieures. En troisième lieu, la mesure du rendement au travail devra être grandement améliorée. Pour ce faire, ce critère sera clairement défini et les méthodes permettant d'améliorer sa mesure seront discutées.

#### *3.1 Une approche holistique de la personne*

Considérant, d'une part, que l'approche centrée sur les variables a démontré des résultats peu probants dans l'étude de la personnalité en lien avec le rendement au travail, et d'autre part, que cette approche présente des limites importantes pour l'étude d'un phénomène aussi complexe, l'approche holistique est proposée comme alternative. Cette approche sera d'abord décrite. Puis, il sera vu comment elle peut être appliquée à notre objet d'étude par le biais de l'approche typologique. Enfin, il sera expliqué pourquoi cette approche, qui permettrait de rendre compte des interactions entre des caractéristiques de la personnalité entre elles, devrait améliorer le pourcentage de variance expliquée du rendement au travail.

### 3.1.1 Description de la perspective holistique

Dérivé du grec *holos*, le holisme est une « doctrine philosophique qui considère l'être humain dans son ensemble », selon laquelle « le tout est quelque chose de plus que ses parties » (Office québécois de la langue française, Le Grand Dictionnaire Terminologique, [http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp), 1992). Une perspective holistique constitue une « démarche globalisante ou synchrétique où divers éléments, habituellement isolés, sont regroupés et coordonnés pour l'obtention plus efficace d'un résultat visé ». (Office québécois de la langue française, Le Grand Dictionnaire Terminologique, [http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp), 1992)

Plus spécifiquement, en psychologie, le holisme est une « théorie selon laquelle l'homme est un tout indivisible qui ne peut pas être expliqué par ses différentes composantes (physique, physiologique, psychique) considérées séparément ». (Office québécois de la langue française, Le Grand Dictionnaire Terminologique, [http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp), 1992). Ainsi, la perspective holistique cherche à comprendre comment différents éléments opèrent dynamiquement à l'intérieur d'un individu en particulier pour expliquer ses comportements (Block, 1971; Bergman et al., 2003).

De façon plus détaillée, la perspective holistique énonce que la manière avec laquelle un individu fonctionne dans une situation représente un processus intégré, complexe, dynamique et adaptatif (Magnusson, 2001). Dans ce processus, un large éventail de caractéristiques de l'individu et de l'environnement sont impliquées (Magnusson, 2001). En ce sens, les phénomènes ou processus ne peuvent être déterminés par un seul facteur (Magnusson, 2001), tel qu'une seule caractéristique de personnalité. Le rôle fonctionnel d'une seule variable dans le processus (ex : la dimension de conscience dans la prédiction du rendement au travail) doit être investigué conjointement avec d'autres facteurs agissant simultanément (ex : les autres caractéristiques de la personnalité) (Magnusson, 2001). Magnusson (2000) cite Robert Cairns (1979) pour résumer la nécessité d'adopter une approche holistique en psychologie : « *Behavior, whether social or nonsocial, is*

*appropriately viewed in terms of an organized system, and its explanation requires a "holistic analysis" ».* En somme, plutôt que de concevoir l'individu comme une sommation de variables, l'approche centrée sur la personne met l'accent sur de l'information au sujet d'individus en tant que gestalt (Bergman, 2000). Chaque individu est alors perçu comme un tout organisé, une totalité intégrée, fonctionnant dans un processus d'adaptation dynamique, comme des éléments actifs d'un système intégré de personne-environnement (Bergman et al., 2003).

La perspective holistique cherche comment les différentes variables pertinentes à un phénomène opèrent dynamiquement à l'intérieur de l'individu. Ainsi, les comportements d'une personne dans une situation particulière découlent de l'interaction fonctionnelle des caractéristiques de personnalité de cette personne, et non pas de l'effet de chaque caractéristique isolée du tout (Magnusson, 2001). Par exemple, si l'on prend la personnalité comme variable prévisionnelle du rendement au travail, l'ensemble des caractéristiques de personnalité pertinentes à la situation sont probablement activées pour déterminer le rendement.

### *3.1.2 Application de la perspective holistique: l'approche typologique*

Dans son application, la perspective holistique peut être opérationnalisée par l'approche typologique. Celle-ci assume qu'il existe différents types de nature humaine, différentes lois pour différents types d'individus (Block, 1971), plutôt que de supposer l'universalité des lois comportementales humaines. Ainsi, l'approche typologique, comme application de la perspective holistique, cherche à comprendre comment différents éléments sont coordonnés dans différents groupes d'individus pour expliquer les comportements de ces groupes.

L'idée de l'existence de différents types d'individus (Block, 1971) suppose que seul un petit nombre d'organisations des facteurs opérant dans un système sont optimales et mènent à un comportement stable ou fonctionnel du système (Bergman, 2000; Cairns, Bergman, et Kagan, 1998). De plus, même s'il n'y a pas qu'un seul modèle de fonctionnement qui peut être utilisé pour tout le monde, ceci n'implique pas qu'il y ait un nombre infini de manières avec lesquelles la personnalité peut être organisée (Block, 1971).

Il n'existerait donc pas des lois différentes pour chaque individu, mais bien pour des groupes d'individus.

Ainsi, l'approche par types vise à catégoriser les individus selon la configuration de covariance d'un ensemble de variables à l'intérieur d'un groupe d'individus, de même que le(s) configurations caractérisant un(des) autre(s) groupe(s) d'individus. Comparativement à l'approche centrée sur les variables, qui recherche des configurations entre des variables, l'approche typologique recherche des configurations entre les individus. Autrement dit, elle cherche à classer les individus en groupes qui ont des configurations similaires sur certaines variables, c'est-à-dire en groupes qui présentent des configurations typiques de valeurs des variables à l'étude (Block, 1971; Bergman et al., 2003).

Pour bien comprendre l'approche typologique, il importe maintenant de définir certains concepts importants dans cette recherche, tels typologie, classification, type et prototype.

Tout d'abord, une classification est une « distribution systématique d'un groupe en catégories d'êtres ayant des caractères communs » (Le Grand Dictionnaire Terminologique, Office québécois de la langue française; <http://www.granddictionnaire.com>). « (Une) classification prend la dénomination de typologie dans les sciences de l'homme, ou de taxinomie dans les sciences de la nature » (p. 129-130) (Dictionnaire usuel de psychologie, 1983, cité dans Rioux). Plus précisément, une *typologie* réfère à un système hiérarchique de catégories utilisées pour organiser les objets en fonction de leurs similarités et différences (Mandara 2003). Les caractéristiques des groupes sont la base de la typologie (Mandara, 2003). Ainsi, lorsque l'on veut dériver une typologie, ce qu'on cherche à faire est d'identifier les propriétés de groupes qui émergent en termes de leurs caractéristiques typiques (Bergman, 2000).

Les types sont les propriétés d'une classe dans une typologie (Bergman, 2000). Ainsi, la configuration unique de co-variations en regard d'un ensemble spécifique (et non arbitraire) de variables pour un sous-ensemble d'individus représente un type (Block, 1971, p.109-110). Aussi, les objets d'un type ont des patrons de caractéristiques plus similaires à ceux des autres objets de leur type qu'à ceux d'autres types (Mandara, 2003).

Un prototype est un exemple d'un type (Mandara, 2003). Finalement, les types de personnalité réfèrent à des individus ayant des organisations intra-individuelles similaires de leur expérience et de leur comportement (Asendorpf, 2002).

### *3.1.3 L'apport de l'approche typologique dans l'étude de la personnalité comme variable prévisionnelle du rendement au travail*

À ce jour, les chercheurs se sont attardés principalement à découvrir les lois générales caractérisant le comportement de tous les individus (Block, 1971). En comparaison avec cette approche nomothétique, qui cherche des lois générales, l'approche typologique est attirante pour les psychologues de la personnalité. En effet, elle se place entre l'approche nomothétique et l'approche idiographique, qui cherche à comprendre les cas particuliers. La faiblesse de l'approche nomothétique réside dans le fait que les généralisations qu'elle a montrées sont souvent facilement prévisibles, minces et psychologiquement fades (Block, 1971). La faiblesse de l'approche idiographique est que, même si elle procure de l'information détaillée et vive au sujet de l'individu, il est impossible de généraliser à partir d'un cas particulier (Block, 1971). L'approche typologique peut être vue comme joignant les forces respectives de ces deux approches (Block, 1971; Mandara, 2003). En ce sens, une typologie devrait augmenter la validité prévisionnelle dans la plupart des études ainsi que la spécificité de la description.

L'étude de la personnalité comme variable indépendante dans une approche typologique implique l'examen de l'association des caractéristiques de la personnalité les unes avec les autres chez un même individu (Erickson et Steiner, 2003). Cette recherche d'associations ou de dynamiques de traits de personnalité à l'intérieur même d'individus consiste à identifier les intersections des caractéristiques de personnalité qui définissent des types de personnes (Erickson et Steiner, 2003). Il s'agit d'évaluer les différences dans la configuration de covariance d'un ensemble de caractéristiques de personnalité à l'intérieur d'un groupe d'individus, de même que le(s) configuration(s) caractérisant un(des) autre(s) groupe(s) d'individus. La confirmation de différences dans les configurations de caractéristiques de personnalité implique qu'il s'agit de types d'individus très différents, motivés différemment et qui répondent très différemment aux situations (Block, 1971). En



ce sens, le fait d'identifier et de séparer dans les analyses ces types d'individus contribuerait à avancer la compréhension conceptuelle et la prédiction du phénomène sous étude (Block, 1971).

L'approche typologique implique de passer d'un schème corrélational à un schème de configurations de caractéristiques à l'intérieur de groupes d'individus (Erickson et Steiner, 2003). Les analyses typologiques, en identifiant et en mettant l'accent sur des sous-groupes homogènes, permettent à certaines relations d'émerger, relations qui seraient probablement masquées dans des analyses basées sur l'échantillon entier (Block, 1971 ; Bergman, Cairns, Nilsson, et Nystedt, 2000). Enfin, d'après Erickson et Steiner (2003), les typologies permettraient de mieux prédire des critères multivariés et complexes, c'est-à-dire des critères comprenant plusieurs dimensions (ex : attachement, style parental, diagnostics psychiatriques, etc.), comme c'est le cas pour le rendement au travail.

Deux études ont été répertoriées qui évaluaient la puissance prévisionnelle des dimensions globales de personnalité en comparaison avec celle de types de personnalité généraux dérivés empiriquement (Costa, Herbst, McCrae, Samuels et Ozer, 2002 ; Asendorpf, 2003). Les deux ont pour critères des variables psycho-sociales telles le fonctionnement psychologique, la dépression, l'estime de soi, la fréquence de conflits avec les personnes de l'entourage proche, etc. Celle de Costa et al. (2002) arrive à la conclusion que, même si les types peuvent s'avérer des prédicteurs utiles, ils sont de moins bonnes variables prévisionnelles que ne le sont les dimensions du *Big Five*. Toutefois, Costa et al. (2002) présentaient une méthode en défaveur des types pour plusieurs raisons, dont un nombre de variables prévisionnelles inégal, le type de variable dépendante à prédire, etc. (Asendorpf, 2003). Asendorpf (2003) a donc évalué de nouveau la puissance prévisionnelle respective des dimensions et des types, en mettant en place toutes les conditions pour comparer le plus justement possible les approches centrées sur les variables et sur la personne. Ses résultats s'apparentent malgré tout à ceux de Costa et al. (2002), à savoir que l'approche centrée sur la personne n'est pas supérieure à celle centrée sur les variables. Dans tous les cas, à la fois les facteurs et les types expliquaient une part de la variance de leurs critères. Par contre, les facteurs se sont systématiquement avérés des variables prévisionnelles aussi puissantes ou supérieures que ne l'ont été les types.

Plusieurs diraient que c'est une évidence de la psychométrie que des variables continues, dans ce cas-ci les facettes de personnalité, perdent de l'information lorsque catégorisées, ici en types (Costa et al, 2002). Par conséquent, les variables continues expliqueront mieux le critère que ne le feront les variables catégorielles.

Toutefois, ceci constitue une évidence seulement dans la mesure où une variable continue perd réellement de l'information en étant catégorisée, ce qui n'est pas nécessairement le cas des types. Ainsi, cet argument, valable pour les cas univariés, ne s'appliquent pas nécessairement dans les cas multivariés où plusieurs variables sont considérées simultanément. En effet, les types comprennent de l'information sur plusieurs variables, et non pas une seule variable catégorisée. Pour cette raison, il est possible que les types contiennent de l'information non linéaire (des interactions de variables), qui augmenterait leur valeur prédictive au-delà de la combinaison linéaire des variables qui les composent (Costa et al., 2002; Asendorpf, 2003). L'idée sous-jacente de l'information non linéaire contenue dans les types est à notre avis au cœur même de la perspective holistique. Ainsi, les différentes variables de personnalité doivent être investiguées conjointement puisqu'elles forment une totalité intégrée, qui fonctionne de manière dynamique. C'est cette dynamique qui serait capturée par les types et qui apporterait une valeur additionnelle au-delà de l'information contenue dans les variables continues prises individuellement.

Bien que les résultats présentés ci-haut ne confirment pas cette hypothèse, plusieurs raisons justifient la poursuite des recherches en ce sens. Premièrement, sur le plan conceptuel, il n'existe actuellement pas réellement de théorie décrivant comment et pourquoi les dimensions de la personnalité seraient liées au rendement (Rothstein et Goffin, 2006) tandis qu'il existe tout un cadre conceptuel expliquant les avantages d'une approche typologique pour expliquer le comportement. Ensuite, la solution à six<sup>3</sup> types utilisée par Asendorf (2003) pour assurer un nombre équivalent de prédicteurs à celui du *Big Five* n'a pas été évaluée en termes de fidélité et validité. Il est donc possible que les types utilisés pour effectuer les tests soient inadéquats. De plus, dans le même sens que la discussion tenue précédemment au sujet du niveau de spécificité des caractéristiques de la personnalité

---

<sup>3</sup> Six types parce que l'auteur effectue des analyses de régressions multiples avec comme variable indépendante binaire « l'appartenance ou non à un type », de sorte que six types sont représentés par cinq variables binaires.

à utiliser, il est possible que les types élaborés sur la base de dimensions globales soient moins utiles. Ils représenteraient de manière moins signifiante la réalité et il serait donc normal qu'ils soient de piètres variables prévisionnelles d'autres variables. Enfin, les tests effectués dans les deux recherches citées concernaient des critères pertinents, mais pour lesquels il n'existe pas nécessairement de raison conceptuelle de croire que l'appartenance à un type plutôt qu'un autre expliquerait ces critères mieux que des dimensions de personnalité. Au contraire, il existe toute une documentation scientifique sur les styles de leadership, principalement ceux proposés par Bass (1985), qui pourraient s'apparenter à des profils, pour expliquer différents critères comportementaux. En ce sens, si les profils de personnalité obtenus permettaient de décrire certaines tendances se reflétant dans le style de gestion ou de leadership des individus, il serait logique de croire que l'appartenance à l'un ou l'autre des types fait une différence au niveau du rendement. Pour toutes ces raisons, il semble pertinent d'effectuer au moins un test supplémentaire de la puissance prévisionnelle des dimensions de personnalité en comparaison avec celle des types.

### *3.2 La personnalité*

La définition de la personnalité a passablement été négligée dans les dernières années, les auteurs se limitant à décrire le modèle du *Big Five*. Par ailleurs, il s'avère pertinent de revenir à ce qu'est réellement la personnalité, avant de statuer sur un modèle. C'est ce qui sera proposé dans la prochaine section. Ensuite, une recension de la documentation permettra de déterminer quelles caractéristiques de la personnalité peuvent, ensemble, offrir un portrait significatif d'un ou plusieurs groupes d'individus pour expliquer le rendement au travail.

#### *3.2.1 Définitions*

Gordon Allport (1967), un grand théoricien influent de la personnalité, décrit trois catégories de définitions de la personnalité, soit les effets externes, les définitions positivistes et la structure interne. Les auteurs qui ont une définition de la personnalité se trouvant dans la première catégorie (plus récemment : Hogan, Hogan et Roberts, 1996; Hogan et Shelton, 1998) la définissent comme la somme des effets d'un individu sur la société, comme ses actions qui influencent d'autres personnes ou comme ce que d'autres

personnes pensent de l'individu. Ces définitions confondent la personnalité et la réputation. Bien sûr, l'impression qu'un individu fait sur les autres est un facteur important dans le développement de sa personnalité. Mais il serait inapproprié de confondre les effets externes de la personnalité avec la structure interne.

La vision positiviste avance que la personnalité interne est un mythe et que le mieux que l'on puisse faire est de tenter de la conceptualiser, cette conceptualisation ne pouvant aller au-delà des méthodes scientifiques dont nous disposons. Ainsi, ce que l'on sait à propos de la personnalité, ce sont nos opérations observables. La conceptualisation la plus adéquate est celle qu'un scientifique peut élaborer à partir de l'observation de comportements à un moment précis.

En ce qui concerne la personnalité en tant que structure interne, Henry Murray a apporté une contribution importante. Au début des années 30, il a développé une théorie de la motivation basée sur les besoins. Plus spécifiquement, un besoin correspondrait à la « *potentiality or readiness to respond in a certain way under certain given circumstances* » (Murray et al. 1938, p. 124). La notion de besoin explique le fait qu'une certaine tendance comportementale risque de se reproduire. Le postulat de base soutient que le comportement est dirigé par un état interne de déséquilibre. Autrement dit, c'est l'état d'insatisfaction qui guiderait les comportements. Murray a classé les besoins en deux grandes catégories, soit les besoins primaires et les besoins secondaires. Les besoins primaires correspondent aux besoins biologiques tels que la nourriture, l'eau et l'air. Les besoins secondaires correspondent plutôt aux besoins psychologiques tels que le besoin d'accomplissement, de dominance, d'affiliation et de dévouement. La principale contribution de Murray réside dans sa compréhension de la personnalité comme étant commandée par les besoins secondaires. La force avec laquelle chacun de ces besoins est ressenti par un individu module sa personnalité et ses comportements.

Allport (1967) admet que la personnalité est difficile à étudier, mais il ajoute que nous devons adapter le mieux possible nos méthodes à notre objet d'étude, et non pas définir l'objet en fonction de nos méthodes boiteuses. Ainsi, il adopte une définition de la personnalité dite essentialiste, autrement dit en tant que structure interne. Selon lui, la

personnalité est « l'organisation dynamique, à l'intérieur de l'individu, de ces systèmes psychophysiques qui déterminent ses comportements et pensées caractéristiques » (traduction libre, p.28). Dans le même sens, Asendorpf (2002) définit la personnalité comme l'organisation intra-individuelle de l'expérience et du comportement. Plus concrètement, cette organisation dynamique est une « caractéristique relativement stable et générale de la manière d'être et d'agir d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve » (Reuchlin, 1991, p.165).

Depuis longtemps, les théoriciens de la personnalité font remarquer qu'il existe des configurations de comportements et de pensées relativement stables chez les individus (Jung, 1976). Ainsi, il n'existerait pas un nombre infini d'organisations dynamiques qui mènent à un comportement stable ou fonctionnel du système (Bergman, 2000; Cairns et al., 1998), mais plutôt différents types d'individus (Block, 1971), que Jung nomme « types psychologiques ».

Pour Jung (1976), un type est un spécimen caractéristique d'une configuration d'attitudes, ces dernières pouvant se présenter sous plusieurs formes individuelles. Les types de personnalité permettent de comprendre et décrire la personnalité des individus (Jung, 1976).

Malgré l'importance de ces définitions générales pour circonscrire le sujet d'étude, celles-ci n'apportent que peu de précision sur les pensées et comportements précis représentant la personnalité. Ces définitions ne précisent pas quelles sont les caractéristiques en question, ni les configurations stables qui devraient être retrouvés dans la population.

Dans les années qui ont suivi ces travaux importants d'Allport (1967) et de Jung (1976) sur la définition de la personnalité, une quantité quasiment infinie de construits de personnalité a été utilisée dans divers domaines, incluant les liens avec le rendement. Les synthèses des recherches s'avéraient difficiles et souvent non concluantes. D'après Mischel (1968), « l'absence de consensus sur une taxinomie des traits de personnalité et les difficultés de prouver l'existence de liens entre les dispositions personnelles et les conduites

individuelles n'incitaient pas les chercheurs à investir dans ce domaine » (traduction libre, p. 3).

La position des chercheurs par rapport à la personnalité s'est modifiée au cours des années 1980 avec l'arrivée de nouvelles théories basées sur l'approche des traits. Cette approche réfère à des dimensions de la personnalité décrivant et prédisant les comportements d'un individu sans toutefois permettre de comprendre les processus psychologiques sous-jacents (MacAdams, 1992). Selon Allport (1921), l'instigateur de la théorie des traits, ceux-ci constituent les unités de base de la personnalité.

Parmi toutes les théories de la personnalité basées sur l'approche des traits, la théorie du *Big Five* est probablement celle ayant reçu le plus d'attention de la communauté scientifique (Costa et Mc Crae, 1997). La prémisse de base du *Big Five* soutient que les termes utilisés dans le langage peuvent décrire la personnalité des individus. En effet, un large ensemble de termes a été administré à plusieurs échantillons de sujets. À l'aide d'analyses de structures factorielles, les chercheurs ont observé que certains items étaient regroupés entre eux, d'où l'émergence de cinq domaines qui sont la stabilité émotionnelle, l'agréabilité, la conscience, l'extraversion et l'ouverture (Costa et Mc Crae, 1997). Chacune de ces dimensions se décompose d'ailleurs en facettes qui représentent des traits plus spécifiques de la personnalité.

Ainsi, le modèle du *Big Five* a suscité un nouveau regain dans l'étude de la personnalité. Il facilite la recherche en fournissant une taxonomie de personnalité capable de classer un grand nombre de construits de personnalité, aux noms divers et souvent confus, dans un système cohérent, plus général mais facilement compréhensible (Rothstein et Goffin, 2006).

Malgré la popularité de la théorie du *Big Five*, il importe de souligner que certains chercheurs ont proposé un nombre différent de domaines pour décomposer la personnalité. Étant donné l'objectif qui est ici poursuivi, ce qui importe n'est pas tant le nombre de dimensions retenues mais davantage le fait que ces dimensions soient basées sur l'approche des traits. De plus, compte tenu des propositions et résultats de recherche cités

précédemment, ce seront des traits plus spécifiques, compris dans les cinq grands facteurs, qui seront étudiés.

### *3.2.2 Les études antérieures permettant de cibler les caractéristiques de la personnalité à retenir*

Pour que l'approche typologique donne des résultats censés, il importe non seulement d'avoir de bonnes mesures, mais aussi d'avoir des variables qui, ensemble dans le profil, procurent une représentation raisonnable et significative d'un groupe (ou d'un sous-groupe) (Bergman et al., 2003). À cet effet, l'inclusion de variables dans un profil doit être théoriquement motivée (Bergman et al., 2003).

Afin de choisir les facettes de personnalité qui seront incluses dans les profils, il importe de se baser sur les recherches antérieures de même que sur des raisonnements théoriques. Les recherches antérieures permettant d'appuyer le choix des variables à inclure sont de deux catégories. D'une part, il est possible de se référer aux recherches réalisées dans une approche typologique. D'autre part, les recherches réalisées dans une perspective centrée sur les variables peuvent aussi apporter un éclairage intéressant.

#### *3.2.2.1 Les études réalisées dans une approche typologique.*

Malheureusement, à notre connaissance, une seule typologie empirique a été effectuée avec des caractéristiques de la personnalité en lien avec le rendement au travail (Mumford, Zaccaro, Johnson, Diana, Gilbert, et Threlfall, 2000). Quelques typologies théoriques isolées (Miner, 1997; Gough, 1990; Hogan, Raskin et Fazzini, 1990; Morrow et Stern, 1990) ont été proposées sur la base d'expérience et de raisonnements conceptuels, mais bien qu'elles puissent s'avérer intéressantes à discuter, elles ne sauraient constituer le fondement de nos choix pour la présente étude. Les autres typologies répertoriées sont principalement issues des domaines de la psychologie du développement (Block, 1971; Asendorpf, 2000; Caspi et Silva, 1995; Hart, Hofmann, Edelstein, et Keller, 1997; Pulkkinen, Männikkö, Nurmi, 2000; Robins, John, Caspi, Moffitt, Stouthamer-Loeber, 1996; Schnabel, Asendorpf, Ostendorf, 2002; York et John, 1992) et de la criminologie (Palermo et Kocsis, 2005; Stefurak, Calhoun et Glaser, 2003; Sorensen et Johnson, 1996, cités dans Stefurak et al., 2003; Mezzich et al., 1991, cités dans Stefurak et al., 2003).

Un survol rapide des typologies des domaines de la psychologie du développement et de la criminologie sera donc effectué. Puis, l'étude de Mumford et al. (2000) sera résumée, de manière à mettre en lumière les caractéristiques de personnalité qui se sont avérées pertinentes dans leur typologie. Enfin, les résultats de la deuxième catégorie de recherches permettant d'appuyer le choix des variables à inclure, soit les recherches dans une perspective centrée sur les variables, seront exposés.

Dans ce domaine, les études cherchent souvent à faire ressortir des types de personnalité dans un objectif de description des échantillons et éventuellement de la population. En ce sens, trois types de personnalité répliqués ont été découverts par plusieurs auteurs, à savoir les individus « *resilient* », « *overcontrolled* » et « *undercontrolled* »<sup>4</sup> (Asendorpf, 2000; Hart et al., 1997; Pulkkinen et al., 2000; Robins et al., 1996; Schnabel et al., 2002; York et John, 1992). D'autres ont découvert des types très similaires à ces derniers (Caspi et Silva, 1995, présentent cinq types : « *undercontrolled* », « *inhibited* », « *confident* », « *reserved* », « *well-adjusted* »). Ces types sont ensuite utilisés dans la prédiction de critères tels que la qualité des interactions sociales (Asendorpf, 2000; Hart et al., 1997), l'estime de soi (Hart et al., 1997; Pulkkinen et al., 2000), la performance à l'école (Robins et al., 1996), etc.

Dans le domaine de la criminologie, les auteurs tentent d'établir des profilages de criminels ou de crimes (Stefurak et al., 2003; Sorensen et Johnson, 1996, cités dans Stefurak et al., 2003; Mezzich et al., 1991, cités dans Stefurak et al., 2003). Les variables qu'ils tentent par la suite de prédire sont, par exemple, les types d'offenses, les troubles psychopathologiques, les chances de récidive, etc. (Stefurak et al., 2003).

Cela dit, il semble assez évident que les variables pertinentes des profils élaborés dans les domaines de la psychologie du développement et de la criminologie ne peuvent pas être transposées dans un objectif de profilage d'individus performants au travail.

En psychologie du travail, une seule étude élaborant empiriquement une typologie de personnalité a été répertoriée (Mumford et al., 2000). Cette étude a été effectuée auprès

---

<sup>4</sup> Les noms des types sont présentés en anglais puisqu'ils ont été attribués par les auteurs et ensuite ils ont été repris par d'autres auteurs, de sorte qu'ils sont maintenant connus sous ces noms. De plus, la traduction de certains de ces noms ne saurait être représentative que par une paraphrase, qu'il serait alors difficile d'associer aussi spontanément aux types originaux proposés par les auteurs, connus maintenant par plusieurs.



de deux échantillons de 821 et 426 leaders de l'armée américaine. Les premiers étaient en début de carrière, les seconds beaucoup plus seniors. À l'aide de plusieurs mesures de personnalité et d'habiletés, les auteurs créent une typologie de leaders et font le lien avec différentes mesures de rendement (les accomplissements en carrière, des descriptions d'incidents critiques démontrant un bon rendement, la qualité des solutions proposées face à une présentation écrite de problèmes militaires). Des analyses de regroupements font apparaître sept types de leaders dans leur premier échantillon. Les caractéristiques saillantes des sept types sont présentées au tableau I. Des analyses discriminantes permettent d'y assigner 92% des leaders juniors et 93% des leaders seniors. Les sept types sont bien représentés parmi les leaders juniors (de 10 à 20% de l'échantillon par type), mais trois des sept types sont très peu représentés dans l'échantillon de leaders seniors (jamais plus de 6%).

*Tableau I*  
*Les caractéristiques saillantes des sept types de leaders trouvés par Mumford et al., (2000)*

Type	Définition	Score élevé sur	Score faible sur
<i>Concrete achievers</i>	Leader concret, pragmatique, orienté vers l'accomplissement.	Accomplissement, planification	Intuition, perception, ouverture, raisonnement verbal
<i>Motivated communicators</i>	Correspond à la conception stéréotypée des leaders : extraverti, responsable, dominant, motivé par l'accomplissement	Extraversion, responsabilité, accomplissement, dominance, raisonnement verbal, génération, révision	Intuition, sentiment, perception
<i>Limited defensives</i>	Introverti, faibles habiletés de raisonnement et d'écriture	Introversion, sensation, pensée, jugement	Intuition, raisonnement verbal, planification
<i>Disengaged introverts</i>	Introverti, faible motivation à l'accomplissement, faible responsabilité et faible dominance	Introversion, intuition, perception, planification, génération	Responsabilité, accomplissement, dominance, extraversion
<i>Social adaptors</i>	Grandes habiletés verbales, ouverture, extraversion, sentiment et perception	Extraversion, sentiment, perception, ouverture, raisonnement verbal	Pensée, jugement, sensation
<i>Struggling misfits</i>	Globalement de faibles scores sur les mesures de personnalité, de motivation et d'habiletés cognitives	Aucun score élevé	Introversion, intuition, pensée, jugement, ouverture, verbal
<i>Toughful innovators</i>	Fort sur les mesures cognitives, la motivation, l'accomplissement et la dominance	Introversion, intuition, pensée, accomplissement, dominance, ouverture, raisonnement verbal, planification, génération, révision	Sensation, sentiment

Même si aucune corrélation entre les types et le rendement n'est effectuée, les auteurs démontrent autrement des liens entre l'appartenance à un type et différentes mesures de rendement. Ainsi, les trois types qui se retrouvent très peu chez les leaders seniors sont les types 3, 4 et 6. En s'attardant aux caractéristiques saillantes chez ces trois types, les auteurs concluent que les types manquant de motivation, d'habiletés ou des deux sont ceux qui n'existent que très peu dans les positions seniors. Puisque les types qui sont quasiment absents chez les leaders seniors sont aussi ceux qui obtiennent de faibles scores sur les mesures de rendement dans l'échantillon de juniors, il est possible de croire que les types qui ont un meilleur rendement sont ceux qui atteignent éventuellement les positions seniors dans l'organisation. Les individus des types 3, 4 et 6 n'atteindraient donc jamais les positions seniors en raison d'un rendement plus faible.

Il est à noter que la présence de certains types, tels que le type 1 (« *concrete achiever* ») dans des positions seniors suggère que le manque d'une caractéristique, comme l'intelligence, peut être compensé par d'autres caractéristiques, comme la motivation à l'accomplissement. Les individus de ce type réussiraient donc, malgré l'absence d'une caractéristique, à obtenir un rendement suffisant pour atteindre des positions senior.

Une autre indication du lien entre l'appartenance aux types et le rendement vient des tests de différences de moyennes sur les critères de rendement. En ce sens, les scores moyens aux différents critères de rendement sont globalement moins élevés dans l'échantillon de juniors que dans l'échantillon de seniors. De plus, les trois types sous-représentés dans l'échantillon senior sont aussi ceux qui montrent une moins grande augmentation de moyenne dans les scores aux critères de rendement. Ainsi, les juniors ont globalement un moins bon rendement que les seniors et les types qui atteignent éventuellement des positions seniors sont ceux qui améliorent le plus leur rendement.

Cela dit, les auteurs concluent que même si les études antérieures indiquaient que des caractéristiques discrètes de personnalité, de motivation et d'habiletés ne montraient pas de fortes relations avec le rendement des leaders, les configurations de personnalité, de motivation et d'habiletés ont des effets plus importants sur celui-ci.

Les résultats de cette typologie sont particulièrement pertinents en regard de notre objectif, à savoir d'évaluer la puissance prévisionnelle de types de personnalité en comparaison à des caractéristiques prises individuellement, de façon linéaire. En effet, toutes les caractéristiques de personnalité pouvant être reclassées dans le modèle du *Big Five* qui ont été incluses dans les analyses sont ressorties comme discriminant les leaders d'un type par rapport à un autre. Elles sont les suivantes : accomplissement, ouverture, responsabilité, dominance. Par ailleurs, il importe de noter que dans cette typologie, d'autres mesures sont incluses, à savoir différentes habiletés et autres caractéristiques de la personne. Il est donc probable qu'une typologie comprenant uniquement des caractéristiques de la personnalité pourrait faire ressortir d'autres caractéristiques. De plus, les auteurs n'ont pas mentionné ce qui les amenait à choisir précisément ces caractéristiques plutôt que d'autres, de sorte que certaines autres caractéristiques de la personnalité pourraient aussi s'avérer pertinentes dans le cadre de la présente étude. Finalement, il est à noter que les caractéristiques de personnalité retenues par les auteurs ne sont pas toutes du même niveau de spécificité (ex : ouverture versus accomplissement).

Conséquemment, il semble utile d'examiner plus en détail les caractéristiques de la personnalité qui ont démontré des liens entre la personnalité et le rendement au travail dans une perspective centrée sur les variables.

### *3.2.2.2 Les études réalisées dans une approche centrée sur les variables.*

Plusieurs études réalisées dans une perspective centrée sur les variables ont identifié des caractéristiques de personnalité liées au rendement au travail chez des gestionnaires. Elles peuvent nous éclairer au sujet des caractéristiques pertinentes dans d'éventuels profils de personnalité de gestionnaires dont l'objectif est de prédire le rendement au travail. Notons cependant que la grande majorité de ces études s'attardait aux dimensions globales du *Big Five*. Par conséquent, il faudra ensuite s'attarder au raisonnement théorique pouvant expliquer les liens observés afin de déduire quelles sont les facettes dont l'inclusion est théoriquement motivée.

Les résultats de recherches rapportés ici concerneront les liens entre des caractéristiques de la personnalité et trois principaux critères, à savoir le rendement,

l'efficacité du leadership ainsi que la perception de leadership. L'étude de la personnalité étant un domaine très vaste, il est à noter que seules les recherches ayant utilisé des échelles de personnalité pouvant être reclassées dans le modèle du *Big Five* sont rapportées. Au sujet du rendement, seules les études ayant pour critère le rendement dans la tâche, contextuel ou global de gestionnaires ont été considérées (excluant ainsi les études dont le critère est le taux d'absentéisme, les chances de promotion, ou toute autre mesure aussi déficiente). Concernant l'efficacité du leadership, elle est considérée ici puisqu'elle peut être assimilée au rendement lorsque la population-cible s'avère être des gestionnaires. Enfin, les caractéristiques de personnalité liées à la perception du leadership (généralement celle des subordonnés) sont examinées puisque cette dernière est liée à des mesures objectives et subjectives de l'efficacité du leadership (Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996). Il est à noter que dans la documentation sur le leadership, l'émergence du leadership est souvent utilisée comme critère. Ces résultats ne seront pas rapportés ici puisqu'ils s'éloignent trop de notre propre critère, à savoir le rendement au travail.

En premier lieu, trois méta-analyses ont calculé les liens entre la personnalité et le rendement au travail par type d'occupation (Hurtz et Donovan, 2000; Salgado, 1997; Barrick et Mount, 1991). Pour les gestionnaires, il ressort que l'extraversion ( $r = 0,18 \geq r \geq 0,05$ ), la stabilité émotionnelle ( $r = 0,12$ ) et la conscience ( $r = 0,22 \geq r \geq 0,16$ ) présentent des corrélations différentes de zéro avec le rendement global dans au moins deux des trois méta-analyses. De plus, une étude récente de Baruch, O'Creevy, Hind, et Vigoda-Gradot (2004), réalisée avec 846 gestionnaires de compagnies du domaine des hautes technologies, fait ressortir une facette de l'extraversion, c'est-à-dire le besoin de contrôle/pouvoir ( $r = 0,16$ ), et une facette de la conscience, l'accomplissement ( $r = 0,36$ ). Ces deux facettes sont aussi associées aux comportements prosociaux (respectivement,  $r = 0,28$  et  $r = 0,43$ ). Enfin, d'autres résultats d'études (Hough, Ones et Viswesvaran, 1998, cités dans Hough et Ones, 1995; Morrow et Stern, 1990; Gratzinger et al., 1990; Bentz, 1990), pour lesquelles les corrélations ne sont pas disponibles, permettent tout de même de faire ressortir certaines caractéristiques. Celles qui reviennent à deux reprises et plus sont les suivantes : niveau d'énergie/vigueur, dominance/ascendance, sociabilité/affiliation, accomplissement, stabilité émotionnelle. Le tableau II résume la recension de documentation sur la personnalité de

gestionnaires en lien avec leur rendement. Il montre les principales études ayant présenté des résultats associant la personnalité des gestionnaires à leur rendement. Dans chacune de ces études (présentées dans les cinq colonnes de droite), les facettes ou dimensions de personnalité présentant un lien significatif avec le rendement sont présentées, classées dans la dimension du *Big Five* correspondante (colonne de gauche), tout en conservant le nom de la facette ou dimension originale mesurée dans l'étude.

*Tableau II*

*Résumé des caractéristiques de la personnalité associées au rendement de gestionnaires*

Dimensions du <i>Big Five</i>	Dimensions de l'étude de Barrick et Mount (1991)	Dimensions de l'étude de Hurtz et Donovan (2000)	Dimensions de l'étude de Salgado (1997)	Dimensions de l'étude de Baruch et al. (2004)	Dimensions de l'étude de Hough, Ones et Viswesvaran (1998, cités dans Hough et Ones, 1995); Bentz (1990); Gratzinger et al. (1990); Morrow et Stern (1990) <sup>5</sup>
Extraversion	Extraversion	Extraversion	Extraversion	Besoin de contrôle/pouvoir	Sociabilité/affiliation Dominance/ascendance Niveau d'énergie/vigueur
Stabilité émotionnelle		Stabilité émotionnelle	Stabilité émotionnelle		Stabilité émotionnelle
Conscience	Conscience		Conscience	Accomplissement	Accomplissement
Agréabilité	Agréabilité				
Ouverture					

Les liens entre la personnalité et le leadership (perception de leadership et efficacité du leadership) sont habituellement étudiés à partir de la conceptualisation du leadership de Bass (1985). Selon ce modèle, il existe deux principaux types de leadership, soit les leaderships transformationnel et transactionnel, qui comprennent chacun quatre dimensions. Le leadership transformationnel est composé de l'influence idéalisée, la motivation

<sup>5</sup> Ces quatre études sont résumées ensemble puisque les corrélations ne sont pas disponibles, de sorte que seules les caractéristiques ressortant dans au moins deux études sur les quatre sont présentées ici.

inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle. Le leadership transactionnel comprend la récompense contingente, la gestion par exception-active, la gestion par exception-passive ainsi que le laissez-faire. Le laissez-faire est parfois considéré séparément car il constitue une absence de leadership.

Concernant la personnalité en lien avec la perception du leadership, la méta-analyse de Lord, DeVader, et Alliger (1986) montre que l'extraversion, la dominance et la stabilité émotionnelle présentent des corrélations valides (respectivement,  $r = 0,15$ ,  $0,17$  et  $0,21$ ). La méta-analyse plus récente de Bono et Judge (2004) montre que le névrosisme (pôle opposé de la stabilité émotionnelle) et l'extraversion sont associées aux trois dimensions du leadership transformationnel (névrosisme :  $r = -0,17 \geq r \geq -0,10$ ; extraversion :  $r = 0,22 \geq r \geq 0,18$ ). L'extraversion est aussi associée à une dimension du leadership transactionnel ( $r = 0,14$ ) et au leadership passif ou laissez-faire ( $r = -0,09$ ). Au sujet de ce dernier, l'agréabilité et la conscience (respectivement  $r = -0,12$  et  $r = -0,11$ ) sont aussi des prédicteurs valides. Trois autres études pertinentes non incluses dans les méta-analyses ont mis en lien la personnalité et la perception de leadership. Lim et Ployhart (2004), avec des leaders de l'armée, obtiennent des corrélations de significatives entre l'extraversion, le névrosisme et l'agréabilité et la perception de leadership de subordonnés et superviseurs combinées (respectivement  $r = 0,31$ ,  $-0,39$  et  $-0,29$ ). Ces trois mêmes dimensions de personnalité (respectivement  $r = 0,50$ ,  $-0,56$  et  $0,28$ ) de même que l'ouverture ( $r = 0,37$ ) sont aussi associées au rendement. Bradley, Nicol et Charbonneau (2002) rapportent quant à eux des liens entre l'évaluation des pairs du leadership et les caractéristiques de *surgency*, dominance, niveau d'énergie et accomplissement (respectivement,  $r = 0,20$ ,  $0,23$ ,  $0,18$  et  $0,18$ ). Dans cette même étude, quatre ans plus tard, la dominance est aussi associée au leadership transformationnel ( $r = 0,31$ ) et à la gestion passive par exception (« *management by exception-passive* ») ( $r = -0,34$ ). Hetland et Sandal (2003) obtiennent quant à eux une association entre la chaleur ( $r = 0,21$ ), l'ouverture ( $r = 0,21$ ) ainsi que la tension ( $r = -0,20$ ) et la perception de leadership transformationnel. Le raisonnement est lié au leadership transactionnel ( $r = 0,29$ ) et la tension au leadership passif ( $r = -0,21$ ). Le tableau III résume la recension de la documentation sur la personnalité de gestionnaires en lien avec la perception de leur leadership.

Tableau III

Résumé des caractéristiques de la personnalité des gestionnaires associées à la perception de leur leadership

Dimension du <i>Big Five</i>	Dimensions de l'étude de Bono et Judge (2004)	Dimensions de l'étude de Lim et Ployhart (2004)	Dimensions de l'étude de Bradley, Nicol et Charbonneau (2002)	Dimensions de l'étude de Lord et al. (1986)	Dimensions de l'étude de Hetland et Sandal (2003)
Extraversion	Extraversion	Extraversion	<i>Surgency</i> Dominance Niveau d'énergie	Extraversion Dominance	
Stabilité émotionnelle	Stabilité émotionnelle	Névrosisme		Stabilité émotionnelle	Tension
Conscience	Conscience (avec leadership passif)				
Agréabilité	Agréabilité (avec leadership passif)	Agréabilité			Chaleur
Ouverture					Ouverture Raisonnement

Quant à l'efficacité du leadership, une méta-analyse de Judge et al. (2002) montre que les cinq dimensions du *Big Five* sont des prédicteurs valides ( $r = 0,24 \geq r \geq -0,22$ ). Lorsque les résultats sont décomposés et que seules les études avec des échantillons de superviseurs, managers et exécutifs en contexte d'affaires (plutôt que des étudiants, des échantillons militaires ou de la fonction publique) sont retenues, l'agréabilité et la conscience ne sont plus des prédicteurs valides. Lorsque des caractéristiques de la personnalité plus spécifiques sont utilisées, la sociabilité ( $r = 0,37$ ), la dominance ( $r = 0,37$ ), l'accomplissement ( $r = 0,35$ ), la fiabilité ( $r = 0,30$ ) et l'estime de soi ( $r = 0,19$ ) semblent de meilleures variables prévisionnelles que les dimensions globales. Le tableau IV résume la recension de documentation sur la personnalité de gestionnaires en lien avec l'efficacité de leur leadership.



*Tableau IV*  
*Résumé des caractéristiques de la personnalité des gestionnaires associées à l'efficacité de leur leadership*

Dimension du <i>Big Five</i>	Dimensions de l'étude de Judge et al. (2002) associées à l'efficacité du leadership
Extraversion	Extraversion Sociabilité Dominance
Stabilité émotionnelle	Stabilité émotionnelle Estime de soi
Conscience	Conscience Accomplissement
Agréabilité	Fiabilité Agréabilité
Ouverture	Ouverture

En somme, la seule étude empirique évaluant la personnalité en lien avec le rendement au travail réalisée dans une approche typologique montre la pertinence des caractéristiques suivantes : accomplissement, ouverture, responsabilité, dominance. Rappelons toutefois que cette recherche ne comprenait aucune autre caractéristique de la personnalité pouvant être rattachée à une l'une ou l'autre des dimensions du *Big Five*. Il pourrait donc y avoir d'autres variables pertinentes.

Dans le cadre de l'approche centrée sur les variables, les caractéristiques qui reviennent le plus souvent en lien avec le rendement, la perception de leadership et l'efficacité du leadership sont les suivantes : l'extraversion et certaines sous-dimensions, le plus souvent la dominance et la sociabilité; la stabilité émotionnelle; la conscience et une de ses sous-dimensions plus particulièrement, l'accomplissement.

### *3.2.3 Le choix des facettes pour la présente étude*

Tel qu'exposé précédemment, les résultats empiriques laissent croire que des caractéristiques de la personnalité plus circonscrites, telles les facettes, permettraient une meilleure puissance prévisionnelle des critères. Ceci serait d'autant plus vrai lorsque les critères à prédire sont plus spécifiques que globaux.

Il aurait été souhaitable de choisir les facettes qui seront incluses dans une typologie pour la présente étude sur la base de liens répertoriés dans la documentation scientifique entre des facettes de personnalité et des mesures du rendement de gestionnaires ou du leadership. Par ailleurs, la section précédente montre que les études s'effectuent trop souvent à partir de dimensions globales de personnalité. Il n'existe donc pas suffisamment de données pour permettre de faire un choix judicieux de facettes de personnalité sur la base de cette recension. Conséquemment, les facettes à inclure dans une typologie seront choisies sur la base des liens qui seront observés dans la présente étude entre les facettes mesurées et le rendement au travail. Plus de détails à ce sujet sont fournis dans la section méthodologie

## *3.3 Évaluation du rendement individuel au travail*

Toute cette attention à choisir les bonnes variables prévisionnelles et à les étudier dans un modèle adapté à la réalité est inutile si le critère à prédire, le rendement individuel au travail, n'est pas bien défini et mesuré. Il importe donc de s'attarder plus en profondeur à la variable dépendante, le rendement au travail.

### *3.3.1 Le rendement en termes de comportements*

Les deux modèles de rendement individuel les plus cités dans la documentation scientifique (Motowidlo et al., 1997; Campbell et al., 1993) définissent le rendement en termes de comportements plutôt qu'en fonction des résultats des comportements, tout comme plusieurs autres auteurs (Barksdale et Werner, 2001; Pulakos, Arad, Donovan et Plamondon, 2000; Murphy et Cleveland, 1995). Selon ces modèles, le rendement ne doit pas être confondu avec la productivité (ratio d'extrants divisé par le coût de réalisation, soit

les intrants) (Murphy et Cleveland, 1995), ni avec l'efficacité (qui réfère aux résultats) (Campbell, Dunnette, Lawler, et Weick, 1970, cités dans Borman, 1991).

Les principales raisons évoquées pour définir le rendement en termes de comportements plutôt qu'en fonction des résultats sont les suivantes : (a) Les résultats sont souvent affectés par des facteurs non contrôlés par l'individu évalué (Campbell et al., 1996; Motowidlo, 2003; Murphy et Cleveland, 1995), et (b) l'emphase exclusive sur les résultats dans l'évaluation du rendement pourrait conduire à des comportements dysfonctionnels pour l'organisation, les employés tentant de maximiser les résultats aux dépens d'autres activités vitales pour l'organisation (Murphy et Cleveland, 1995).

Dans cette optique, Campbell et al. (1993), d'une part, définissent le rendement comme des « actions ou comportements qui sont pertinents pour les objectifs de l'organisation et qui peuvent être mesurés en terme de niveau de contribution individuelle » (traduction libre, p. 40). Il est à noter que les comportements pertinents en regard des objectifs organisationnels ne sont pas nécessairement ceux formellement reconnus par les pratiques de gestion ou par le contrat formel lié à un emploi. Par exemple, les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) contribuent à l'efficacité de l'organisation.

D'autre part, selon Motowidlo (2003), le rendement individuel réfère à « la valeur totale attendue pour l'organisation d'épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue au cours d'une certaine période de temps » (traduction libre, p. 39).

Dans le modèle de Campbell et al. (1993), huit dimensions comportementales du rendement sont identifiées. Elles sont les suivantes : aptitude dans les tâches spécifiques à l'emploi, aptitude dans les tâches non-spécifiques à l'emploi, communications orale et écrite, démonstration d'efforts (efforts manifestes), maintien de discipline personnelle, facilitation du rendement de l'équipe et des pairs, supervision (influence sur les subordonnés) et gestion/administration (fixation d'objectifs, coaching, etc.). Ces dimensions sont d'importance différente selon les emplois et ne sont pas nécessairement toutes présentes dans tous les emplois.

Le modèle de Motowidlo, qui part lui aussi du principe de Campbell et al. (1993) selon lequel le rendement est le degré auquel un individu aide l'organisation à atteindre ses buts, scinde plutôt le rendement en deux types, soit le rendement dans la tâche et le rendement contextuel (Motowidlo, 2003). Le rendement dans la tâche représente une contribution aux produits et services de l'organisation. Il réfère aux activités telles que celles qui apparaissent habituellement sur les descriptions de tâches formelles. Quant au rendement contextuel, il réfère à des comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle à travers ses effets sur le contexte de travail psychologique, social et organisationnel. Le rendement contextuel peut être assimilé aux comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) (Podsakoff et al., 2000; Organ et Ryan, 1995; Borman et Motowidlo, 1993). Le rendement contextuel comprend trois dimensions, soit le soutien interpersonnel (aider et soutenir les autres), le soutien organisationnel (représenter l'organisation de manière favorable, supporter les objectifs, etc.) et la conscience dans la tâche (persister avec des efforts supplémentaires, prendre des initiatives, etc.).

En résumé, les deux modèles sont multidimensionnels, mais font ressortir des sous-dimensions différentes du rendement. Celui de Campbell et al. (1993) divise les comportements en fonction de leur contenu, alors que le modèle de Motowidlo et al. (1997) les divise plutôt selon leurs conséquences organisationnelles attendues (Motowidlo, 2003). Cette distinction n'en fait pas pour autant des modèles contradictoires. En effet, toutes les dimensions énoncées par Campbell et al. (1993) pourraient être reclassées selon qu'elles représentent du rendement contextuel (ex : efforts manifestes) ou dans la tâche (ex : compétences dans les tâches centrales du poste). Il est à noter que d'après la définition du rendement donnée par Campbell et al. (1996), le contenu du rendement dépend des buts spécifiques de l'organisation. Il faudrait donc interpréter que les définitions des aspects importants du rendement sont spécifiques à chaque contexte, emploi ou organisation. Cependant, il semblerait que le contenu du rendement soit similaire entre les contextes, les emplois et les organisations (Campbell et al., 1996; Murphy et Cleveland, 1995), dans la mesure où certains types de comportements ont une valeur positive dans la majorité des situations organisationnelles.

### 3.3.2 *Le rendement en termes de résultats*

En contrepartie, d'autres auteurs privilégient la définition du rendement en fonction des résultats des comportements (Zigon, 2002; Locke et Latham, 1984; Pinder, 1984). Zigon (2002) avance trois raisons d'ordre pratique pour justifier l'utilisation de résultats plutôt que de comportements pour évaluer le rendement: (a) cela prend moins de temps à évaluer; (b) cela est moins coûteux; (c) cela concentre les efforts sur ce qui est réellement important pour les gestionnaires : le rendement et le produit final du travail.

### 3.3.3 *Rapprochements entre les conceptualisations du rendement en termes de comportements et de résultats*

Pourtant, il semble que ces deux conceptions du rendement, c'est-à-dire en fonction des comportements et en fonction des résultats, ne soient pas aussi divergentes qu'il n'y paraît. Tout d'abord, il importe de revenir à la définition du rendement individuel proposée par Motowidlo (2003), selon laquelle le rendement s'avère « la valeur totale attendue pour l'organisation d'épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue au cours d'une certaine période de temps » (traduction libre, p. 39). L'auteur fournit des explications additionnelles, spécifiant que le rendement est une propriété agrégée (la valeur attendue pour l'organisation) de comportements multiples qui se produisent au cours d'une certaine période de temps. Il ajoute que la variabilité dans le rendement réfère à la variance dans la valeur attendue d'un comportement s'il était répété plusieurs fois par plusieurs individus et que la valeur d'un comportement ne dépend donc pas du résultat réellement obtenu à un moment précis par un individu.

Compte tenu de ces dernières explications, il est probable que l'évaluation du rendement renvoie, de fait, à l'évaluation des résultats du travail et ce, pour quatre raisons:

Premièrement, le rendement *individuel* ne peut pas référer à la valeur attendue d'un comportement qui serait répété plusieurs fois par *plusieurs* individus, pour la simple raison qu'une action peut produire des résultats bien différents dépendant de spécificités souvent subtiles du comportement, qui, elles, varient selon les individus. Par exemple, pour un comportement tel que « répondre au téléphone », la valeur attendue dépend de la vitesse de réponse, de la qualité de la réponse donnée (ex : information juste ou non), du ton de voix,

etc. Par ailleurs, dans leur questionnaire sur le rendement dans la tâche, Van Scotter et Motowidlo (1996) listent des comportements très généraux comme « *performing routine maintenance* » ou « *repairing* » et demandent au superviseur d'évaluer à quel point l'employé est efficace (« *how effective the ratee was in...* ») dans la réalisation de ces comportements. Il est fort probable qu'avec une telle consigne, le superviseur prend en considération les résultats des comportements dans sa réponse.

D'ailleurs, en distinguant les comportements du rendement et de l'efficacité, Campbell, Dunnette, Lawler, et Weick (1970, cités dans Borman, 1991) stipulent que l'*efficacité* réfère aux résultats. En conséquence, une évaluation de l'efficacité de comportements telle que demandée dans les questionnaires de Motowidlo et ses collègues revient à une évaluation des résultats des activités de l'individu.

Pour bien cerner le rendement en l'évaluant réellement avec des comportements, il faudrait faire référence à des comportements ultra précis afin d'en dégager toutes les particularités. Aussi, dans la plupart des emplois, les comportements à évaluer seraient beaucoup trop nombreux pour tous les mesurer. De plus, l'orchestration des nombreuses actions a un impact sur la performance qui n'est pas considérée par la seule évaluation de comportements, mais qui est davantage comprise par l'évaluation des résultats du travail.

Deuxièmement, si le rendement réfère à la valeur attendue d'un comportement qui serait répété plusieurs fois, comment estime-t-on cette valeur attendue si ce n'est par les résultats attendus du comportement? Ainsi, le résultat de comportements répétés (donc sur une certaine période de temps et non lors d'une occasion en particulier) indique le rendement.

Troisièmement, un des principaux arguments pour définir le rendement en termes de comportements plutôt que de résultats invoquait que ces derniers étaient affectés par des facteurs non contrôlés par l'individu évalué (Campbell, Gasser, et Oswald, 1996; Motowidlo, 2003; Murphy et Cleveland, 1995). Cependant, il est possible d'éviter cette contamination en choisissant bien les résultats évalués, en les contextualisant, en les comparant à des standards adéquats. Par exemple, le montant total de ventes d'un individu n'est pas nécessairement un bon indicateur de son rendement; il l'est seulement si ce

montant est comparé à celui des autres employés qui ont un horaire semblable, qui travaillent dans la même région, etc.

Quatrièmement, l'autre principal motif invoqué pour évaluer les comportements plutôt que les résultats est que l'emphase sur les résultats dans l'évaluation du rendement pourrait conduire à des comportements dysfonctionnels pour l'organisation, les employés tentant de maximiser les résultats aux dépens d'autres activités vitales pour l'organisation (Murphy et Cleveland, 1995). À cet argument, nous répondons que si ces « autres activités » sont vitales pour l'organisation, alors elles devraient avoir un impact sur les résultats du travail et ces résultats devraient être évalués. Dans le cas contraire, la mesure du rendement n'est pas complète. Nous reconnaissons toutefois que certains comportements dysfonctionnels peuvent avoir des résultats difficilement palpables. Par exemple, un employé qui ne voudrait pas coopérer avec les autres sous prétexte qu'il perdrait du temps aurait un comportement dysfonctionnel potentiellement non évalué par les résultats de son travail. Toutefois, ces comportements sont considérés dans l'évaluation du rendement contextuel.

#### *3.3.4 La définition du rendement individuel utilisée dans le cadre de la présente thèse*

Pour toutes les raisons mentionnées précédemment, la définition du rendement individuel au travail de Campbell et al. (1993), qui stipule que le rendement réfère à « des actions ou comportements qui sont pertinents pour les objectifs de l'organisation et qui peuvent être mesurés en terme de niveau de contribution individuelle » (traduction libre, p. 40), est modifiée pour privilégier les résultats du travail. Ainsi, le rendement individuel au travail réfère aux résultats du travail qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels et qui peuvent être mesurés en termes de leur valeur totale pour l'organisation.

Les dimensions de rendement dans la tâche et de rendement contextuel sont conservées. Seulement, la première, qui représente une contribution aux produits et services de l'organisation, réfèrera aux résultats des activités telles que celles qui apparaissent habituellement sur les descriptions de tâches formelles. Quant à la deuxième, elle réfèrera aux résultats des comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle à travers

leurs effets sur le contexte de travail psychologique, social et organisationnel. Les trois dimensions du rendement contextuel sont conservées, à savoir le soutien interpersonnel, le soutien organisationnel et la conscience dans la tâche.

Les résultats en question seront évalués de la même manière que le font Motowidlo et ses collègues, c'est-à-dire en demandant à quel point un individu en question est efficace pour effectuer un certain nombre de comportements. La précision s'avère donc conceptuelle, la méthode de mesure demeure identique à celle adoptée par les auteurs les plus cités dans la documentation.

D'ailleurs, il est à noter que depuis l'arrivée du modèle de Motowidlo et al. (1997), les mesures de rendement s'améliorent comparativement à ce qu'elles étaient auparavant de par le fait qu'elles comprennent de plus en plus fréquemment les deux dimensions du modèle. De plus, les liens entre les déterminants et le rendement sont évalués pour ces deux dimensions séparément. Nous poursuivons donc dans cette voie.

### *3.3.5 La mesure du rendement individuel au travail*

Maintenant que le rendement est clairement défini, il importe de discuter de sa mesure.

Tel que mentionné précédemment, la méthode de mesure du rendement individuel la plus utilisée demeure les évaluations des superviseurs (« *ratings* »). Celles-ci, quoique souvent mal utilisées, peuvent néanmoins présenter plusieurs avantages. Entre autres, il est possible de les élaborer directement pour chaque dimension définie et de les utiliser dans une variété de situations (Campbell et al., 1993). De surcroît, elles sont sensibles aux fluctuations de la performance à travers le temps et permettent d'éviter le caractère artificiel de certaines autres mesures (Borman, 1991).

Ensuite, il importe de noter que lorsque les évaluations sont utilisées avec soin, elles démontrent une fidélité respectable (allant de 0,50 à 0,60<sup>6</sup>) (Campbell et al., 1993). De plus, lorsque le contenu des évaluations est soigneusement défini, la validité de celles-ci augmente considérablement. D'ailleurs, Landy et Farr (1980, cités dans Campbell et al.,

---

<sup>6</sup> Les auteurs ne mentionnent pas à quel indice de fidélité ils réfèrent ici.



1993) ont montré, à travers un grand nombre d'études, que la variation dans le rendement constitue la principale source de variance dans les évaluations. Dans le même sens, il existe des évidences selon lesquelles les évaluations par des superviseurs de l'efficacité des leaders convergent avec des mesures objectives de performance du groupe (Hogan et al., 1994, cités dans Judge et al., 2002), soutenant l'utilisation d'évaluations des superviseurs comme méthode de mesure de l'efficacité du leadership.

Il est à noter que les avantages des évaluations sont toutefois virtuels. Si elles sont mal utilisées, les évaluations comportent effectivement beaucoup d'erreur, et ceci semble être souvent le cas, mais « aucune méthode ne devrait être victime de ses évaluateurs inexpérimentés » (Campbell et al., 1993, traduction libre, p.55).

Ainsi, il s'avère primordial que les évaluations soient élaborées convenablement. Elles doivent être basées sur une bonne conceptualisation, ne pas se limiter à une mesure globale, présenter un nombre suffisant d'items par dimension, etc. De plus, il importe de prendre le plus de moyens possibles pour diminuer les erreurs liées à l'évaluation (ex : erreurs psychométriques de distribution, de halo, de distorsion systématique, de première impression, etc.; Borman, 1991).

Dans cette optique, plusieurs méthodes ont été expérimentées pour diminuer le plus possible ces erreurs. Bien que certaines d'entre elles n'aient pas donné les résultats escomptés (ex : les formats de réponses, par exemple les BARS, ne comptent que pour 4% de la variance dans les évaluations; Borman, 1991), certaines améliorent significativement la fidélité et la validité des évaluations. En effet, il semble que les formations sur les erreurs d'évaluations diminuent les erreurs psychométriques ciblées, donc améliorent la fidélité (Borman, 1991). De plus, les formations ayant pour but de familiariser les évaluateurs avec le contenu des dimensions du rendement évaluées, donc avec la conceptualisation, améliorent la validité de l'évaluation (Borman, 1991). Sachant cela, il importe que les évaluations du rendement par les superviseurs comportent ces types de formation.

En somme, Campbell et al. (1993) estiment que les évaluations des superviseurs devraient demeurer une méthode de mesure importante, à condition qu'on les utilise convenablement. Ceci implique de s'appuyer sur une bonne conceptualisation, en

définissant plusieurs dimensions, d'élaborer plusieurs items par dimension, de familiariser les évaluateurs par rapport à cette conceptualisation de même que de les former au sujet des erreurs psychométriques affectant la fidélité de la mesure.

### *3.4 Objectifs et hypothèses de recherche*

L'objectif principal de cette thèse est d'apporter une perspective nouvelle sur les liens entre la personnalité et le rendement individuel au travail. Compte tenu des résultats peu satisfaisants obtenus jusqu'à maintenant dans le cadre de l'approche centrée sur les variables, nous désirons comparer l'apport de cette méthode traditionnelle avec la contribution de l'approche typologique pour expliquer le rendement individuel au travail.

Dans le même sens, plusieurs autres caractéristiques méthodologiques des études antérieures nous semblent inappropriées, de sorte que nous avons également trois objectifs secondaires. Le premier est d'évaluer la présence de relations autres que linéaires entre la personnalité et le rendement au travail. Le deuxième est de comparer la puissance prévisionnelle des facettes de la personnalité à celle des dimensions globales, de manière à comparer l'apport des deux niveaux de spécificité des caractéristiques de la personnalité. Le troisième est de déterminer si des dimensions spécifiques du rendement sont mieux expliquées par la personnalité que le rendement global.

Plus spécifiquement, en lien avec ces objectifs, nous désirons rappeler les principaux éléments de contexte théorique qui nous permettent de formuler cinq hypothèses.

Comme l'accumulation de recherches apporte plusieurs indices suggérant des effets d'interactions et que la complexité de l'être humain peut difficilement se résumer à des modèles de régressions linéaires (Bergman, 2000; Bergman et al., 2003; Bergman et al., 2000), nous formulons l'hypothèse suivante:

1. Les relations entre la personnalité et le rendement ne sont majoritairement pas d'ordre linéaire, mais plutôt d'autres ordres (ex : quadratique, cubique, etc.).

Jusqu'à maintenant des dimensions globales de la personnalité sont habituellement utilisées comme variables prévisionnelles. Pourtant, les résultats empiriques semblent

globalement favoriser l'utilisation de caractéristiques plus spécifiques que les dimensions globales du *Big Five*, possiblement parce que ceci permet d'éviter que les validités de différentes composantes d'une dimension ne soient confondues. Par conséquent, nous proposons que:

2. Les facettes spécifiques de la personnalité ont une meilleure puissance prévisionnelle du rendement au travail que n'en ont les dimensions globales de celle-ci.

L'approche centrée sur les variables (linéaire) ayant démontré des résultats peu probants dans l'étude de la personnalité en lien avec le rendement au travail, l'approche holistique, qui cherche comment les différentes variables pertinentes à un phénomène opèrent dynamiquement à l'intérieur de l'individu, est proposée comme alternative. Plus spécifiquement, la perspective holistique est opérationnalisée par l'approche typologique, qui assume qu'il existe différents types de nature humaine, différentes lois pour différents types d'individus (Block, 1971), plutôt que de supposer l'universalité des lois comportementales humaines. Cette approche suggère qu'il existe différents types d'individus, de sorte que nous énonçons l'hypothèse suivante:

3. Dans toute population de gestionnaires, il existe différents types de personnalité selon lesquels les gestionnaires peuvent être regroupés.

S'il existe effectivement des configurations différentes de caractéristiques de personnalité pour des groupes de personnes (donc différents types de personnalité), ceci impliquerait que nous soyons face à des types d'individus motivés différemment et réagissant très différemment aux situations (Block, 1971). Le fait d'identifier ces différents types d'individus et de les séparer dans les analyses contribuerait à avancer la compréhension conceptuelle et la prédiction du phénomène sous étude (Block, 1971). Les analyses typologiques, en identifiant et en mettant l'accent sur des sous-groupes homogènes, de mettre en évidence des relations qui n'auraient pas été découvertes par l'approche centrée sur les variables (Bergman et al., 2000) basées sur l'échantillon entier (Block, 1971). Ainsi nous avançons que:

4. L'approche par types de personnalité sera supérieure à l'approche centrée sur les variables pour expliquer le rendement au travail.

Concernant la variable dépendante, le rendement individuel au travail, il est le plus souvent mesuré de manière globale, alors qu'il est maintenant reconnu qu'il existe au moins deux dimensions au rendement (Motowidlo, 2003). Par ailleurs, si une sommation des construits spécifiques de rendement est utilisée comme variable dépendante, les validités des déterminants sont confondues dans la prédiction, de sorte que la capacité d'expliquer le concept global paraît moins grande qu'elle ne devrait l'être en réalité. Ainsi, si l'objectif est de comprendre et d'expliquer la relation entre les variables prévisionnelles et le rendement, il est important d'évaluer les différentes dimensions du rendement (Jenkins & Griffith, 2004). Conséquemment, nous émettons l'hypothèse suivante:

5. La personnalité, qu'elle soit considérée dans une approche linéaire ou typologique, explique mieux les deux dimensions spécifiques du rendement au travail que ne le fait le rendement global.

## 4. Méthodologie

### 4.1 Procédure

Pour vérifier les hypothèses de recherche, il est nécessaire d'obtenir des données sur la personnalité de gestionnaires de même que sur leur rendement au travail. L'accès à une telle information provenant de gestionnaires en contexte d'affaires n'est possible qu'avec la collaboration de firmes de consultation en ressources humaines, qui effectuent un grand nombre d'évaluations de potentiel et de sélection de gestionnaires à l'aide, entre autres, d'instruments de mesure de la personnalité.

En plus de permettre l'accès à un échantillon de gestionnaires, une collaboration comme celle-ci amène au moins quatre avantages non négligeables. Premièrement, plutôt que d'avoir des participants étudiants ou militaires, les participants occupent réellement un rôle de gestion dans un contexte d'affaires. Ensuite, les données sur la personnalité des gestionnaires sont récoltées en contexte d'évaluation de potentiel ou de sélection de personnel. Dans le même sens, puisque les tests de personnalité ont été administrés dans une vraie situation d'évaluation, les résultats montreront la puissance prévisionnelle de ceux-ci dans un contexte où les individus pouvaient tenter de se montrer sous un jour meilleur, comme c'est le cas dans la pratique. Bien qu'il ait été démontré que des distorsions dans les réponses pour tenter de se montrer sous un jour meilleur (désirabilité sociale) n'affectent pas les coefficients de validité (Hough et al., 1990), il est toujours préférable que la situation de recherche ressemble le plus possible à ce qui s'effectue en réalité. Enfin, les données sur la personnalité ayant déjà été récoltées et celles sur le rendement étant à venir, le schème de recherche s'avère prédictif plutôt que concomitant. Globalement donc, la procédure de la présente recherche permet de généraliser plus facilement les résultats de la recherche à la pratique des psychologues du travail que ce qui s'effectue habituellement dans le domaine.

Ainsi, une entente a été établie avec deux cabinets de consultation qui utilisent des instruments de mesure de la personnalité reconnus comme étant pertinents, fidèles et valides (*Jackson Personality Research Form*, forme E; *Jackson Personality Inventory-Revised*). Ces questionnaires seront discutés dans la section sur les mesures.

Ainsi, les cabinets ont mis la chercheuse principale en contact avec des entreprises où plusieurs individus ont été évalués par des psychologues de ces cabinets dans les deux

dernières années. Plus précisément, c'est le client<sup>7</sup> « ressources humaines » de chacune des entreprises qui a été contacté afin de lui expliquer la recherche et lui demander si l'entreprise acceptait que l'on contacte les individus évalués ainsi que leur supérieur immédiat. Il est à noter que les personnes contactées dans cette première étape ne sont pas directement concernées par la recherche, elles forment plutôt le lien entre les chercheurs et les participants.

Ainsi, pour chacune des trois entreprises qui ont accepté de participer, les psychologues du cabinet ayant effectué les évaluations ont dressé une liste des personnes de cette entreprise qu'ils avaient évaluées au cours des deux années précédentes. Il a été décidé de ne pas utiliser les résultats des personnes dont l'évaluation de la personnalité datait de plus de deux ans, car même si la personnalité est considérée stable après l'âge de 30 ans, elle peut tout de même changer après cette période (Costa et McCrae, 2006; Roberts, Walton et Viechtbauer, 2006). La liste complète des participants potentiels pour chacune des entreprises était ensuite remise au « client ressources humaines ». Il se chargeait alors de retracer les coordonnées de ces personnes à l'intérieur de l'organisation, de même que le nom et les coordonnées de leur supérieur immédiat. Cette liste était ensuite retournée à la chercheuse principale.

La collecte de données proprement dite a été effectuée par la chercheuse principale et par une chercheuse adjointe, informée de façon détaillée de la recherche par la chercheuse principale et formée par celle-ci à la tâche. Ainsi, les questionnaires qui avaient été évalués au niveau de la personnalité par un des deux cabinets de consultation ont été contactés par téléphone afin de leur demander leur consentement à participer à la recherche (voir annexe 2). Il est à noter que les chercheuses, lorsqu'elles contactaient les participants, prenaient toutes les précautions nécessaires pour ne pas que les sujets se sentent harcelés. Entre autre, elles s'excusaient de les déranger dès le début de l'appel, leur demandait s'ils avaient quelques minutes disponibles, s'ils préféraient un rendez-vous téléphonique à un moment ultérieur, etc. Il est à noter cependant que les personnes contactées se sont

---

<sup>7</sup> La notion de client est double en psychologie du travail : il y a le client qui commande un service et paie pour celui-ci, le plus souvent un responsable au département des ressources humaines ou un dirigeant de l'organisation, et le client qui subit l'évaluation, un individu envoyé par le client payeur de l'organisation.

montrées, pour la grande majorité, très enthousiastes face à la recherche et fières d'y participer.

Ensuite, les chercheures demandaient aux gestionnaires s'ils acceptaient que nous ayons accès aux données récoltées lors de leur évaluation par le cabinet de ressources humaines, et d'autre part, s'ils acceptaient que nous contactions leur supérieur immédiat afin de leur poser des questions au sujet de « l'efficacité de certains de leurs comportements au travail » (autrement dit, le rendement individuel au travail). Pendant cette conversation téléphonique, la chercheure donnait des explications sur la recherche et invitait le gestionnaire à poser toutes les questions qu'il pouvait avoir.

Si le gestionnaire acceptait verbalement de participer, nous lui posions 3 questions socio-démographiques (voir annexe 3) et validions le nom et les coordonnées de son supérieur immédiat. Ensuite, pour formaliser le consentement à participer, le formulaire de consentement lui était envoyé par courriel ou par télécopieur, selon le mode qui lui convenait le mieux. Ces moyens technologiques ont été utilisés afin de s'adapter à la réalité du type milieu où se déroulait la recherche (entreprises) et de la population-cible (des gestionnaires). Lorsque le gestionnaire préférait la télécopie au courriel, il devait, pour formaliser son consentement à participer, renvoyer par télécopie le formulaire de consentement (voir annexe 4 pour un exemple de formulaire à retourner par télécopie) dûment rempli et signé. Lorsque le courriel était choisi, la chercheure envoyait un courriel (voir annexe 5) avec, en fichier attaché, une version légèrement modifiée du formulaire de consentement (voir annexe 6), adaptée à ce moyen technologique. Le gestionnaire devait retourner le courriel de la chercheure. Le retour de courriel est considéré comme preuve du consentement libre et éclairé, tel qu'indiqué dans le courriel en question de même que dans le formulaire élaboré à cette fin. Les courriels retournés sont conservés dans une banque de données confidentielle.

Une fois le consentement du gestionnaire formalisé, le superviseur immédiat de celui-ci était contacté (voir annexe 7 pour le guide de cet entretien téléphonique) afin de lui demander à son tour s'il acceptait de participer à la recherche en répondant à un questionnaire téléphonique d'une dizaine de minutes portant sur l'efficacité de certains comportements au travail du gestionnaire ayant accepté de participer (voir annexe 8). Dans

deux des trois entreprises participantes, lorsque le superviseur acceptait, le questionnaire était administré au téléphone au même moment, à moins qu'il ne demande à ce qu'on le rappelle à un moment ultérieur. Les données étaient entrées au même moment, dans une banque de données protégée par un mot de passe, localisée dans un bureau fermé. Un formulaire de consentement lui était aussi envoyé, par télécopie ou par courriel, qu'il devait retourner selon les mêmes modalités que celles décrites précédemment. Un exemple de ce formulaire est présenté à l'annexe 9. Cent trente-six questionnaires (tous les superviseurs des organisations 2 et 3) ont ainsi été administrés au téléphone par une des deux chercheuses. Dans l'autre entreprise (organisation 1), les questionnaires et les formulaires de consentement destinés aux superviseurs ont été envoyés par la poste, avec une enveloppe pré-affranchie pour le retour. Cent-neuf questionnaires ont ainsi été retournés de cette façon.

Il est à noter que si un gestionnaire acceptait de participer mais que son supérieur immédiat n'était pas rejoint ou refusait de participer, les données sur la personnalité de ce gestionnaire n'étaient pas utilisées puisqu'elles ne pouvaient être associées à des données sur le rendement.

Une fois les données sur le rendement recueillies, une copie des consentements des participants a été remise à chacun des cabinets concernés. Un psychologue dans chacun des cabinets a été chargé de constituer une banque de données (en format EXCEL) avec les données sur la personnalité des gestionnaires qui avaient été évalués dans leur firme et pour lesquels nous avons des données sur le rendement. Les données sur la personnalité ont été associées aux données sur le rendement par la chercheuse principale, dans une nouvelle banque de données. Lorsque le pairage a été effectué entre les données sur la personnalité et celles sur le rendement, les noms ont été effacés de la base de données. Les autres banques de données (celles avec les données sur la personnalité et celle avec les données sur le rendement) ont ensuite été détruites.

Il est à noter que les cabinets de consultation en psychologie du travail ont souvent l'habitude d'effectuer des sondages de satisfaction de la clientèle, incluant une appréciation du résultat de l'évaluation (de la recommandation ou des principales observations) effectuée par le psychologue. La collaboration établie pour la présente étude entre la



chercheuse principale et les cabinets de consultation se situe dans cette optique. En effet, en échange du contact avec les clients, les moyennes des résultats de la recherche seront transmises aux personnes concernées du cabinet dans un rapport sommaire. Un rapport sommaire est aussi remis au client « ressources humaines » de chacune des organisations participantes. Il est entendu que toutes les données brutes demeurent strictement confidentielles et que seuls les résultats globaux par entreprise sont transmis.

#### *4.2 Participants*

Des données sur la personnalité de même que sur le rendement au travail ont été récoltées au sujet de personnes occupant un poste de premier niveau de gestion ou de niveau intermédiaire de gestion. Pour ce faire, 244 gestionnaires et 168 superviseurs de ces gestionnaires ont participé (certains superviseurs répondaient pour plus d'un gestionnaire). Au total, l'étude compte donc 412 participants, soit 244 sujets pour les analyses. Ils proviennent de trois grandes entreprises, dont une entreprise privée, une para-publique et une publique. Ces entreprises oeuvrent dans des domaines très divers, plus précisément des domaines bancaire, policier et de l'énergie. Elles seront respectivement nommées organisation 1, 2 et 3 ci-après. Deux autres entreprises avaient été invitées à participer, mais des raisons contextuelles les ont amenées à décliner l'offre. Parmi tous les gestionnaires pour lesquels des données sur la personnalité étaient déjà récoltées, 6,4% n'ont pas été rejoints pour différentes raisons (c.-à-d. congé de maladie ou autre congé, départ à la retraite, départ de l'organisation, etc.). Parmi ceux qui ont été rejoints, 87,8% ont accepté de participer. Concernant les superviseurs, 4,1% n'ont pas non plus été rejoints (pour les mêmes raisons) et parmi ceux qui ont été rejoints, 93,0% ont accepté d'évaluer l'efficacité des comportements des gestionnaires qui avaient donné leur accord. En moyenne, les gestionnaires évalués occupent un poste de gestion depuis 11,47 années (écart-type = 7,38 années) et leur poste actuel depuis 3,08 années (écart-type = 3,22). La personne qui évalue le rendement est leur supérieur immédiat depuis en moyenne 2,62 années (écart-type = 2,42). Les gestionnaires évalués sont en majorité des hommes (64,2% d'hommes et 35,8% de femmes).

### 4.3 Mesures

L'étude comprend trois types de variables, à savoir les variables de contrôle, les variables indépendantes, soit les caractéristiques de la personnalité et la variable dépendante, le rendement au travail.

#### 4.3.1 Variables de contrôle

Trois éléments d'ordre socio-démographique ont été pris en compte dans cette étude pour permettre un certain contrôle statistique, à savoir depuis combien de temps le gestionnaire occupe son poste actuel, depuis combien de temps il est supervisé par la même personne et depuis combien de temps il est gestionnaire au total dans sa carrière. Le questionnaire à ce sujet est présenté à l'annexe 3. Il aurait en outre été intéressant de tenir compte du délai entre la mesure de la personnalité et celle du rendement; toutefois, cette information a été impossible à obtenir.

#### 4.3.2 La personnalité

La mesure de la personnalité s'est effectuée à l'aide du *Jackson Personality Research Form* (JPRF), version E (Jackson, 1999) et du *Jackson Personality Inventory Revised* (JPI-R) (Jackson, 1994), soit deux inventaires largement validés et utilisés dans la pratique des psychologues du travail. Ils permettent d'apprécier la personnalité normale, telle qu'exprimée dans la vie en général (et non la psychopathologie). De plus, les échelles de ces questionnaires peuvent toutes être reclassées dans les dimensions du Big Five. L'administration de ces questionnaires prend de 30 à 45 minutes chacun. Ils comportent respectivement 352 items, représentant 22 échelles (16 items chacune), et 300 items composant 15 échelles (20 items chacune). Le JPRF comporte 20 dimensions mesurant la personnalité et deux dimensions additionnelles évaluant la désirabilité sociale et le caractère aléatoire des réponses. Dans le JPI-R, les 15 échelles constituent des échelles de contenu de personnalité. Les définitions détaillées des échelles du JPRF et du JPI-R sont présentées aux annexes 10 et 11 respectivement. Le tableau V présente une brève description de chacune des échelles.

*Tableau IV*  
*Brève description des échelles des questionnaires de Jackson (1999; 1994)*

Facettes des questionnaires	Description
<i>Jackson Personality Research Form (PRF)</i>	
<i>Abasement</i>	Fait preuve d'une grande humilité, accepte le blâme et la critique facilement.
<i>Achievement</i>	A des standards élevés, mets beaucoup d'efforts pour atteindre l'excellence.
<i>Affiliation</i>	Aime être avec les gens en général, cherche à maintenir des relations positives.
<i>Aggression</i>	Aime s'obstiner, est facilement irrité, peut écorcher les gens pour atteindre ses objectifs.
<i>Autonomy</i>	N'aime pas les contraintes ou restrictions, ne veut pas se sentir attaché, cherche la liberté.
<i>Change</i>	Aime les expériences nouvelles et différentes, s'adapte facilement au changement
<i>Cognitive structure</i>	N'aime pas l'ambiguïté, désire avoir de l'information détaillée et complète avant de prendre une décision.
<i>Defendance</i>	Est prêt à se défendre contre des torts réels ou imaginés, est facilement offensé, n'accepte pas la critique.
<i>Dominance</i>	Tente de contrôler son environnement, cherche à influencer les autres, assume spontanément un rôle de leader.
<i>Endurance</i>	Prêt à travailler de longues heures, persévérant.
<i>Exhibition</i>	Adopte des comportements qui lui permettent d'être le centre de l'attention.
<i>Harmavoidance</i>	N'aime pas le risque ou le danger, veut maximiser sa sécurité.
<i>Impulsivity</i>	Agit spontanément, sans inhibition.
<i>Nurturance</i>	Offre son aide à ceux qui en ont besoin, démontre de la sympathie et offre du réconfort.
<i>Order</i>	Garde ses effets personnels propres et bien organisés, est systématique et discipliné.
<i>Play</i>	Fais plusieurs choses juste pour le plaisir, a une attitude joviale par rapport à la vie.
<i>Sentience</i>	Est sensible à plusieurs formes d'expériences ou de sensations et leur accorde de l'importance.
<i>Social Recognition</i>	Est concerné par sa réputation et ce que les gens pensent de lui, travaille pour l'approbation des autres.
<i>Succorance</i>	Recherche la sympathie, la protection et l'amour des autres et peut se sentir insécure sans ce soutien.
<i>Understanding</i>	Est curieux et analytique, valorise la synthèse et la logique
<i>Desirability</i>	Se décrit en termes socialement désirables, consciemment ou inconsciemment.

Facettes des questionnaires	Description
<i>Jackson Personality Inventory (JPI)</i>	
<i>Complexity</i>	S'intéresse en profondeur aux sujets, même ceux compliqués, apprécie la pensée abstraite.
<i>Breadth of interest</i>	Est intéressé à apprendre des choses dans divers domaines, est curieux.
<i>Innovation</i>	Est créatif et inventif, capable d'originalité de pensée.
<i>Tolerance</i>	Accepte les gens de croyances et habitudes différentes des siennes, n'a pas de préjugé.
<i>Empathy</i>	S'identifie de près aux autres et à leurs problèmes, est concerné par les autres.
<i>Anxiety</i>	S'en fait beaucoup à propos de situations sans conséquence, est plus tendu que la moyenne des gens.
<i>Cooperativeness</i>	S'accommode des standards établis, se laisse influencer par les autres.
<i>Sociability</i>	Est actif socialement, maintient des associations positives avec un nombre élevé de personnes.
<i>Social confidence</i>	Confiant dans les situations interpersonnelles, n'est pas facilement embarrassé par les autres.
<i>Energy level</i>	Est capable de travailler intensément sur une longue période, est dynamique, actif.
<i>Social astuteness</i>	Est diplomate et socialement intelligent, subtil et habile pour persuader les autres d'atteindre un objectif.
<i>Risk taking</i>	Aime parier et prendre des chances, s'expose à des situations dont l'évolution est incertaine.
<i>Organization</i>	Utilises efficacement son temps, complète son travail dans les délais prescrits.
<i>Traditional values</i>	Valorise des croyances et habitudes rigides et conservatrices, est opposé aux changements dans les habitudes sociales.
<i>Responsibility</i>	Est droit et honnête, se sent responsable face aux autres, a une conscience forte et inflexible.

Ces questionnaires reposent sur un processus de construction rigoureux et détaillé, dans lequel une attention particulière a été portée à élaborer et conserver uniquement les items qui n'étaient pas significativement corrélés aux échelles de désirabilité sociale ainsi que d'alterner les items afin d'éviter le biais d'acquiescement. Le résultat consiste en des échelles présentant une consistance interne généralement satisfaisante (JPRF :  $\alpha = 0,50$  à  $0,91$ ; JPI-R :  $\alpha = 0,60$  à  $0,88$  selon les échelles et les échantillons de validation), très peu de recouplement entre les items, une bonne fidélité test-retest (pour le JPRF : avec un délai

d'une à deux semaines entre les deux tests, les coefficients de corrélation varient de 0,69 à 0,96) et peu d'ambiguïté dans les items. Les questionnaires démontrent en outre une validité satisfaisante (corrélations avec des évaluations de sources externes, validité convergente et discriminante). Les manuels (Jackson, 1999; Jackson, 1994) mentionnent aussi trois études avec le JPRF et une avec le JPI-R montrant l'absence de différences significatives entre les groupes qui avaient pour consigne de donner la meilleure impression possible, de donner une impression généralement favorable et la condition « normale ». Ceci laisse croire à une absence de biais de désirabilité sociale, élément non négligeable en contexte d'évaluation de potentiel et de sélection. Le détail des qualités psychométriques du JPRF et du JPI-R est présenté aux annexes 12 et 13 respectivement.

En plus des facettes mesurées par les questionnaires nommés ci-haut, six facteurs de personnalité ont été créés suite à une analyse en composantes principales réalisée sur les deux instruments. Cette analyse en composantes principales (rotation varimax) a fait ressortir 6 facteurs expliquant 53,2% de la variance. La solution ressemble considérablement aux facteurs trouvés par Boudrias, Phaneuf, Guertin et Forget (2006). En outre, les regroupements d'items du JPI-R sont très similaires à ceux rapportés par Jackson (1994). En ce sens, les facteurs regroupant sensiblement les mêmes facettes que dans l'étude de Boudrias et al. (2006) ont été nommés de la même manière. Les facteurs sont l'orientation conceptuelle (*breadth of interest, complexity, innovation, risk taking, understanding, change, sentiment, harm avoidance*), le besoin d'affiliation et la confiance sociale (*social confidence, sociability, affiliation, exhibition, play*), l'agréabilité (*empathy, cooperativeness, anxiety, succorance, autonomy, social recognition, nurturance*), la structure et l'organisation (*organization, traditional values, impulsivity, order, desirability, cognitive structure*), la susceptibilité (*tolerance, defence, aggression, abasement*) ainsi que l'ambition et l'ascendance (*energy level, responsibility, achievement, endurance, dominance*). Donc, un score composé de la moyenne des facettes composant chaque facteur a été créé afin de représenter la position des participants sur les six facteurs.

### 4.3.3 *Le rendement au travail*

Le rendement au travail a été mesuré par un questionnaire élaboré spécifiquement pour la présente recherche. Il comprend des items touchant les deux dimensions du rendement, c'est-à-dire dans la tâche et contextuel, de même que des items portant sur le rendement global.

Trois versions ont été élaborées pour la présente recherche. La première, utilisée dans deux des trois entreprises participantes (organisations 2 et 3), consiste en un questionnaire général d'évaluation du rendement pour des gestionnaires de premier niveau ou de niveau intermédiaire. Les deuxième et troisième versions, très similaires à la première, ont cependant été adaptées précisément à la description de tâche des participants et au langage corporatif de l'organisation où elles ont été administrées (organisation 1). Dans cette organisation, les participants pouvaient occuper l'un de deux postes, de sorte que dans une version, la section concernant le rendement dans la tâche a été élaborée en fonction d'un de ces postes et dans l'autre version, la section concernant le rendement dans la tâche a été élaborée pour l'autre poste.

La version générale du questionnaire comporte 22 items, soit 10 portant sur le rendement dans la tâche, 9 sur le rendement contextuel et 3 sur le rendement global. Le questionnaire est présenté à l'annexe 14. Les versions adaptées à l'organisation 1 en particulier comportent 24 items, soit 2 de plus pour évaluer le rendement dans la tâche. Ces deux versions sont présentées aux annexes 15 et 16.

Dans la version générale, les items portant sur le rendement dans la tâche ont été élaborés en se référant aux dimensions pertinentes du modèle de Campbell, Gasser, et Oswald (1996) pour des gestionnaires. Ils sont répondus sur une échelle en quatre points, allant de « très peu efficace » à « très efficace ».

Les items portant sur le rendement contextuel couvrent les trois dimensions de celui-ci, à savoir le soutien interpersonnel, le soutien organisationnel et la conscience dans la tâche (Motowidlo, 2003). Ils sont répondus sur une échelle en quatre points allant de « rarement » à « très souvent ». Enfin, les trois items permettant une appréciation globale du rendement sont des traductions libres des items généralement utilisés par Motowidlo et

ses collègues (Motowidlo et Van Scotter, 1994; Borman, Buck, Hanson, Motowidlo, Stark, et Drasgow, 2001).

Afin de diminuer les erreurs associées aux évaluations de rendement par les superviseurs, deux principales méthodes ont été utilisées. En effet, avant de débiter l'évaluation, les superviseurs étaient informés des construits à propos desquels ils devaient se prononcer. Plus précisément, il leur était mentionné que l'évaluation comporterait trois parties et les dimensions du rendement étaient alors définies. Ceci avait pour objectif d'augmenter la validité des évaluations (Borman, 1991). Ensuite, trois principaux biais susceptibles de se produire leur étaient présentés, de manière à diminuer leur impact, augmentant ainsi la fidélité des évaluations (Borman, 1991).

La version générale du questionnaire, incluant les informations à présenter au sujet des construits et des biais possibles, a été révisée par deux comités d'experts. Le premier comité, composé de trois professeurs et cinq étudiants au doctorat en psychologie du travail et des organisations, avait pour objectif de s'assurer que les items élaborés mesuraient bien ce qu'ils devaient mesurer, qu'ils respectaient les règles de base de formulation d'items et que les définitions des construits, les explications sur les biais, les consignes et les échelles de réponse étaient facilement compréhensibles. Ensuite, le deuxième comité, composé de quatre consultants en psychologie du travail, avait pour objectif de s'assurer, d'après leur expérience, que le langage utilisé et les items élaborés étaient adaptés à la population-cible.

Les versions adaptées à une organisation en particulier ont été révisées par un comité composé de deux étudiants au doctorat en psychologie du travail et des organisations, une psychologue du travail employée de l'organisation ainsi qu'une conseillère aux ressources humaines de l'organisation qui connaît très bien les emplois visés. Les questionnaires étaient évalués sur les mêmes critères, en plus de s'assurer de la pertinence des items en regard de la description de poste.

## 4.4 Analyses

### 4.4.1 Descriptives

Les analyses descriptives de base des différentes variables de l'étude seront d'abord effectuées, telles que l'inspection des distributions, le calcul des moyennes, écarts-types ainsi que de la cohérence interne.

### 4.4.2 Types de relations entre la personnalité et le rendement au travail

Même si plusieurs indices laissent croire que les liens entre la personnalité et le rendement ne sont pas nécessairement linéaires, la documentation scientifique ne permet pas de spécifier à l'avance le type de relation qu'entreprendrait chacune des facettes de la personnalité avec le rendement au travail. Par conséquent, afin de vérifier l'hypothèse 1, à savoir que les relations entre les caractéristiques de la personnalité et le rendement au travail ne sont pas linéaires, deux types d'analyses exploratoires seront effectués.

Premièrement, des analyses de variance sont effectuées pour évaluer si des groupes de gestionnaires au niveau de rendement différent se distinguent sur des facettes de personnalité. Pour ce faire, les dimensions du rendement individuel, soit des variables continues, sont scindées en quartiles de manière à créer quatre groupes de rendement. À première vue, il peut sembler contre-intuitif que la création de catégories discrètes à partir d'une variable continue permette de découvrir des relations non-décélées avec la variable continue. En effet, s'il est supposé que la relation ne soit pas linéaire mais que le type de relation attendu est connu à l'avance (ex : relation curvilinéaire), alors il est possible de le spécifier avec un terme approprié dans une régression multiple et ainsi de conserver la variable continue. Pourtant, dans une perspective exploratoire où le type de relation n'est pas connu à l'avance et peut même différer d'une variable indépendante à l'autre, le fait de scinder la variable dépendante en catégories peut permettre d'observer des différences entre des groupes qui ne seraient pas détectées autrement.

Par exemple, si un groupe au rendement plus faible présente un score moyennement élevé sur une facette de personnalité, que les groupes au rendement moyen-faible et moyen-fort présentent un score faible sur cette même facette de personnalité et qu'un groupe au



rendement fort présente un score très élevé sur cette facette de personnalité, alors la corrélation entre le rendement et la personnalité est très faible ou inexistante (voir figure 1). Pourtant, il existe bel et bien une relation entre le rendement et la personnalité qu'il est pertinent de déceler, puisque cette distinction au niveau de la facette de personnalité permet réellement de prédire l'appartenance à un groupe de rendement. L'analyse de variance permet de déceler ce type de relations. Ainsi, des ANOVAs seront effectuées afin de savoir si les groupes de rendement se différencient au niveau des facettes de personnalité, des facteurs de personnalité ou des deux (facettes et facteurs).

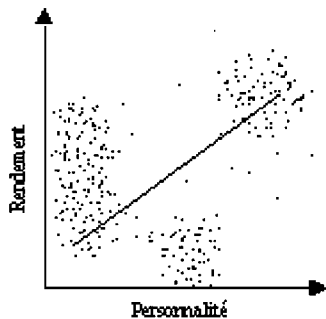


Figure 1 : Illustration d'une relation non linéaire entre la personnalité et le rendement.

Si certains groupes de rendement se différencient au niveau des facettes ou facteurs de personnalité pour lesquels nous n'observons pas de corrélation significative, alors nous concluons que ces relations ne sont pas linéaires.

Deuxièmement, toujours pour tester la présence de relations d'autre(s) ordre(s) que linéaire, une fonction quadratique et cubique sera ajoutée à toutes les facettes et les facteurs de personnalité et des analyses de régressions multiples pas-à-pas (*stepwise*) seront effectuées. Dans chacune, un facteur de personnalité, ses termes quadratique et cubique, de même que toutes les facettes qui le composent, simples, au carré et au cube, seront insérées comme variables prévisionnelles de chacune des dimensions du rendement (pour un total de 18 régressions : 3 dimensions du rendement X 6 facteurs de personnalité). Ces analyses sont réalisées en complément aux analyses de variance. À elles seules, ces régressions ne sont pas suffisantes pour évaluer la présence de relations non linéaires dans une perspective exploratoire, puisqu'en plus des relations de types quadratique et cubique, il existe une multitude d'autres types de relations qui ne peuvent tous être spécifiés dans une régression

multiple. Les fonctions quadratiques et cubiques ont été choisies parce qu'elles sont plus couramment étudiées comparativement à d'autres types de fonctions (ex : logarithmiques).

Si les fonctions quadratiques et cubiques permettent d'expliquer une portion de la variance inexpliquée par les termes simples, alors nous concluons que ces relations ne sont pas linéaires.

#### *4.4.3 La puissance prévisionnelle des facettes de la personnalité en comparaison avec les dimensions*

Trois types d'analyses permettront d'évaluer si les facettes sont de meilleures variables prévisionnelles du rendement au travail que les facteurs ou l'inverse. Les deux premiers types sont davantage exploratoires alors que la troisième analyse constitue un test confirmatif.

D'abord, un premier examen des corrélations entre les facettes/facteurs de la personnalité et le rendement au travail permettra d'évaluer, d'une part, s'il existe davantage de corrélations significatives entre les facettes et le rendement ou entre les facteurs et le rendement et d'autre part, l'ampleur des corrélations.

Ensuite, les résultats des régressions multiples pas-à-pas effectuées relativement à l'hypothèse 1 seront examinés pour évaluer si les facettes ou les facteurs de personnalité, autant les termes simples que quadratiques ou cubiques, s'avèrent plus souvent de meilleurs prédicteurs du rendement et pour estimer quelles variables expliquent une plus grande portion de variance du rendement.

Finalement, six autres régressions multiples seront effectuées. Dans les trois premières, les facettes de la personnalité seront entrées ensemble dans une première étape comme variables prévisionnelles du rendement dans la tâche, du rendement contextuel et du rendement global. En deuxième étape, les dimensions seront ajoutées. Si les facettes ont une meilleure puissance prévisionnelle que les dimensions, la deuxième étape ne devrait pas expliquer de pourcentage significatif additionnel de la variance, ou ajouter un plus faible pourcentage. Les trois autres régressions placeront les dimensions de la personnalité en première étape et les facettes en deuxième étape comme variables prévisionnelles du rendement dans la tâche, du rendement contextuel et du rendement global. Si les facettes

ont une meilleure puissance prévisionnelle que les dimensions, la deuxième étape devrait expliquer un pourcentage significatif additionnel de la variance.

#### 4.4.4 Typologie

##### 4.4.4.1 Méthodes de classification univariées, bivariées et multivariées.

Pour vérifier vérification de la deuxième hypothèse, il est nécessaire classier les questionnaires de manière à tenter de générer une typologie. Les méthodes de classification étant beaucoup moins souvent utilisées que d'autres méthodes d'analyse en psychologie, nous exposons les différents types possibles de classification avant de spécifier celui qui est retenu. Ainsi il existe trois catégories de méthodes pour classier les objets en sciences sociales et comportementales, soit les méthodes univariées, bivariées et multivariées (Mandara, 2003; Robins, John et Caspi, 1998). Les méthodes univariées séparent l'échantillon de façon bimodale à partir d'une seule dimension, par exemple en scindant l'échantillon sur la médiane d'une variable. Ces méthodes ne font pas des typologies naturelles et ne pourront jamais être considérées comme une manière fidèle de développer une typologie (Mandara, 2003). Les méthodes bivariées s'avèrent un peu plus sophistiquées. Deux dimensions sont croisées pour former des quadrants. Les objets se trouvant dans un des quadrants sont les membres d'un type. Le problème se trouve dans le fait que le point de coupure est encore arbitraire. Les objets sont forcés dans des catégories et on ne peut justifier de catégories naturelles. L'autre difficulté avec les méthodes bivariées réside dans le fait qu'elles n'incluent que deux dimensions pour décrire le fonctionnement, alors qu'il y en a toujours davantage (Mandara, 2003). Un des objectifs majeurs de l'approche typologique consiste à découvrir des interactions qui se produisent naturellement entre les éléments qui forment l'objet d'intérêt. La nature arbitraire et parcimonieuse des méthodes bivariées ne permet pas nécessairement de capter ces interactions. Par ailleurs, les analyses multivariées s'avèrent une approche empirique de classification d'objets. Elles visent à identifier des groupes d'objets qui ont des profils similaires à travers plusieurs dimensions ou variables (Robins et al., 1998). Elle s'effectue en mesurant chaque cas sur une série de variables pertinentes, comme dans une approche traditionnelle centrée sur les variables. Ensuite, la matrice de données est transposée pour que les scores des sujets forment les colonnes et que les scores des variables soient plutôt

en lignes. Ainsi, l'unité d'analyse passe des variables aux sujets. Ensuite, le profil des individus est évalué et les sujets avec des configurations similaires sont classifiés en types. Le nombre de types et les configurations de variables définissant les types ne sont pas connus à l'avance. L'objectif consiste justement à découvrir le nombre et la forme des types dans la population (Mandara, 2003). Il existe plusieurs méthodes d'analyses multivariées, comme les analyses de groupements (en anglais : *cluster analysis*), les analyses factorielles inversées, les analyses de classes latentes, etc. (Mandara, 2003).

Compte tenu de notre objet d'étude, c'est-à-dire la personnalité, de la nature des variables, c'est-à-dire des variables continues, et du nombre de variables à l'étude, la méthode d'analyse retenue pour dériver une typologie est l'analyse de groupement.

#### 4.4.4.2 Description des analyses de groupement (« *cluster analysis* »).

L'analyse par groupement étant une procédure peu couramment utilisée, une description détaillée de celle-ci sera présentée. Ce niveau de détail vise, d'une part, à faciliter la compréhension du rationnel sous-jacent à la procédure et d'autre part, à exposer la rigueur de la procédure exemplaire qui sera suivie.

L'idée générale d'une analyse de regroupements est de trouver une classification d'objets (ou d'individus), c'est-à-dire un certain nombre de regroupements, de sorte que les objets d'un regroupement sont semblables entre eux alors que les objets de différents regroupements sont dissemblables les uns des autres (Bacher, 2002).

Ces analyses sont souvent considérées comme des analyses exploratoires, quoique ce ne soit pas toujours le cas. Le tableau VI, tiré de Bacher (2002), montre les différences entre les analyses de regroupements exploratoires et confirmatives.

*Tableau VI*  
*Différences entre les analyses de regroupements exploratoires et confirmatives*

Analyses exploratoires	Analyses confirmatives
- Le nombre de regroupements est inconnu, il devra être estimé.	- Le nombre de regroupements est connu.
- Les caractéristiques des regroupements (c'est-à-dire leurs centres) sont inconnues et les regroupements devront être interprétés, ce qui peut s'avérer difficile.	- Les caractéristiques des regroupements (c'est-à-dire leurs centres) sont au moins partiellement connues et l'interprétation est robuste.
- L'ajustement aux données est maximisé.	- L'ajustement aux données peut être faible.

Les principales étapes d'une analyse de regroupements sont les suivantes (Bacher, 2002):

1. Choisir les objets ou individus à classer, les variables qui permettront de les classer et la(les) méthodes de classement (algorithmes, etc.);
2. Appliquer la(les) méthodes);
3. Évaluer les résultats.

Relativement à cette dernière étape, notons que l'analyse identifiera des regroupements dans toutes les bases de données et ce, même si les données sont homogènes (Clathworthy, Buick, Hankins, Weinman et Horne, 2005) . Par conséquent, il importe d'évaluer la solution obtenue. Une bonne classification doit remplir plusieurs critères (Bacher, 2002 ; Clathworthy et al., 2005). Tout d'abord, une classification doit être interprétable. Elle doit également être stable et valide (validité interne, externe et relative). Les critères d'évaluation d'une classification sont présentés en détail dans le tableau VII.

*Tableau VI**Critères d'évaluation d'une classification (tiré de Bacher, 2002)*

---

**Interprétabilité**

- Les regroupements doivent avoir une interprétation robuste. Il faut être en mesure de les nommer et idéalement, les noms devraient correspondre aux types déduits d'une certaine théorie.

**Stabilité**

- Les regroupements doivent être stables : de petites modifications dans les données et les méthodes ne doivent pas changer les résultats.

**Validité interne**

- Les regroupements de la classification doivent être homogènes : les objets (ou individus) qui appartiennent au même regroupement doivent être semblables.
- Les regroupements doivent être isolés les uns des autres : les objets (ou individus) de différents regroupements doivent être différents.
- La classification doit s'ajuster adéquatement aux données : elle doit être en mesure d'expliquer la variation dans les données.

**Validité externe**

- Les regroupements doivent être valides : ils doivent corrélérer avec des variables externes qui sont connues pour être corrélées avec la classification et qui ne sont pas utilisées pour la classification.

**Validité relative**

- La classification doit être meilleure que le modèle nul qui assume qu'aucun regroupement n'est présent. La classification doit être meilleure que d'autres classifications.
- 

La plupart du temps, plus d'une classification peut être extraite d'un ensemble de données. Une d'elles peut remplir mieux certains critères alors qu'une autre remplira mieux d'autres critères. Néanmoins, toutes les classifications doivent remplir le critère de l'interprétabilité (Bacher, 2002).

Il existe différentes techniques d'analyses de regroupements. Les plus courantes sont les suivantes (Bacher, 2002 ; Clathworthy et al., 2005):

- Les méthodes de regroupements hiérarchiques ; celles-ci construisent les regroupements étape par étape et résultent en une classification à plusieurs niveaux

hiérarchiques. Il n'y a donc pas une solution avec K regroupements mais bien une solution hiérarchique avec différents nombres de regroupements. Il existe deux approches principales :

1) Les techniques de division (*divisive hierarchical techniques*), qui commencent avec la supposition que tous les objets font partie d'un seul regroupement. L'algorithme divise ce grand regroupement étape par étape jusqu'à ce que chaque objet constitue un regroupement séparé.

2) Les techniques d'agglomération (*agglomerative hierarchical techniques*) commencent avec la supposition que chaque objet constitue un regroupement. Ils sont alors combinés étape par étape. À chaque étape, les deux regroupements qui se ressemblent le plus sont réunis. L'algorithme les fusionne jusqu'à ce que tous les objets se trouvent dans un seul regroupement.

Pour chacune de ces deux approches, il existe plusieurs méthodes de calcul des indices de similarité ou de dissimilitude des regroupements.

- Les méthodes *K-means*; celles-ci résultent en une classification avec K regroupements. Une séquence de solutions contenant différents nombres de regroupements n'est pas automatiquement générée.
- Les méthodes probabilistes ; elles diffèrent des deux précédentes dans la méthode pour assigner les objets aux regroupements. Dans les méthodes hiérarchiques et *K-means*, les sujets se voient assigner l'appartenance à un seul regroupement. Les techniques probabilistes assignent les objets avec une certaine probabilité à chacun des regroupements.

Ainsi, dans le cas des méthodes hiérarchiques, le chercheur se trouve devant une solution hiérarchique avec différents nombres de regroupements et il doit alors choisir le nombre de regroupements que contiendra sa solution. Pour ce faire, le dendrogramme (graphique à embranchements semblable à un arbre) et le tableau de niveaux d'agglomération peuvent être examinés. Dans le dendrogramme, il s'agit de repérer les endroits où de petites augmentations combinent les objets à une faible distance. Par exemple, à la figure 2 (tirée de Bacher, 2002), les cas 1 et 2 sont combinés dans une





Ces indices qui permettent de déterminer combien de regroupements la solution devrait contenir n'indiquent habituellement pas une seule solution. Il peut s'avérer difficile de déterminer si la distance observée dans un dendrogramme ou dans un tableau de niveaux d'agglomération est considérable ou non. La plupart du temps, plusieurs niveaux montrent une distance plus considérable. Le chercheur doit considérer le nombre de regroupements de la solution, de manière à s'assurer que la solution n'en contient pas un trop grand nombre, qui seraient alors non-interprétables.

La taille de l'échantillon requis pour effectuer des analyses de regroupements dépend de la structure des données. S'il existe des regroupements bien séparés, l'échantillon peut être plus petit (Bacher, 2002). Malheureusement, il est rarement possible de savoir si tel est le cas dans un échantillon en particulier avant d'effectuer les analyses. Conséquemment, des points de coupure généraux ne peuvent exister. À titre indicatif seulement, Bacher (2002) note que les techniques hiérarchiques d'agglomération peuvent être utilisées pour des échantillons de petite ( $N=50$ ) et moyenne taille ( $N=500$ ), alors que les méthodes *K-means* demandent au moins un échantillon de taille modérée ( $N=300$ ).

#### 4.4.4.3 *Choix d'une procédure d'analyse de regroupements.*

Tel que décrit ci-haut, il existe plusieurs méthodes et procédures d'analyses de regroupements et peu de lignes directrices pour aider les chercheurs à choisir parmi elles (Clathworthy, 2005). Clathworthy (2005) souligne l'importance de rapporter clairement la méthodologie employée afin de s'assurer que l'étude puisse être répliquée. Dans cette optique, il mentionne cinq types d'information qui devraient absolument être rapportées : le logiciel informatique utilisé, la méthode d'analyse de regroupements, la mesure de similarité, la procédure de détermination du nombre de regroupements ainsi que les évidences de validité. La méthodologie employée dans la présente étude, basée sur les recommandations de plusieurs auteurs (Bacher, 2002; Asendorpf, 2000; Clathworthy, 2005) est donc décrite ci-dessous en respectant ces critères.

Compte tenu de la nature des variables à l'étude, c'est-à-dire des variables continues, Bacher (2002) recommande la procédure hiérarchique d'agglomération de *Ward*, qui utilise la distance euclidienne au carré comme mesure de similarité. Plus

spécifiquement, Bacher (2002) justifie sa suggestion entre autre avec les arguments suivants. D'abord, la procédure de *Ward* utilise un critère bien connu dans d'autres procédures statistiques, soit la somme des carrés. Dans le cas des analyses de regroupements, la procédure de *Ward* ne minimise pas la somme des carrés d'une solution en particulier, mais minimise plutôt l'augmentation de celle-ci dans la séquence de solutions. La procédure peut résulter en une solution avec une somme des carrés de regroupement plus grande que le minimum. Ce minimum peut toutefois être atteint en faisant suivre la procédure de *Ward* par une procédure de *K-means*. Également, la procédure de *Ward* garantie une augmentation continue de la séquence des niveaux d'agglomération et l'interprétation de cette séquence d'agglomération est claire. Le chercheur peut alors « choisir » le nombre de regroupements que contiendra sa solution.

Dans le même sens, en psychologie, avec la personnalité comme objet d'étude, Asendorpf (2000) a établi un standard de procédure reconnu d'élaboration d'une typologie, qui implique cette même procédure. La méthode présentée par Asendorpf, partant du choix des variables à insérer dans l'analyse jusqu'à l'évaluation et la description de la solution obtenue, est présentée ci-dessous.

#### *4.4.4.4 La méthode proposée par Asendorpf (2000) en psychologie pour élaborer une typologie.*

D'abord, selon la procédure d'Asendorpf (2000), les traits de personnalité sont évalués par questionnaire. Les configurations de personnalité sont définies sur la base d'échelles, plutôt que d'items, de manière à augmenter la fidélité des différences entre les sujets sur un même trait. Les scores aux échelles de personnalité sont ensuite standardisés éviter que les échelles qui ont plus de variance aient une plus grande influence sur la similarité des configurations et donc sur la définition des regroupements. Une analyse de regroupements est alors effectuée pour définir des types qui consistent en des regroupements d'individus qui ont des configurations de scores similaires sur les échelles de personnalité. Parmi les méthodes et algorithmes de calculs possibles, Asendorpf (2000) suggère d'abord une analyse de regroupements hiérarchique avec la procédure *Ward* pour définir une solution avec un certain nombre de regroupements de taille similaire.

La mesure de similarité des configurations utilisée est la distance euclidienne au carré. À partir de la solution trouvée, une deuxième analyse est effectuée avec une procédure de *K-means* et une mesure de distance euclidienne au carré. Dans cette deuxième analyse, le nombre de regroupements déterminé par l'analyse précédente est spécifié, tout comme les centroïdes de chacun de ces regroupements. Les regroupements initiaux sont ensuite optimisés par un tri itératif des centroïdes à chaque niveau de l'analyse. Cette procédure change légèrement les centres de manière à minimiser la distance entre les configurations individuelles et le centre de leur regroupement. À ce sujet, il importe de mentionner que différents algorithmes d'analyses mettent l'accent sur différents aspects de la classification de sorte qu'une différence modérée dans la classification finale par rapport à la première n'est pas surprenante et pas plus alarmante qu'une différence modérée entre la moyenne et la médiane par exemple (Bergman et al., 2003).

Une fois la typologie finale dérivée, les types sont dépeints à l'aide de statistiques descriptives. Plus précisément, la nature de chaque type est déterminée par l'identification des facettes ou dimensions de la personnalité qui démontrent des différences de moyennes de plus de la moitié de l'écart-type intra-groupe de ces mesures dans l'échantillon complet. Cette procédure de différences de moyennes est utilisée pour montrer les caractéristiques des types plutôt que les résultats d'une ANOVA en raison du fait que les procédures de regroupement introduisent de façon intentionnelle de grandes variations entre les regroupements sur les facettes/dimensions incluses dans l'analyse, ainsi que différents niveaux de variance intra-groupe à travers les regroupements (Owens et Schoenfeldt, 1979; Schmidt, 1996 ; cités dans Mumford et al., 2000). Cela dit, sur la base des différences observées dans cette analyse, une interprétation des types est formulée en décrivant les caractéristiques saillantes de chacun. Un nom est aussi attribué à chacun des types pour les résumer.

#### *4.4.4.5 Notre élaboration empirique d'une typologie.*

Ainsi, selon le niveau de spécificité de traits de personnalité qui se sera avéré le meilleur pour prédire le rendement au travail, c'est-à-dire les dimensions globales de la personnalité ou les facettes spécifiques, des caractéristiques de personnalité de ce niveau

seront retenues pour être insérées dans une analyse de regroupements. Si les facteurs globaux sont retenus, tous les facteurs seront insérés dans l'analyse pour composer la typologie.

Si ce sont les facettes de personnalité qui sont retenues, il faudra faire une sélection pour limiter le nombre de variables dans l'analyse. En effet, seul un nombre relativement limité de variables doit être inclut si le but de l'analyse est de trouver des regroupements homogènes (Bergman et al., 2003). De plus, un nombre trop élevé de variables définissant des types serait beaucoup plus difficile à interpréter. Par ailleurs, il est souhaité d'obtenir des profils décrivant bien la personnalité, c'est-à-dire, concrètement, des profils qui comprennent des facettes de plusieurs dimensions de la personnalité. Ainsi, pour déterminer quelles facettes seront insérées dans l'analyse de regroupements, des analyses de régressions multiples pas-à-pas seront effectuées dans une optique exploratoire, de manière à déterminer les meilleures variables prévisionnelles du rendement provenant de chaque facteur.

Ainsi, avec les variables retenues, des types seront générés suivant la méthode d'Asendorpf (2000). C'est le logiciel SPSS qui sera utilisé pour effectuer les analyses.

Une fois la solution dérivée, il importe d'évaluer la solution. Concernant sa stabilité, elle peut être évaluée de plusieurs manières, soit en séparant les items de chaque échelle en deux, soit en divisant l'échantillon en deux moitiés, en évaluant la stabilité dans le temps ou en utilisant deux méthodes d'analyses de regroupements différentes. Dans le cas présent, les échelles de personnalité ne comprennent pas suffisamment d'items pour les séparer en deux et l'échantillon n'est pas assez important non plus pour être divisé. Par conséquent, la réplicabilité de la solution sera évaluée en comparant les résultats de l'analyse avec la méthode de Ward et ceux avec la procédure *k-means*.

La validité interne sera estimée en évaluant si les facettes/dimensions incluses dans chacun des profils montrent des différences de moyenne significative entre les regroupements. Même si les regroupements ont été construits de manière à maximiser la différence entre les cas appartenant à des regroupements différents, il pourrait arriver que certaines des facettes incluses dans les profils ne montrent pas de différence de moyenne

entre les groupes. Ces variables ne seraient alors pas centrales dans la définition des regroupements.

Ensuite, comme second indice de validité interne, la typologie générée doit expliquer la variation dans les données. Ainsi, la statistique éta carré, qui permet d'estimer le pourcentage de variance expliqué par les regroupements, constitue un indice de l'ajustement de la solution aux données. Cette statistique, en analyse de regroupements, permet de cerner le pourcentage de variance expliquée par la solution comparativement à une solution à un seul regroupement qui comprendrait tous les cas. Elle est définie comme:

$$ETA_K^2 = 1 - \frac{SC_{intra}(K)}{SC_{totale}} = 1 - \frac{SC_{intra}(K)}{SC_{intra}(1)} \quad (1)$$

Où la  $SC_{intra}(K)$  est la somme des carrés intra-regroupement dans le cas de K regroupements et la  $SC_{totale}$  est la somme des carrés totale.

La  $SC_{totale}$  est égale à la  $SC_{intra}(1)$  - la somme des carrés intra-regroupement dans le cas d'un seul regroupement. Il est à noter que contrairement à la statistique éta carré en analyse de variance, la statistique éta carré dans une procédure de *K-means* minimise la somme des carrés inter-groupes.

Enfin, une typologie présente une validité externe dans la mesure où elle est en lien avec un/des phénomène(s) pertinent(s). Comme les quelques données socio-démographiques récoltées n'ont pas de raison théorique d'être liées aux types trouvés, la validité externe de la classification est évaluée de par les liens qu'elle entretient avec le rendement au travail.

#### 4.4.5 Lien avec le rendement au travail

Pour vérifier l'hypothèse 4, des ANOVAs seront effectuées afin de déterminer si l'appartenance à l'un ou l'autre des types de personnalité permet de distinguer les

gestionnaires sur les des dimensions du rendement au travail. Si tel est le cas, la statistique éta carré sera calculée pour chaque dimension du rendement afin de préciser le pourcentage de variance expliquée par l'appartenance aux types dans l'explication du rendement. Il sera alors possible de comparer celles-ci avec le  $R^2$  de l'approche centrée sur les variables pour vérifier l'hypothèse 4.

Enfin, pour évaluer l'hypothèse 5, à savoir si la personnalité explique mieux les deux dimensions spécifiques du rendement au travail que le rendement global, le pourcentage de variance expliquée (éta carré ou  $R^2$ , selon l'approche qui se sera avérée la meilleure pour prédire le rendement) pour chacune des dimensions sera comparé.

## 5. Résultats

### 5.1. Analyses préliminaires

Tout d'abord, les données manquantes aux items du questionnaire évaluant le rendement au travail ont été remplacées par la moyenne de tous les répondants en s'assurant qu'il n'y avait pas plus de 5% de données manquantes par item. Il n'y avait aucune donnée manquante dans les données sur la personnalité puisque celles-ci ont été récoltées par questionnaires informatisés dans lesquels il est impossible de passer à la question suivante si la précédente n'a pas été répondue. Deuxièmement, l'inspection des distributions univariées et bivariées des variables montre qu'elles ne présentent pas de problèmes importants qui pourraient compromettre les résultats des analyses statistiques. À ce sujet, il semble pertinent de relever qu'il existe une variation satisfaisante au niveau des trois mesures de rendement (écarts-types allant de 0,40 à 0,53 sur une échelle en 4 points). Troisièmement, les coefficients de cohérence interne du questionnaire de rendement au travail ont été examinés et se sont tous avérés acceptables ( $0,69 \geq \alpha \leq 0,86$ ). Également, les corrélations entre les dimensions du rendement et avec le rendement global (voir tableau IX) sont assez élevées ( $0,66 \geq r \leq 0,68$ ), conformément à ce qui est généralement rapporté dans la documentation scientifique (Viswesvaran, Schmidt et Ones, 2005).

Quatrièmement, concernant les deux questionnaires de personnalité, les réponses à chacun des items n'étaient disponibles que pour les participants d'une<sup>8</sup> des organisations ( $N=109$ ). Les coefficients de cohérence interne calculés à partir des réponses de ces participants ne se sont pas avérés aussi élevés que ceux qui sont rapporté dans les manuels des tests ( $0,38 \geq \alpha \leq 0,81$ ). En effet, certains d'entre eux sont plutôt faibles. Bien qu'il soit impossible de confirmer que tel est le cas aussi dans les deux autres organisations, il importe de noter qu'une fidélité plus faible de plusieurs facettes de personnalité a un impact direct sur les analyses subséquentes. D'une part, des variables peu fidèles sont nécessairement moins valides; d'autre part, d'un point de vue statistique, il est beaucoup moins probable d'observer des relations entre des variables peu fidèles. Le tableau VIII présente les moyennes, écart-types et coefficients de cohérence interne des variables de

---

<sup>8</sup> Dans l'autre organisation, seuls les scores déjà composés de chacune des facettes de personnalité étaient disponibles.

cette étude pour tout l'échantillon. En somme, les distributions, variations et coefficients de cohérence interne des variables dépendantes et indépendantes sont satisfaisants, de sorte qu'il est correct de poursuivre les analyses avec ces variables.

*Tableau VII Statistiques descriptives des variables à l'étude (N=244)*

Variables <sup>9</sup>	Nombre d'items	M	É-T	$\alpha^{10}$
1. <i>Abasement</i>	16	5,43	2,55	0,54
2. <i>Achievement</i>	16	11,73	2,17	0,60
3. <i>Affiliation</i>	16	11,23	2,99	0,69
4. <i>Aggression</i>	16	7,16	2,61	0,59
5. <i>Autonomy</i>	16	5,61	2,65	0,50
6. <i>Change</i>	16	8,16	2,65	0,68
7. <i>Cognitive structure</i>	16	9,98	2,74	0,58
8. <i>Defendance</i>	16	5,95	2,61	0,68
9. <i>Dominance</i>	16	12,93	2,24	0,59
10. <i>Endurance</i>	16	12,12	2,21	0,43
11. <i>Exhibition</i>	16	8,65	3,51	0,80
12. <i>Harmavoidance</i>	16	9,55	3,83	0,81
13. <i>Impulsivity</i>	16	3,81	2,44	0,56
14. <i>Nurturance</i>	16	11,52	2,61	0,56
15. <i>Order</i>	16	11,60	3,34	0,73
16. <i>Play</i>	16	8,41	3,10	0,66
17. <i>Sentience</i>	16	8,92	2,99	0,68
18. <i>Social recognition</i>	16	8,00	2,66	0,58
19. <i>Succorance</i>	16	7,27	2,96	0,65
20. <i>Understanding</i>	16	8,29	3,11	0,67
21. <i>Desirability</i>	16	14,08	1,60	0,42
22. <i>Complexity</i>	20	8,23	2,55	0,38
23. <i>Breadth of interest</i>	20	12,71	3,90	0,76
24. <i>Innovation</i>	20	13,91	3,86	0,81

<sup>9</sup> Les résultats aux facettes du PRF sont sur 16 points, ceux du JPI sur 20 points et ceux des dimensions du rendement au travail sur 4 points; les dimensions de second ordre sont calculées à partir de scores sur 20 points (les facettes du PRF ont été recodées sur 20 points).

<sup>10</sup> Les alphas de cronbach des variables de personnalité sont calculés à partir des données de l'organisation 1 uniquement (N=109)



Variabes <sup>9</sup>	Nombre d'items	M	É-T	$\alpha^{10}$
25. <i>Tolerance</i>	20	12,48	2,85	0,55
26. <i>Empathy</i>	20	9,77	3,41	0,66
27. <i>Anxiety</i>	20	7,95	3,16	0,67
28. <i>Cooperativeness</i>	20	8,28	3,30	0,70
29. <i>Sociability</i>	20	10,64	3,87	0,67
30. <i>Social confidence</i>	20	16,11	3,26	0,80
31. <i>Energy level</i>	20	14,56	3,19	0,74
32. <i>Social astuteness</i>	20	10,42	2,60	0,56
33. <i>Risk taking</i>	20	8,64	3,72	0,80
34. <i>Organization</i>	20	13,76	3,26	0,64
35. <i>Traditional values</i>	20	10,74	2,97	0,61
36. <i>Responsibility</i>	20	15,31	2,33	0,46
37. Rendement dans la tâche	10 ou 12	3,15	0,40	0,80
38. Rendement contextuel	9	3,12	0,43	0,69
39. Rendement global	3	3,11	0,53	0,81
Dimensions de second ordre				
40. Orientation conceptuelle	8 facettes	10,41	2,41	0,80
41. Besoin d'affiliation et confiance sociale	5 facettes	12,42	2,90	0,81
42. Agréabilité	7 facettes	10,35	2,19	0,78
43. Structure et organisation	6 facettes	14,05	2,09	0,73
44. Susceptibilité	4 facettes	9,28	2,17	0,63
45. Ambition et ascendance	5 facettes	15,17	1,79	0,65

Tableau VIII Intercorrélations entre les dimensions du rendement et le rendement global (N=244)

Mesures du rendement	1	2	3
1. Rendement dans la tâche	--		
2. Rendement contextuel	0,646(**)	--	
3. Rendement global	0,683(**)	0,643(**)	--

\*  $p \leq 0,05$  \*\*  $p \leq 0,01$

Avant d'aller plus loin dans les analyses, il importe de vérifier si les résultats des participants sont similaires d'une organisation composant l'échantillon à l'autre. Des ANOVAs ont montré une différence significative entre les organisations sur le rendement dans la tâche ( $F(2, 242) = 7,18, p \leq 0,01$ ) ainsi que sur le rendement contextuel ( $F(2, 242) = 3,44, p \leq 0,05$ ). Également, il existe quelques différences significatives entre certaines organisations sur quelques facettes de personnalité (voir tableau X). De plus, lorsqu'un examen préliminaire des corrélations simples entre la personnalité (facettes et dimensions) et les dimensions du rendement au travail est effectué, il est observé que d'une organisation à l'autre, ce ne sont pas les mêmes facettes/dimensions de personnalité qui sont en lien avec les dimensions du rendement au travail.

De plus, les corrélations obtenues avec l'échantillon total sont moins fortes et moins nombreuses que les corrélations obtenues lorsque les organisations sont prises séparément. Le Tableau XI présente les corrélations entre les facettes/dimensions de personnalité et les dimensions du rendement au travail dans l'échantillon global ainsi que dans chacune des trois organisations prises individuellement. La constatation qu'il existe des différences entre les organisations n'est pas surprenante compte tenu que la nature des organisations de l'étude est distincte à plusieurs points de vue (services rendus, culture organisationnelle, structure organisationnelle, etc.). Ce résultat indique que dans notre échantillon, l'organisation d'appartenance s'avère une variable modératrice des relations entre la personnalité et le rendement au travail. Par conséquent, pour les analyses subséquentes, les organisations seront traitées séparément. Ceci implique que l'organisation 3 sera exclue des analyses subséquentes car elle ne comporte que 36 participants, soit un nombre insuffisant pour effectuer de façon fiable les analyses prévues.

*Tableau IX*  
*Résultats des analyses de variance comparant les moyennes des participants des trois organisations sur les différentes facettes de personnalité*

Facettes de personnalité	Organisation 1 (n=109)		Organisation 2 (n=99)		Organisation 3 (n=36)		$F_{(2, 241)}$
	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	
<i>Abasement</i>	5,12	2,70	5,49	2,42	6,19	2,33	2,49
<i>Achievement</i>	11,51	2,25	12,01	2,09	11,61	2,14	1,42
<i>Affiliation</i>	11,89	2,61	10,73	3,35	10,64	2,67	4,92**
<i>Aggression</i>	6,75	2,67	7,80	2,56	6,67	2,28	5,08**
<i>Autonomy</i>	6,15	2,77	5,05	2,26	5,53	3,01	4,58*
<i>Change</i>	8,24	2,77	8,16	2,41	7,92	2,93	0,20
<i>Cognitive structure</i>	9,82	2,47	10,53	2,79	9,00	3,11	4,60*
<i>Defendence</i>	5,97	2,84	6,03	2,31	5,67	2,73	0,26
<i>Dominance</i>	12,85	2,24	13,52	1,89	11,53	2,49	11,44**
<i>Endurance</i>	11,81	2,06	12,36	2,46	12,42	1,83	2,03
<i>Exhibition</i>	9,19	3,37	8,27	3,61	8,06	3,47	2,42
<i>Harmavoidance</i>	10,40	3,75	8,48	3,62	9,92	4,00	7,05**
<i>Impulsivity</i>	3,71	2,51	3,96	2,38	3,72	2,40	0,31
<i>Nurturance</i>	11,69	2,12	11,56	2,90	10,92	3,08	1,20
<i>Order</i>	12,57	2,44	11,22	3,62	9,72	3,92	11,91**
<i>Play</i>	9,15	2,91	7,58	3,14	8,47	3,03	7,00**
<i>Sentience</i>	9,41	2,95	8,27	3,02	9,22	2,74	4,09*
<i>Social recognition</i>	7,67	2,75	8,42	2,57	7,83	2,50	2,20
<i>Succorance</i>	6,87	3,01	7,63	2,97	7,50	2,66	1,83
<i>Understanding</i>	8,42	2,80	8,05	3,54	8,56	2,74	0,52
<i>Desirability</i>	14,09	1,48	14,12	1,80	13,94	1,39	0,16
<i>Complexity</i>	8,21	2,26	8,21	2,92	8,33	2,40	0,03
<i>Breadth of interest</i>	12,47	3,86	12,84	4,03	13,08	3,71	0,43
<i>Innovation</i>	13,71	4,15	13,79	3,64	14,86	3,47	1,30
<i>Tolerance</i>	12,62	2,85	12,34	2,84	12,39	2,93	0,27
<i>Empathy</i>	9,92	3,29	9,81	3,56	9,19	3,40	0,62
<i>Anxiety</i>	7,68	3,19	8,54	3,35	7,17	2,20	3,26*
<i>Cooperativeness</i>	7,50	3,26	9,22	3,42	8,06	2,41	7,51**
<i>Sociability</i>	11,55	3,31	10,13	4,14	9,28	4,14	6,36**

Facettes de personnalité	Organisation 1 (n=109)		Organisation 2 (n=99)		Organisation 3 (n=36)		<i>F</i> (2, 241)
	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	
<i>Social confidence</i>	16,50	3,27	16,02	3,10	15,17	3,52	2,34
<i>Energy level</i>	14,16	3,43	15,03	3,07	14,47	2,65	1,98
<i>Social astuteness</i>	10,41	2,57	10,63	2,61	9,86	2,68	1,14
<i>Risk taking</i>	8,84	4,30	8,57	3,10	8,22	3,42	0,41
<i>Organization</i>	14,17	3,03	13,88	3,29	12,22	3,51	5,07**
<i>Traditional values</i>	10,82	2,96	10,97	2,84	9,86	3,24	1,93
<i>Responsibility</i>	15,22	2,32	15,72	2,25	14,47	2,41	4,01*

\*  $p \leq 0,05$     \*\*  $p \leq 0,01$

*Tableau XI Corrélations entre les facettes/dimensions de personnalité et les dimensions de rendement au travail dans l'échantillon entier ainsi que dans chacune des trois organisations prise séparément*

Facettes/ dimensions de personnalité	Tous (N=244)			
	Org1 (N=109)	Rendement dans la tâche	Rendement contextuel	Rendement global
<i>Abasement</i>	Tous	<b>-0,134*</b>	-0,117	-0,096
	Org1	-0,135	-0,122	-0,036
	Org2	-0,150	-0,142	<b>-0,250*</b>
	Org3	0,116	0,062	0,069
<i>Achievement</i>	Tous	0,028	0,105	0,055
	Org1	0,084	<b>0,202*</b>	0,084
	Org2	0,040	0,056	0,021
	Org3	-0,048	0,045	0,053
<i>Affiliation</i>	Tous	0,078	0,055	0,061
	Org1	-0,047	0,045	0,071
	Org2	0,085	0,013	0,094
	Org3	0,094	0,029	-0,039
<i>Aggression</i>	Tous	-0,037	-0,043	-0,033
	Org1	0,026	-0,010	-0,043
	Org2	0,026	0,037	0,031
	Org3	-0,251	-0,219	-0,183
<i>Autonomy</i>	Tous	0,005	-0,014	-0,019
	Org1	-0,053	-0,131	-0,049
	Org2	-0,013	0,084	-0,021
	Org3	-0,062	-0,091	0,085
<i>Change</i>	Tous	0,027	0,023	-0,051
	Org1	0,001	0,021	0,000
	Org2	0,063	0,086	0,016
	Org3	-0,018	-0,174	<b>-0,360*</b>
<i>Cognitive structure</i>	Tous	-0,100	-0,078	-0,066
	Org1	-0,137	-0,048	-0,153
	Org2	-0,106	-0,044	0,016
	Org3	0,055	-0,135	-0,012
<i>Defendance</i>	Tous	-0,025	0,006	-0,030

Facettes/ dimensions de personnalité	Tous (N=244)			
	Org1 (N=109) Org2 (N=99) Org3 (N=36)	Rendement dans la tâche	Rendement contextuel	Rendement global
<i>Dominance</i>	Org1	-0,048	-0,001	-0,077
	Org2	0,072	0,061	0,095
	Org3	-0,228	-0,113	-0,154
	Tous	0,029	0,052	0,095
<i>Endurance</i>	Org1	-0,047	0,099	0,088
	Org2	0,162	0,137	0,173
	Org3	-0,014	-0,107	0,057
	Tous	-0,073	-0,021	-0,021
<i>Exhibition</i>	Org1	-0,028	0,140	0,054
	Org2	-0,063	-0,128	-0,093
	Org3	-0,025	-0,050	-0,057
	Tous	0,020	0,031	0,032
<i>Harmavoidance</i>	Org1	-0,017	0,028	0,072
	Org2	0,092	0,055	0,057
	Org3	<b>-0,347*</b>	-0,213	-0,142
	Tous	0,125	0,059	-0,019
<i>Impulsivity</i>	Org1	0,062	0,038	-0,052
	Org2	0,058	-0,039	-0,013
	Org3	0,232	0,157	0,064
	Tous	0,035	0,060	0,072
<i>Nurturance</i>	Org1	0,019	0,008	0,064
	Org2	0,080	0,097	0,125
	Org3	0,030	0,240	-0,048
	Tous	0,017	-0,025	-0,034
<i>Order</i>	Org1	-0,114	0,012	-0,028
	Org2	0,069	-0,075	-0,047
	Org3	0,082	0,022	0,009
	Tous	0,055	0,089	-0,005
<i>Play</i>	Org1	-0,053	0,168	0,014
	Org2	-0,041	-0,018	-0,066
	Org3	0,169	0,116	0,194
	Tous	0,015	-0,024	0,059

Facettes/ dimensions de personnalité	Tous (N=244)			
	Org1 (N=109)	Rendement	Rendement	Rendement
	Org2 (N=99)	dans la tâche	contextuel	global
	Org3 (N=36)			
<i>Sentience</i>	Org1	-0,127	-0,117	-0,066
	Org2	0,041	-0,022	<b>0,244*</b>
	Org3	0,015	-0,026	-0,060
	Tous	0,052	-0,030	0,005
<i>Social recognition</i>	Org1	0,069	-0,041	0,007
	Org2	-0,096	-0,104	-0,021
	Org3	0,229	0,013	0,069
	Tous	0,018	0,045	0,015
<i>Succorance</i>	Org1	-0,006	0,092	-0,080
	Org2	0,107	0,054	0,156
	Org3	0,043	0,017	-0,038
	Tous	-0,073	<b>-0,167**</b>	-0,080
<i>Understanding</i>	Org1	-0,162	-0,136	-0,145
	Org2	0,035	-0,160	-0,001
	Org3	0,134	-0,191	-0,100
	Tous	-0,003	0,009	-0,021
<i>Desirability</i>	Org1	-0,039	0,018	-0,033
	Org2	0,030	-0,003	-0,024
	Org3	-0,085	-0,069	0,021
	Tous	-0,088	-0,021	-0,059
<i>Complexity</i>	Org1	<b>-0,227*</b>	-0,082	-0,090
	Org2	0,050	0,073	-0,006
	Org3	-0,179	-0,187	-0,137
	Tous	0,012	-0,024	-0,004
<i>Breadth of interest</i>	Org1	0,042	-0,059	-0,011
	Org2	0,011	0,029	0,002
	Org3	-0,068	-0,132	-0,008
	Tous	-0,032	<b>-0,130*</b>	0,002
<i>Innovation</i>	Org1	-0,094	-0,103	-0,020
	Org2	0,027	-0,161	0,009
	Org3	0,096	-0,083	0,038
	Tous	0,018	0,077	0,085

Facettes/ dimensions de personnalité	Tous (N=244)			
	Org1 (N=109) Org2 (N=99) Org3 (N=36)	Rendement dans la tâche	Rendement contextuel	Rendement global
<i>Tolerance</i>	Org1	-0,085	0,066	0,059
	Org2	0,190	0,132	0,139
	Org3	0,004	-0,069	-0,008
	Tous	0,098	0,037	0,079
	Org1	0,141	0,100	0,165
<i>Empathy</i>	Org2	-0,054	-0,060	-0,062
	Org3	<b>0,352*</b>	0,073	0,195
	Tous	-0,014	-0,021	-0,099
	Org1	-0,045	0,015	-0,079
	Org2	-0,065	-0,083	-0,123
<i>Anxiety</i>	Org3	0,168	0,058	-0,070
	Tous	-0,030	-0,031	-0,043
	Org1	0,068	0,071	-0,013
	Org2	-0,109	-0,087	-0,070
	Org3	0,014	-0,034	-0,043
<i>Cooperativeness</i>	Tous	0,048	0,026	0,044
	Org1	0,054	0,046	-0,041
	Org2	0,115	0,035	0,126
	Org3	0,276	<b>0,382*</b>	0,126
	Tous	0,007	-0,049	-0,004
<i>Socibility</i>	Org1	-0,119	-0,050	0,008
	Org2	0,005	-0,084	0,020
	Org3	-0,011	-0,145	-0,051
	Tous	0,014	0,031	0,025
	Org1	-0,085	-0,032	-0,007
<i>Social confidence</i>	Org2	0,101	0,122	0,087
	Org3	-0,099	-0,086	0,011
	Tous	-0,001	0,062	0,113
	Org1	0,047	0,125	0,165
	Org2	0,048	0,064	0,103
<i>Energy level</i>	Org3	-0,150	-0,045	-0,075
	Tous	0,038	0,054	0,082
	Org1	0,047	0,125	0,165
	Org2	0,048	0,064	0,103
	Org3	-0,150	-0,045	-0,075
<i>Social astuteness</i>	Tous	0,038	0,054	0,082



Facettes/ dimensions de personnalité	Tous (N=244)			
	Org1 (N=109)	Rendement	Rendement	Rendement
	Org2 (N=99)	dans la tâche	contextuel	global
	Org3 (N=36)			
<i>Risk taking</i>	Org1	-0,026	0,039	0,004
	Org2	0,069	0,086	0,095
	Org3	0,159	0,076	<b>0,336*</b>
	Tous	-0,042	-0,008	0,034
<i>Organization</i>	Org1	-0,021	0,010	0,075
	Org2	-0,039	0,012	0,033
	Org3	-0,264	-0,224	-0,117
	Tous	0,023	0,080	0,012
<i>Traditional values</i>	Org1	-0,018	0,148	0,028
	Org2	-0,060	-0,003	-0,027
	Org3	0,185	0,127	0,141
	Tous	-0,118	-0,066	-0,036
<i>Responsibility</i>	Org1	<b>-0,194*</b>	-0,085	-0,007
	Org2	-0,180	-0,155	-0,162
	Org3	0,208	<b>0,333*</b>	0,226
	Tous	-0,045	-0,015	-0,092
Dimensions de second ordre	Org1	0,012	-0,006	-0,047
	Org2	-0,154	-0,041	-0,137
	Org3	0,112	0,204	-0,083
	Tous			
Besoin d'affiliation et confiance sociale	Tous	0,035	0,012	0,045
	Org1	-0,103	-0,034	0,020
	Org2	0,089	0,020	0,137
	Org3	-0,089	-0,112	-0,067
Orientation conceptuelle	Tous	-0,018	-0,027	0,013
	Org1	-0,036	-0,020	0,027
	Org2	0,025	0,002	0,029
	Org3	-0,077	-0,199	-0,107
Agréabilité	Tous	-0,009	-0,035	-0,039
	Org1	-0,029	0,053	-0,075
	Org2	0,034	-0,085	0,009
	Org3	0,182	0,074	-0,057

Facettes/ dimensions de personnalité	Tous (N=244)			
	Org1 (N=109)	Rendement	Rendement	Rendement
	Org2 (N=99)	dans la tâche	contextuel	global
	Org3 (N=36)			
Structure et organisation	Tous	-0,067	-0,015	-0,058
	Org1	-0,181	0,014	-0,078
	Org2	-0,095	-0,053	-0,085
	Org3	0,123	0,021	0,132
Ambition et ascendance	Tous	-0,019	0,057	0,047
	Org1	0,023	0,173	0,109
	Org2	0,001	0,016	0,010
	Org3	-0,030	0,019	-0,026
Susceptibilité	Tous	-0,010	0,016	-0,017
	Org1	-0,009	0,006	-0,090
	Org2	0,110	0,110	0,160
	Org3	-0,310	-0,147	-0,196

\*  $p \leq 0,05$  \*\*  $p \leq 0,01$

### 5.2. Vérification de l'hypothèse 1: évaluation de la nature des relations entre la personnalité et le rendement au travail

L'hypothèse 1, selon laquelle les relations entre la personnalité et le rendement ne sont majoritairement pas d'ordre linéaire, est confirmée. En effet, deux indices pointent dans le sens de relations majoritairement non linéaires entre la personnalité et le rendement au travail.

Le premier indice se situe dans une optique exploratoire, dans laquelle les résultats de corrélations entre la personnalité et le rendement ont été comparés à des résultats d'ANOVAs, évaluant si l'appartenance à différents groupes de rendement est associée à des différences sur des facettes/facteurs de personnalité. Ces résultats permettent d'observer que les groupes de rendement (quartiles) se distinguent sur plusieurs facettes/facteurs de

personnalité pour lesquels il n'existe pas de corrélation significative. Ainsi, le fait que l'appartenance à un groupe de rendement plutôt qu'un autre soit associée à des différences sur certains(es) facettes/facteurs de personnalité laisse entrevoir une certaine forme de relation entre ces variables, qui n'a pas toujours été détectée par l'approche traditionnelle, soit l'approche linéaire (corrélation).

Plus précisément, les analyses corrélationnelles (voir tableau XI) montrent que trois facettes de personnalité présentent un lien significatif avec l'une ou l'autre des dimensions du rendement dans l'organisation 1 (*achievement, desirability* et *traditional values*) et deux facettes dans l'organisation 2 (*abatement* et *play*). En comparaison, les résultats des ANOVAs montrent que les groupes de rendement (quartiles) se différencient sur davantage de facettes/facteurs de personnalité, soit six facettes (*autonomy, cognitive structure, order, desirability, cooperativeness* et *organization*) et un facteur (structure et organisation) dans l'organisation 1. Parmi toutes ces caractéristiques de personnalité pour lesquelles il existe une différence entre les groupes de rendement, une seule présentait une corrélation significative avec le rendement. Les autres sont donc liées au critère, mais pas de façon linéaire. Dans l'organisation 2, les groupes de rendement se distinguent sur onze facettes (*dominance, endurance, exhibition, play, understanding, energy level, social astuteness, breadth of interest, innovation, responsibility*) et deux facteurs (besoin d'affiliation et confiance sociale et orientation conceptuelle) de personnalité. Encore une fois, une seule de ces relations avait été détectée par les analyses corrélationnelles, indiquant la présence de relations non linéaires. Les résultats de ces ANOVAs sont présentés aux tableaux XII à XIV (concernant le rendement dans la tâche, contextuel et global respectivement) pour l'organisation 1 et aux tableaux XV à XVII pour l'organisation 2.

Pour pousser plus loin l'exploration du premier indice, il aurait été intéressant d'effectuer des corrélations entre la personnalité et le rendement à l'intérieur même de chaque groupe de rendement. Malheureusement, l'échantillon n'était pas suffisamment grand pour détailler davantage les résultats à cet égard.

Le deuxième indice concerne les fonctions quadratiques et cubiques comme variables prévisionnelles du rendement en comparaison avec les termes simples dans les régressions multiples. Il ressort qu'à trois reprises, des variables simples se sont avérées des prédicteurs du rendement au travail (*achievement, play* et *innovation*), comparativement à six reprises pour les termes quadratiques ou cubiques (*abatement, change, desirability, breadth of interest* et *tolerance*). Ainsi, dans six cas, la puissance prévisionnelle des termes quadratiques ou cubiques est plus importante que celle des variables simples. Ces fonctions quadratiques ou cubiques permettent d'ailleurs à plusieurs facettes d'émerger comme variables prévisionnelles non détectée par les analyses de relations linéaires. Le Tableau XVIII montre les résultats des régressions multiples pour lesquelles on observait des prédicteurs significatifs du rendement au travail. Globalement, même si plusieurs facettes sont associées au rendement, leur pourcentage de variance expliquée est plutôt modeste, variant entre 3,0% et 16,2% (ce dernier combinant l'effet de trois variables).

*Tableau XI*  
*Résultats des analyses de variance comparant les moyennes des participants des quatre groupes (quartiles) de rendement dans la tâche sur les différentes facettes de personnalité dans l'organisation I*

Facettes de personnalité	1 <sup>er</sup> quartile : rendement faible (n=18)		2 <sup>e</sup> quartile : rendement passable (n=26)		3 <sup>e</sup> quartile : très bon rendement (n=33)		4 <sup>e</sup> quartile : rendement remarquable (n=32)		$F_{(3, 105)}$
	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	
<i>Abasement</i>	6,06	2,71	5,00	3,27	5,18	2,19	4,63	2,64	1,11
<i>Achievement</i>	11,61	2,30	11,46	2,21	10,94	2,24	12,09	2,20	1,46
<i>Affiliation</i>	11,89	2,22	11,96	2,73	12,00	2,32	11,72	3,06	0,07
<i>Aggression</i>	7,11	2,97	6,88	2,10	5,94	2,51	7,28	2,96	0,60
<i>Autonomy</i>	5,94	2,65	6,85	2,46	6,06	3,13	5,78	2,72	0,77
<i>Change</i>	8,00	2,14	8,69	3,03	8,06	2,82	8,19	2,90	0,32
<i>Cognitive structure</i>	10,67	2,14	9,77	2,57	9,55	2,73	9,66	2,27	0,89
<i>Defendance</i>	6,33	2,95	6,08	2,99	5,67	2,91	6,00	2,66	0,23
<i>Dominance</i>	12,94	2,26	13,15	2,33	12,55	2,31	12,88	2,17	0,37
<i>Endurance</i>	12,00	1,46	11,92	1,65	11,27	2,21	12,16	2,44	1,13
<i>Exhibition</i>	9,17	2,85	9,12	3,99	9,55	3,08	8,91	3,50	0,20
<i>Harmavoidance</i>	10,06	4,58	9,73	4,13	11,18	3,29	10,34	3,37	0,80
<i>Impulsivity</i>	3,28	2,11	4,23	2,67	3,61	2,62	3,63	2,51	0,57
<i>Nurturance</i>	11,56	2,20	11,54	1,92	12,30	1,96	11,25	2,31	1,47
<i>Order</i>	13,83	1,50	11,88	2,73	12,00	2,68	13,00	2,03	3,46*
<i>Play</i>	9,17	2,83	9,58	2,19	9,61	2,98	8,31	3,33	1,35
<i>Sentience</i>	8,61	3,16	9,81	2,84	9,15	2,91	9,81	2,99	0,88
<i>Social recognition</i>	7,94	2,24	7,50	3,06	7,70	2,62	7,63	2,98	0,09
<i>Succorance</i>	7,89	2,59	6,65	3,02	6,91	2,64	6,44	3,55	0,95
<i>Understanding</i>	7,89	2,54	9,23	2,72	8,30	2,71	8,19	3,07	1,04
<i>Desirability</i>	14,56	1,69	14,23	1,18	14,30	1,16	13,50	1,72	2,74*
<i>Complexity</i>	7,67	2,20	8,58	3,07	8,06	1,73	8,38	2,03	0,67
<i>Breadth of interest</i>	11,78	3,64	13,12	3,78	13,39	2,95	11,38	4,63	1,98
<i>Innovation</i>	14,17	4,15	14,19	4,87	13,42	3,95	13,34	3,83	0,32
<i>Tolerance</i>	11,83	1,95	12,12	2,93	13,36	2,83	12,72	3,15	1,51
<i>Empathy</i>	9,72	2,91	9,88	3,36	10,48	3,14	9,47	3,64	0,54

Facettes de personnalité	1 <sup>er</sup> quartile : rendement faible (n=18)		2 <sup>e</sup> quartile : rendement passable (n=26)		3 <sup>e</sup> quartile : très bon rendement (n=33)		4 <sup>e</sup> quartile : rendement remarquable (n=32)		$F_{(3, 105)}$
	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	
<i>Anxiety</i>	7,28	3,29	7,65	3,41	7,70	3,16	7,91	3,11	0,15
<i>Cooperativeness</i>	7,28	2,47	7,42	3,70	7,67	3,31	7,53	3,34	0,06
<i>Sociability</i>	12,06	2,75	11,58	4,29	11,61	2,88	11,19	3,22	0,27
<i>Social confidence</i>	17,44	2,09	15,85	4,12	16,85	2,62	16,13	3,60	1,12
<i>Energy level</i>	14,50	3,09	13,00	4,17	15,15	2,76	13,88	3,39	2,11
<i>Social astuteness</i>	10,56	2,79	10,65	2,62	10,12	2,84	10,44	2,18	0,23
<i>Risk taking</i>	9,11	4,00	9,31	5,12	8,24	3,63	8,94	4,50	0,34
<i>Organization</i>	15,83	2,18	12,92	2,77	13,67	3,49	14,75	2,65	4,35**
<i>Traditional values</i>	12,28	3,08	10,69	3,08	10,61	2,99	10,31	2,62	1,89
<i>Responsibility</i>	14,83	2,23	15,35	2,42	15,12	2,50	15,44	2,17	0,30
Dimensions de second ordre									
Orientation conceptuelle	13,46	2,05	13,15	2,99	13,48	2,43	12,70	3,06	0,64
Besoin d'affiliation et confiance sociale	10,10	2,55	10,96	3,15	10,13	2,19	10,23	2,53	0,53
Agréabilité	10,15	1,96	9,79	2,31	10,27	1,82	9,90	2,39	0,31
Structure et organisation	15,47	1,40	13,86	1,43	14,10	2,10	14,29	1,56	3,59*
Susceptibilité	15,01	1,62	14,80	1,77	14,74	1,91	15,14	1,93	1,01
Ambition et ascendance	9,35	2,39	9,46	2,18	8,67	1,94	9,53	2,40	0,31

*Tableau XII*  
*Résultats des analyses de variance comparant les moyennes des participants des quatre groupes (quartiles) de rendement contextuel sur les différentes facettes de personnalité dans l'organisation I*

Facettes de person-nalité	1 <sup>er</sup> quartile : rendement faible (n=25)		2 <sup>e</sup> quartile : rendement passable (n=26)		3 <sup>e</sup> quartile : très bon rendement (n=28)		4 <sup>e</sup> quartile : rendement remarquable (n=30)		$F_{(3, 105)}$
	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	
<i>Abasement</i>	5,28	2,89	5,54	2,61	5,46	2,77	4,30	2,48	1,33
<i>Achievement</i>	11,24	2,42	11,04	2,36	11,61	2,04	12,07	2,16	1,14
<i>Affiliation</i>	11,76	2,09	12,08	2,58	11,32	3,04	12,37	2,61	0,84
<i>Aggression</i>	7,16	2,73	6,42	2,56	6,54	2,73	6,90	2,72	0,41
<i>Autonomy</i>	6,52	2,33	7,23	2,80	4,64	2,61	6,30	2,77	4,68**
<i>Change</i>	8,16	3,05	8,54	2,76	7,82	2,67	8,43	2,73	0,36
<i>Cognitive structure</i>	10,16	2,19	9,96	2,96	9,68	2,39	9,53	2,36	0,35
<i>Defendance</i>	6,40	2,57	5,27	3,34	6,43	3,14	5,80	2,20	1,00
<i>Dominance</i>	12,08	2,60	13,31	1,89	12,82	2,07	13,13	2,30	1,53
<i>Endurance</i>	11,36	1,73	11,54	2,00	12,18	1,91	12,07	2,46	1,00
<i>Exhibition</i>	9,04	2,91	9,58	3,58	8,86	3,51	9,30	3,53	0,23
<i>Harmavoidance</i>	10,28	4,20	10,54	3,89	10,68	3,88	10,13	3,23	0,12
<i>Impulsivity</i>	3,80	2,18	3,42	2,77	3,61	2,45	3,97	2,67	0,24
<i>Nurturance</i>	11,40	1,76	11,58	1,98	12,21	2,22	11,53	2,40	0,80
<i>Order</i>	12,08	2,63	12,19	2,62	13,14	2,56	12,77	1,91	1,13
<i>Play</i>	9,20	2,18	10,04	2,65	8,36	3,38	9,07	3,12	1,53
<i>Sentience</i>	9,56	2,99	10,08	2,64	8,96	3,39	9,13	2,78	0,76
<i>Social recognition</i>	7,56	2,62	6,81	2,51	8,71	2,40	7,53	3,15	2,32
<i>Succorance</i>	7,64	2,60	6,65	2,94	7,07	2,80	6,23	3,53	1,08
<i>Understanding</i>	8,16	2,87	8,96	2,81	8,75	2,76	7,87	2,79	0,91
<i>Desirability</i>	13,96	1,54	14,73	1,19	13,86	1,51	13,87	1,53	2,24
<i>Complexity</i>	8,44	2,71	8,50	2,37	8,07	1,94	7,90	2,09	0,44
<i>Breadth of interest</i>	12,52	3,82	13,62	3,38	12,46	3,33	11,43	4,58	1,51
<i>Innovation</i>	13,04	5,21	14,38	4,25	13,14	3,27	14,20	3,83	0,76
<i>Tolerance</i>	11,72	2,61	13,04	2,73	12,96	3,35	12,70	2,61	1,16

Facettes de person-nalité	1 <sup>er</sup> quartile : rendement faible (n=25)		2 <sup>e</sup> quartile : rendement passable (n=26)		3 <sup>e</sup> quartile : très bon rendement (n=28)		4 <sup>e</sup> quartile : rendement remarquable (n=30)		$F_{(3, 105)}$
	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	
<i>Empathy</i>	9,76	2,70	10,31	3,48	10,39	3,19	9,27	3,69	0,72
<i>Anxiety</i>	7,64	2,91	6,96	3,50	8,00	3,41	8,03	2,95	0,65
<i>Cooperativeness</i>	7,60	2,60	6,42	3,50	8,79	3,15	7,17	3,36	2,63*
<i>Sociability</i>	11,36	3,25	12,00	2,71	12,00	3,53	10,90	3,65	0,74
<i>Social confidence</i>	16,68	3,12	16,77	3,04	15,96	3,88	16,60	3,07	0,34
<i>Energy level</i>	13,28	4,01	14,42	3,16	14,18	3,39	14,63	3,19	0,79
<i>Social astuteness</i>	10,40	3,38	10,04	2,34	10,50	2,20	10,67	2,40	0,29
<i>Risk taking</i>	8,68	5,01	9,04	4,00	8,61	4,09	9,03	4,30	0,08
<i>Organization</i>	14,00	2,65	13,31	3,79	14,57	2,91	14,67	2,63	1,17
<i>Traditional values</i>	11,24	3,26	10,69	3,07	11,11	3,10	10,30	2,51	0,57
<i>Responsibility</i>	15,20	2,04	15,19	2,32	15,25	2,53	15,23	2,45	0,00
Dimensions de second ordre									
Orientation conceptuelle	10,27	3,10	10,85	2,73	10,11	2,39	10,21	2,23	0,44
Besoin d'affiliation et confiance sociale	13,11	2,15	13,68	2,72	12,73	3,07	13,18	2,77	0,56
Agréabilité	10,01	1,90	9,42	2,17	10,91	1,84	9,75	2,33	2,61
Structure et organisation	14,29	1,64	14,30	2,14	14,50	1,74	14,20	1,57	0,15
Susceptibilité	9,66	2,04	8,66	2,26	9,10	2,49	9,45	2,05	1,00
Ambition et ascendance	14,37	1,95	14,89	1,82	15,04	1,43	15,29	2,01	1,23



*Tableau XIII*  
*Résultats des analyses de variance comparant les moyennes des participants des quatre groupes (quartiles) de rendement global sur les différentes facettes de personnalité de l'organisation 1*

Facettes de personnalité	1 <sup>er</sup> quartile : rendement faible (n=26)		2 <sup>e</sup> quartile : rendement passable (n=39)		3 <sup>e</sup> quartile : très bon rendement (n=21)		4 <sup>e</sup> quartile : rendement remarquable (n=23)		<i>F</i> (3, 105)
	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	
<i>Abasement</i>	5,38	2,52	5,26	3,00	4,71	2,83	4,96	2,33	0,30
<i>Achievement</i>	11,46	2,02	11,03	2,31	12,00	2,17	11,96	2,40	1,25
<i>Affiliation</i>	12,19	2,15	11,41	3,08	11,38	2,65	12,83	1,92	1,85
<i>Aggression</i>	7,08	2,80	6,26	2,10	6,62	3,32	7,35	2,72	0,98
<i>Autonomy</i>	6,23	2,49	6,33	2,79	5,81	3,03	6,04	2,96	0,18
<i>Change</i>	7,69	2,43	8,67	2,74	8,05	2,99	8,30	3,04	0,68
<i>Cognitive structure</i>	10,85	2,24	9,15	2,17	10,24	2,19	9,39	3,04	3,05*
<i>Defendance</i>	6,04	2,54	6,15	3,20	5,86	2,78	5,70	2,70	0,14
<i>Dominance</i>	12,92	2,45	12,82	2,26	12,14	1,74	13,48	2,33	1,32
<i>Endurance</i>	11,69	1,64	11,85	2,03	11,67	1,80	12,00	2,76	0,13
<i>Exhibition</i>	8,73	3,11	9,38	3,77	8,95	3,11	9,61	3,30	0,35
<i>Harmavoidance</i>	10,54	4,08	10,69	3,62	10,90	3,18	9,30	4,06	0,87
<i>Impulsivity</i>	3,12	1,93	4,18	2,85	3,00	2,00	4,22	2,75	1,86
<i>Nurturance</i>	11,62	2,23	12,00	1,99	11,48	2,27	11,43	2,13	0,47
<i>Order</i>	12,73	2,43	12,21	2,93	12,71	1,93	12,87	1,96	0,46
<i>Play</i>	9,31	2,62	9,49	3,08	8,10	3,08	9,35	2,76	1,16
<i>Sentience</i>	9,50	3,18	9,59	3,06	8,57	3,04	9,78	2,43	0,74
<i>Social recognition</i>	8,04	2,20	7,18	2,65	8,67	2,74	7,17	3,28	1,78
<i>Succorance</i>	7,62	2,77	6,64	3,04	6,52	2,96	6,74	3,32	0,71
<i>Understanding</i>	8,65	2,80	8,69	3,08	7,52	2,64	8,52	2,43	0,91
<i>Desirability</i>	14,23	1,66	14,36	1,39	13,71	1,49	13,83	1,37	1,22
<i>Complexity</i>	8,15	2,27	8,31	2,59	8,10	1,97	8,22	2,02	0,05
<i>Breadth of interest</i>	12,23	3,60	12,90	3,60	12,43	3,67	12,04	4,82	0,28
<i>Innovation</i>	13,58	4,55	13,62	4,33	12,86	3,44	14,78	3,98	0,82
<i>Tolerance</i>	12,04	2,32	12,74	2,72	12,57	3,22	13,13	3,31	0,62

Facettes de personnalité	1 <sup>er</sup> quartile : rendement faible (n=26)		2 <sup>e</sup> quartile : rendement passable (n=39)		3 <sup>e</sup> quartile : très bon rendement (n=21)		4 <sup>e</sup> quartile : rendement remarquable (n=23)		$F_{(3, 105)}$
	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	
<i>Empathy</i>	9,92	3,45	10,49	2,94	9,86	3,75	9,00	3,25	0,99
<i>Anxiety</i>	7,31	2,98	7,79	2,99	7,95	3,93	7,65	3,17	0,18
<i>Cooperativeness</i>	7,08	2,17	7,97	3,51	8,33	3,92	6,43	3,00	1,74
<i>Sociability</i>	11,65	2,76	11,51	3,84	11,10	3,18	11,91	3,20	0,23
<i>Social confidence</i>	16,62	2,28	16,67	3,67	15,81	3,80	16,70	3,10	0,38
<i>Energy level</i>	13,35	4,03	13,97	3,26	14,62	3,49	14,96	2,84	1,07
<i>Social astuteness</i>	9,92	3,01	10,87	2,58	10,62	2,52	10,00	2,02	0,97
<i>Risk taking</i>	8,69	4,44	8,56	4,35	8,33	3,37	9,96	4,86	0,67
<i>Organization</i>	14,85	2,82	13,28	3,07	14,29	3,52	14,78	2,45	1,92
<i>Traditional values</i>	11,27	2,82	10,56	3,36	10,48	2,04	11,04	3,18	0,43
<i>Responsibility</i>	15,54	2,10	15,15	2,60	15,29	2,15	14,91	2,29	0,31
Dimensions de second ordre									
Orientation conceptuelle	10,22	2,62	10,46	2,72	9,78	2,10	10,83	2,78	0,64
Besoin d'affiliation et confiance sociale	13,21	2,06	13,21	3,19	12,49	2,90	13,67	2,23	0,71
Agréabilité	10,09	1,84	10,09	2,04	10,32	2,63	9,60	2,14	0,45
Structure et organisation	14,91	1,57	13,88	1,86	14,47	1,57	14,28	1,81	1,92
Susceptibilité	9,41	2,16	9,05	2,00	9,28	2,73	9,24	2,25	0,14
Ambition et ascendance	14,80	1,84	14,75	1,77	14,93	1,44	15,33	2,22	0,54

Tableau XIV

Résultats des analyses de variance comparant les moyennes des participants des quatre groupes (quartiles) de rendement dans la tâche sur les différentes facettes de personnalité dans l'organisation 2

Facettes de personnalité	1 <sup>er</sup> quartile : rendement faible (n=35)		2 <sup>e</sup> quartile : rendement passable (n=28)		3 <sup>e</sup> quartile : très bon rendement (n=18)		4 <sup>e</sup> quartile : rendement remarquable (n=18)		F (3, 95)
	M	É-T	M	É-T	M	É-T	M	É-T	
<i>Abasement</i>	5,77	2,61	5,32	2,54	5,67	2,38	5,06	1,92	0,42
<i>Achievement</i>	11,86	2,12	12,14	1,86	11,50	2,09	12,61	2,38	0,95
<i>Affiliation</i>	10,34	3,55	10,46	2,87	10,94	3,73	11,67	3,33	0,70
<i>Aggression</i>	8,09	3,15	7,79	2,45	7,61	1,88	7,44	2,12	0,29
<i>Autonomy</i>	5,20	2,54	5,11	2,01	4,94	2,13	4,78	2,32	0,15
<i>Change</i>	8,17	2,26	7,75	2,22	7,67	2,66	9,28	2,54	1,87
<i>Cognitive structure</i>	10,66	2,30	10,61	2,96	10,72	3,12	9,94	3,17	0,32
<i>Defendence</i>	5,89	2,68	6,14	2,12	6,50	2,20	5,67	2,03	0,46
<i>Dominance</i>	13,31	1,78	13,07	2,29	13,89	1,75	14,22	1,31	1,77
<i>Endurance</i>	12,46	2,17	12,68	2,34	11,67	3,12	12,39	2,52	0,64
<i>Exhibition</i>	7,86	3,86	8,46	3,55	8,56	3,57	8,50	3,49	0,24
<i>Harmavoidance</i>	8,03	3,62	8,57	3,72	9,39	3,45	8,33	3,76	0,57
<i>Impulsivity</i>	3,97	2,56	3,96	2,28	3,78	2,07	4,11	2,63	0,06
<i>Nurturance</i>	11,14	3,54	11,36	2,95	12,28	1,96	11,94	2,13	0,76
<i>Order</i>	11,51	3,99	10,39	3,71	11,17	3,09	12,00	3,24	0,84
<i>Play</i>	7,23	3,03	7,86	2,90	8,06	3,28	7,33	3,71	0,39
<i>Sentience</i>	8,40	3,12	8,46	2,83	8,83	3,17	7,17	2,94	1,07
<i>Social recognition</i>	8,29	2,58	7,71	2,48	9,17	2,26	9,06	2,84	1,64
<i>Succorance</i>	6,91	2,69	8,32	3,01	8,28	2,40	7,28	3,71	1,58
<i>Understanding</i>	7,74	3,72	7,25	3,09	9,44	3,29	8,50	3,90	1,62
<i>Desirability</i>	13,71	2,42	14,32	1,54	14,17	1,25	14,56	1,04	1,06
<i>Complexity</i>	8,20	3,32	8,11	2,83	8,00	2,70	8,61	2,62	0,15
<i>Breadth of interest</i>	12,89	4,46	11,79	3,91	13,56	3,54	13,67	3,74	1,08
<i>Innovation</i>	12,71	4,06	13,61	3,14	14,61	3,43	15,33	3,20	2,54
<i>Tolerance</i>	12,31	2,99	12,50	2,66	11,94	2,90	12,56	2,96	0,18

Facettes de personnalité	1 <sup>er</sup> quartile : rendement faible (n=35)		2 <sup>e</sup> quartile : rendement passable (n=28)		3 <sup>e</sup> quartile : très bon rendement (n=18)		4 <sup>e</sup> quartile : rendement remarquable (n=18)		F (3, 95)
	M	É-T	M	É-T	M	É-T	M	É-T	
<i>Empathy</i>	10,03	3,68	9,43	2,83	10,22	3,70	9,56	4,36	0,26
<i>Anxiety</i>	8,89	3,79	8,43	2,86	9,11	2,61	7,44	3,78	0,95
<i>Cooperativeness</i>	8,71	3,33	8,57	2,38	11,11	3,50	9,33	4,34	2,55
<i>Sociability</i>	10,43	4,28	9,04	3,98	9,94	3,96	11,44	4,16	1,34
<i>Social confidence</i>	15,63	3,22	15,89	3,19	16,17	3,40	16,83	2,43	0,62
<i>Energy level</i>	15,31	3,22	14,25	2,88	14,17	2,94	16,56	2,68	2,81*
<i>Social astuteness</i>	10,51	2,65	9,64	2,38	11,50	2,81	11,50	2,23	2,85*
<i>Risk taking</i>	8,66	2,85	8,89	3,67	8,06	2,71	8,39	3,16	0,29
<i>Organization</i>	14,29	3,37	12,96	3,57	13,50	2,07	14,89	3,46	1,58
<i>Traditional values</i>	11,63	2,38	10,68	3,10	10,33	1,88	10,78	3,86	1,06
<i>Responsibility</i>	16,14	2,29	14,93	2,14	15,83	2,46	16,00	1,97	1,71
Dimensions de second ordre									
<i>Orientation conceptuelle</i>	10,35	2,36	10,13	2,41	10,61	2,09	10,85	2,43	0,40
<i>Besoin d'affiliation et confiance sociale</i>	11,57	2,95	11,68	2,85	12,11	2,75	12,53	3,03	0,52
<i>Agréabilité</i>	10,58	2,41	10,61	2,04	11,63	1,87	10,82	2,82	0,95
<i>Structure et organisation</i>	14,27	2,38	13,81	2,45	14,03	1,68	14,36	2,51	0,29
<i>Susceptibilité</i>	9,48	2,44	9,56	1,99	9,65	1,97	9,38	1,35	0,06
<i>Ambition et ascendance</i>	15,70	1,77	15,31	1,72	15,26	1,38	16,32	1,61	1,68

*Tableau XVI*  
*Résultats des analyses de variance comparant les moyennes des participants des quatre groupes (quartiles) de rendement contextuel sur les différentes facettes de personnalité dans l'organisation 2*

Facettes de personnalité	1 <sup>er</sup> quartile : rendement faible (n=31)		2 <sup>e</sup> quartile : rendement passable (n=31)		3 <sup>e</sup> quartile : très bon rendement (n=23)		4 <sup>e</sup> quartile : rendement remarquable (n=14)		<i>F</i> (3, 95)
	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	
<i>Abasement</i>	6,26	2,10	5,13	2,97	5,13	2,14	5,21	1,93	1,53
<i>Achievement</i>	11,29	1,77	12,61	1,76	12,13	2,49	12,07	2,43	2,19
<i>Affiliation</i>	10,68	3,35	10,65	3,25	10,78	3,58	10,93	3,54	0,03
<i>Aggression</i>	7,55	2,95	7,77	2,54	8,22	2,09	7,71	2,55	0,30
<i>Autonomy</i>	4,97	2,02	4,45	2,17	5,78	2,28	5,36	2,71	1,67
<i>Change</i>	7,94	1,97	8,26	2,41	7,83	2,71	9,00	2,80	0,82
<i>Cognitive structure</i>	10,42	2,51	11,06	2,71	10,09	3,30	10,29	2,73	0,62
<i>Defendence</i>	5,65	2,26	6,26	2,83	6,26	1,86	6,00	1,92	0,46
<i>Dominance</i>	13,03	2,06	14,13	1,48	13,09	2,13	13,93	1,54	2,50
<i>Endurance</i>	12,58	2,00	12,81	2,51	11,39	2,55	12,50	2,95	1,65
<i>Exhibition</i>	7,55	4,00	8,97	3,95	7,91	2,87	8,93	2,92	1,03
<i>Harmavoidance</i>	8,94	3,83	7,65	3,28	8,96	3,23	8,57	4,45	0,85
<i>Impulsivity</i>	3,77	2,36	4,00	2,46	4,09	2,64	4,07	1,98	0,10
<i>Nurturance</i>	11,71	3,36	11,97	2,46	10,96	3,15	11,29	2,30	0,60
<i>Order</i>	10,90	4,04	11,84	3,05	10,83	4,00	11,21	3,36	0,46
<i>Play</i>	7,58	3,37	7,77	3,12	7,61	2,87	7,07	3,38	0,16
<i>Sentience</i>	8,52	2,89	9,06	2,69	7,35	3,07	7,50	3,61	1,85
<i>Social recognition</i>	7,94	2,50	9,03	2,47	8,17	2,93	8,57	2,28	1,04
<i>Succorance</i>	7,97	2,29	8,10	3,47	7,17	2,90	6,57	3,16	1,17
<i>Understanding</i>	8,16	3,22	7,84	3,80	7,13	3,31	9,79	3,77	1,72
<i>Desirability</i>	13,81	2,43	14,16	1,10	14,22	1,86	14,57	1,34	0,63
<i>Complexity</i>	7,90	3,07	8,42	3,46	8,04	2,29	8,71	2,33	0,32
<i>Breadth of interest</i>	13,74	3,95	13,06	4,77	11,61	3,47	12,36	2,95	1,34
<i>Innovation</i>	12,77	4,22	14,13	3,69	13,91	3,20	15,07	2,30	1,51
<i>Tolerance</i>	12,74	2,49	12,06	3,19	12,09	3,15	12,50	2,35	0,37

Facettes de personnalité	1 <sup>er</sup> quartile : rendement faible (n=31)		2 <sup>e</sup> quartile : rendement passable (n=31)		3 <sup>e</sup> quartile : très bon rendement (n=23)		4 <sup>e</sup> quartile : rendement remarquable (n=14)		$F_{(3, 95)}$
	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	
<i>Empathy</i>	10,10	3,00	10,13	4,07	9,35	3,27	9,21	4,15	0,40
<i>Anxiety</i>	8,58	2,67	8,81	3,65	8,91	3,59	7,21	3,64	0,89
<i>Cooperativeness</i>	8,77	3,05	10,00	3,47	9,35	3,72	8,29	3,50	1,08
<i>Sociability</i>	9,94	4,19	11,13	4,44	9,65	4,04	9,14	3,42	0,99
<i>Social confidence</i>	15,23	3,71	16,45	3,02	16,00	2,76	16,86	1,99	1,23
<i>Energy level</i>	14,58	3,76	15,19	2,65	15,00	2,47	15,71	3,27	0,48
<i>Social astuteness</i>	10,03	2,56	11,32	2,33	9,91	2,91	11,57	2,31	2,58
<i>Risk taking</i>	8,45	3,08	8,97	3,71	8,30	2,82	8,36	2,21	0,26
<i>Organization</i>	13,68	3,13	14,10	3,20	13,09	3,55	15,14	3,28	1,23
<i>Traditional values</i>	11,52	2,90	10,61	2,81	11,04	2,64	10,43	3,18	0,71
<i>Responsibility</i>	15,55	2,57	16,10	2,15	15,30	2,36	15,93	1,44	0,64
Dimensions de second ordre									
Orientation conceptuelle	10,31	2,29	10,81	2,74	9,82	1,80	10,83	2,14	0,97
Besoin d'affiliation et confiance sociale	11,48	3,21	12,36	3,15	11,71	2,28	11,93	2,47	0,51
Agréabilité	10,82	2,09	11,39	2,43	10,47	2,15	10,15	2,64	1,22
Structure et organisation	14,03	2,42	14,34	2,07	13,82	2,49	14,26	2,27	0,25
Susceptibilité	8,98	1,80	9,77	2,61	9,90	1,72	9,53	1,45	1,14
Ambition et ascendance	15,25	1,70	16,15	1,31	15,21	1,87	15,95	1,82	2,22

*Tableau XVI Résultats des analyses de variance comparant les moyennes des participants des quatre groupes (quartiles) de rendement global sur les différentes facettes de personnalité dans l'organisation 2*

Facettes de personnalité	1 <sup>er</sup> quartile : rendement faible (n=25)		2 <sup>e</sup> quartile : rendement passable (n=22)		3 <sup>e</sup> quartile : très bon rendement (n=37)		4 <sup>e</sup> quartile : rendement remarquable (n=15)		$F_{(3, 95)}$
	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	
<i>Abasement</i>	6,32	2,54	5,45	2,63	5,19	2,21	4,93	2,25	1,46
<i>Achievement</i>	12,12	1,94	11,45	1,90	12,38	2,18	11,73	2,37	1,01
<i>Affiliation</i>	10,80	3,12	10,27	2,98	10,43	3,63	12,00	3,51	0,95
<i>Aggression</i>	7,72	3,03	7,73	2,23	8,08	2,78	7,33	1,50	0,32
<i>Autonomy</i>	5,08	2,61	5,00	1,72	5,27	2,36	4,53	2,17	0,38
<i>Change</i>	8,52	1,98	7,64	2,63	8,16	2,28	8,33	3,06	0,55
<i>Cognitive structure</i>	10,44	2,20	10,23	2,99	10,68	3,02	10,73	2,99	0,15
<i>Defendence</i>	5,44	2,68	6,77	2,27	6,05	2,17	5,87	1,96	1,34
<i>Dominance</i>	13,48	2,08	12,55	2,34	14,00	1,29	13,80	1,66	3,05*
<i>Endurance</i>	12,88	1,72	11,41	2,56	12,95	2,48	11,47	2,85	2,99*
<i>Exhibition</i>	8,68	3,79	6,32	3,54	9,05	3,43	8,53	3,11	3,03*
<i>Harmavoidance</i>	8,16	3,35	9,64	4,34	7,95	3,30	8,67	3,62	1,10
<i>Impulsivity</i>	3,80	2,58	3,64	2,70	3,97	2,15	4,67	2,16	0,61
<i>Nurturance</i>	11,92	3,29	11,55	3,00	11,16	2,88	11,93	2,12	0,44
<i>Order</i>	11,64	3,58	11,05	3,81	11,19	3,65	10,87	3,64	0,17
<i>Play</i>	6,92	2,96	7,00	2,88	7,49	3,11	9,73	3,26	3,17*
<i>Sentience</i>	8,72	3,16	7,18	2,46	8,65	2,85	8,20	3,76	1,35
<i>Social recognition</i>	8,08	2,58	8,41	2,40	8,30	2,81	9,33	2,19	0,80
<i>Succorance</i>	7,32	2,08	8,14	3,28	7,65	3,15	7,33	3,46	0,35
<i>Understanding</i>	9,48	3,31	6,14	3,50	7,70	3,65	9,33	2,26	4,76*
<i>Desirability</i>	14,28	1,62	13,41	2,59	14,51	1,43	13,93	1,28	1,90
<i>Complexity</i>	8,84	3,69	6,86	2,36	8,54	2,67	8,33	2,41	2,19
<i>Breadth of interest</i>	14,08	4,37	10,41	3,71	13,08	3,77	13,73	3,31	4,10**
<i>Innovation</i>	13,88	3,82	11,64	4,18	14,43	2,99	15,20	2,81	4,06**
<i>Tolerance</i>	12,96	2,46	11,55	2,79	12,43	3,18	12,27	2,58	0,99
<i>Empathy</i>	10,44	3,32	10,23	3,22	8,97	3,66	10,20	4,11	1,11

Facettes de personnalité	1 <sup>er</sup> quartile : rendement faible (n=25)		2 <sup>e</sup> quartile : rendement passable (n=22)		3 <sup>e</sup> quartile : très bon rendement (n=37)		4 <sup>e</sup> quartile : rendement remarquable (n=15)		$F_{(3, 95)}$
	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	
<i>Anxiety</i>	8,60	3,24	9,82	3,25	7,84	3,38	8,27	3,37	1,68
<i>Cooperativeness</i>	8,32	3,17	9,82	3,02	9,14	3,61	10,07	3,79	1,12
<i>Sociability</i>	10,84	4,25	8,27	3,07	10,32	4,56	11,20	3,71	2,16
<i>Social confidence</i>	16,20	3,19	14,77	3,25	16,30	3,18	16,87	2,13	1,72
<i>Energy level</i>	14,48	3,85	14,91	2,99	15,57	2,34	14,80	3,38	0,68
<i>Social astuteness</i>	10,84	2,72	9,41	2,99	10,78	2,10	11,67	2,55	2,62
<i>Risk taking</i>	8,80	2,78	7,36	3,13	9,16	3,18	8,47	3,16	1,64
<i>Organization</i>	13,72	3,12	14,09	3,82	13,86	3,03	13,87	3,66	0,05
<i>Traditional values</i>	11,56	2,96	10,95	2,98	10,92	2,10	10,13	3,93	0,79
<i>Responsibility</i>	16,60	2,16	15,14	2,08	15,24	2,29	16,27	2,15	2,76*
Dimensions de second ordre									
<i>Orientation conceptuelle</i>	11,10	2,22	8,80	2,19	10,74	2,15	10,90	2,19	5,36**
<i>Besoin d'affiliation et confiance sociale</i>	12,01	3,04	10,51	2,17	12,07	3,12	13,18	2,27	2,92*
<i>Agréabilité</i>	10,74	2,11	11,25	2,11	10,46	2,45	11,23	2,57	0,71
<i>Structure et organisation</i>	14,28	2,20	13,98	2,82	14,22	1,96	13,76	2,51	0,21
<i>Susceptibilité</i>	8,90	2,22	9,94	1,94	9,69	2,17	9,52	1,34	1,18
<i>Ambition et ascendance</i>	15,84	1,83	14,86	1,33	15,99	1,64	15,46	1,74	2,38



*Tableau XVII*  
*Résultats des analyses de régression multiples pas-à-pas associant les variables de personnalité (facettes et facteurs) au rendement dans la tâche, au rendement contextuel et au rendement global dans les deux organisations à l'étude*

Dimensions du rendement (variables dépendantes)	Déterminants entrés dans l'analyse <sup>11</sup> (variables prévisionnelles)	Organisation	Meilleures variables prévisionnelles	<i>b</i>	$R^2_{\text{ajusté}}$
Rendement dans la tâche	Orientation conceptuelle, <i>Breadth of interest, Complexity, Innovation, Risk taking, Understanding, Change, Sentience, Harmavoidance</i>	Org1			
	Besoin d'affiliation et confiance sociale, <i>Social confidence, Sociability, Affiliation, Exhibition, Play</i>	Org2			
	Agréabilité, <i>Empathy, Cooperativeness, Anxiety, Succorance, Autonomy, Social recognition, Nurturance</i>	Org1			
	Structure et organisation, <i>Organization, Traditional values, Impulsivity, Order, Desirability, Cognitive structure</i>	Org2	<i>Desirability</i> <sup>3</sup>	-0,237**	0,047
	Susceptibilité, <i>Tolerance, Defence, Aggression, Abasement, Achievement</i>	Org1			
	Ambition et ascendance, <i>Energy level, Responsibility, Achievement, Endurance, Dominance</i>	Org2	<i>Abasement</i> <sup>3</sup>	-0,200*	0,030

<sup>11</sup> Seules les variables simples sont énumérées ici, mais les termes quadratiques et cubiques sont aussi inclus pour chacune de ces variables simples. Lorsqu'une variable prévisionnelle avec un terme quadratique ou cubique ressort comme étant statistiquement significative, celle-ci est indiquée avec un exposant à la fin du nom de la variable (quadratique : <sup>2</sup> ou cubique : <sup>3</sup>).

Dimensions du rendement (variables dépendantes)	Déterminants entrés dans l'analyse <sup>11</sup> (variables prévisionnelles)	Organisation	Meilleures variables prévisionnelles	<i>b</i>	$R^2_{\text{ajusté}}$	
Rendement contextuel	Orientation conceptuelle, <i>Breadth of interest, Complexity, Innovation, Risk taking, Understanding, Change, Sentience, Harmavoidance</i>	Org1	<i>Breadth of interest</i> <sup>3</sup>	-0,492**	0,162	
		Org2		<i>Innovation</i>		0,312**
		Org2		<i>Change</i> <sup>3</sup>		0,215*
	Besoin d'affiliation et confiance sociale, <i>Social confidence, Sociability, Affiliation, Exhibition, Play Agréabilité, Empathy, Cooperativeness, Anxiety, Succorance, Autonomy, Social recognition, Nurturance</i>	Org1				
		Org2				
		Org1				
		Org2				
		Org2				
		Org1				
		Org2				
Structure et organisation, <i>Organization, Traditional values, Impulsivity, Order, Desirability, Cognitive structure</i>	Org1					
	Org2					
	Org1					
	Org2					
	Org2					
Susceptibilité, <i>Tolerance, Defence, Aggression, Abasement, Achievement</i>	Org1					
	Org2					
	Org1					
	Org2					
	Org2					
Ambition et ascendance, <i>Energy level, Responsibility, Achievement, Endurance, Dominance</i>	Org1		<i>Achievement</i>	0,202*	0,032	
	Org2					
	Org2					
	Org1					
	Org2					
Rendement global	Orientation conceptuelle, <i>Breadth of interest, Complexity, Innovation, Risk taking, Understanding, Change, Sentience, Harmavoidance</i>	Org1				
		Org2				
	Besoin d'affiliation et confiance sociale,	Org1				

Dimensions du rendement (variables dépendantes)	Déterminants entrés dans l'analyse <sup>11</sup> (variables prévisionnelles)	Organisation	Meilleures variables prévisionnelles	<i>b</i>	$R^2_{\text{ajusté}}$
		Org2	<i>Play</i>	0,275**	0,066
	Agréabilité, <i>Empathy, Cooperativeness,</i> <i>Anxiety, Succorance, Autonomy,</i> <i>Social recognition, Nurturance</i>	Org1			
	Structure et organisation, <i>Organization, Traditional values,</i> <i>Impulsivity, Order, Desirability,</i> <i>Cognitive structure</i>	Org2			
	Susceptibilité, <i>Tolerance, Defence,</i> <i>Aggression, Abasement,</i> <i>Achievement</i>	Org1	<i>Tolerance</i> <sup>3</sup>	0,203*	0,041
	Ambition et ascendance, <i>Energy level, Responsibility,</i> <i>Achievement, Endurance,</i> <i>Dominance</i>	Org2	<i>Abasement</i> <sup>3</sup>	-0,293**	0,076

\*  $p \leq 0,05$  \*\*  $p \leq 0,01$

Il importe de souligner que d'un type d'analyse à l'autre, même si certaines facettes ressortent à plus d'une reprise pour la même organisation, des facettes différentes émergent aussi comme variables prévisionnelles du rendement selon les analyses (voir tableau XIX). Également, tel qu'il pouvait être attendu, ce sont les analyses de variance qui détectent le plus grand nombre de relations, puisqu'elles ne précisent pas à l'avance la nature de la relation à détecter. Bref, ces constatations témoignent d'une complexité des relations existant entre la personnalité et le rendement, celles-ci variant selon la facette de personnalité et la dimension du rendement étudié.

#### Tableau XVIII

Résumé des facettes et facteurs significativement associés au rendement (dans la tâche, contextuel et global confondus) par type d'analyse utilisé.

	Analyses corrélationnelles	Analyses de variance	Régressions multiples	
			Termes simples	Termes quadratiques ou cubiques
Organisation 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Achievement</i></li> <li>▪ <i>Desirability</i></li> <li>▪ <i>Traditional</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Autonomy</i></li> <li>▪ <i>Cognitive structure</i></li> <li>▪ <i>Order</i></li> <li>▪ <i>Desirability</i></li> <li>▪ <i>Cooperativeness</i></li> <li>▪ <i>Organization</i></li> <li>▪ Structure et organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Achievement</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Desirability</i></li> <li>▪ <i>Tolerance</i></li> </ul>
Organisation 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Abasement</i></li> <li>▪ <i>Play</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Dominance</i></li> <li>▪ <i>Endurance</i></li> <li>▪ <i>Exhibition</i></li> <li>▪ <i>Play</i></li> <li>▪ <i>Understanding</i></li> <li>▪ <i>Energy level</i></li> <li>▪ <i>Social astuteness</i></li> <li>▪ <i>Breadth of interest</i></li> <li>▪ <i>Innovation</i></li> <li>▪ <i>Responsibility</i></li> <li>▪ Besoin d'affiliation et confiance sociale</li> <li>▪ Orientation conceptuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Play</i></li> <li>▪ <i>Innovation</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Abasement*</i></li> <li>▪ <i>Change</i></li> <li>▪ <i>Breadth of interest</i></li> </ul>

### 5.3. Vérification de l'hypothèse 2: évaluation de la puissance prévisionnelle des facettes spécifiques de personnalité en comparaison avec les facteurs de personnalité

L'hypothèse 2 est confirmée, c'est-à-dire que les facettes de la personnalité sont de meilleures variables prévisionnelles du rendement que les facteurs plus globaux.

D'abord, au sujet des corrélations entre les facettes/facteurs de la personnalité et les dimensions du rendement, un constat s'impose : aucune corrélation significative n'est observée entre les dimensions de personnalité et le rendement (tableau XI). Par ailleurs, trois facettes de personnalité sont significativement reliées au rendement dans l'organisation 1 ( $-0,19 \leq r \leq 0,23$ ) et deux facettes dans l'organisation 2 ( $r = -0,25$  et  $0,24$ ).

Ensuite, lorsque les résultats des mêmes analyses de régression multiples pas-à-pas (*stepwise*) discutées ci-haut sont examinés (tableau XVIII), il ressort que seules des facettes apportent une contribution à l'explication du rendement. En effet, quand les facteurs sont

placés dans une régression multiple simultanément avec leurs facettes respectives, en aucun cas ceux-ci ne s'avèrent des prédicteurs valides du rendement.

Compte tenu des résultats ci-dessus, les analyses de régressions multiples prévues, permettant de comparer précisément les pourcentages de variances expliquées par les facettes *versus* les facteurs, ne sont pas effectuées. Les facteurs n'apparaissant pas comme des prédicteurs significatifs du rendement au travail, il est inutile de comparer leur pourcentage de variance expliquée, puisqu'il est de zéro, à celui des facettes.

#### *5.4. Vérification de l'hypothèse 3: la présence de profils de personnalité chez les gestionnaires*

Pour évaluer la troisième hypothèse, à savoir que la majorité des gestionnaires se regroupent selon différents profils de personnalité, il importe d'abord de sélectionner les variables de personnalité qui constitueraient ces profils.

##### *5.4.1. Sélection des variables constituant les profils*

Compte tenu que les facettes de personnalité s'avèrent de meilleurs prédicteurs du rendement que les facteurs, ce sont elles, plutôt que les facteurs, qui seront insérées dans les analyses de regroupements pour générer des profils de personnalité. Puisque nous disposons de données sur 36 facettes de personnalité au total, il importe d'abord de déterminer lesquelles parmi celles-ci seront insérées dans l'analyse.

Pour ce faire, de nouvelles analyses de régressions multiples pas-à-pas sont effectuées dans une optique exploratoire. L'objectif est d'identifier des variables pertinentes pour une analyse subséquente. Il importe de noter que des variables indépendantes, même faiblement liées aux variables dépendantes dans une perspective centrée sur les variables, peuvent être utiles lorsque examinées dans une perspective centrée sur la personne, dans ce cas-ci dans un profil de personnalité. Ces analyses de régressions multiples ne servent donc pas à tester une hypothèse, mais plutôt à sélectionner des variables potentiellement utiles dans des profils de personnalité. Conséquemment, sur la base des commentaires de Cohen (1994), Svyantek et Ekeberg (1995) et Carver (1993), il a été déterminé que toutes les facettes de personnalité qui montraient un taux de signification

inférieur à  $p \leq 0,15$  avec l'une ou l'autre des dimensions du rendement, et ce peu importe la nature de la relation (linéaire, quadratique, cubique), seraient incluses dans l'analyse de regroupements. Ce seuil de signification a été choisi compte tenu de l'importance, à ce point-ci, de réduire la possibilité de commettre l'erreur de type II (ne pas détecter une relation qui existe), alors que les conséquences de commettre l'erreur de type I (détecter une relation qui n'existe pas) sont moins importantes. En effet, même si ce seuil de signification n'est pas le seuil conventionnellement utilisé, Cohen (1990) fait remarquer que le jugement du chercheur, basé sur les paramètres du schème de recherche tels que le type d'erreur (I ou II) le plus important, l'effet attendu, etc., devrait primer sur la convention du magique  $p < 0,05$ .

D'autre part, afin d'avoir des profils représentant bien la personnalité dans son ensemble, six régressions multiples sont effectuées dans chacun des échantillons, chacune comprenant toutes les facettes composant un facteur. Cette procédure augmente les chances d'avoir des facettes représentant chacune des dimensions de personnalité. Les résultats de ces régressions multiples pas-à-pas sont présentés au tableau XX. Il ressort que ces régressions effectuées séparément avec, comme variables prévisionnelles, les construits spécifiques d'un seul facteur global de personnalité à la fois, permettent de considérer plus de variables dans la constitution des profils de personnalité des gestionnaires des deux organisations que lorsque toutes les facettes de tous les facteurs étaient entrées simultanément (neuf facettes comparativement à trois dans l'organisation 1 et 11 facettes comparativement à six dans l'organisation 2). Dans les deux organisations, des facettes de personnalité s'avèrent des prédicteurs valides de chacune des trois dimensions du rendement. Les facettes ressorties dans ces analyses constitueront les variables du profil pour chacune des deux organisations. Afin de faciliter la compréhension, ces facettes sont présentées au tableau XXI. Dans l'organisation 1, neuf facettes sont retenues pour constituer les profils. Ce sont les suivantes : *achievement, autonomy, cognitive structure, order, succorance, desirability, energy level, tolerance, traditional values*. Elles proviennent de quatre des six dimensions, à savoir l'agréabilité, la structure et l'organisation, la susceptibilité ainsi que l'ambition et l'ascendance. Dans l'organisation 2, onze facettes sont retenues : *abasement, change, dominance, play, social recognition,*

*succorance, breadth of interest, innovation, empathy, traditional values, responsibility.* Il est à noter que tous les facteurs sont représentés par au moins une de leurs facettes.

Tableau XIX

Résultats des analyses de régressions multiples pas-à-pas associant les facettes de personnalité au rendement dans la tâche, au rendement contextuel et au rendement global dans les deux organisations à l'étude permettant de déterminer quelles facettes de personnalité seront incluses dans les analyses de regroupements

Dimensions du rendement (variables dépendantes)	Déterminants entrés dans l'analyse <sup>12</sup> (variables prévisionnelles)	Organisation	Meilleures variables prévisionnelles	<i>b</i>	$R^2_{\text{ajusté}}$	
Rendement dans la tâche	<i>Breadth of interest, Complexity, Innovation, Risk taking, Understanding, Change, Sentience, Harmavoidance (orientation conceptuelle) Social confidence, Sociability, Affiliation, Exhibition, Play (besoin d'affiliation et confiance sociale) Empathy, Cooperativeness, Anxiety, Succorance, Autonomy, Social recognition, Nurturance (agréabilité) Organization, Traditional values, Impulsivity, Order, Desirability, Cognitive structure (structure et organisation) Tolerance, Defence, Aggression, Abasement, Achievement (susceptibilité) Energy level, Responsibility, Achievement, Endurance,</i>	Org1				
		Org2	<i>Innovation</i>	0,252*	0,055	
			<i>Breadth of interest<sup>3</sup></i>	-1,158†		
			<i>Breadth of interest<sup>2</sup></i>	1,002‡		
		Org1				
		Org2				
		Org1	<i>Succorance</i>	-0,162†	0,017	
		Org2				
		Org1	<i>Desirability<sup>3</sup></i>	-0,196*	0,064	
			<i>Traditional values<sup>3</sup></i>	-0,163†		
Org2	<i>Traditional values</i>	-0,180†	0,023			
Org1	<i>Abasement<sup>3</sup></i>	-0,207*	0,048			
	<i>Tolerance<sup>3</sup></i>	0,204*				
Org2	<i>Abasement<sup>3</sup></i>	-0,200*	0,030			
Org1						

<sup>12</sup> Seules les variables simples sont énumérées ici, mais les termes quadratiques et cubiques sont aussi inclus pour chacune de ces variables simples. Lorsqu'une variable prévisionnelle avec un terme quadratique ou cubique ressort comme étant statistiquement significative, celle-ci est indiquée avec un exposant à la fin du nom de la variable (quadratique : <sup>2</sup> ou cubique : <sup>3</sup>).



Dimensions du rendement (variables dépendantes)	Déterminants entrés dans l'analyse <sup>12</sup> (variables prévisionnelles)	Organisation	Meilleures variables prévisionnelles	<i>b</i>	$R^2_{\text{ajusté}}$	
Rendement contextuel		Org2	<i>Dominance</i> <sup>3</sup>	0,198	0,046	
			<i>Responsibility</i> <sup>3</sup>	-0,187		
	<i>Breadth of interest, Complexity, Innovation, Risk taking, Understanding, Change, Sentience, Harmavoidance (orientation conceptuelle)</i>	Org1				0,162
		Org2	<i>Breadth of interest</i> <sup>3</sup>	-0,492**		
	<i>Social confidence, Sociability, Affiliation, Exhibition, Play (besoin d'affiliation et confiance sociale)</i>	Org1	<i>Innovation</i>	0,312**		
		Org2	<i>Change</i> <sup>3</sup>	0,215*		
	<i>Empathy, Cooperativeness, Anxiety, Succorance, Autonomy, Social recognition, Nurturance (agréabilité)</i>	Org1				0,016
		Org2	<i>Succorance</i>	-0,160‡		
	<i>Organization, Traditional values, Impulsivity, Order, Desirability, Cognitive structure (structure et organisation)</i>	Org1	<i>Order</i> <sup>2</sup>	0,227*		
		Org2	<i>Traditional values</i> <sup>3</sup>	-0,193*		
<i>Tolerance, Defendance, Aggression, Abasement, Achievement (susceptibilité)</i>	Org1				0,027	
	Org2	<i>Traditional values</i> <sup>3</sup>	-0,163‡			
<i>Energy level, Responsibility, Achievement, Endurance, Dominance (ambition et ascendance)</i>	Org1				0,011	
	Org2	<i>Abasement</i> <sup>2</sup>	-0,146‡			
<i>Energy level, Responsibility, Achievement, Endurance, Dominance (ambition et ascendance)</i>	Org1	<i>Achievement</i>	0,202*		0,032	
	Org2					
Rendement global	<i>Breadth of interest, Complexity, Innovation, Risk taking, Understanding, Change, Sentience, Harmavoidance (orientation conceptuelle)</i>	Org1				
		Org2				

Dimensions du rendement (variables dépendantes)	Déterminants entrés dans l'analyse <sup>12</sup> (variables prévisionnelles)	Organisation	Meilleures variables prévisionnelles	<i>b</i>	<i>R</i> <sup>2</sup> <sub>ajusté</sub>
	<i>Social confidence, Sociability, Affiliation, Exhibition, Play</i> (besoin d'affiliation et confiance sociale)	Org1 Org2	<i>Play</i> <sup>3</sup>	0,275**	0,066
	<i>Empathy, Cooperativeness, Anxiety, Succorance, Autonomy, Social recognition, Nurturance</i> (agréabilité)	Org1 Org2	<i>Succorance</i> <i>Social recognition</i> <i>Empathy</i>	-0,145‡ 0,201* -0,176†	0,12 0,033
	<i>Organization, Traditional values, Impulsivity, Order, Desirability, Cognitive structure</i> (structure et organisation)	Org1 Org2	<i>Cognitive structure</i> <i>Traditional values</i>	-0,153‡ -0,162‡	0,014 0,026
	<i>Tolerance, Defendance, Aggression, Abasement, Achievement</i> (susceptibilité)	Org1 Org2	<i>Tolerance</i> <sup>3</sup> <i>Abasement</i> <sup>3</sup>	0,203* -0,293**	0,032 0,076
	<i>Energy level, Responsibility, Achievement, Endurance, Dominance</i> (ambition et ascendance)	Org1 Org2	<i>Energy level</i> <i>Dominance</i> <i>Responsibility</i> <sup>3</sup>	0,165† 0,197* -0,176†	0,018 0,041

‡  $p \leq .15$  †  $p \leq .10$  \*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$

*Tableau XX*  
*Facettes de personnalité insérées dans l'analyse de regroupements pour chacune des deux organisations*

Organisation 1	Organisation 2
• <i>Achievement</i>	• <i>Abasement</i>
• <i>Autonomy</i>	• <i>Change</i>
• <i>Cognitive structure</i>	• <i>Dominance</i>
• <i>Order</i>	• <i>Play</i>
• <i>Succorance</i>	• <i>Social recognition</i>
• <i>Desirability</i>	• <i>Succorance</i>
• <i>Energy level</i>	• <i>Breadth of interest</i>
• <i>Tolerance</i>	• <i>Innovation</i>
• <i>Traditional values</i>	• <i>Empathy</i>
	• <i>Traditional values</i>
	• <i>Responsibility</i>
Total: 9 facettes	Total: 11 facettes

#### *5.4.2. Résultats des analyses de regroupements*

Des analyses de regroupements ont permis de confirmer l'hypothèse 3, c'est-à-dire que les gestionnaires se regroupent selon différents profils de personnalité interprétables, pour lesquels il existe certains indices de stabilité et de validité. Les résultats de ces analyses seront d'abord présentés, incluant une description des profils obtenus. Ensuite, les résultats de l'évaluation de la stabilité et de la validité des regroupements seront exposés.

Premièrement, la méthode hiérarchique d'agglomération avec la procédure de Ward a été appliquée aux données provenant de chacune des deux organisations indépendamment. Les tableaux d'agglomération et les dendrogrammes des différentes solutions ont été examinés pour choisir celles à retenir. Pour des raisons pratiques d'impression, les dendrogramme ne sont toutefois pas présentés dans la thèse.

Dans l'organisation 1, l'inspection du tableau de niveaux d'agglomération (voir tableau XXII) montrant l'augmentation du coefficient d'agglomération (représentant la somme des carrés intra-regroupements) indique que les solutions à trois, quatre et six regroupements peuvent être retenues.

Dans l'organisation 2, les solutions à deux, trois, quatre et sept regroupements sont retenues (voir tableau XXIII).

*Tableau XXI*  
*Niveaux d'agglomération des regroupements hiérarchiques dans l'organisation 1*

Stade	Regroupement 1 (no de sujet)	Regroupement 2 (no de sujet)	Coefficients	Stade où ce regroupement apparaît pour la 1 <sup>e</sup> fois		Stade suivant
				Regroupement	Regroupement	
				1	2	
1	48	92	0,000	0	0	9
2	40	106	0,340	0	0	54
3	57	75	1,201	0	0	44
4	73	80	2,121	0	0	34
5	54	65	3,207	0	0	18
6	34	46	4,328	0	0	81
7	14	52	5,498	0	0	55
8	98	103	6,688	0	0	53
9	48	56	7,900	1	0	37
10	58	60	9,113	0	0	57
11	37	93	10,329	0	0	78
12	8	84	11,557	0	0	69
13	18	81	12,829	0	0	68
14	11	42	14,131	0	0	46
15	63	77	15,440	0	0	45
16	22	74	16,795	0	0	43
17	21	44	18,159	0	0	44
18	39	54	19,612	0	5	65
19	5	105	21,082	0	0	71
20	51	71	22,580	0	0	37
21	9	31	24,115	0	0	60
22	62	83	25,708	0	0	27
23	26	36	27,345	0	0	47
24	87	88	29,009	0	0	54
25	25	85	30,693	0	0	68
26	12	72	32,379	0	0	71
27	62	64	34,133	22	0	73

Stade	Regroupement 1 (no de sujet)	Regroupement 2 (no de sujet)	Coefficients	Stade où ce regroupement apparaît pour la 1 <sup>e</sup> fois		Stade suivant
				Regroupement	Regroupement	
				1	2	
28	47	53	35,972	0	0	67
29	15	107	37,897	0	0	63
30	82	95	39,858	0	0	63
31	45	79	41,826	0	0	58
32	38	100	43,833	0	0	76
33	96	109	45,848	0	0	62
34	43	73	47,966	0	4	60
35	61	91	50,122	0	0	52
36	20	23	52,297	0	0	91
37	48	51	54,541	9	20	80
38	67	69	56,802	0	0	61
39	4	10	59,134	0	0	62
40	86	99	61,607	0	0	77
41	17	66	64,114	0	0	74
42	3	41	66,756	0	0	75
43	13	22	69,444	0	16	56
44	21	57	72,144	17	3	46
45	32	63	74,856	0	15	73
46	11	21	77,575	14	44	64
47	26	102	80,356	23	0	81
48	27	68	83,180	0	0	70
49	2	35	86,106	0	0	85
50	24	90	89,146	0	0	90
51	70	76	92,252	0	0	74
52	6	61	95,616	0	35	66
53	78	98	99,022	0	8	84
54	40	87	102,702	2	24	67
55	7	14	106,447	0	7	95
56	13	29	110,289	43	0	75
57	1	58	114,183	0	10	85
58	45	101	118,428	31	0	72

Stade	Regroupement 1 (no de sujet)	Regroupement 2 (no de sujet)	Coefficients	Stade où ce regroupement apparaît pour la 1 <sup>e</sup> fois		Stade suivant
				Regroupement	Regroupement	
				1	2	
59	28	30	122,696	0	0	89
60	9	43	126,973	21	34	97
61	67	97	131,296	38	0	76
62	4	96	135,694	39	33	79
63	15	82	140,366	29	30	92
64	11	16	145,311	46	0	88
65	19	39	150,369	0	18	96
66	6	49	155,514	52	0	80
67	40	47	160,719	54	28	83
68	18	25	165,965	13	25	84
69	8	104	171,333	12	0	87
70	27	55	176,917	48	0	83
71	5	12	182,518	19	26	86
72	45	89	188,119	58	0	82
73	32	62	193,875	45	27	96
74	17	70	199,772	41	51	98
75	3	13	205,678	42	56	94
76	38	67	212,011	32	61	89
77	86	94	218,378	40	0	87
78	37	108	224,868	11	0	93
79	4	33	231,694	62	0	86
80	6	48	238,627	66	37	101
81	26	34	245,641	47	6	94
82	45	50	252,988	72	0	90
83	27	40	260,583	70	67	95
84	18	78	269,398	68	53	88
85	1	2	278,932	57	49	100
86	4	5	289,646	79	71	99
87	8	86	300,520	69	77	92
88	11	18	312,744	64	84	101
89	28	38	324,971	59	76	91

Stade	Regroupement 1 (no de sujet)	Regroupement 2 (no de sujet)	Coefficients	Stade où ce regroupement apparaît pour la 1 <sup>e</sup> fois		Stade suivant
				Regroupement	Regroupement	
				1	2	
90	24	45	337,988	50	82	97
91	20	28	351,193	36	89	98
92	8	15	364,669	87	63	105
93	37	59	379,024	78	0	102
94	3	26	394,154	75	81	103
95	7	27	409,808	55	83	99
96	19	32	425,517	65	73	100
97	9	24	442,524	60	90	102
98	17	20	460,848	74	91	104
99	4	7	481,347	86	95	106
100	1	19	503,851	85	96	103
101	6	11	527,546	80	88	105
102	9	37	558,904	97	93	108
103	1	3	594,215	100	94	104
104	1	17	640,364	103	98	107
105	6	8	687,450	101	92	106
106	4	6	743,674	99	105	107
107	1	4	831,491	104	106	108
108	1	9	925,599	107	102	0

*Tableau XXII Niveaux d'agglomération des regroupements hiérarchiques dans l'organisation 2*

Stade	Regroupement 1 (no de sujet)	Regroupement 2 (no de sujet)	Coefficient	Stade où ce regroupement apparaît pour la 1 <sup>ère</sup> fois		Stade suivant
				Regroupement	Regroupement	
				1	2	
1	171	177	1,087	0	0	35
2	173	192	2,304	0	0	16
3	194	234	3,576	0	0	15
4	183	204	5,104	0	0	51
5	167	243	6,770	0	0	36
6	195	214	8,544	0	0	52
7	226	242	10,346	0	0	28
8	161	232	12,187	0	0	68
9	198	222	14,072	0	0	53
10	156	220	16,001	0	0	41
11	184	202	17,978	0	0	43
12	160	197	19,965	0	0	82
13	185	233	21,975	0	0	40
14	221	239	24,018	0	0	34
15	168	194	26,142	0	3	76
16	173	206	28,267	2	0	41
17	152	154	30,393	0	0	77
18	213	229	32,684	0	0	52
19	181	193	35,050	0	0	33
20	210	241	37,425	0	0	73
21	151	205	39,917	0	0	35
22	199	228	42,451	0	0	47
23	207	224	44,987	0	0	49
24	174	187	47,533	0	0	69
25	212	225	50,101	0	0	64
26	147	157	52,731	0	0	54
27	159	165	55,417	0	0	61
28	203	226	58,124	0	7	59
29	164	196	60,901	0	0	65
30	150	201	63,707	0	0	72



Stade	Regroupement 1 (no de sujet)	Regroupement 2 (no de sujet)	Coefficient	Stade où ce regroupement apparaît pour la 1 <sup>ère</sup> fois		Stade suivant
				Regroupement	Regroupement	
				1	2	
31	155	218	66,656	0	0	48
32	146	186	69,642	0	0	48
33	175	181	72,672	0	19	66
34	149	221	75,857	0	14	77
35	151	171	79,174	21	1	53
36	167	215	82,670	5	0	62
37	208	217	86,172	0	0	75
38	153	188	89,857	0	0	60
39	148	176	93,797	0	0	47
40	185	227	97,774	13	0	80
41	156	173	101,770	10	16	62
42	211	238	105,855	0	0	57
43	172	184	109,979	0	11	67
44	191	240	114,141	0	0	71
45	170	235	118,565	0	0	65
46	209	244	123,192	0	0	73
47	148	199	127,886	39	22	78
48	146	155	132,657	32	31	72
49	163	207	137,432	0	23	74
50	216	230	142,230	0	0	64
51	183	236	147,067	4	0	75
52	195	213	151,988	6	18	61
53	151	198	157,281	35	9	81
54	147	182	162,717	26	0	83
55	169	178	168,165	0	0	79
56	166	237	173,728	0	0	86
57	211	219	179,317	42	0	81
58	189	190	185,236	0	0	63
59	203	223	191,408	28	0	76
60	153	158	197,599	38	0	70
61	159	195	203,943	27	52	68
62	156	167	210,374	41	36	74

Stade	Regroupement 1 (no de sujet)	Regroupement 2 (no de sujet)	Coefficient	Stade où ce regroupement apparaît pour la 1 <sup>ère</sup> fois		Stade suivant
				Regroupement	Regroupement	
				1	2	
63	179	189	217,050	0	58	66
64	212	216	223,953	25	50	71
65	164	170	231,060	29	45	79
66	175	179	238,699	33	63	87
67	172	200	246,545	43	0	92
68	159	161	254,420	61	8	86
69	174	231	262,515	24	0	80
70	153	180	270,935	60	0	87
71	191	212	279,600	44	64	91
72	146	150	288,911	48	30	82
73	209	210	298,476	46	20	90
74	156	163	308,314	62	49	84
75	183	208	318,156	51	37	78
76	168	203	328,241	15	59	89
77	149	152	339,582	34	17	84
78	148	183	351,296	47	75	90
79	164	169	363,143	65	55	83
80	174	185	375,167	69	40	88
81	151	211	387,209	53	57	88
82	146	160	399,948	72	12	85
83	147	164	412,699	54	79	92
84	149	156	427,657	77	74	93
85	146	162	443,928	82	0	94
86	159	166	461,103	68	56	89
87	153	175	481,471	70	66	96
88	151	174	503,005	81	80	93
89	159	168	526,500	86	76	91
90	148	209	551,848	78	73	95
91	159	191	579,811	89	71	97
92	147	172	613,086	83	67	94
93	149	151	653,169	84	88	95
94	146	147	693,285	85	92	96

Stade	Regroupement 1 (no de sujet)	Regroupement 2 (no de sujet)	Coefficient	Stade où ce regroupement apparaît pour la 1 <sup>ère</sup> fois		Stade suivant
				Regroupement	Regroupement	
				1	2	
95	148	149	734,360	90	93	97
96	146	153	789,220	94	87	98
97	148	159	886,816	95	91	98
98	146	148	1009,923	96	97	0

Ces sept solutions (trois dans l'organisation 1 et quatre dans l'organisation 2) sont optimisées avec une procédure de *K-means*. Dans chacune des deux organisations, c'est la solution à quatre regroupements qui est retenue en raison de l'interprétation plus éloquente des regroupements. Pour bien comprendre les types dérivés par l'analyse, il importe de remettre en contexte les résultats, à savoir le milieu bancaire de l'organisation 1 et le milieu policier de l'organisation 2. La nomination et la description des quatre types de chacune des organisations sont fonction du milieu d'origine. D'ailleurs, il faut souligner que ces nominations et descriptions des regroupements ont été effectuées en collaboration avec des psychologues, respectivement considérés expert de chacun de ces milieux pour y avoir travaillé à l'interne et à l'externe, en évaluation de potentiel, pendant plusieurs années.

#### 5.4.3. Description des types générés

##### 5.4.3.1. Organisation 1.

Les caractéristiques des quatre profils obtenus dans l'organisation 1 sont présentées dans le tableau XXIV, qui montre les moyennes et écarts-types de chaque type sur les variables composant les profils. Les moyennes en caractère gras sont celles qui permettent de définir les types (celles qui se situent à plus ou moins un demi écart-type de la moyenne). Le tableau montre aussi les résultats des tests d'analyse de variance montrant qu'il existe une différence entre les regroupements sur toutes les variables incluses dans les profils.

**Tableau XXIII**  
**Moyennes et écarts-types de chaque type sur les variables composant les profils dans l'organisation 1**

Variable	Regroupement 1 (Relationnel empathique) (n=28)		Regroupement 2 (Fonreur ambitieux) (n=28)		Regroupement 3 (Procédural rigoureux) (n=32)		Regroupement 4 (Désinvesti) (n=21)		F <sub>(3, 105)</sub>
	M	É-T	M	É-T	M	É-T	M	É-T	
	<i>Abasement</i>	<b>0,78</b>	0,84	<b>-0,98</b>	0,75	0,06	0,87	-0,47	
<i>Achievement</i>	-0,19	1,04	0,32	0,79	0,18	0,93	<b>-0,97</b>	0,97	9,03**
<i>Cognitive structure</i>	<b>-0,57</b>	0,70	-0,05	0,70	<b>0,63</b>	0,70	-0,46	0,99	14,83**
<i>Order</i>	0,10	0,70	0,28	0,72	<b>0,73</b>	0,34	-0,11	0,90	7,83**
<i>Succorance</i>	0,13	1,00	<b>-0,99</b>	0,75	-0,01	0,95	0,46	0,78	12,79**
<i>Desirability</i>	0,02	0,87	-0,12	0,86	0,42	0,85	-0,47	0,95	4,55**
<i>Tolerance</i>	<b>1,00</b>	0,72	-0,08	0,87	-0,24	0,81	<b>-0,58</b>	0,91	16,17**
<i>Traditional values</i>	-0,19	1,11	-0,34	0,72	<b>0,88</b>	0,71	-0,49	0,72	18,07**
<i>Energy level</i>	0,31	0,77	<b>0,58</b>	0,72	-0,25	0,76	<b>-1,44</b>	1,02	28,55**

\* $p \leq 0,05$

\*\* $p \leq 0,01$

Les quatre types obtenus dans l'organisation 1 peuvent être définis selon la motivation qu'ils trouvent dans leur travail. Ils sont respectivement nommés le **relationnel empathique**, le **fonreur ambitieux**, le **procédural rigoureux** et le **désinvesti**. Chacun des types sera donc décrit en fonction de ses caractéristiques saillantes. Une interprétation plus développée sera aussi proposée, basée sur une compréhension de la dynamique entre les facettes de personnalité.

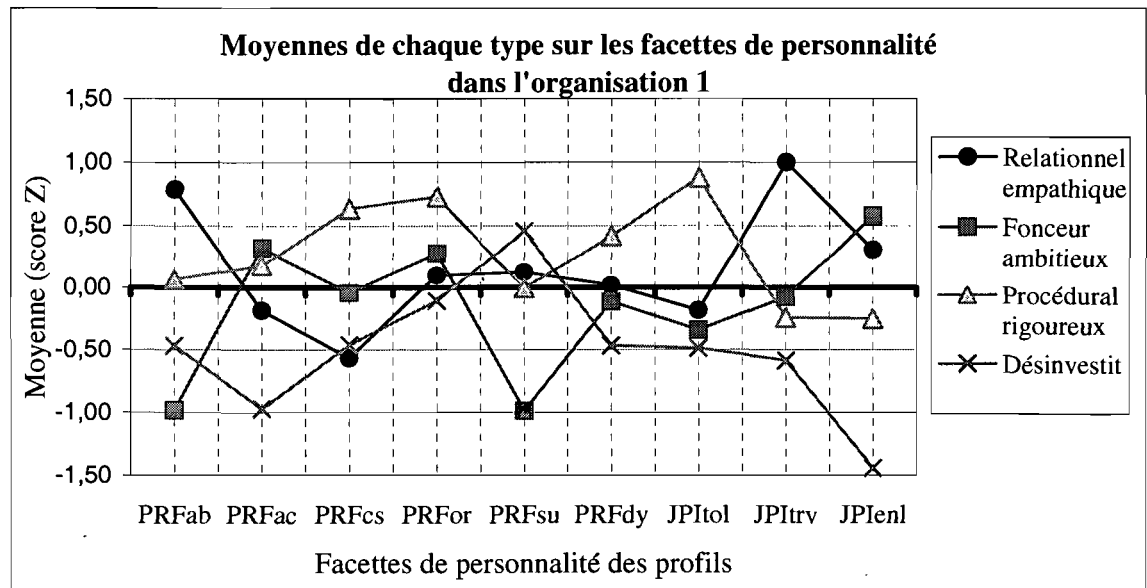
Le **relationnel empathique** est caractérisé par sa grande tolérance envers les gens et son ouverture d'esprit (*tolerance* élevée), son humilité et sa facilité à reconnaître ses torts (*abasement* élevé) et son manque de structure (*cognitive structure* faible). Le prototype de ce profil travaille pour les relations qu'il entretient avec les autres. Il est patient, indulgent, prêt à accepter des reproches mêmes s'ils ne sont pas mérités simplement pour préserver la qualité d'une relation. Il accorde moins d'importance aux données objectives et à la précision de l'information mais davantage aux relations.

Le **fonceur ambitieux** est caractérisé par sa confiance en lui et son faible besoin de soutien de la part des autres pour avancer (*succorance* faible), sa haute opinion de lui-même et son refus d'accepter ses torts (*abatement*) de même que son dynamisme et sa capacité de travail (*energy level* élevé). Le prototype de ce profil travaille pour l'atteinte de résultats. Énergique et fonceur, il fait confiance à son jugement et ne ressent pas le besoin d'obtenir l'approbation des autres pour avancer. Ayant un important ego, il peut se montrer arrogant s'il a l'impression que les autres le ralentissent dans l'atteinte de ses résultats ou ne visent pas des objectifs aussi élevés que les siens.

Le **procédural rigoureux** s'avère plutôt conventionnel, rigide (*traditional values* élevé), ordonné, méthodique (*order* élevé), rigoureux et appréciant la structure (*cognitive structure* élevé). Le prototype présente les qualités d'un bon comptable. Il aime faire les choses dans l'ordre, selon les règles et procédures. Avant de prendre action, il désire avoir en main des données et informations complètes et détaillées. Il est axé sur les processus et les aspects administratifs.

Le **désinvesti** n'aime pas que son travail lui demande des efforts, il est plutôt passif face à celui-ci (*energy level* faible), il préfère les tâches faciles et les objectifs moins ambitieux (*achievement* faible), il a des opinions tranchées et a tendance à juger ceux qui ont des idées différentes des siennes (*tolerance* faible). L'individu typique de ce profil n'est pas tellement motivé par son travail. Il cherche davantage un équilibre entre sa vie personnelle et son travail que l'accomplissement de soi par le travail. Il investit moins d'énergie que la moyenne des gens dans son travail et il n'aime pas avoir d'objectifs élevés. Il n'est pas tellement intéressé par les gens qui l'entourent au travail et peut avoir tendance à juger ceux qui travaillent plus fort.

Les caractéristiques de ces quatre types sont illustrées par la figure 3.



*Figure 3 : Scores moyens de chacun des types sur les facettes de personnalité dans l'organisation 1*

#### 5.4.3.2. Organisation 2.

Les moyennes et écarts-types de chaque type sur les variables composant les profils obtenus dans l'organisation 2 sont présentées dans le tableau XXV. Les résultats des tests d'analyse de variance entre les variables qui composent les profils sont aussi présentés.

Tableau XXIV

Moyennes et écarts-types de chaque type sur les variables composant les profils dans l'organisation 2

Variable	Regroupement 1 (Conformiste) (n=23)		Regroupement 2 (Leader social) (n=37)		Regroupement 3 (Effacé) (n=13)		Regroupement 4 (Fonceur ambitieux) (n=26)		F <sub>(3, 95)</sub>
	M	É-T	M	É-T	M	É-T	M	É-T	
Abasement	-0,27	0,96	0,02	0,94	<b>1,16</b>	0,54	-0,27	0,68	9,94**
Change	<b>-0,90</b>	0,72	0,23	0,79	0,11	0,89	0,42	0,70	14,28**
Dominance	0,27	0,71	0,46	0,65	<b>-0,96</b>	0,95	<b>0,60</b>	0,59	16,55**
Play	<b>-0,85</b>	0,95	0,18	0,95	0,39	0,69	<b>-0,73</b>	0,80	11,19**
Social recognition	-0,18	0,96	<b>0,71</b>	0,71	0,09	0,95	-0,29	0,97	8,41**
Succorance	0,32	1,17	<b>0,56</b>	0,80	0,27	0,56	<b>-0,76</b>	0,74	12,67**
Breadth of interest	<b>-1,12</b>	0,74	<b>0,69</b>	0,72	-0,28	0,96	0,27	0,74	28,13**
Innovation	<b>-0,88</b>	0,62	<b>0,51</b>	0,63	<b>-0,83</b>	0,97	0,35	0,74	26,17**
Empathy	-0,03	1,05	<b>0,74</b>	0,73	0,02	0,64	<b>-0,99</b>	0,69	23,88**
Traditional values	0,48	0,90	0,11	0,78	-0,38	0,83	-0,09	1,18	2,80*
Responsibility	-0,21	1,00	<b>0,70</b>	0,85	-0,46	0,91	0,08	0,76	8,41**

\* $p \leq 0,05$ \*\* $p \leq 0,01$ 

Les quatre types obtenus dans l'organisation 2 ressemblent, jusqu'à un certain point, à ceux dérivés dans l'organisation 1. Ils sont respectivement nommés le **conformiste**, le **leader social**, l'**effacé** et le **fonceur ambitieux**. Comme pour la description des résultats dans l'organisation 1, les caractéristiques saillantes de chacun des types seront exposées et une interprétation plus développée sera également proposée.

Le **conformiste** a des intérêts plutôt restreints (*breadth of interest* faible), fait preuve de peu d'imagination, est conservateur dans ses idées (*innovation* faible), préfère la routine à la nouveauté (*change* faible), a une approche sérieuse du travail (*play* faible). Un individu typique de ce groupe travaille pour faire appliquer les règles et la loi, une responsabilité qu'il prend au sérieux. Pour lui, bien faire son travail consiste à se centrer sur

les règles qu'il doit lui-même suivre et faire appliquer aux autres. Il n'apprécie pas les changements en général, et en particulier ceux qui touchent aux traditions et valeurs de la société.

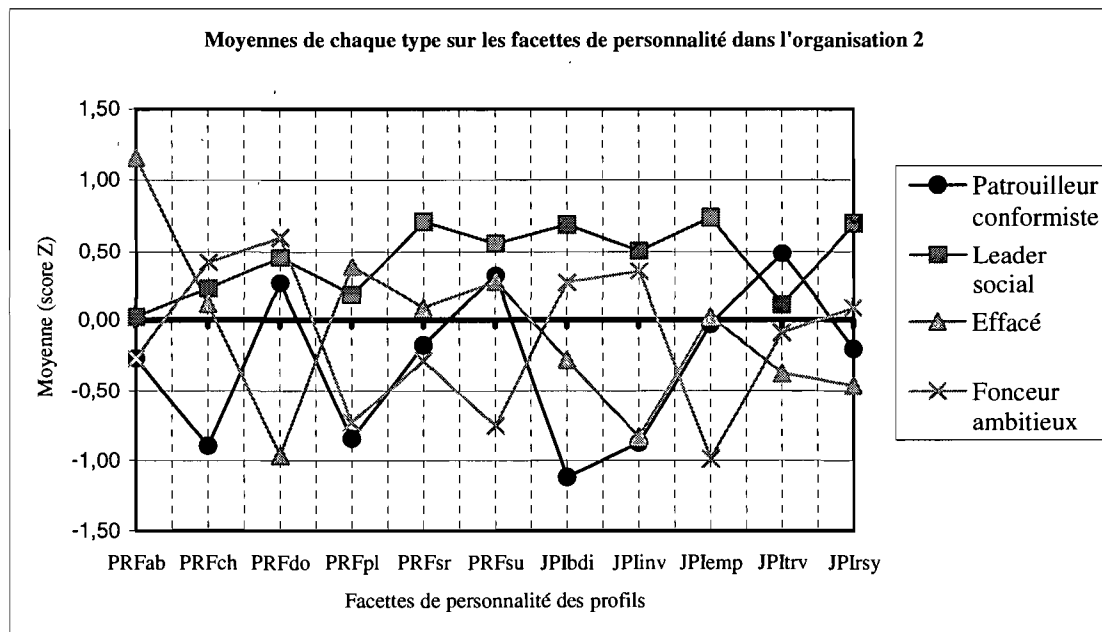
**Le leader social** se caractérise par son grand souci des autres, son empathie (*empathy* élevé), son grand sens des responsabilités envers les autres, sa droiture (*responsibility* élevé), son besoin d'être estimé par son entourage (*social recognition* élevé), sa recherche fréquente du soutien de la part des autres (*succorance* élevé), ses intérêts diversifiés (*breadth of interest* élevé) et son côté imaginaire et ingénieux (*innovation* élevé). Le prototype de ce profil travaille pour l'approbation des autres. Présentant une certaine dépendance au regard que les autres portent sur lui et se sentant responsable des autres, il s'avère un bon joueur d'équipe. Il aime prendre un certain leadership et être reconnu. Il fait preuve d'ouverture face à des intérêts diversifiés et des idées nouvelles. En somme, il présente toutes les qualités socialement désirables dans le milieu policier, ce qui l'aide à monter dans la hiérarchie.

**L'effacé** est un individu humble, qui a de la difficulté à reconnaître ses torts (*abatement* élevé), évite les positions de leadership, exprime peu ses idées (*dominance* faible) et fait peu appel à sa capacité d'innovation (*innovation*). Il est peu stimulé par un travail de gestionnaire. Il se montre plutôt indifférent et laisse les choses aller plus qu'il ne leur donne une direction. D'ailleurs, il n'est pas toujours fiable.

**Le fonceur ambitieux** est nommé de la même manière qu'un des types retrouvés dans l'organisation 1 puisqu'ils ont beaucoup de caractéristiques communes, à savoir le désir de diriger le travail pour le faire avancer (*dominance* élevé), le faible besoin de soutien de la part des autres (*succorance* faible), le fait de se sentir peu concerné par les besoins et attentes des autres (*empathy* faible). En outre, le fonceur ambitieux prend son rôle au sérieux (*play* faible). L'individu typique de ce groupe travaille pour l'atteinte de résultats. Pour lui, le travail est sérieux. Il met en œuvre ce qu'il juge nécessaire pour atteindre les résultats, en faisant confiance à son jugement, parfois sans égard aux autres.

Le figure 4 illustre les caractéristiques de ces quatre types.





*Figure 4 : Scores moyens de chacun des types sur les facettes de personnalité dans l'organisation 2*

#### 5.4.4. Évaluation des solutions des analyses de regroupements

Tel que mentionné dans la méthodologie, une analyse de groupement arrivera toujours à effectuer des groupements même si les données sont homogènes (Clathworthy et al., 2005). C'est la raison pour laquelle il ne suffit pas d'obtenir une solution mais qu'il faille également évaluer la solution obtenue.

Les classifications retenues sont évaluées sur la base des critères énoncés par Bacher (2002) présentés dans la méthodologie. Premièrement, les solutions remplissent le critère le plus important, l'interprétabilité. Il est possible d'attribuer un nom à chacun des regroupements (types) et, tel que décrit ci-haut, le profil qui en ressort fait s'avère censé d'un point de vue psychologique.

Deuxièmement, la stabilité a été évaluée en comparant les résultats des deux méthodes d'analyses de regroupements utilisées. Les tableaux XXVI et XXVII montrent les changements mineurs dans les centres des regroupements entre la solution initiale et la solution finale. Il est à noter que pour l'organisation 1, dans la solution finale, 22 sujets

appartiennent à un autre regroupement que celui auquel ils appartenaient dans la solution initiale, tandis que ce nombre s'élève à 13 dans l'organisation 2.

*Tableau XXVI*

*Comparaison des centres des regroupements entre la solution initiale et la solution finale dans l'organisation 1*

Variables composant les profils	Centres initiaux des regroupements				Centres finaux des regroupements			
	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Abasement</i>	0,47483	-1,06521	0,04515	-0,68353	0,78370	-0,98117	0,06409	-0,46759
<i>Achievement</i>	-0,01711	0,03681	0,19414	-1,08319	-0,18774	0,32160	0,18195	-0,97092
<i>Cognitive structure</i>	-0,28430	-0,08097	0,57039	-0,79290	-0,56791	-0,04619	0,63368	-0,46356
<i>Order</i>	0,09607	0,16193	0,79105	-0,10561	0,09772	0,27964	0,72777	-0,10918
<i>Succorance</i>	-0,00477	-0,49437	-0,37865	0,52180	0,12600	-0,98584	-0,00693	0,45634
<i>Desirability</i>	0,12502	-0,52730	0,34642	-0,28554	0,01573	-0,11817	0,41743	-0,46779
<i>Tolerance</i>	-0,12765	-0,36098	0,77269	-0,62780	-0,18845	-0,34493	0,87833	-0,48937
<i>Traditional values</i>	0,95753	-0,51755	-0,44314	-0,38600	0,99833	-0,07907	-0,24350	-0,58436
<i>Energy level</i>	0,29943	0,27302	-0,21266	-1,50659	0,30660	0,57522	-0,25302	-1,44316

*Tableau XXVI*  
*Comparaison des centres des regroupements entre la solution initiale et la solution finale dans l'organisation 2*

Variables composant les profils	Centres initiaux des regroupements				Centres finaux des regroupements			
	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Abasement</i>	-0,09746	0,00058	1,20390	-0,32224	-0,27108	0,02203	1,15865	-0,27436
<i>Change</i>	-1,02257	0,13717	0,43097	0,53122	-0,89857	0,22563	0,11404	0,41934
<i>Dominance</i>	0,01266	0,49043	-0,86155	0,55806	0,26636	0,45609	-0,96477	0,60069
<i>Play</i>	-0,48413	-0,02224	0,25490	-0,76338	-0,84753	0,18167	0,38890	-0,72777
<i>Social recognition</i>	-0,25672	0,52201	0,30122	-0,19645	-0,18008	0,71235	0,08689	-0,28964
<i>Succorance</i>	0,29300	0,44681	0,28070	-0,73888	0,32042	0,55781	0,27289	-0,75529
<i>Breadth of interest</i>	-1,23037	0,55229	0,07459	0,23061	-1,11790	0,69117	-0,28033	0,27176
<i>Innovation</i>	-0,86061	0,37698	-0,91011	0,36160	-0,87854	0,50695	-0,83432	0,35250
<i>Empathy</i>	-0,27767	0,70733	0,12698	-1,09021	-0,03345	0,74114	0,02336	-0,99031
<i>Traditional values</i>	0,47140	0,11138	-0,34974	-0,17536	0,48405	0,10662	-0,37826	-0,09308
<i>Responsibility</i>	-0,38683	0,64590	-0,47647	0,09014	-0,20808	0,70067	-0,46328	0,08082

Troisièmement, au niveau de la validité interne, les regroupements semblent relativement isolés les uns des autres, puisque chaque facette incluse dans chacun des profils montre une différence de moyenne significative entre les regroupements (voir tableaux XXIV, p. 123 et XXV, p. 126). Concernant l'ajustement aux données, la typologie générée dans l'organisation 1 explique 29,69% de la variance alors que celle dans l'organisation 2 explique quant à elle 30,20% de la variance.

La validité externe de la classification est évaluée de par les liens qu'elle entretient avec le rendement au travail. Cet aspect est traité dans la section suivante puisque les résultats permettent aussi de répondre aux hypothèses 4, 5 et 6.

5.5. *Vérification de l'hypothèse 4: l'approche par types de personnalité est supérieure à l'approche centrée sur les variables pour expliquer le rendement au travail*

L'hypothèse 4, selon laquelle l'approche par types de personnalité permettrait d'expliquer davantage de variance du rendement au travail que l'approche centrée sur les variables, n'est pas confirmée. En effet, les résultats d'analyses de variance effectuées dans chacune des deux organisations montrent que l'appartenance à un type de personnalité plutôt qu'un autre n'explique aucune des deux dimensions du rendement au travail, ni le rendement global. Les tableaux XXVIII à XXXI, p. 131 à 133, montrent les résultats des analyses de variance par organisation. Ainsi, dans chacun des échantillons, certain(s) type(s) n'ont pas un meilleur rendement que d'autres. Comme l'approche centrée sur les variables explique une certaine portion du rendement au travail, quoique assez faible, l'approche par types n'est pas meilleure pour expliquer ce critère.

*Tableau XXVII*

*Moyennes et écarts-types des quatre types de l'organisation 1 sur le rendement dans la tâche, le rendement contextuel et le rendement global*

Variables de rendement	Regroupement 1 (Relationnel empathique) (n=28)		Regroupement 2 (Fonçeur ambitieux) (n=28)		Regroupement 3 (Procédural rigoureux) (n=32)		Regroupement 4 (Désinvesti) (n=21)	
	M	É-T	M	É-T	M	É-T	M	É-T
Rendement dans la tâche	3,22	0,33	3,32	0,35	3,16	0,47	3,33	0,40
Rendement contextuel	3,06	0,43	3,28	0,40	3,20	0,43	3,22	0,50
Rendement global	3,14	0,48	3,15	0,55	3,03	0,58	3,03	0,62

Tableau XXVIII

Résultats d'analyses de variance de l'effet de l'appartenance à un regroupement sur le rendement dans la tâche, contextuel et global dans l'organisation 1

Variables de rendement		dl	Somme des carrés	Carré moyen	F	Sign.
Rendement dans la tâche	Inter-groupes	3	0,57	0,19	1,21	0,31
	Intra-groupes	105	16,44	0,16		
Rendement contextuel	Inter-groupes	3	0,72	0,24	1,25	0,30
	Intra-groupes	105	20,12	0,19		
Rendement global	Inter-groupes	3	0,38	0,13	0,41	0,75
	Intra-groupes	105	32,48	0,31		

Tableau XXIX

Moyennes et écarts-types des quatre types de l'organisation 2 sur le rendement dans la tâche, le rendement contextuel et le rendement global

Variables de rendement	Regroupement 1 (Conformiste) (n=23)		Regroupement 2 (Leader social) (n=37)		Regroupement 3 (Effacé) (n=13)		Regroupement 4 (Fonceur ambitieux) (n=26)	
	M	É-T	M	É-T	M	É-T	M	É-T
	Rendement dans la tâche	3,05	0,33	3,05	0,43	2,92	0,31	3,17
Rendement contextuel	3,04	0,39	3,02	0,45	2,82	0,31	3,16	0,47
Rendement global	3,10	0,47	3,12	0,60	2,88	0,33	3,17	0,49

*Tableau XXX*

*Résultats d'analyses de variance de l'effet de l'appartenance à un regroupement sur le rendement dans la tâche, contextuel et global dans l'organisation 2*

Variables de rendement		dl	Somme des carrés	Carré moyen	F	Sign.
Rendement dans la tâche	Inter-groupes	3	0,99	0,33	1,82	0,15
	Intra-groupes	95	17,19	0,18		
Rendement contextuel	Inter-groupes	3	0,58	0,19	1,27	0,29
	Intra-groupes	95	14,47	0,15		
Rendement global	Inter-groupes	3	0,75	0,25	0,96	0,42
	Intra-groupes	95	24,91	0,26		

*5.6. Vérification de l'hypothèse 5 : la personnalité comme variable prévisionnelle des dimensions spécifiques du rendement en comparaison avec le rendement global*

Puisque les types de personnalité ne sont pas en lien avec le rendement, l'hypothèse 5, à savoir si la personnalité explique mieux les deux dimensions spécifiques du rendement au travail que le rendement global, est vérifiée avec les facettes et dimensions de la personnalité prises dans une approche centrée sur les variables. Ainsi, trois nouvelles régressions multiples ont été effectuées, une pour chaque dimension du rendement, avec comme variables indépendantes toutes les facettes et dimensions de personnalité, autant les termes simples que les termes quadratiques et cubiques, de manière à évaluer le potentiel global de prédiction de la personnalité. Les résultats sont présentés au tableau XXXII. Au total, dans l'organisation 1, il ressort que quatre facettes de la personnalité expliquent 15,9% de la variance du rendement dans la tâche, une facette explique 3,2% du rendement contextuel et une facette explique 3,2% du rendement global. Dans l'organisation 2, une facette explique 3,0% de la variance du rendement dans la tâche, trois facettes expliquent 16,2% du rendement contextuel et deux facettes expliquent 15,4% du rendement global. L'hypothèse 7 se trouve donc partiellement confirmée, puisque dans l'organisation 1, la personnalité explique une plus grande part de variance du rendement d'une des dimensions du rendement (dans la tâche) que du rendement global. Toutefois, dans l'organisation 2, la personnalité explique presque autant le rendement global qu'une des dimensions du rendement (contextuel). Dans tous les cas, des variables distinctes prédisent les différentes

dimensions du rendement, quoiqu'il y ait certains recoupements entre les variables explicatives du rendement dans la tâche et du rendement global.

Tableau XXXI

Résultats des analyses de régressions multiples pas-à-pas montrant le pourcentage total de variance expliquée de chacune des dimensions du rendement au travail par la personnalité

Dimensions du rendement	Déterminants entrés dans l'analyse <sup>13</sup>	Organisation	Meilleures variables prévisionnelles	<i>b</i>	$R^2$ ajusté
Rendement dans la tâche	Orientation conceptuelle, <i>Breadth of interest, Complexity, Innovation, Risk taking, Understanding, Change, Sentience, Harmavoidance</i>	Organisation 1	<i>Desirability</i> <sup>3</sup> <i>Tolerance</i> <sup>2</sup> <i>Abasement</i> <sup>3</sup> <i>Play</i>	-0,258** 0,338** -0,297** -0,228*	0,159
	Besoin d'affiliation et confiance sociale, <i>Social confidence, Sociability, Affiliation, Exhibition, Play</i>				
	Agréabilité, <i>Empathy, Cooperativeness, Anxiety, Succorance, Autonomy, Social recognition, Nurturance</i>	Organisation 2	<i>Abasement</i> <sup>3</sup>	-0,200*	0,030
	Structure et organisation, <i>Organization, Traditional values, Impulsivity, Order, Desirability, Cognitive structure</i>				
	Susceptibilité, <i>Tolerance, Defence, Aggression, Abasement, Achievement</i>				
	Ambition et ascendance, <i>Energy level, Responsibility, Achievement, Endurance, Dominance</i>				

<sup>13</sup> Seules les variables simples sont énumérées ici, mais les termes quadratiques et cubiques sont aussi inclus pour chacune de ces variables simples. Lorsqu'une variable prévisionnelle avec un terme quadratique ou cubique ressort comme étant statistiquement significative, celle-ci est indiquée avec un exposant à la fin du nom de la variable (quadratique : <sup>2</sup> ou cubique : <sup>3</sup>).



Dimensions du rendement	Déterminants entrés dans l'analyse <sup>13</sup>	Organisation	Meilleures variables prévisionnelles	<i>b</i>	$R^2_{\text{ajusté}}$
Rendement contextuel	Orientation conceptuelle, <i>Breadth of interest, Complexity, Innovation, Risk taking, Understanding, Change, Sentience, Harmavoidance</i>	Organisation 1	<i>Achievement</i>	0,202*	0,032
	Besoin d'affiliation et confiance sociale, <i>Social confidence, Sociability, Affiliation, Exhibition, Play</i> Agréabilité, <i>Empathy, Cooperativeness, Anxiety, Succorance, Autonomy, Social recognition, Nurturance</i> Structure et organisation, <i>Organization, Traditional values, Impulsivity, Order, Desirability, Cognitive structure</i> Susceptibilité, <i>Tolerance, Defence, Aggression, Abasement, Achievement</i> Ambition et ascendance, <i>Energy level, Responsibility, Achievement, Endurance, Dominance</i>				

Dimensions du rendement	Déterminants entrés dans l'analyse <sup>13</sup>	Organisation	Meilleures variables prévisionnelles	b	R <sup>2</sup> <sub>ajusté</sub>
Rendement global	Orientation conceptuelle, <i>Breadth of interest, Complexity, Innovation, Risk taking, Understanding, Change, Sentience, Harmavoidance</i> Besoin d'affiliation et confiance sociale, <i>Social confidence, Sociability, Affiliation, Exhibition, Play</i> Agréabilité, <i>Empathy, Cooperativeness, Anxiety, Succorance, Autonomy, Social recognition, Nurturance</i> Structure et organisation, <i>Organization, Traditional values, Impulsivity, Order, Desirability, Cognitive structure</i>	Organisation 1	<i>Tolerance</i> <sup>3</sup>	0,203*	0,032
	Susceptibilité, <i>Tolerance, Defence, Aggression, Abasement, Achievement</i> Ambition et ascendance, <i>Energy level, Responsibility, Achievement, Endurance, Dominance</i>		Organisation 2	<i>Abasement</i> <sup>3</sup> <i>Play</i> <sup>3</sup>	-0,310** 0,293**

## 6. Discussion

Il existe une quantité impressionnante d'études mettant en lien la personnalité et le rendement au travail. En fait, Barrick et Mount (2003) ont répertorié 16 méta-analyses sur le sujet, qui arrivent toutes sensiblement à la même conclusion. Ces auteurs stipulent qu'il n'est plus nécessaire d'en réaliser de nouvelles, car elles risquent de toute façon de produire des résultats similaires. Ainsi, une grande majorité d'auteurs concluent leurs travaux en énonçant que la personnalité est liée au rendement au travail et sous-entendent souvent qu'il est légitime de l'utiliser en gestion des ressources humaines. C'est ainsi qu'il existe de plus en plus de publications ayant des titres tels que « *Yes, Personality matters: Moving on to more important matters* » (Barrick et Mount, 2005).

Pourtant, les résultats qui amènent les auteurs à conclure sur l'utilité de la personnalité pour expliquer le rendement nous paraissent peu probants et donc peu satisfaisant pour justifier la pratique de plus en plus répandue des gestionnaires et professionnels des ressources humaines d'utiliser des questionnaires de personnalité comme outil de sélection de personnel.

Le regard que nous avons posé sur cette documentation en a été un de renouveau et de critique constructive. Celui-ci nous a permis de constater que les recherches effectuées jusqu'à maintenant utilisent toutes une perspective et un schème méthodologique similaires qui paraissent peu adaptés au phénomène sous étude. Conséquemment, nous avons abordé l'étude de la personnalité en lien avec le rendement au travail d'une manière originale. L'objectif était d'appréhender autrement ce phénomène, qui, malgré qu'il soit la source de beaucoup de recherches, demeure mal compris.

En adoptant une méthodologie rigoureuse palliant plusieurs limites des études antérieures, cette recherche offre un nouveau regard sur cette problématique. Basée sur des fondements empiriques pertinents, elle propose une approche complètement différente, plus adaptée, de l'étude de la personnalité en lien avec le rendement au travail.

En l'occurrence, il a été évalué si des facettes spécifiques de la personnalité s'avéraient de meilleurs prédicteurs que des facteurs globaux, s'il existait des relations non linéaires entre la personnalité et le rendement, s'il était possible de dégager empiriquement

des profils de personnalité de gestionnaires et si l'appartenance à un profil plutôt qu'un autre était associée au rendement.

Il ressort que les relations entre la personnalité et le rendement sont mieux expliquées lorsque des facettes spécifiques de personnalité sont utilisées plutôt que des facteurs globaux. Aussi, les résultats globaux, en lien avec ceux des recherches passées, montrent que les relations entre la personnalité et le rendement ne peuvent être réduites à des modèles linéaires. Également, il est possible de dériver empiriquement des types de personnalité de gestionnaires, quoique ceux-ci ne soient pas liés au rendement.

En lien avec chacun des grands objectifs de recherche, ce chapitre mettra d'abord en évidence les principaux résultats de la recherche et en offrira une interprétation. Pour chacun des thèmes abordés, les implications pratiques des résultats seront présentées, les limites de l'étude seront soulevées et des pistes de recherches futures seront proposées. Il sera ainsi question de la nature des relations entre la personnalité et le rendement au travail, de la puissance prévisionnelle des facettes spécifiques de la personnalité en comparaison avec les facteurs globaux, des résultats de l'approche typologique, incluant la discussion des types obtenus et des liens qu'ils entretiennent avec le rendement, et finalement, de l'explication des dimensions spécifiques du rendement en comparaison avec le rendement global. Avant de discuter ces principaux thèmes, un retour est effectué sur la méthode de recherche utilisée, incluant le contexte de l'étude et l'échantillon, de même que les mesures de personnalité et du rendement.

## *6.1. Retour sur la méthode*

### *6.1.1. Le contexte de l'étude et l'échantillon*

Avant de revenir sur les principaux résultats, il importe de souligner au moins quatre éléments liés à la méthode qui apportent une contribution significative à l'étude du lien entre la personnalité et le rendement au travail, entre autres, parce qu'ils augmentent les possibilités de généraliser les résultats.

En premier lieu, l'échantillon est composé de gestionnaires en poste, contrairement à la majorité des recherches dont les participants sont plutôt des étudiants ou d'autres

populations peu représentatives de celles avec lesquelles nous utilisons des questionnaires de personnalité pour expliquer le rendement. D'ailleurs, la mesure de la personnalité a été prise dans un réel contexte d'évaluation de compétences (dans un objectif de développement ou de sélection), et non dans une situation où le test n'avait aucun impact sur les individus. Il est alors possible d'évaluer si les résultats obtenus en réel contexte d'évaluation se comparent aux résultats antérieurs.

Également, le schème de recherche s'avère prédictif plutôt que concomitant, puisque l'évaluation de rendement a été effectuée de six mois à deux ans après la collecte des données sur la personnalité. De surcroît, le taux de réponse est extrêmement élevé (87,8% et 93,0% respectivement pour les gestionnaires et les supérieurs immédiats). Ceci s'explique possiblement en partie par l'innovation dont nous avons fait preuve pour adapter notre méthode de recherche aux réalités actuelles (par exemple, le retour du formulaire de consentement par télécopieur ou par courriel).

Enfin, cette étude a été réalisée en contexte francophone québécois alors que la grande majorité des études proviennent des États-Unis ou parfois de l'Europe. Ceci permet de comparer si les résultats obtenus au Québec sont similaires à ceux qui sont publiés aux États-Unis ou en Europe.

Globalement, ces quatre aspects font en sorte que le contexte de recherche est très similaire aux situations dans lesquelles les professionnels en ressources humaines utilisent des mesures de personnalité. Plus spécialement, la méthode est calquée sur la pratique des psychologues du travail qui, en procédant à une évaluation de potentiel, tentent de prédire les comportements futurs de l'individu. Il semble donc que les résultats de la présente étude se généralisent plus facilement au contexte pour lequel ils sont produits.

En contrepartie, il existe un désavantage au fait que tous les participants occupent un poste de gestion, à savoir l'attrition artificielle ainsi créée. En effet, il est possible de croire qu'une grande proportion de ceux qui n'ont pas été recommandés par le psychologue suite à leur évaluation de compétences n'occupe pas de poste de gestion, limitant ainsi la variance à la fois sur les facettes de personnalité tout comme sur le rendement au travail.

Une autre limite liée à l'échantillon réside dans le fait que les participants proviennent de trois organisations uniquement et celles-ci sont très différentes les unes des autres. Cette réalité a pour conséquence que nous n'avons pas de contrôle sur les variables liées au contexte organisationnel, social, etc. Pourtant, il semble que ces variables jouent un rôle dans l'explication des liens entre la personnalité et le rendement, tel qu'exposé ultérieurement.

De plus, les participants occupent des postes de niveau de gestion variables, principalement de premier et deuxième niveau de gestion. Il est possible que les variables expliquant le rendement diffèrent aussi selon le niveau de gestion. Bref, il aurait été utile d'avoir des données sur certaines variables sociodémographiques et des variables liées au contexte, car les interactions entre ces facteurs peuvent avoir confondu les résultats.

### *6.1.2. La mesure de la personnalité*

#### *6.1.2.1. Qualités psychométriques des questionnaires de personnalité.*

Les questionnaires de Jackson constituent des instruments de mesure de personnalité largement utilisés dans la pratique, validés en anglais, mais pour lesquels il existe peu ou pas de données publiées en français. Par conséquent, il importe de revenir sur les coefficients de fidélité observés des échelles de ces instruments. Dans ses manuels, Jackson rapporte des coefficients, allant de 0,50 à 0,91, dont deux seulement sont inférieurs au seuil traditionnellement jugé acceptable de 0,60. Ces coefficients s'avèrent sensiblement plus élevés que ce qui est obtenu avec le présent échantillon. Pour quatorze facettes (sur 36 au total dans les deux questionnaires), les coefficients, calculés sur les réponses des participants de l'organisation 1, se trouvent sous le seuil de 0,60. Plus inquiétant encore, cinq facettes montrent des coefficients inférieurs à 0,50. Bien que ces coefficients n'aient pu être estimés dans les deux autres organisations participantes, il est logique de croire que les résultats seraient plus similaires à ceux de l'organisation 1 qu'à ceux rapportés par Jackson avec la version anglophone dans des échantillons d'étudiants.

En ce sens, nous devons soulever un doute concernant la validité de ces instruments en français dans une population de gestionnaires francophones. Il semble que les items permettant de mesurer les construits de ces échelles ne forment pas toujours un tout

cohérent pour les répondants, affectant ainsi directement la fidélité et la validité de ceux-ci. Ceci constitue une limite de la présente étude, dans la mesure où, pour l'interprétation de tous les résultats, il importe d'avoir en tête que certains des construits de personnalité sont moins bien mesurés. Sur le plan statistique, ceci implique un impact direct sur les relations qui pourraient être observées, puisqu'il est beaucoup moins probable d'observer des relations entre des variables peu fidèles. De surcroît, des variables peu fidèles sont nécessairement moins valides, de sorte qu'il faut en tenir compte lorsque l'on interprète les résultats.

Cela dit, compte tenu que ces questionnaires sont très largement utilisés dans la pratique des psychologues industriels québécois, nous encourageons fortement la réalisation d'autres études pour évaluer ces instruments en français, avec des échantillons de gestionnaires ou de professionnels, soit les populations principales avec lesquelles travaillent ces psychologues. En dehors des questionnaires spécifiques à la présente étude, pour lesquels la traduction et le contexte ont possiblement affecté les qualités psychométriques, il n'est pas rare que les mesures de la personnalité soient de piètre qualité (Rothstein et Goffin, 2006). Ceci s'avère un problème perpétuel dans les études sur la personnalité. Les chercheurs devraient continuer de travailler sur ce problème de mesure si l'on souhaite éventuellement comprendre comment la personnalité explique divers comportements ou attitudes. Dans cette optique, un des éléments auxquels il serait utile de s'attarder concerne le cadre de référence fourni aux individus qui remplissent les questionnaires.

#### *6.1.2.2. L'effet d'un cadre de référence précis dans les réponses à un test de personnalité.*

La plupart des inventaires de personnalité, comme ceux de Jackson, ne spécifient pas de cadre de référence renvoyant à un contexte précis. Ils comprennent plutôt des items qui touchent aux activités sociales, aux relations personnelles et d'autres situations non reliées au travail (Jenkins et Griffith, 2004). Ils évaluent donc des construits de personnalité consistants à travers les situations plutôt que dans des situations précises (Schmith, Stierwalt, Ryan et Powell, 1995). Pourtant, la théorie des dispositions conditionnelles (Wright et Mischel, 1987) suggère que la manifestation de traits de personnalité est

conditionnelle à la situation, de sorte que les individus peuvent réagir de manière très consistante dans un contexte mais différemment dans un autre type de situation.

Ces inventaires généraux de personnalité en disent peu quant à la manière dont un candidat agirait dans une réelle situation de travail parce que le répondant considère les comportements présentés de façon générale, sans se référer à ses comportements au travail en particulier (Schmith, et al., 1995, p.608). Ceci affecte la fidélité de l'instrument lorsqu'il est utilisé pour le contexte du travail.

Il existe également une autre raison permettant de croire que les inventaires généraux sont moins fidèles, à savoir la large place accordée à l'interprétation. Lorsqu'un répondant répond à un item général, il peut considérer la manière dont il se comporte au travail, alors qu'un autre répondant peut penser à comment il se comporte dans les situations sociales en général; ces répondants se trouvent à ne pas répondre au même item (Bing, Whanger, Davison, et VanHook, 2004). De telles différences dans l'interprétation causent de l'erreur de mesure et, conséquemment, une réduction de la fidélité et de la validité. En posant des questions reliées aux circonstances de travail, la situation spécifique procure un cadre d'interprétation au répondant qui devrait augmenter la fidélité des réponses (Jenkins et Griffith, 2004). Les candidats qui fondent leurs réponses sur des expériences de travail devraient être davantage consistants dans leurs réponses et donner de l'information plus susceptible d'être reliée au rendement que les candidats qui utilisent de l'information générale comme cadre d'interprétation (Jenkins et Griffith, 2004).

Les items qui touchent des caractéristiques de personnalité en contexte de travail ont démontré une meilleure fidélité de même que des validités prédictives plus élevées (Schmith et al., 1995). Dans une étude de Bing et al. (2004), la dimension de conscience, pour laquelle le contexte scolaire a été spécifié, apporte une validité incrémentielle au-delà des habiletés cognitives et de la dimension de conscience générale. Les auteurs concluent que de spécifier un contexte aux items des inventaires de personnalité constitue une innovation à valeur ajoutée pour la validité des tests de personnalité.

Sur le plan pratique, si la personnalité continue d'être évaluée en évaluation de compétences, il serait important d'avoir des mesures de personnalité précisant un contexte



spécifique, à savoir le travail. Compte tenu que la précision du contexte augmente significativement la fidélité et la validité de la mesure, il est capital d'en tenir compte. D'ailleurs, de telles mesures existent (ex : l'*Occupational Personality Questionnaire*) déjà, et celles qui n'apportent pas cette précision pourraient relativement facilement être adaptées.

### 6.1.3. La mesure du rendement au travail

#### 6.1.3.1. Au-delà de l'effet de halo : l'existence d'un facteur global de rendement et la validité discriminante des dimensions.

La mesure du rendement continue de représenter un défi. À ce jour, plusieurs des études s'attardant au sujet ne précisent pas de définition, se limitent à une mesure d'appréciation globale du rendement, donc sans en évaluer les dimensions spécifiques et les mesures comportent souvent trop peu d'items. Les mesures s'avèrent généralement une appréciation du supérieur immédiat, méthode que l'on sait empreinte de biais qu'il est possible de minimiser par certaines procédures, lesquelles sont trop souvent omises. Tous ces éléments ont un impact direct sur la qualité de la mesure du rendement au travail.

Dans la présente thèse, le rendement a été soigneusement défini, de même que ses dimensions. La mesure a été élaborée en conséquence et les procédures reconnues pour diminuer les biais liés à l'évaluation ont été mises en place. De plus, le fait que les superviseurs soient assurés de la confidentialité des évaluations de rendement et que celles-ci ne soient utilisées qu'à des fins de recherche diminue les chances que les supérieurs aient présenté un biais de clémence (Tziner, Murphy et Cleveland, 2005). Ceci pourrait d'ailleurs expliquer que, contrairement à plusieurs études où la variation entre les évaluations est très faible, il existe une variation satisfaisante dans nos trois mesures de rendement (écarts-types allant de 0,40 à 0,53 sur une échelle en quatre points).

Malgré toutes ces précautions, il ressort que les deux dimensions du rendement sont fortement corrélées entre elles, ainsi qu'à la mesure du rendement global ( $0,66 \geq r \leq 0,68$ ). Ce résultat va dans le sens de ce qui a été trouvé par Viswesvaran, Schmidt et Ones (2005), à savoir que même lorsque les erreurs de mesures sont contrôlées, les dimensions du rendement demeurent fortement corrélées. Ainsi, la « vraie » corrélation moyenne entre les

dimensions de rendement serait de  $r = 0,54$ , c'est-à-dire la corrélation pour laquelle l'effet de halo est contrôlé. La corrélation « brute » moyenne, biaisée par l'effet de halo, serait de  $r = 0,72$  (Viswesvaran et al., 2005). Les corrélations obtenues dans la présente étude se situent entre la « vraie » corrélation moyenne et la corrélation brute moyenne. Ceci porte à croire que les procédures utilisées pour diminuer les biais des évaluateurs ont possiblement contribué à diminuer l'erreur de mesure.

Les fortes inter-corrélations entre les dimensions du rendement seraient dues à l'existence d'un facteur général de rendement, similaire au facteur *g* dans le cas des habiletés cognitives. Celui-ci expliquerait 60% de la variance dans les évaluations. Ce facteur général pourrait être expliqué par le fait que certains déterminants du rendement sont communs à toutes les dimensions, tels que les habiletés cognitives générales ou le trait de conscience (Viswesvaran et al., 2005). Néanmoins, si 60% de la variance du rendement est expliquée par un facteur général, les dimensions sont représentées dans le 40% de variance « vraie » et donc jouent un rôle important dans la compréhension du rendement au travail (Viswesvaran et al., 2005). Il paraît donc important de continuer de les mesurer indépendamment et d'évaluer la validité discriminante des prédicteurs pour chacune.

D'ailleurs, les présents résultats montrent une validité discriminante des facettes de personnalité pour les différentes mesures du rendement ce, dans les deux organisations. Dans l'organisation 1, le rendement dans la tâche est mieux prédit par la tendance à se décrire en termes socialement désirables (*social desirability*; relation négative) et par l'adhésion à des valeurs traditionnelles (*traditional values*) alors que le rendement contextuel est lié au besoin d'accomplissement (*achievement*) et le rendement global à la patience et la tolérance (*tolerance*). Dans l'organisation 2, le rendement dans la tâche est lié à la soumission (*abasement*; relation négative), le rendement contextuel à l'innovation (*innovation*), à la recherche de changement (*change*) et négativement à la diversité des intérêts (*breadth of interest*), tandis que le rendement global est lié à une attitude joviale face à la vie (*play*) ainsi qu'à la soumission (*abasement*; relation négative).

### 6.1.3.2. *Les facteurs qui peuvent influencer le jugement de l'évaluateur.*

Lorsque l'on s'attarde à l'interprétation des caractéristiques de personnalité ressorties comme étant liées au rendement, il est pertinent de se questionner à savoir si ces caractéristiques témoignent davantage d'une appréciation personnelle subjective des supérieurs que d'un réel rendement, surtout en ce qui concerne le rendement dans la tâche. Par exemple, dans l'organisation 1, la désirabilité sociale et les valeurs traditionnelles sont les variables les plus liées à l'efficacité du gestionnaire pour s'assurer que les normes et procédures sont respectées, que les objectifs sont atteints, etc. Bien qu'il soit possible de trouver une explication à ces relations avec le rendement, il semble plus probable que ces caractéristiques personnelles sont perçues positivement par le supérieur et affectent son évaluation. Ainsi, ces facettes de personnalité feraient en sorte, pour les supérieurs, que les interactions avec leurs gestionnaires sont intéressantes, agréables, rencontrent les attentes de l'évaluateur et soutiennent ses objectifs (Hogan et Shelton, 1998). Ou encore, ces facettes seraient liées à des théories personnelles des évaluateurs, teintant ainsi les évaluations (Borman, 1991).

Pour préciser encore davantage cette idée, il est possible que ce qu'Hogan et Shelton (1998) nomment la qualité des interactions avec les employés dépende, au moins en partie, de la personnalité du supérieur, de la compatibilité de celle-ci avec celle de l'employé ou de son style de supervision en interaction avec celui de l'employé, etc. Par exemple, un supérieur très axé sur les résultats pourrait moins apprécier un gestionnaire qui prend beaucoup de temps pour la qualité des relations interpersonnelles et ainsi juger que ce gestionnaire présente un moins bon rendement, sans que ce style ne soit nécessairement moins efficace.

Ces affirmations à l'effet que les théories personnelles des évaluateurs ou la qualité des interactions entre le supérieur et l'employé affectent l'évaluation du rendement sont soutenues par le fait que les corrélations entre la personnalité et le rendement sont plus élevées lorsque des mesures subjectives sont utilisées (Barrick et Mount, 1991). Toutefois, les relations sont significatives même en utilisant des mesures objectives du rendement, démontrant que le lien existerait au-delà des interactions gratifiantes (Barrick et Mount, 1991; Hogan et al., 1994, cité dans Judge et al., 2002), de sorte que les évaluations par les

supérieurs demeurent des mesures acceptables du rendement (Judge et al., 2002; Campbell et al., 1993).

Il reste que, dans la présente étude, les facettes de personnalité liées au rendement semblent, à certains égards, témoigner de préférences d'évaluateurs plutôt que réellement du rendement. Les recherches gagneraient donc à être poursuivies au sujet des facteurs affectant les évaluations des supérieurs. En ce sens, il serait intéressant d'évaluer si la personnalité et le style de gestion du supérieur effectuant l'évaluation sont en interaction avec ceux des employés évalués pour prédire les résultats aux évaluations.

Si tel est le cas, l'adéquation entre les personnalités et les styles de supervision respectifs des supérieurs et employés pourrait être étudiée plus à fond. Ces études pourraient avoir des impacts pratiques intéressants, notamment lorsque vient le temps de placer un employé nouvellement promu gestionnaire.

En plus du lien possible entre les caractéristiques de personnalité ressorties comme étant liés au rendement et l'appréciation subjective des supérieurs et de ses préférences, il se pourrait que les résultats observés soient aussi la manifestation de préférences culturelles partagées dans l'organisation. En effet, les caractéristiques de personnalité liées au rendement dans la présente étude varient aussi d'une organisation à l'autre. Cet aspect sera abordé subséquentment dans la section sur les variables potentiellement modératrices et médiatrices des relations entre la personnalité et le rendement.

### *6.2. La nature des relations entre la personnalité et le rendement*

Il a déjà été exposé dans le fondement théorique que les liens entre la personnalité et le rendement pouvaient difficilement être réduits à des modèles linéaires. Compte tenu de la complexité de l'être humain, les relations linéaires sont souvent des approximations peu utiles de la réalité. D'ailleurs, les interactions entre les facteurs s'avèrent la norme plutôt que l'exception et les relations entre une caractéristique de la personnalité et le rendement pourraient même différer selon les individus. En ce sens, il nous apparaît plutôt réducteur d'évaluer si, pour l'ensemble d'une population, plus un individu présente telle ou telle caractéristique de personnalité, meilleur est son rendement. Il semble donc quasi incroyable qu'aucune publication ne porte sur les relations non linéaires entre la personnalité et le

rendement. Ceci témoigne à notre avis de la tendance de plus en plus courante des chercheurs à privilégier une méthode d'analyse plus traditionnelle ou mieux connue, parfois au détriment de l'adéquation de l'analyse pour appréhender le phénomène sous étude.

Dans cette thèse, nous avons adopté une approche exploratoire, dans laquelle nous avons utilisé des techniques d'analyse statistique moins traditionnelles (p.ex., les analyses par clusters, les analyses de régression utilisant des termes quadratiques et cubiques), entre autre pour évaluer la présence de relations non linéaires entre la personnalité et le rendement, ce qui constitue un apport considérable à la recherche. Les résultats font ressortir deux principaux constats, exposés ci-dessous.

#### *6.2.1. Relations autres que linéaires entre la personnalité et le rendement au travail*

Premièrement, des analyses exploratoires montrent qu'il existe des relations d'autres ordres que linéaire entre la personnalité et le rendement, allant dans le sens de l'hypothèse 1. Ainsi, des analyses de variances ont permis d'observer des différences entre quatre niveaux de rendement sur plusieurs facettes de personnalité. Ces différences n'auraient pu être détectées par des analyses linéaires. Pour pousser plus loin ces observations, des analyses de régressions multiples incluant des termes quadratiques et cubiques ont permis de valider la présence de certaines relations non linéaires et d'en préciser la nature. Il ressort que ces dernières s'avèrent plus utiles que les relations linéaires pour expliquer le phénomène. Ainsi, plusieurs facettes de personnalité seraient liées au rendement, mais dans la majorité des cas, il serait faux de dire que plus un individu présente fortement un trait de personnalité, meilleur serait son rendement. Afin d'illustrer les autres types de relations découverts, les relations quadratique et cubique en comparaison avec une relation linéaire sont présentées à la figure 5.

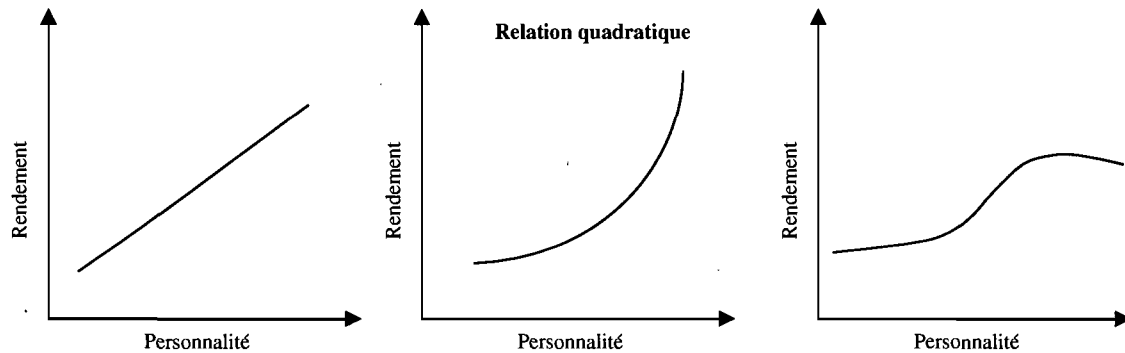


Figure 5 : Illustration des relations quadratique et cubique en comparaison avec une relation linéaire

Par exemple, dans l'organisation 2, plus les gestionnaires font preuve d'une grande originalité de pensée et sont créatifs et inventifs (JPI – innovation), meilleur est leur rendement contextuel, mais ce lien est très faible pour ceux qui présentent une innovation inférieure à la moyenne. En revanche, pour ceux qui ont une innovation dans la moyenne et supérieure, la relation avec le rendement est bien plus importante et ce, jusqu'à un certain niveau d'innovation très élevé à partir duquel il n'existe plus de relation avec le rendement ou même une relation inverse (trop d'innovation serait moins bon qu'une innovation moyenne-supérieure). Lorsque l'on s'y attarde, cette relation apparaît avoir du sens. Faire preuve de peu d'innovation ou de très peu d'innovation peut difficilement faire une différence sur le plan du rendement. Tandis qu'avoir plus d'innovation que la moyenne est une caractéristique qui se remarque et s'avère utile, jusqu'à un certain point, où trop d'esprit d'innovation n'est plus productif soit parce que l'on s'éparpille, soit parce que toutes les innovations ne peuvent être implantées, etc.

Ceci constitue un exemple en particulier qu'il est possible d'interpréter *a posteriori*. Toutefois, il n'est pas évident d'interpréter toutes ces relations nuancées dans les résultats obtenus sans s'aventurer dans des explications trop spéculatives. Plutôt que de tenter de le faire, nous suggérons que les prochaines recherches formulent des hypothèses *a priori*, en fonction de l'emploi, du contexte social et organisationnel, etc., et testent ces hypothèses rigoureusement. L'objectif dans la présente étude était davantage d'évaluer si réellement il

existait des relations d'autres ordres que linéaire afin d'orienter les recherches sur des pistes différentes de celles qui sont sans cesse répétées avec les mêmes résultats insatisfaisants. Maintenant, dans les recherches futures, il serait important d'étudier davantage les relations autres que linéaires entre la personnalité et le rendement. Ces relations incluent d'autres fonctions (ex : logarithmique) que linéaire. Ainsi, dans une optique plus confirmative, il faudrait énoncer des hypothèses spécifiques sur le type de relation que chacune des facettes devrait entretenir avec le rendement et tester ces fonctions.

### *6.2.2. Plusieurs variables potentiellement modératrices et médiatrices des relations entre la personnalité et le rendement*

En plus d'observer que la personnalité n'entretient pas de relations linéaires avec le rendement, il importe de revenir sur le fait que les relations entre la personnalité et le rendement sont différentes dans les trois organisations de l'étude. Ce ne sont pas les mêmes facettes de personnalité qui sont liées au rendement d'une organisation à l'autre. Bien qu'il soit permis de croire que les caractéristiques personnelles d'un bon gestionnaire sont globalement les mêmes peu importe le contexte, il ressort plutôt qu'elles sont différentes, du moins dans nos trois échantillons. Il est donc légitime d'envisager que les caractéristiques du contexte social, organisationnel ainsi que du travail lui-même (au-delà des tâches de gestion, il existe d'autres tâches pour un gestionnaire de premier ou deuxième niveau) interagissent avec la personnalité pour expliquer le rendement.

Ainsi, les résultats obtenus concordent avec les indices de présence de variables modératrices des liens entre la personnalité et le rendement exposés dans le fondement théorique. Tel que mentionné, il ressort des méta-analyses que les corrélations diffèrent d'une étude à l'autre, d'un emploi à l'autre et selon que l'étude est confirmative ou exploratoire. Ainsi, non seulement il pourrait exister des interactions entre les facettes de personnalité elles-mêmes, mais les caractéristiques de l'emploi, de l'organisation ou du contexte social pourraient aussi toutes s'avérer des variables modératrices des relations entre la personnalité et le rendement.

D'ailleurs, sur un plan plus théorique, on prétend depuis longtemps que la force d'une situation, c'est-à-dire la contrainte à agir de sorte que les différences individuelles

dans les dispositions comportementales sont effacées (Tett et Gutterman, 2000), interfère avec l'expression des caractéristiques personnelles dans une situation (Barrick et Mount, 1993; Hough et Schneider, 1996). La caractéristique du travail qui capte le mieux cette notion de « force » d'une situation est l'autonomie (Barrick et Mount, 1993). Deux études ont montré un effet d'interaction entre la perception d'autonomie dans le travail et des facteurs de personnalité (la conscience, l'extraversion et l'amabilité) dans l'explication du rendement (Simmering, Colquitt, Noe et Porter, 2003; Barrick et Mount, 1993). Au niveau des caractéristiques organisationnelles, il a été montré que la perception d'un haut niveau de politiques organisationnelles interagissait avec le facteur de conscience dans la prédiction du rendement (Hochwarter, Witt et Kacmar, 2000). Ces résultats appuient la présence d'interactions entre des caractéristiques du travail, du contexte social et organisationnel dans l'explication du rendement.

Tett et Burnet (2003) présentent un modèle interactionnel pour expliquer les liens entre la personnalité et le rendement au travail. Ils avancent que pour une utilisation optimale des données sur la personnalité dans la prédiction du rendement, il importe de savoir dans quel(s) contexte(s) les différents traits de personnalité sont désirables ou indésirables, à la lumière de facteurs qui transcendent les frontières des emplois. Fondé sur ce principe, leur modèle interactionnel du rendement, dont les éléments les plus utiles à la présente discussion sont schématisés à la figure 6, présente les processus par lesquels les traits de personnalité sont associés au rendement. Il repose sur le principe d'activation des traits (Tett et Gutterman, 2000) selon lequel les traits de personnalité requerraient des situations pertinentes pour être exprimés (activation des traits en réponse à des indices de pertinence de traits dans la situation). Une situation est pertinente à un trait lorsque le comportement ou l'attitude de l'individu met en évidence sa position sur le trait en question. Ce principe offre un fondement pour expliquer pourquoi le rendement dans certains emplois est mieux prédit par certains traits que d'autres et pourquoi certains traits prédisent positivement le rendement dans certains emplois (lorsque les comportements évoqués rencontrent les demandes de l'emploi) et négativement dans d'autres (lorsque l'expression d'un trait interfère avec le rendement). Ce principe pourrait servir à expliquer



le rôle des caractéristiques de l'emploi, de l'organisation ou du contexte social dans la relation entre la personnalité et le rendement au travail.

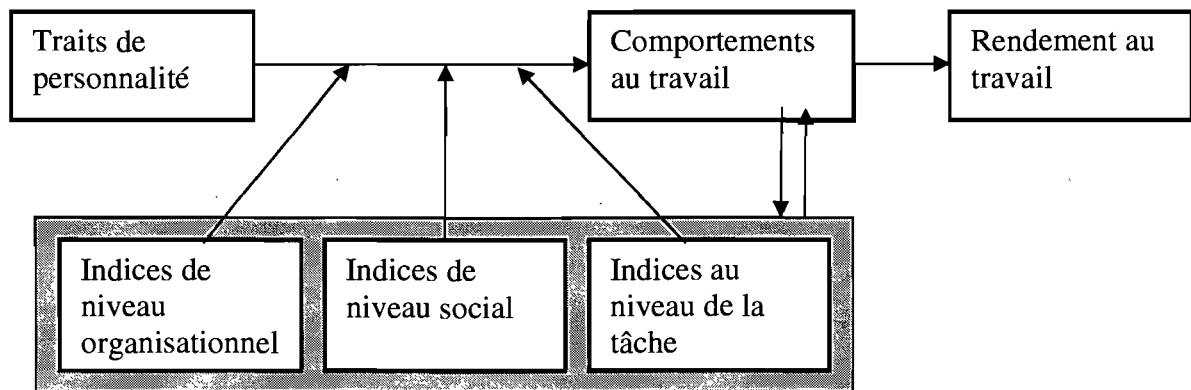


Figure 6 : Un modèle interactionnel de rendement individuel basé sur les traits de personnalité (tiré de Tett et Burnett, 2003)

Les propositions centrales du modèle stipulent que (a) les traits de personnalité se manifestent en comportements au travail en réponse aux indices situationnels de pertinence de traits, (b) les indices de pertinence de traits proviennent de trois grandes catégories : la tâche, l'environnement social et organisationnel, (c) les comportements au travail sont distincts du rendement, ce dernier référant à des comportements valorisés. Le modèle propose onze principales relations, dont les plus importantes pour la présente discussion sont les suivantes : la personnalité a un effet principal sur le comportement; les situations ont des effets principaux sur le comportement (ex : situations « fortes »); les indices situationnels de pertinence des traits provenant des trois catégories ont un effet modérateur sur la manière d'exprimer les traits. Des exemples d'indices situationnels provenant de la tâche, du contexte social et organisationnel qui activeraient potentiellement chacun des cinq facteurs du *Big Five* sont présentés à l'annexe 17.

En plus des variables qui interagiraient avec la personnalité pour expliquer le rendement, il est aussi possible que la personnalité ait des effets indirects sur le rendement,

par le biais de variables médiatrices (Rothstein et Goffin, 2006). Ceci va dans le sens de la définition même de la personnalité, à savoir une prédisposition à certains types de comportements (Rothstein et Goffin, 2006).

Dans la présente étude, seuls la personnalité et le rendement ont été mesurés. Considérant tous les éléments de complexité liés aux variables d'intérêt, à la méthode, aux analyses, etc., il a été décidé de ne pas inclure d'autres variables pertinentes telles que l'engagement organisationnel, la motivation, le rendement de l'équipe, etc. Ceci constitue une limite évidente de cette étude, mais qui doit être considérée dans le contexte de l'objectif de la présente recherche, bien précis, à savoir de s'attarder aux liens entre la personnalité et le rendement individuel au travail.

Dans les prochaines recherches, en plus d'évaluer différents types de relations non linéaires, il importerait également de s'attarder davantage aux facteurs qui jouent sur ces relations. Plus concrètement, nous suggérons que les prochaines études incluent des tests d'interaction avec les caractéristiques du travail, du contexte social et organisationnel. À cet effet, le modèle de Tett et Burnett (2003) présenté précédemment constituerait à notre avis une référence pertinente. Il faudrait aussi évaluer quelles sont les variables potentiellement médiatrices des relations entre la personnalité et le rendement, qui permettraient de mieux expliquer les mécanismes sous-jacents à ces relations.

En somme, il est de plus en plus reconnu que les relations entre la personnalité et le rendement varient significativement en fonction d'une grande variété d'autres facteurs (Rothstein et Goffin, 2006). D'ailleurs, lorsqu'un psychologue du travail procède à une évaluation de potentiel incluant des mesures de personnalité, il prend en considération plusieurs de ces facteurs. Lorsqu'il fournit des conseils au sujet d'un gestionnaire à embaucher, promouvoir ou muter, il tient compte de la culture organisationnelle, des principales responsabilités du poste, de l'équipe en place, etc. Par conséquent, en plus d'analyser la dynamique entre les traits de personnalité étudiés, il évalue également si cette dynamique risque de bien fonctionner dans le contexte envisagé pour l'individu. C'est donc une panoplie d'interactions qui sont considérées par le psychologue avant de procéder à une recommandation.

La complexité des relations entre la personnalité et le rendement rend les applications pratiques plus compliquées pour le moment. Entre autres, en raison de la présence de plusieurs modérateurs, l'utilisation de principes généralisables de validité des mesures de personnalité est plus difficile à mettre en place. Les caractéristiques de personnalité pertinentes pour prédire le rendement sont relativement plus spécifiques aux différentes situations, comparativement, par exemple, aux mesures d'habiletés cognitives générales (Rothstein et Goffin, 2006). Pour les habiletés cognitives, il existe des référents permettant d'établir des critères précis pour différents postes. Par exemple, la Batterie Générale des Tests d'Aptitudes est associée à la Classification Nationale des Professions, qui spécifie un minimum requis dans chacune des aptitudes pour tous les postes de la classification. En ce qui concerne la personnalité comme critère de sélection, nous sommes loin d'un tel processus standardisé. Pour les chercheurs et praticiens des ressources humaines en sélection de personnel, la clé demeure de bien choisir les caractéristiques de la personnalité qui sont pertinentes en regard des critères de rendement et d'autres facteurs contextuels liés à l'emploi, au contexte social ou organisationnel (Rothstein et Goffin, 2006). Pour l'instant, il demeure plus approprié de se fier au jugement d'un professionnel, comme par exemple un psychologue du travail, pour évaluer si un individu réussira bien dans un poste, plutôt que d'utiliser des règles générales ou des points de coupure.

### *6.2.3. Les caractéristiques de la personnalité associées au rendement des gestionnaires dans chacune des deux organisations*

Au-delà du fait que les liens entre la personnalité et le rendement sont complexes et qu'il existe des interactions avec une multitude de facteurs, certaines caractéristiques démarquent les gestionnaires dans chacune des organisations et semblent avoir du sens en fonction du contexte organisationnel.

Dans l'organisation 1, à savoir un milieu bancaire, les facettes de personnalité associées au rendement sont liées à l'image projetée. Dans un milieu où, vraisemblablement, les traditions et conventions sociales sont jugées importantes, les gestionnaires qui adhèrent à des valeurs plus traditionnelles sont évalués comme présentant un meilleur rendement. Étant donné que c'est aussi un milieu d'affaires, la poursuite

d'objectifs supérieurs est valorisée et ceux qui visent des objectifs supérieurs sont mieux évalués. Également, ceux qui ont tendance à se décrire plus souvent en termes socialement désirables sont perçus moins positivement, probablement jugés comme plus vantards, dans un milieu d'affaires où les résultats sont plus importants. Finalement, comme le service à la clientèle s'avère un élément central du rendement dans les banques, l'importance de la patience et la tolérance prend tout son sens.

Dans l'organisation 2, un milieu policier, les supérieurs hiérarchiques associent un meilleur rendement aux gestionnaires qui possèdent des qualités moins traditionnellement associées à ce genre de milieu quasi paramilitaire. Dans cette organisation, les gestionnaires au rendement élevé sont des personnes qui ne se laissent pas marcher sur les pieds, qui ont une approche joviale de la vie, aiment le changement et favorisent l'innovation. Cette observation est intéressante compte tenu que ce sont des caractéristiques plus rares chez des officiers de police, à qui il est demandé de suivre les règles sans vraiment poser de questions. Pourtant, ces qualités sont généralement recherchées chez des gestionnaires, de sorte qu'il est rassurant, d'une certaine manière, de constater que les supérieurs reconnaissent ces qualités d'affirmation, d'innovation, de recherche de changement et d'attitude joviale chez leurs gestionnaires.

### *6.3. La puissance prévisionnelle des facettes et des facteurs globaux*

#### *6.3.1. La puissance prévisionnelle : les tailles d'effet*

Avant de comparer précisément la puissance prévisionnelle des facettes avec celle des facteurs, il semble utile de discuter des tailles d'effet obtenues en général. Compte tenu du schème prédictif de la présente recherche, le délai allant jusqu'à deux ans entre la mesure de la personnalité et celle du rendement, il aurait été possible de croire que les tailles d'effet se seraient avérées moins importantes que dans les recherches antérieures. Pourtant, de une à trois facettes expliquent de 3% jusqu'à 16% du rendement.

Les données disponibles ne permettent pas de savoir si ces tailles d'effet intéressantes sont dues uniquement au fait que ce sont les facettes plutôt que les facteurs qui sont étudiées, au fait d'avoir estimé d'autres types de relations que les relations linéaires ou au schème prédictif plutôt que concomitant. Cette dernière hypothèse irait dans

le sens d'une proposition de Hough et Oswald (2005) à l'effet que la puissance prévisionnelle de la personnalité augmente avec le temps. En l'occurrence, il se pourrait qu'un individu débutant dans un nouvel emploi soit plus enclin à suivre à la lettre ce qui lui est demandé et dispose de moins de marge de manœuvre pour exprimer sa personnalité. Plus tard, alors qu'il maîtrise mieux ses tâches et responsabilités, il pourrait davantage « mettre du sien » dans ses fonctions.

### 6.3.2. *La plus grande utilité des facettes*

Plusieurs auteurs (Hough et Oswald, 2005; Tett et al., 2003 ; Ashton et al., 1995) ont déjà souligné qu'il faudrait s'attarder davantage aux facettes de la personnalité en lien avec le rendement plutôt qu'aux facteurs globaux. Cette recommandation va dans le sens de la théorie sur les attitudes (Ajzen et Fishbein, 1977), qui avance depuis longtemps que pour prédire des comportements spécifiques, (ex : rendement au travail), les chercheurs doivent utiliser des prédicteurs spécifiques.

Les résultats obtenus dans la présente étude confirment l'intérêt à accorder aux facettes de la personnalité, soutenant ainsi l'hypothèse 2. En effet, dans notre échantillon, les facteurs globaux n'apportent aucune réelle contribution à l'explication du rendement dans la tâche, contextuel ou global. Les facteurs ne sont pas corrélés au rendement; l'ajout de fonctions quadratiques et cubiques ne permet pas non plus aux facteurs de prédire le rendement; parmi les résultats des ANOVAs, à trois reprises seulement sur un total de 36 possibilités (6 facteurs X 3 dimensions de rendement X 2 organisations), un facteur permettait de différencier les groupes de rendement (avec une taille d'effet variant entre 0,09 et 0,15 tel que calculé par la statistique éta carré<sup>14</sup>).

En comparaison, les facettes de la personnalité, bien que présentant rarement des relations linéaires significatives avec le rendement, démontrent plus souvent des relations de type quadratique et cubique, expliquant ainsi de 3 à 16% du critère. Également, l'exploration d'autres types possibles de relations par des analyses de variance laisse entrevoir le potentiel de plusieurs facettes pour expliquer le rendement. Seize facettes

---

<sup>14</sup> La statistique éta carré évalue le pourcentage de variance expliquée par la variable indépendante sur la variable dépendante dans les analyses de variance. Cette statistique est équivalente au R<sup>2</sup> en régression multiple.

permettaient de distinguer les groupes de rendement sur l'une ou l'autre des dimensions (les tailles d'effet variant entre 0,07 et 0,13 par facette).

Ainsi, malgré que les facettes ont souvent une fidélité moins grande, il semble que la variance spécifique de celles-ci permette de mieux prédire le critère, en conformité avec la proposition de Hough, Ones et Viveswaran (1998, cités dans Hough et Ones, 1995). Également, même dans l'explication de critères complexes comme le rendement, pour lesquels il aurait été possible de croire que des dimensions globales rendraient compte d'une plus large part de variance (Hogan et Hogan, 1996, cités dans Paunonen et Nicol 2001), tel n'a pas été le cas dans la présente étude. Les facettes se sont avérées de meilleures variables prévisionnelles que les facteurs et ce, autant pour les dimensions plus spécifiques du rendement (dans la tâche et contextuel) que pour le rendement global. Bref, quoique certains clament toujours que les facteurs globaux et les facettes constituent tous deux de bons prédicteurs du rendement, mais dans des contextes différents (Barrick et Mount, 2003; Rothstein et Jelly, 2003), les résultats s'accumulent plutôt en faveur des facettes dans la grande majorité des situations. Également, les relations observées avec les facettes spécifiques apportent un fondement plus riche pour comprendre, prédire et découvrir des relations importantes entre les prédicteurs et les critères (Tett et al., 2003). Ceci devrait permettre éventuellement d'articuler des théories pour expliquer comment la personnalité est liée au rendement, théories qui sont de plus en plus demandées par la communauté scientifique (Rothstein et Goffin, 2006).

Cela dit, il reste que les taxonomies générales ont des avantages indéniables sur le plan conceptuel et théorique. Elles peuvent contribuer à la recherche scientifique en : (a) organisant des construits autrement disparates dans des groupes signifiants; (b) offrant des systèmes conceptuels simples avec lesquels il est facile de travailler (et qui sont faciles à vendre); (c) procurant un cadre pour évaluer la validité structurelle d'un ensemble de mesures (Tett et al., 2003).

D'un autre côté, plus de spécificité a plusieurs avantages, notamment sur le plan pratique, à savoir : (a) améliorer la congruence personne-emploi à travers l'utilisation de davantage de points de comparaison; (b) mieux articuler les causes, effets et la mesure de construits importants; (c) permettre une analyse plus puissante de la validité de construit à

travers une articulation plus fine du réseau nomologique (Tett et al., 2003). Les résultats obtenus amènent à jouter que les facettes permettent également une meilleure validité prédictive.

Cela dit, dans le même sens que plusieurs auteurs (Hough et Oswald, 2005; Tett et al., 2003 ; Ashton et al., 1995), nous encourageons les chercheurs à accumuler davantage de données sur les facettes de personnalité. Ceci n'implique pas pour autant qu'il faille cesser l'étude des facteurs. Les taxonomies générales ont des avantages indéniables sur le plan conceptuel et théorique. Par contre, l'étude plus en profondeur des relations entre les facettes de la personnalité et le rendement permettra de mieux comprendre comment ces variables sont associées et éventuellement d'avoir des interventions ciblées en conséquence.

#### *6.4. Une perspective holistique de la personne : l'approche typologique*

Une contribution notable de la présente thèse touche le cadre conceptuel proposant une perspective holistique de la personne. Au lieu de considérer l'être humain comme une sommation de variables, nous avons tenté d'appréhender la personnalité dans une perspective holistique, qui tient mieux compte de la complexité de l'être humain, incluant la dynamique entre les caractéristiques de personnalité. Plus concrètement, nous sommes revenus sur des propositions antérieures à l'effet que la personnalité est un tout intégré, organisé en un nombre restreint de modes de fonctionnement, ou types de personnalité (Block, 1971 ; Jung, 1976). C'est ainsi que nous avons intégré trois courants de recherche qui demeuraient jusqu'à maintenant en silo, soit :

1. La recherche effectuée dans les deux dernières décennies sur la personnalité en lien avec le rendement dans une perspective centrée sur les variables;
2. Des propositions théoriques à l'effet que le mode de fonctionnement des individus représente un processus intégré, complexe, dynamique et adaptatif (Magnusson, 2001) et qu'il n'existerait qu'un nombre limité types de fonctionnement (Block, 1971 ; Jung, 1976);
3. L'approche typologique utilisée en criminologie et en psychologie du développement. Ce cadre conceptuel intégré que nous avons proposé paraît plus

adapté à l'étude de la personnalité en lien avec le rendement, du moins sur le plan théorique.

Ces améliorations théoriques se sont ensuite traduites en une méthodologie rigoureuse et appropriée pour évaluer cette perspective centrée sur la personne plutôt que sur les variables. Étant donné qu'à notre connaissance, la documentation scientifique ne propose pas de profils de personnalité qui permettraient de décrire les gestionnaires ou de les discriminer au niveau de leur rendement, il fallait d'abord en élaborer. Il apparaissait qu'au niveau des facettes de personnalité, on disposait de trop peu d'information pour permettre l'élaboration théorique de profils de personnalité de gestionnaires. Par conséquent, une approche empirique a été retenue, avec une méthode multivariée, dans un objectif d'arriver à une typologie la plus naturelle possible.

Les méthodes statistiques existantes pour ce faire sont relativement peu connues en psychologie (ex : analyses de regroupements) et pourraient être jugées par certains comme étant moins sophistiquées, entre autre parce que les critères d'évaluation des résultats sont plus flous que pour d'autres types d'analyses. Par contre, il nous apparaît plus important d'appliquer une méthode adéquate qu'une analyse sophistiquée inappropriée à l'objet d'étude, ce qui a été réalisé.

Un important défi de la stratégie empirique résidait dans le choix des facettes à inclure dans l'analyse. Puisque les analyses permettant de dériver empiriquement des profils ne peuvent considérer une infinité de variables, il a fallu restreindre le nombre de facettes à inclure. Environ une dizaine de facettes de personnalité ont été retenues sur une possibilité de 36. Par ailleurs, lorsqu'un psychologue effectue une évaluation d'un profil, il considère habituellement bien plus qu'une dizaine de caractéristiques. Cette restriction dans le nombre de variables constituant nos profils constitue une autre limite de l'étude, de nature statistique. L'idéal serait de mettre au point une technique qui permet de considérer toutes les variables jugées pertinentes.

Concernant les variables à retenir, il est primordial d'avoir des facettes qui, ensemble dans le profil, procurent une représentation raisonnable et significative de la population à l'étude, si l'on veut obtenir des résultats pertinents (Bergman et al., 2003).



Pour cette raison, il a été déterminé que les variables à inclure seraient celles qui, de chacune des dimensions de personnalité, expliquaient un pourcentage unique de variance du rendement. Bien que ce choix soit justifiable, d'autres méthodes auraient pu être privilégiées et auraient possiblement donné des résultats différents.

Par exemple, dans l'optique de générer une typologie la plus naturelle possible, il a été choisi d'inclure des facettes provenant de toutes les dimensions de personnalité. Pourtant, comme l'objectif est éventuellement de permettre la prédiction du rendement, il est possible d'argumenter qu'il serait plus utile d'inclure des facettes liées au rendement sans égard aux dimensions qu'elles composent. Peut-être que certaines dimensions de la personnalité, bien qu'indispensables pour décrire globalement les individus, ne sont tout simplement pas pertinentes lorsque l'objectif est de prédire le rendement au travail.

Également, des variables indépendantes qui sont faiblement ou même pas du tout liées aux variables dépendantes dans une perspective centrée sur les variables, peuvent être utiles lorsque examinées dans une perspective centrée sur la personne. Par conséquent, certaines des variables non incluses dans les analyses de regroupements parce qu'elles ne sont pas liées au rendement, auraient pu contribuer à l'élaboration de profils significatifs et peut-être contribuer à expliquer le rendement des gestionnaires.

Malgré ces commentaires sur le choix des variables incluses dans les profils, il ressort que les facettes introduites dans les analyses de regroupements ont permis de générer des types interprétables, imagés et significatifs.

#### 6.4.1. Les types générés

Comparativement aux profils généraux de personnalité dérivés à ce jour sur la base du modèle du *Big Five* et répliqués par plusieurs auteurs (Asendorpf, 2000; Hart et al., 1997; Pulkkinen et al., 2000; Robins et al., 1996; Schnabel et al., 2002; York et John, 1992), il semble que les profils obtenus procurent une représentation assez significative de la population sous étude. Bien que les types « *resilient* », « *overcontrolled* » et « *undercontrolled* » aient le mérite d'inclure des variables théoriquement motivées compte tenu de l'objectif poursuivi par ceux qui les ont créés (soit d'utiliser les cinq facteurs de la personnalité pour composer des profils généraux d'individus), ces types apparaissent peu

éloquents. En effet, ils ont une utilité relativement limitée pour décrire les individus, parce que trop généraux. De surcroît, il y a eu peu d'évaluations empiriques des types « *resilient* », « *overcontrolled* » et « *undercontrolled* », sauf en ce qui concerne la possibilité de les répliquer, qui s'avère peu probante (DeFruyt, Mervielde et Van Leeuwen, 2002; Costa, Herbst, McCrae, Samuels et Ozer, 2002).

En revanche, les types dérivés dans la présente recherche, basés sur des variables plus spécifiques, décrivent des modes de fonctionnement de gestionnaires qui interpellent les professionnels des ressources humaines, et même les gestionnaires faisant partie de l'échantillon. Ils facilitent donc une compréhension intégrée et globale des individus de chaque type. De plus, il existe certains indices de stabilité et de validité des types dérivés dans la présente étude.

Cela dit, dans les deux organisations pour lesquelles des profils ont été dérivés, la solution retenue comprend quatre types. Les nominations et descriptions ont été effectuées séparément pour chaque organisation, en tenant compte du milieu d'où proviennent les gestionnaires et en collaboration avec un expert de ce milieu. Or, après cette étape, force fut de constater que malgré la présence de facettes différentes dans les profils des deux organisations et la démarche indépendante effectuée, les types des deux organisations se ressemblent étrangement. De surcroît, il est possible de faire certains rapprochements entre trois des types obtenus ici et certains des types dérivés par Mumford et al. (2000). Ces auteurs présentent sept types de leaders (exposés dans le fondement théorique), dérivés empiriquement à partir d'habiletés spécifiques et de caractéristiques de personnalité complètement différentes (les fonctions identifiées par Jung, 1976) des nôtres.

Ainsi, dans les deux organisations, il existe un type axé sur les règles et processus, à savoir le **procédural rigoureux** dans l'organisation 1 et le **conformiste** dans l'organisation 2. Ces deux types sont plutôt conventionnels et accordent une grande importance aux procédures, qu'ils respectent eux-mêmes rigoureusement. Ils ont tous deux les qualités requises dans un poste d'entrée de leur organisation respective. Ces types ne trouvent pas réellement leur équivalent dans la typologie de Mumford et al. (2000). Ceci n'est pas surprenant étant donné que leurs caractéristiques saillantes sont liées à des aspects tels que

l'ordre et le conservatisme, caractéristiques qui ne sont pas mesurées par Mumford et al. (2000).

Ensuite, dans l'organisation 1, le **relationnel empathique** s'apparente considérablement au **leader social** de l'organisation 2. Les deux types trouvent leur motivation dans les relations avec les autres. Le premier par sa patience et son empathie pour entretenir de bonnes relations, le deuxième par son grand sens des responsabilités, son leadership axé sur les gens et son empathie pour être estimé et approuvé par son entourage. Ces types peuvent s'apparenter jusqu'à un certain point avec les *social adaptors* de la typologie de Mumford et al. (2000), en raison de leurs habiletés sociales prédominantes.

Un des types obtenus dans chacune des deux organisations a été nommé le **foncteur ambitieux**, tellement l'orientation résultats était caractéristique de chacun. Les individus de ces types ont confiance en leur jugement et investissent une énergie considérable pour faire avancer les choses, parfois au détriment des autres. Ils ont plusieurs caractéristiques communes avec les « *concrete achievers* » de Mumford et al. (2000).

Finalement, le **désinvesti** de l'organisation 1 et l'**effacé** de l'organisation 2 ont également au moins un point commun non négligeable, c'est-à-dire le fait qu'ils soient peu motivés par un travail de gestionnaire. Cet élément est visible par le peu d'énergie que le **désinvesti** met dans son travail et par la tendance de l'**effacé** à laisser les choses aller plus qu'à ne leur donner une direction. Cette absence de motivation est également observée chez les « *disengaged introverts* » (Mumford et al., 2000).

En somme, les données récoltées auprès des gestionnaires de notre étude appuient l'idée de Block (1971) selon laquelle, d'une part, il y a différents types d'individus et d'autre part, il n'existe pas un nombre infini de types de personnes puisque seul un petit nombre de types de personnalité mènent à un comportement humain fonctionnel ou cohérent (Bergman, 2000; Cairns et al., 1998). À notre connaissance, ceci constitue la première tentative d'élaboration empirique de profils de personnalité de gestionnaires. Nous avons identifié quatre types répliquables de gestionnaires dans deux organisations différentes, dont trois trouvent leur pendant dans la seule typologie empirique de

gestionnaires recensée (Mumford et al., 2000). Ces types se sont montrés particulièrement significatifs pour les professionnels de ressources humaines à qui ils ont été présentés.

#### *6.4.2. L'évaluation de la fidélité et la stabilité des types*

L'obtention de types interprétables et significatifs est une condition essentielle à la diffusion des résultats d'une analyse de regroupements, mais non la seule.

Malheureusement, très peu de chercheurs se donnent la peine d'évaluer les qualités de leur solution (Clatworthy, Buick, Hankins, Weinman, et Horne, 2005). Pis encore, une majorité ne publient pas de manière suffisamment détaillée la méthode employée, de sorte qu'il est impossible de répliquer les résultats (Clatworthy, Buick, Hankins, Weinman, et Horne, 2005).

Ceci est peut-être dû partiellement au fait que les standards concernant les détails de la méthode à publier sont peu connus. Des efforts ont toutefois été effectués dernièrement pour clarifier cet aspect (Clatworthy, Buick, Hankins, Weinman, et Horne, 2005). Plus difficile encore, il n'existe pas réellement d'indice facilement accessible d'adéquation ou encore de la probabilité que les résultats soient dus au hasard, comme c'est le cas dans les analyses qui sont utilisées plus couramment en psychologie. De surcroît, les critères à satisfaire demeurent soit vagues (ex : les regroupements doivent être homogènes) ou encore il n'existe pas de point coupure ou de critère précis pour évaluer si l'indice suggéré pour évaluer un critère en particulier est satisfaisant ou non (ex : la statistique éta carré). Les chercheurs doivent systématiquement s'en remettre à leur jugement.

Néanmoins, suivant le plus possible les recommandations de Bacher (2002), plusieurs éléments ont été analysés, malgré le flou qui les entourent, pour tenter d'évaluer la qualité des solutions obtenues.

##### *6.4.2.1. L'interprétabilité.*

En somme, il ressort que les solutions obtenues satisfont définitivement le critère le plus important, soit l'interprétabilité. En effet, elles ont non seulement du sens sur le plan conceptuel, mais elles ont également été très favorablement accueillies par les milieux respectifs d'où elles proviennent. Les gens de ces milieux à qui elles ont été présentées les ont trouvées très représentatives des employés de leur organisation et ils avaient

systématiquement des exemples de noms de personnes qu'ils connaissaient à classer dans chaque type dérivé de leur organisation. Par contre, les typologies obtenues satisfont peut-être moins clairement certains autres critères. Ces indices de stabilité et de validité sont donc discutés ci-dessous.

#### 6.4.2.2. *La stabilité.*

Concernant la stabilité, elle a été évaluée en comparant les résultats des deux méthodes d'analyse de regroupements utilisées. Par ailleurs, outre la mention générale à l'effet qu'il est normal d'observer des différences modérées entre les résultats de deux méthodes distinctes (Bergman et al., 2003) mais que ceux-ci ne devraient pas s'avérer trop différents, il n'est mentionné nul part comment ces résultats devraient être comparés et quel genre de différence est acceptable. Dans le cas présent, il a été estimé que les centres des regroupements avaient été minimalement modifiés et que la majorité des sujets demeuraient dans le même regroupement, amenant à la conclusion que les différences entre les deux solutions ne sont pas plus que modérées. Ces indices semblent toutefois faibles pour conclure avec conviction que les solutions sont stables.

Les méthodes les plus robustes et les plus couramment utilisées pour évaluer la stabilité, soit de séparer les items de chaque échelle en deux, de diviser l'échantillon ou d'évaluer la stabilité dans le temps (Asendorpf, 2000), ne sont malheureusement pas possibles dans le cas présent. À ce sujet, il semble important de souligner que ces procédures sont rarement possibles dans les recherches effectuées en psychologie puisqu'elles demandent des conditions méthodologiques exemplaires. Il pourrait donc être pertinent de s'attarder à trouver d'autres mesures de fidélité des résultats des analyses de regroupements.

Par ailleurs, même s'il n'avait pas été prévu à l'avance de répliquer les résultats à travers divers échantillons, entre autre parce que ce sont des variables différentes qui constituent les profils dans les deux organisations, la ressemblance des types obtenus dans les deux cas est remarquable. Tel que mentionné précédemment, les solutions obtenues dans chacune des organisations comprennent chacune quatre types, qui dépeignent quatre modes de fonctionnement très similaires. Ceci constitue un indice non négligeable de

réplicabilité des résultats. En effet, à partir de variables couvrant les grandes dimensions de la personnalité, même si elles ne sont pas exactement les mêmes, des types très similaires sont dérivés de deux organisations totalement différentes. Ce résultat, surprenant à première vue, soutient encore plus solidement l'idée d'un nombre restreint de types menant à un comportement fonctionnel du système (Bergman, 2000; Cairns et al., 1998), dans ce cas-ci un comportement de gestion fonctionnel.

#### 6.3.2.3. *La validité interne.*

Ensuite, au sujet de la validité interne, Bacher (2002) rapporte au moins trois critères (voir tableau 7 dans la section méthodologie), soit que les individus dans les regroupements soient homogènes, que les regroupements soient isolés les uns des autres et que la classification explique la variation dans les données. Dans la présente étude, deux de ceux-ci ont pu être évalués.

Premièrement, chaque facette incluse dans chacun des profils montre une différence de moyenne significative entre les regroupements, indiquant une relative isolation entre les regroupements. Il s'avère difficile de qualifier cette isolation, car les analyses de regroupements ont pour objectif de séparer les individus en groupes différents sur la base des variables incluses dans l'analyse. Il est donc assez normal que les facettes incluses dans les profils montrent une différence entre les regroupements. Néanmoins, dans un ensemble de données où les individus se ressembleraient considérablement, l'analyse arriverait tout de même à constituer des groupes, sans nécessairement que les variables incluses dans l'analyse ne présentent une différence significative entre les groupes. Ainsi, il semble positif que toutes les facettes incluses dans l'analyse montrent au moins une différence significative entre les regroupements.

Deuxièmement, les typologies générées expliquent chacune environ 30% de la variation dans les données. Ce pourcentage spécifie à quel point la solution avec les quatre regroupements améliore la solution qu'aurait été celle à un seul regroupement (donc incluant tous les sujets). Lorsqu'il s'agit d'interpréter davantage ce pourcentage, le chercheur se trouve devant des informations nébuleuses. En effet, Bacher (2002) note qu'il est difficile d'estimer si une certaine valeur d'éta carré est faible ou forte, même si elle était

de 70%. Le seul élément de référence est qu'une solution à  $K2 > K1$  regroupements expliquera toujours un plus grand pourcentage de la variance dans les données. Il n'existe pas de point de coupure, ni de point de référence qui proviendrait de recherches antérieures. Encore une fois donc, il est difficile de statuer à savoir si le pourcentage obtenu s'avère satisfaisant. Il nous apparaît que le 30% expliqué par les quatre regroupements, dans chacune des solutions, soit un pourcentage notable, mais tout de même pas si probant.

#### *6.4.2.4. La validité externe.*

Concernant la validité externe, la seule variable disponible avec laquelle les typologies pouvaient être mises en relation est le rendement. Et contrairement à l'hypothèse émise, l'appartenance à un type plutôt qu'un autre n'est pas associée au rendement. Plusieurs explications seront apportées pour tenter d'expliquer ce résultat dans une section subséquente.

#### *6.4.2.5. Conclusion sur l'évaluation de la qualité des solutions.*

En somme, il importe de rappeler qu'une analyse de regroupement réussit toujours à extraire une classification. Il est donc essentiel d'évaluer les qualités de la solution. Notons par ailleurs que certaines classifications peuvent remplir mieux certains critères alors qu'une autre remplira mieux d'autres critères, ce qui n'en fait pas nécessairement des classifications insatisfaisantes (Bacher, 2002), en autant qu'elles remplissent le critère de l'interprétabilité. Dans la présente étude, les typologies obtenues sont clairement significatives, autant conceptuellement que pratiquement. Elles présentent aussi certains indices de fidélité et de validité, quoiqu'ils pourraient s'avérer plus éloquents.

#### *6.4.3. Les profils de personnalité comme variables explicatives du rendement au travail*

L'hypothèse 4, voulant que les types de personnalité expliquent davantage de variance du rendement que les facettes de personnalité prises individuellement, n'est pas confirmée. Alors que l'appartenance à un type plutôt qu'un autre ne permet pas d'expliquer une portion significative du rendement, les facettes de la personnalité quant à elles, en considérant les relations quadratiques et cubiques qu'elles entretiennent avec le rendement,

expliquaient ce critère avec une taille d'effet<sup>15</sup> au moins petite, sinon moyenne. Donc, les facettes expliquent davantage le rendement que les types.

Ce résultat va dans le sens de ceux déjà obtenus par d'autres (Costa et al., 2002 ; Asendorpf, 2003). Asendorpf, qui s'avérait un fervent promoteur de l'approche centrée sur la personne, a mis en place toutes les conditions pour comparer le plus justement possible les approches centrées sur les variables et sur la personne. Ses résultats s'apparentent malgré tout à ceux de Costa et al. (2002), à savoir que l'approche centrée sur la personne n'est pas supérieure à celle centrée sur les variables.

Dans la présente étude, il ne semble pas que de l'information non linéaire (des interactions de variables) entre les facettes de personnalité augmente la valeur des types pour expliquer le rendement, comparativement à l'addition linéaire de variables qui composent les types. Ce résultat ne démontre pas nécessairement que les types ne contiennent pas d'information non linéaire additionnelle. Il démontre que, dans la présente étude, les types obtenus n'expliquent pas le rendement. Plusieurs explications peuvent être avancées pour expliquer ce résultat.

Premièrement, il est possible que les typologies obtenues ne soient pas suffisamment stables et valides pour permettre d'expliquer le rendement au travail. Tel que décrit ci-haut, il est difficile de conclure sur la qualité des solutions, compte tenu des critères flous et de l'absence de point de comparaison en psychologie. Comme dans le cas de variables simples, si les typologies sont peu fidèles et valides, il est normal qu'elles ne soient pas associées à d'autres variables. Peut-être qu'avec les mêmes données, une solution plus fidèle et valide aurait pu être générée avec des variables différentes, un autre algorithme d'analyse, un nombre de regroupements différent, etc.

Deuxièmement, tel que discuté dans la section sur les interactions entre la personnalité et d'autres facteurs contextuels, il est possible que certains types de questionnaires soient jugés plus ou moins efficaces en fonction des caractéristiques du travail ou du contexte dans lequel ils se trouvent. Par exemple, un questionnaire très fortement orienté vers les résultats, comme le **fonceur ambitieux**, pourrait être envoyé par ses

---

<sup>15</sup> Cohen définit les tailles d'effet inférieures à .09 comme étant petites, inférieures à .25 comme étant moyennes et supérieures à .25 comme grandes (Cohen, 1988).



supérieurs en affectation dans une unité qui nécessite d'être redressée sur le plan de la présence au travail, de la productivité et de la déviance. Ce gestionnaire, à qui il arrive d'écorder des gens pour obtenir des résultats, a des chances de mieux réussir le redressement qu'un leader de type **relationnel empathique**, qui oserait moins intervenir dans ce contexte, justement parce qu'il tient davantage à ses relations avec les gens qu'aux résultats. Dans un contexte totalement différent où les employés auraient été négligés par le gestionnaire précédent, le **relationnel empathique** gagnerait possiblement plus facilement la confiance de l'équipe, réussirait ainsi à mobiliser les troupes et par conséquent, serait jugé comme présentant un meilleur rendement.

Troisièmement, le type du supérieur immédiat pourrait aussi interagir avec le type du gestionnaire évalué pour prédire le résultat de ce dernier sur la mesure du rendement. En effet, si un supérieur accorde une grande importance aux relations humaines et le gestionnaire sous sa supervision est orienté vers les résultats au point d'écorder des gens sur son passage, il est probable que le supérieur jugera le gestionnaire en question comme ayant un moins bon rendement. Cette explication est en lien direct avec les biais de l'évaluation du rendement par le supérieur, tel qu'exposé dans la section à cet effet.

Quatrièmement, même si l'appartenance à un type plutôt qu'à un autre ne contribue pas à expliquer le rendement, peut-être qu'elle est associée à d'autres variables pertinentes, comme la satisfaction ou l'engagement des employés. En effet, les caractéristiques de la personnalité, prises individuellement, sont associées à d'autres variables utiles telles que la satisfaction au travail, la motivation au travail, la probabilité de se développer comme leader, etc. (Rothstein et Goffin, 2006).

Malgré toutes ces explications potentielles, les évidences commencent à s'accumuler en défaveur des types comme variables prévisionnelles en psychologie. Costa et al. (2002), de même qu'Asendorpf (2003), concluent que les types de personnalité ne constituent pas une alternative sérieuse aux dimensions de personnalité pour prédire des critères en psychologie. Ils ajoutent par contre que les types s'avèrent une option sérieuse pour décrire des différences entre des personnalités, présenter des résultats sur les corrélats de la personnalité au grand public ou pour introduire des étudiants à la psychologie de la personnalité.

#### 6.4.4. *D'autres utilités des profils*

Bien que l'appartenance à l'un ou l'autre des types ne soit pas liée au rendement dans la présente étude, nous ne sommes pas aussi draconniens que d'autres (Costa et al., 2002; Asendorpf, 2003) dans nos conclusions sur l'utilité de ceux-ci.

Compte tenu des indices attestant d'une certaine fidélité et validité des types obtenus, il faudrait effectuer d'autres études pour évaluer si nos résultats sont répliquables avant de procéder à des conclusions trop hâtives et définitives. Si tel est le cas, il faudra tester si l'appartenance à un profil de personnalité plutôt qu'un autre est reliée au rendement dans d'autres échantillons. Considérant les différences importantes entre nos typologies et celles étudiées par Costa et al. (2002) et Asendorpf (2003), la réplique que nous encourageons ne constituerait pas une réplique des travaux de ces auteurs sur l'utilité de types très généraux de personnalité, mais bien une poursuite de notre tentative d'aborder autrement les liens complexes entre des facettes spécifiques de la personnalité et le rendement au travail. D'ailleurs, d'autres idées sur la manière d'évaluer les interactions entre plusieurs facettes de personnalité seraient bienvenues.

Par ailleurs, outre les relations avec le rendement au travail des gestionnaires, les profils obtenus permettent peut-être d'expliquer d'autres variables pertinentes, comme c'est déjà le cas des caractéristiques de personnalité prises individuellement (Rothstein et Goffin, 2006). Nous encourageons les chercheurs à inclure des variables plus proximales dans leurs études, comme par exemple le style de gestion du personnel ou la motivation au travail.

Dans un autre ordre d'idées, suite à nos propres expériences avec des clients, nous sommes tout à fait en accord avec le fait que les typologies s'avèrent particulièrement utiles pour décrire des personnalités ou des modes de fonctionnement, présenter des résultats et introduire des néophytes à la psychologie de la personnalité. Ils facilitent également la communication entre professionnels de ressources humaines, entre gestionnaires de même qu'entre professionnels de ressources humaines et gestionnaires. A cet effet, les profils pourraient servir d'outils de formation, par exemple pour que différents types de gestionnaires comprennent les modes de fonctionnement différents de leurs collègues et aient ainsi plus de facilité à transiger avec eux.

Pour toutes ces raisons, il ne serait pas justifié d'abandonner aussi rapidement l'étude des types de personnalité, autant au niveau de l'élaboration de ceux-ci que de l'évaluation des variables qui y sont associées.

#### *6.5. L'explication des dimensions spécifiques du rendement en comparaison avec le rendement global*

##### *6.5.1. Les tailles d'effet de la personnalité sur les dimensions spécifiques du rendement en comparaison avec le rendement global*

Contrairement aux attentes, la personnalité n'explique pas toujours mieux les dimensions spécifiques du rendement que le rendement global. Ainsi, même si le fait d'avoir des dimensions spécifiques du rendement augmente sa validité de construit, ceci ne s'est pas toujours traduit en une plus grande force de relation entre la personnalité et le rendement.

Bien que dans l'organisation 1 le rendement dans la tâche soit mieux prédit que le rendement contextuel ou global, dans l'organisation 2, c'est le rendement global qui est le mieux prédit. Il n'est donc pas certain que les validités différentes des facettes se confondent et diminuent ainsi systématiquement la capacité d'expliquer le rendement global. Les explications de ce résultat ne sont pas évidentes. Les biais dans les évaluations des superviseurs, discutés précédemment, pourraient constituer une piste.

##### *6.5.2. Différentes facettes de personnalité pour expliquer différentes dimensions du rendement*

Malgré que la décomposition du critère en sous-dimensions ne permette pas nécessairement de mieux l'expliquer, il n'en demeure pas moins que sur le plan conceptuel, pour mieux comprendre les liens entre les déterminants et les critères de rendement, le modèle du critère multiple, donc avec plusieurs sous-dimensions, serait plus approprié que le critère ultime, soit une mesure globale (Borman, 1991; Jenkins et Griffith, 2004).

En appui à cette proposition, il ressort qu'effectivement, des variables distinctes prédisent les différentes dimensions du rendement. Le rendement dans la tâche est associé à la désirabilité sociale (*desirability*), la tolérance (*tolerance*), la soumission (*abatement*) et

une attitude joviale face à la vie (*play*). Quant au rendement contextuel, il est davantage associé à un désir d'accomplissement (*achievement*), l'étendue des intérêts (*breadth of interest*), l'innovation (*innovation*) et le désir de changement (*change*). Bien que nous n'ayons émis aucune hypothèse spécifique au sujet des facettes qui devraient être associées à chacune des dimensions du rendement, il apparaît que les facettes qui prédisent le mieux le rendement dans la tâche sont assez surprenantes. Compte tenu des items de rendement dans la tâche, qui évaluent, entre autres, l'efficacité du gestionnaire à fixer des objectifs réalistes, à planifier adéquatement les ressources, etc., il nous aurait semblé plus logique que des facettes telles que l'ordre (*order*) ou l'organisation (*organization*) soient de meilleures variables prévisionnelles que la patience (*tolerance*) et la soumission (*abatement*).

Toutes sortes d'explications *a posteriori* pourraient être avancées pour expliquer ce résultat. Surtout dans le domaine de la personnalité, il est presque toujours possible de trouver une explication à la relation entre une facette de la personnalité et un certain résultat comportemental. Plutôt que de spéculer, nous encourageons les chercheurs à poursuivre les études empiriques sur les facettes de la personnalité en lien avec le rendement, de manière à ce qu'éventuellement, l'accumulation de données permette des explications plus rigoureuses.

## 7. Conclusion

En conclusion, les principales contributions qui ont été faites dans le cadre de cette thèse seront précisées pour chacun des grands thèmes abordés. Prises globalement, ces contributions pointent un certain sens pour les recherches futures, que nous dégagerons. Sur le plan concret de la gestion des ressources humaines, des recommandations sont proposées. Pour terminer, nous présentons certaines réflexions sur la recherche et le processus d'une thèse.

### *7.1. Les principales contributions*

La première contribution de cette étude réside dans sa population-cible, des gestionnaires québécois, alors que la grande majorité des études sur la personnalité en lien avec le rendement s'effectuent aux États-Unis ou en Europe. De plus, la méthodologie employée facilite la généralisation des résultats, en raison de l'échantillon, la procédure, le contexte de collecte de données de même que le schème prédictif. En un mot, tous ces aspects facilitent la généralisation des résultats à notre population-cible pour l'objectif qu'ils doivent servir, soit l'évaluation de compétences.

Un autre apport original de la présente thèse réside dans la découverte de relations non linéaires entre la personnalité et le rendement. Aussi, les types de relations varient selon les caractéristiques de la personnalité étudiées. Ensuite, répondant à une demande de plus en plus souvent formulée de la communauté scientifique (Hough et Oswald, 2005), des données ont été cumulées au niveau de relations entre des facettes spécifiques de la personnalité et le rendement. À cet effet, nos résultats montrent que les facettes s'avèrent de meilleures variables prévisionnelles des dimensions du rendement. Plus encore, les facettes prédisent mieux le rendement global que les facteurs, contrairement à ce qui est souvent clamé dans la documentation (Hogan et Roberts, 1996; Mount et Barrick, 1995; Ones et Viswesvaran, 1996; Hogan et Hogan, 1996, cités dans Paunonen et Nicol 2001).

Également, un apport majeur de la présente thèse constitue la perspective adoptée, qui s'avère complètement différente de l'approche utilisée dans les études antérieures. En effet, les recherches effectuées à ce jour se situent dans une perspective centrée sur les variables, alors que nous évaluons une perspective holistique de la personne (Magnusson,

2000), qui tient mieux compte de la complexité et de la dynamique de l'être humain. Dans le cadre de cette perspective, nous avons identifié quatre profils de gestionnaires éloquentes, répliqués dans deux organisations différentes. Toutefois, les profils ne sont pas associés au rendement comme nous l'avions supposé.

Finalement, il peut être considéré que la mesure du rendement utilisée semble plus fidèle et valide que celles qui sont généralement utilisées. Entre autre, les deux principales dimensions du rendement ont été évaluées séparément. Cette distinction a permis de constater que les facettes de la personnalité expliquant le rendement varient selon la dimension considérée. Par ailleurs, même si certains croient que la personnalité devrait mieux expliquer les dimensions spécifiques que le rendement global, ce n'est pas le cas dans notre étude.

Globalement, notre recherche a le mérite d'avoir abordé différemment les relations entre la personnalité et le rendement. Les résultats obtenus en général, quoique plusieurs soient exploratoires, indiquent qu'il y a encore beaucoup de chemin à parcourir avant de démontrer que la validité critériée de la personnalité est suffisamment élevée empiriquement pour avoir une utilité économique.

### *7.2. Une approche différente pour les recherches futures*

Même s'il existe déjà un nombre considérable d'études sur le sujet, il importe de poursuivre la recherche sur la personnalité en lien avec le rendement au travail (Hough et Oswald, 2005). Ceci doit pourtant être effectué selon des schèmes de recherche différents, puisque celui qui est systématiquement utilisé, quoique simple à mettre en place, aboutit à des résultats peu satisfaisants. Ainsi, l'approche centrée sur les variables, à l'aide des dimensions globales de personnalité, en lien avec des mesures peu adéquates du rendement au travail, dans un schéma concomitant, sans mesures de facteurs liés à la tâche, à l'organisation ou au contexte social, doit être complètement modifiée pour permettre de mieux comprendre les relations entre la personnalité et le rendement au travail et expliquer une plus large part de la variance de ce dernier. Il faut soit adopter une approche différente de la personnalité, soit inclure des variables contextuelles, le tout avec des mesures adéquates de facettes spécifiques de la personnalité.

D'ailleurs, si c'était à refaire, nous encouragerions une étude encore plus exploratoire, dans une démarche plus qualitative, qui se collerait encore davantage à la pratique des psychologues du travail. Il pourrait être très instructif de suivre de près des psychologues qui font de l'évaluation, et pour plusieurs candidats, leur demander de spécifier sur quelles bases ils formulent leur recommandation. Ils pourraient ainsi décrire autant les caractéristiques de la personnalité, en interactions avec les facteurs contextuels, qui les portent à recommander ou non un individu pour un poste en particulier. L'accumulation de telles informations pourrait servir à proposer des hypothèses spécifiques à savoir quelles facettes de personnalité devraient être en interaction avec quelles autres, et quels facteurs contextuels viennent influencer ces relations.

Il nous semble que d'une certaine manière, il faut retourner à la base pour être en mesure d'élaborer des théories ou des hypothèses sur les relations qui devraient exister entre la personnalité, les principaux facteurs contextuels et le rendement. Il importe de spécifier davantage les caractéristiques de la personnalité pertinentes, en fonction des contextes (ex : les caractéristiques du fonceur ambitieux dans un contexte de redressement), pour expliquer le rendement. C'est seulement ensuite qu'il sera utile de tester des relations dans une approche confirmative.

Enfin, lorsque ces relations seront bien identifiées et que les mécanismes reliant la personnalité au rendement seront mieux compris, alors nous serons davantage en mesure de mettre des variables dont nous sommes plus certains de la pertinence dans des profils, et possiblement élaborer des types qui expliqueraient mieux le rendement que les facettes prises individuellement.

Il n'est donc pas exclu que la personnalité, plus spécifiquement les types, pourraient s'avérer de remarquables variables prévisionnelles des comportements au travail. Néanmoins, les comportements définissant le rendement variant possiblement selon le contexte, la culture, etc., (ex : contexte de redressement versus contexte où il est nécessaire de regagner la confiance d'employés écorchés), il devient capital de considérer le contexte spécifique de la situation lors de l'étude de la personnalité en lien avec le rendement, ou même d'étudier la personnalité en lien avec des comportements, qui seront associés ou non au rendement, selon le contexte.

### *7.3. Et concrètement, qu'en est-il des pratiques des professionnels des ressources humaines?*

En conclusion, il serait très utile de réussir à valider de manière plus rigoureuse les pratiques des professionnels des ressources humaines en évaluation. Toutefois, la complexité des relations et la panoplie de facteurs potentiellement en interaction simultanément (Barrick et Mount, 2005) s'avèrent très difficiles, voire impossible pour le moment, à modéliser dans un plan méthodologique et statistique évaluable.

Si l'on veut y parvenir un jour, les quelques pistes de recherches exposées ci-dessus devraient être explorées pour continuer de mieux appréhender les relations unissant la personnalité et le rendement, et éventuellement peut-être modéliser le phénomène.

En attendant, nous ne recommandons pas de cesser d'utiliser les mesures de personnalité en sélection de personnel. La personnalité procure de l'information utile qui va bien au-delà de la prédiction du rendement. Elle donne de l'information sur les possibilités que les candidats soient impliqués dans un accident, soient satisfaits de leur emploi, soient motivés par leur travail ou se développent comme leader (Rothstein et Goffin, 2006).

Par ailleurs, il importe de souligner que les tests de personnalité constituent en soi une industrie importante et prospère. Il existe un nombre ahurissant de distributeurs de tests de personnalité, dont la très large majorité se soucie peu des qualités psychométriques de leurs tests. Les professionnels des ressources humaines doivent porter une attention particulière à la qualité des tests qu'ils utilisent pour effectuer un travail responsable.

### *7.4. Réflexions sur la recherche et le processus de la thèse*

Un sujet tel que la personnalité en lien avec le rendement au travail constitue un important défi pour plusieurs raisons. Il existe une quantité impressionnante d'études sur le sujet à s'approprier, les variables sont difficiles à mesurer adéquatement, le contexte pour lequel on voudrait généraliser les résultats n'est pas facile à reproduire, etc.

Pour parvenir à reproduire le contexte de questionnaires en évaluation de compétences, avec une évaluation du rendement plus tard dans le temps, il a fallu modifier les méthodes traditionnelles de recherche à différents niveaux pour les adapter à la réalité



d'affaires de ces gens occupés. Ces innovations, très bien acceptées par les participants, l'ont été moins facilement par certaines instances de l'université qui n'avaient jamais été confrontées à de telles procédures. Avec raison, des préoccupations ont été soulevées, par exemple, sur la méthode de recrutement des participants, de retour des formulaires de consentement, etc. Bien que nous ayons trouvé ces préoccupations légitimes, il nous semblait que, si la recherche universitaire désire aborder des problématiques utiles aux praticiens, il fallait savoir adapter nos méthodes à la réalité d'aujourd'hui.

Nous encourageons fortement les prochains doctorants à continuer de proposer des projets novateurs, qui se collent à la réalité de la pratique, et à défendre justement leur point de vue pour faire évoluer la science. Éventuellement, les projets originaux seront peut-être examinés plus naturellement en fonction des mêmes principes éthiques, qui s'appliquent tout autant aujourd'hui, mais possiblement dans le cadre de méthodes nouvelles.

Notre sujet d'étude, malgré toutes les difficultés qu'il a représentées, a bénéficié d'un avantage indéniable. Ce sujet suscite un intérêt important dans les firmes de consultation en ressources humaines ainsi que dans les entreprises. Plusieurs font déjà des recherches à l'interne sur le sujet, quoiqu'ils publient rarement leurs résultats. Cet intérêt a facilité le processus de la thèse de plusieurs manières. La recherche d'un terrain d'expérimentation en a été drôlement facilitée. Des discussions riches avec des consultants sur notre sujet avaient lieu sur une base régulière, alimentant énormément notre réflexion et plus encore, fournissant une forme indirecte de motivation à poursuivre le travail parfois décourageant. Finalement, un intérêt de recherche lié de si près à la pratique amène inévitablement l'étudiant à développer ses connaissances et compétences sur le sujet, qui sont rapidement reconnus et propulsent ainsi l'entrée dans le monde du travail.

Pour conclure, nous encourageons les doctorants à faire preuve d'ingéniosité dans leur manière d'aborder la recherche, autant pour le thème que la méthode, et ensuite de faire confiance à leur jugement pour défendre leurs idées. C'est ainsi seulement que la recherche fera des avancées significatives et pourra avoir des retombées concrètes dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

## Bibliographie

- Ajzen, I. et Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.
- Allport, G. (1967). Pattern and growth in personality. Toronto : Holt, Rinehart and Winston.
- Asendorpf, J.B. (2000). A Person-Centered Approach to Personality and Social Relationships: Findings From the Berlin Relationship Study. In Edited Book (Ed.), *Developmental science and the holistic approach* (pp. 281-298). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates.
- Asendorpf, J.B. (2002). Editorial: The Puzzle of Personality Types. *European Journal of Personality*, 16S, 1-5.
- Asendorpf, J.B. (2003). Head-to-head Comparison of the Predictive Validity of Personality Types and Dimensions. *European Journal of Personality*, 17, 327-346.
- Ashton, M.C. (1998). Personality and job performance: the importance of narrow traits. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 289-303.
- Ashton, M.C., Jackson, D.N., Paunonen, S.V., Helmes, E., et Rothstein, M.G. (1995). The criterion validity of broad factors scales versus specific facet scales. *Journal of Research in Personality*, 29, 432-442.
- Bacher, J. (2002). *Cluster Analysis*. University Erlangen-Nuremberg.
- Barksdale, K., et Werner, J. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors (IRB), organizational citizenship behaviors (OCB), and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51, 145-155.
- Barrick, M.R., et Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A met-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-25.
- Barrick, M.R., et Mount, M.K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 715-722.
- Barrick, M.R., et Mount, M.K. (2003). Impact of meta-analysis methods on understanding personality-performance relations. In Murphy, K.R. (Ed.), *Validity generalization: A critical review* (pp. 197-222). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum.

- Barrick, M.R., et Mount, M.K. (2005). Yes, Personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, 359-372.
- Baruch, Y., O'Creevy, M.F., Hind, P., et Vigoda-Gradot, E. (2004). Prosocial behavior and job performance: Does the need for control and the need for achievement make a difference. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 339-412.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bentz, V.J. (1990). Contextual Issues in Predicting High-Level Leadership Performance: Contextual Richness as a Criterion Consideration in Personality Research Executives. In Clark, K.E. and Clark, M.B. (Eds.), *Measures of Leadership* (pp. 131-143). West Orange, New Jersey: Leadership Library of America, Inc.
- Bergman, L.R. (2000). The Application of a Person-Oriented Approach: Types and Clusters. In Edited Book (Ed.), *Developmental science and the holistic approach* (pp. 137-154). Mahwah, New Jersey, US: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bergman, L.R. et Cairns, R.B. (2000). In Epilogue and prospects. In *Developmental science and the holistic approach* (pp. 447-453). Edited Book (Ed.). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bergman, L.R., Cairns, R.B., Nilsson, L-G., et Nystedt, L. (2000). Introduction. In Edited Book (Ed.), *Developmental science and the holistic approach* (pp. 3-9). Mahwah, New Jersey, US: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bergman, L.R., Magnusson, D., et El-Khoury, B.M. (2003). *Studying individual development in an interindividual context: a person-oriented approach*. Stockholm University: Lawrence Erlbaum Associates (Paths Through Life).
- Bing, M.N., Whanger, J.C., Davison, H.K., et VanHook, J.B. (2004). Incremental validity of the frame-of-reference effect in personality scale scores: a replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 150-157.
- Block, J. (1971). *Lives Through Time*. Berkeley, California: Bancroft Books Incorporated.
- Bono, J.E., et Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.

- Borman, W.C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. In Dunnette, M.D., and Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>nd</sup> ed., vol. 2, pp.271-326). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Borman, W.C., et Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N., Borman, W.C., and Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W.C., Buck, D.E., Hanson, M.A., Motowidlo, S.J., Stark, S., et Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965-973.
- Boudrias, J.S., Phaneuf, J., Guertin, C., & Forget, A. (sous presse). Lien entre la personnalité et la performance de cadres supérieurs : une étude multicritères et multisources. *Actes du 14<sup>e</sup> Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, Hammamet (Tunisie).
- Bradley, J. P., Nicol, A. A. M., Charbonneau, D., Meyer, J. P. (2002). Personality correlates of leadership development in Canadian Forces officer candidates. *Canadian Journal of Behavioral Science* , 34, 92-103.
- Cairns, R.; Bergman, L.; Kagan, J. (1998) Methods and models for studying the individual. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Campbell, J.P., Gasser, M.B., et Oswald, F.L. (1996). In Murphy, K.R. (Ed.), *Individual differences and behaviour in organizations* (pp. 258-299). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. et Sagger, C.E. (1993). A theory of performance. In Schmitt, N., Borman & Associates (Eds.), *Personnel selction in organizations* (pp. 35-70). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Carver, R.P. (1993). The Case Against Statistical Testing, Revisites. *Journal of Experimental Education*, 61(4), 287-292.
- Caspi, A.; Silva, P.A. (1995). Temperamental qualities at age three predict personality traits in young adulthood: Longitudinal evidence from a birth cohort. *Child Development*. Vol 66(2), 486-498.

- Clathworthy, J., Buick, D., Hankins, M., Weinman, J., et Horne, R. (2005). The use and reporting of cluster analysis in health psychology: A review. *British Journal of Health Psychology*, *10*, 329-357.
- Cohen, J. (1994). The Earth Is Round ( $p < .05$ ). *American Psychologist*, *49*(12), 997-1003.
- Cohen, J. (1990). Things I Have Learned (So Far). *American Psychologist*, *45*(12), 1304-1312.
- Costa Jr, P.T., McCrae, R. R. (1992) Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*. Vol 13(6), 653-665.
- Costa Jr., P.T., McCrae, R.R. (2006) Age Changes in Personality and Their Origins: Comment on Roberts, Walton, and Viechtbauer. *Psychological Bulletin*. Vol 132(1), 26-28.
- Costa Jr., P.T., Herbst, J.H., McCrae, R.R., Samuels, J., et Ozer, D.J. (2002). The replicability and utility of three personality types. *European Journal of Personality*, *16S*, 73-87.
- Day, D., et Silverman, S. (1989). Personality and job performance: Evidence of incremental validity. *Personnel Psychology*, *42*, 25-37.
- DeFruyt, F., Mervielde, I., et Van Leeuwen, K. (2002). The consistency of personality type classification across samples and five-factor measures. *European Journal of Personality*, *16S*, 57-72.
- Erickson, S.J., et Steiner, H. (2003). Predicting adolescents' global functioning from personality typologies. *Child psychiatry and human development*, *34*(1), 63-80.
- Foucher, R., Leduc, F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal: Éditions Nouvelles.
- Funder, D.C. (2001). Accuracy in personality judgment: Research and theory concerning an obvious question. In Roberts, B.W., and Hogan, R. (Eds.), *Personality psychology in the workplace. Decade of behavior*. (pp.121-140). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Gellatly, I.R., et Irving, P.G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, *14*(3), 231-245.
- Ghiselli, E.E. (1973). The validity of aptitude test in personnel selection. *Personnel Psychology*, *20*, 461-477.

- Gough, H.G. (1990). Testing for leadership with the California Psychological Inventory. In Clark, K.E., and Clark, M. Inc. (Eds.), *Measures of Leadership* (pp.239-247). West Orange, NJ: Leadership Library of America Inc.
- Griffin, B., et Hesketh, B. (2004). Why openness to experience is not a good predictor of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 243-251.
- Guion, R.M., et Gottier, R.F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, 18, 135-164.
- Hart, D., Hofmann, V., Edelstein, W., et Keller, M. (1997). The relation of childhood personality types to adolescent behavior and development: a longitudinal study of Icelandic children. *Developmental Psychology*, 33(2), 195-205.
- Hetland, H., et Sandal, G.M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170.
- Hochwarter, W., Witt, L., et Kacmar, K. (2000). Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between conscientiousness and job performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol 85(3), 472-478.
- Hofstee, W.K.B. (2002). Types and variables: Toward a congenial procedure for handling personality data. *European Journal of Personality*, 16S, 89-96.
- Hogan, R., Hogan, J., et Roberts, B.W. (1996). Personality measurement and employment decisions. *American Psychologist*, 51, 5, 469-477.
- Hogan, R., et Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, 11, 129-144.
- Hough, L., et Ones, D. (1995). The structure, measurement, validity and use of personality variables in industrial, work and organizational psychology. In Neil Anderson, Deniz Ones Handan Sinangil and Chockaligam Viswesvaram (Eds.), *Individual of industrial, work and organizational psychology*, vol. 1 (pp.233-277). Thousand Oaks: sage.
- Hough, L.M., et Oswald, F.L. (2005). They're right, well... mostly right: research evidence and an agenda to rescue personality testing from 1960s insights. *Human Performance*.

- Hough, L.M., et Schneider, R.J. (1996). Personality traits, taxonomies, and applications in organizations. In K.R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp.31-88). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hough, L., Dunnette, M.S., Eaton, N.K., Kamp, J.D., et McCloy, R.A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effects of response distortion on those validities (Monograph). *Journal of Applied Psychology*, 75, 581-595.
- Hogan, R., Raskin, R., et Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. In Clark, K.E., and Clark, M.B. (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 343-354). West Orange, NJ: Leadership Library of America, Inc.
- Hunter, J.E., et Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Hunter, J.E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29, 340-362.
- Hurtz, G.M., et Donovan, J.J. (2000). Personality and job performance: the Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-879.
- Jackson, D.N. (1994). *Jackson Personality Inventory – Revised Manual*. Researche Psychologist Press, Canada: Sigma Assessment Systems, Inc.
- Jackson, D.N. (1999). *Personality research form manual* (3e ed.). Port Huron, Montreal: Sigma Assessment Systems, Inc.
- Jenkins, M., et Griffith, R. (2004). Using personality constructs to predict performance: narrow or broad banwith. *Journal of Business an Psychology*, 19(2), 255-269.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Illies, R., et Gerhardt, M.W. (2002). Personality and Leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Jung, C. G. (1976). *Psychological Types*. Princeton, N.J. : Princeton University Press.
- Lim, B.C., et Ployhart, R.E. (2004). Transformational leadership: relations to the five-factors model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621.
- Locke, E.A., et Latham, G.P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Lord, G.L., DeVader, C.L., et Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., et Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Magnusson, D. (2000). In Edited Book (Ed.), *The individual as organizing principle in psychological inquiry: a holistic approach* (pp. 33-47). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates.
- Magnusson, D. (2001). The holistic-interactionistic paradigm: some directions for empirical developmental research. *European Psychologist*, 6(3), 153-162.
- Mandara, J. (2003). The typological approach in child and family psychology: a review of theory, methods, and research. *Clinical child and family psychology review*, 6(2), 129-146.
- McCrae, R.R., et Costa, P.T.Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509-516.
- McCrae, R.R., et Costa, P.T.Jr. (1998). *NEO PI-R, Inventaire de personnalité-Révisé*. Paris: Les Éditions du Centre de Psychologie Appliquée.
- Miner, J.B. (1997). *A psychological typology of successful entrepreneurs*. Westport, Connecticut; London: Quorum Books.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. États-Unis: John Wiley & sons inc.
- Morrow, I.J., et Stern, M. (1990). Stars, adversaries, producers, and phantoms at work: a new leadership typology. In Clark, K.E., and Clark, M.B. (Eds.), *Measures of Leadership* (419-439). West Orange, NJ: Leadership Library of America, Inc.
- Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. In Borman, W.C., Ilgen, Daniel R. & Klimoski, and Richard, J. *Handbook of Psychology, Vol. 12: Industrial and organizational Psychology* (pp. 39-53). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S.J., et Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.



- Motowidlo, S.J., Borman, W.C., et Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Mount, M.K., et Barrick, M.R. (1995). The Big five personality dimensions: implications for research and practice in human resources management. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 13, 153-200.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Johnson, J.F., Diana, M., Gilbert, J.A., et Threlfall, K.V. (2000). Patterns of leadership characteristics: implications for performance and development. *The leadership quarterly*, 11(1), 115-133.
- Murphy, K.R., et Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Office québécois de la langue française, Le Grand Dictionnaire Terminologique, [http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp), 1992.
- Office québécois de la langue française, Le Grand Dictionnaire Terminologique, [http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp), 1992.
- Office québécois de la langue française, Le Grand Dictionnaire Terminologique, [http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp), 1992
- Ones, D.S., et Viswesvaran, C. (1996). Bandwidth-fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection. *Journal of Organizational Behavior*, 17(6), 609-626.
- Organ, D.W., et Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictor of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48, 775-802.
- Palermo, G.B., and Kocsis, R.N. (2005). *Offender profiling: an introduction to the sociopsychological analysis of violent crime*. Springfield, Illinois, US: Charles C Thomas.
- Paunonen, S.V., et Nicol, A.A.A.M. (2001). The personality hierarchy and the prediction of work behaviors. In Roberts, B.W. & Hogan, R. (Eds.), *Personality Psychology in the Workplace* (pp. 161-192). Washington, DC: American Psychological Association.
- Pinder, C.C. (1984). *Work motivation: theory, issues, and applications*. Glenview, Illinois London: Scott, Foresman and Company.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., et Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., et Plamondon, K. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomie of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85, 4, 612-624.
- Pulkkinen, L., Männikkö, K., et Nurmi, J-E. (2000). In Edited Book (Ed.), *Developmental science and the holistic approach* (pp. 265-280). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ree, M.J., Earles, J.A., Teachout, M.S. Predicting job performance: Not much more than g. *Journal of Applied Psychology*. Vol 79(4), 518-524.
- Reuchlin, M. (1991). *Personnalité*. Dans H. Bloch, R. Chemama, A. Gallo, et autres (sous la direction de), *Grand Dictionnaire de la Psychologie*. Paris : Larousse, p.165.
- Rioux, P., Roberge, M-H., Brunet, L. & Savoie, A. (soumis). Établissement d'une Classification des Comportements Antisociaux Au Travail (CAAT) *Psychologie canadienne*.
- Roberts, B.W., Chernyshenko, O.S., Stark, S., et Golberg, L.R. (2005). The structure of conscientiousness: an empirical investigation based on seven major personality questionnaires. *Personnel Psychology*, 58(1), 103-139.
- Roberts, B.W., Walton, K.E., Viechtbauer, W. (2006). Patterns of Mean-Level Change in Personality Traits Across the Life Course: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies. *Psychological Bulletin*. Vol 132(1), 1-25.
- Robins, R.W., John, O.P., et Caspi, A. (1998). The typological approach to studying personality. In Cairns, R.B., Bergman, L.R., and Kagan, J. (Eds.), *Methods and models for studying the individual* (pp.135-157). Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications.
- Robins, R.W., John, O.P., Caspi, A., Moffitt, T.E., et Stouthamer-Loeber, M. (1996). Resilient, overcontrolled, and undercontrolled boys: three replicable personality types. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 157-171.

- Rothstein, M.G., et Jelly, R.B. (2003). The challenge of aggregating studies of personality. In Murphy, K.R. (Ed.), *Validity generalization: A critical review* (pp. 223-262). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Rothstein, M.G., et Goffin, R.D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: what does current research support? *Human Resource Management Review*, 16, 155-180.
- Salgado, J. (1997). The five factor model of personality and job performance in European community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Schmidt, F.L., et 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.
- Schmith, M.J., Stierwalt, S.L., Ryan, A.M., et Powell, A.B. (1995). Frame-of-reference effects on personality scale scores and criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 607-620.
- Schmitt, N., Gooding, R.Z., Noe, R.D., et Kirsch, M. (1984). Meta-analyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37, 407-422.
- Schnabel, K., Asendorpf, J.B., et Ostendorf, F. (2002). Replicable types and subtypes of personality: German NEO-PI-R versus NEO-FFI. *European Journal of Personality*, 16s, 7-24.
- Simmering, M.J., Colquitt, J.A., Noe, R.A., et Porter, C.O.L.H. (2003). Conscientiousness, autonomy fit, and development: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 954-963.
- Stefurak, T., Calhoun, G.B., et Glaser, B.A. (2003). Personality Typologies of Male Juvenile Offenders using a Cluster Analysis of the Millon Adolescent Clinical Inventory Introduction. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 48(1), 96-110.
- Svyantek, D.J., Ekeberg, S.E. (1995). The earth is round (so we can probably get there from here). *American Psychologist*. Vol 50(12); 1101.
- Tett, R., et Burnett, D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 3, 500-517.

- Tett, R.P., et Gutterman, H.A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of research in Personality, 34*, 397-423.
- Tett, R.P., Jackson, D.N., Rothstein, M., et Reddon, J.R. (1999). Meta-analysis of bi-directional relations in personality-job performance research. *Human Performance, 12*, 1-29.
- Tett, R.P., Jackson, D.N., et Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology, 44*, 703-742.
- Tett, R.P., Steele, J.R., et Beauregard, R.S. (2003). Broad and narrow measures on both sides of the personality-job performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 24*(3), 335-356.
- Tziner, A., Murphy, K.R., et Cleveland, J.N. (2005). Contextual and rater factors affecting rating behavior. *Group and Organization Management, 30*(1), 89-98.
- Van Scotter, J.R., et Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 525-531.
- Warr, P. (1999). Logical and judgmental moderators of the criterion-related validity of personality scales. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 187-204.
- Witt, L.A. (2002). The interactive effects of extraversion and conscientiousness on performance. *Journal of Management, 28*(6), 835-851.
- Wright, J.C., et Mischel, W. (1987). A conditional approach to dispositional construct: the local predictability of social behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 1159-1177.
- York, K.L., et John, O.P. (1992). The four faces of Eve: A typological analysis of women's personality at midlife. *Journal of Personality and Social Psychology, 63*(3), 494-508.
- Zigon, J. (2002). *How to measure employee performance* (3e ed.). Meda, PA, US: Zigon performance group.

## **Annexe 1 : Description<sup>16</sup> des cinq dimensions du *Big Five* (McCrae et Costa, 1998)**

**Névrosisme** : Les individus névrotiques ont une tendance générale à éprouver des affects négatifs tels que la peur, la colère, la tristesse, la gêne, la culpabilité, le dégoût. Les sujets qui obtiennent des scores élevés sur cette dimension ont tendance à nourrir des idées irrationnelles, à moins bien maîtriser leurs pulsions et à avoir plus de difficulté à gérer le stress. Les sujets qui obtiennent des scores faibles sont stables sur le plan de l'adaptation émotionnelle; ils sont généralement calmes, d'humeur égale, détendus et capables de faire face à divers stressseurs sans être trop inquiets ou déstabilisés.

**Extraversion** : Les individus extravertis sont sociables, apprécient les gens, les groupes et les réunions. Ils sont également loquaces, sûrs d'eux, actifs, gais, énergiques et optimistes. L'introversion signifie l'absence d'extraversion et non son opposé. Les introvertis sont plutôt indépendants, constants, réservés; ils ne sont pas nécessairement timides mais préfèrent souvent être seuls.

**Ouverture** : Les individus qui ont une grande ouverture se caractérisent par une imagination active, une sensibilité à l'esthétique, une attention prêté à leurs sentiments, une préférence pour la variété, une curiosité intellectuelle et une indépendance de jugement. Ils ont une vie riche et diversifiée et sont disposés à concevoir de nouvelles idées et à adopter des valeurs non conventionnelles. Les sujets qui ont des scores faibles ont tendance à être plus conservateurs et conventionnels tant dans leurs opinions que dans leurs comportements; ils préfèrent des situations familières plutôt que nouvelles.

**Agréabilité** : Les personnes agréables sont foncièrement altruistes. Elles sont sympathiques et disposées à aider les autres. De plus, elles croient que les autres sont autant de service. Une personne qui obtient un score faible à cette dimension est égocentrique, doute des intentions d'autrui et est plus compétitive que coopératrice.

**Conscience** : Les sujets consciencieux font preuve de volonté, de détermination et sont réfléchis dans leurs agissements. Ils recherchent la réussite et sont fiables, autant personnellement que professionnellement. Ils sont scrupuleux et ponctuels, vont au fond des choses avec précision, minutie et exactitude. Les individus qui obtiennent des scores faibles ne manquent pas de principes moraux mais ils les appliquent de façon plus sporadique et sont plus nonchalants dans la poursuite de leurs objectifs.

---

<sup>16</sup> Les descriptions sont un résumé de celles présentées dans le manuel du NEO PI-R (Costa & McCrae, 1998, p. 14-17)



## Annexe 2 : Présentation téléphonique de la recherche aux gestionnaires potentiellement participants.

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT TÉLÉPHONIQUE

#### Recherche « personnalité et efficacité des comportements au travail »

Bonjour M./Mme \_\_\_\_\_. Mon nom est Catherine St-Sauveur, je suis étudiante au doctorat en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal.

Auriez-vous une minute à m'accorder?

Vous vous rappelez probablement votre évaluation par le cabinet \_\_\_\_\_ (nom de la firme) en \_\_\_\_\_ (mois, année)? En lien avec cette évaluation, j'aimerais solliciter votre participation à ma recherche doctorale, qui porte sur l'efficacité de ces évaluations pour prédire certains comportements au travail.

Je sais qu'en tant que gestionnaire on manque souvent de temps, mais en réalité, je vous demanderais seulement de me donner votre accord pour que j'aie accès aux données récoltées lors de votre évaluation chez Dolmen Capital Humain et que je demande à votre supérieur immédiat de répondre à un questionnaire général portant sur vos comportements au travail.

Évidemment, le projet est soumis aux règles d'éthique de l'université et votre participation n'aura aucune conséquence sur votre travail, ni sur celui de votre supérieur. Les données de cette recherche demeureront tout à fait confidentielles. **Personne** de votre organisation ni de chez \_\_\_\_\_ (nom de la firme) n'aura accès aux réponses individuelles et vous ne pourrez donc en aucun cas être identifié par qui que ce soit.

Avez-vous des questions? (Acceptez-vous de participer?)

Le comité d'éthique demande une preuve tangible de votre consentement alors pour officialiser votre accord, j'aimerais vous envoyer le formulaire de consentement et je vous demanderais de me le retourner. Si vous avez facilement accès à un ordinateur, je peux vous l'envoyer par courriel, sinon par fax. Vous aurez en même temps une copie sur laquelle avez toutes les informations sur la recherche de même que mes coordonnées (ce qui est exigé par le comité d'éthique). Courriel ou fax?

**Merci beaucoup pour votre précieuse collaboration**

### **Annexe 3 : Questions socio-démographiques posées au téléphone**

**Pendant que je vous envoie par courriel le formulaire de consentement, je voudrais vous poser 3 questions générales:**

**1. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel?**

- a) Moins de 6 mois
- b) Entre 6 mois et 1 an
- c) Entre 1 et 2 ans
- d) Entre 2 et 5 ans
- e) Entre 5 et 10 ans
- f) Entre 10 et 15 ans
- g) Entre 15 et 20 ans
- h) Plus de 20 ans

**2. Depuis combien de temps êtes-vous supervisé(e) par M./Mme \_\_\_\_\_?**

- a) Moins de 6 mois
- b) Entre 6 mois et 1 an
- c) Entre 1 et 2 ans
- d) Entre 2 et 5 ans
- e) Entre 5 et 10 ans
- f) Entre 10 et 15 ans
- g) Entre 15 et 20 ans
- h) Plus de 20 ans

**3. Depuis combien de temps occupez-vous un poste cadre?**

- a) Moins de 6 mois
- b) Entre 6 mois et 1 an
- c) Entre 1 et 2 ans
- d) Entre 2 et 5 ans
- e) Entre 5 et 10 ans
- f) Entre 10 et 15 ans
- g) Entre 15 et 20 ans
- h) Plus de 20 ans

**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

**Titre de la recherche : « Personnalité et efficacité des comportements au travail »**

**Chercheures :** *Catherine St-Sauveur*, étudiante au doctorat, psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal.

*Geneviève Leblanc*, étudiante au doctorat, psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal.

**Directeurs de recherche :** *André Savoie*, M.A., Ph.D., professeur titulaire, département de Psychologie, Université de Montréal.

*François Chiochio*, Ph.D., PMP, professeur adjoint, département de Psychologie, Université de Montréal.

*Jean-Pierre Blondin*, Ph.D., professeur, département de Psychologie, Université de Montréal.

**A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS**

**1. Objectifs de la recherche.**

Ce projet de recherche vise à mieux comprendre les liens entre certains traits de personnalité, la motivation au travail et l'efficacité de certains comportements au travail des gestionnaires.

**2. Participation à la recherche**

Votre participation à cette recherche consiste à donner votre accord pour que :

- la chercheure principale et/ou la personne mandatée à cet effet ait accès aux données récoltées lors de votre évaluation chez \_\_\_\_\_;
- la chercheure principale et/ou la personne mandatée à cet effet contacte votre supérieur immédiat pour lui demander de répondre, par téléphone, à un questionnaire général portant sur l'efficacité de certains de vos comportements au travail.
- Retourner ce formulaire à la chercheure principale et/ou la personne mandatée à cet effet, par fax ou par courriel.

**3. Confidentialité**



Les renseignements que votre supérieur immédiat nous donnera demeureront confidentiels. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seule la chercheuse principale et/ou la personne mandatée à cet effet aura la liste des participants et du numéro qui leur aura été accordé. De plus, les renseignements seront conservés dans une base de données protégée qui sera conservée dans un bureau fermé. Les données ne seront pas conservées dans les dossiers de l'organisation. Personne de votre organisation n'aura accès à ces renseignements. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Vos renseignements personnels seront détruits au plus tard le 1<sup>er</sup> septembre 2006. Seules les données ne permettant pas de vous identifier pourront être conservées après cette date.

#### **4. Avantages et inconvénients**

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances et à l'amélioration des services rendus par les psychologues du travail. Votre participation à cette recherche n'aura aucun impact sur vous ni sur votre travail, sinon que de faire prendre conscience à votre supérieur immédiat de sa perception de vos comportements au travail.

#### **5. Droit de retrait**

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec la chercheuse, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels vous concernant et qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

#### **B) CONSENTEMENT**

Je déclare avoir parlé au téléphone à Mme Geneviève Leblanc. Elle m'a fourni des explications concernant le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude. J'ai obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

*J'accepte officiellement de participer à cette recherche :*

*Nom :* \_\_\_\_\_

*Signature :* \_\_\_\_\_

*Date :* \_\_\_\_\_

Pour toute question relative à la recherche ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Geneviève Leblanc (chercheure), au numéro de téléphone suivant :  
[REDACTED] ou à l'adresse courriel suivante :

[REDACTED]

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel [ombudsman@umontreal.ca](mailto:ombudsman@umontreal.ca) .

**Annexe 5 : Courriel envoyé au gestionnaire potentiellement participant pour solliciter son consentement**

Bonjour (*M. ou Mme*) (*indiquez le nom*),

Voici, tel que convenu, le formulaire de consentement à me retourner. Vous pouvez me le **RETOURNER PAR COURRIEL**, ce retour de courriel sera considéré comme preuve de votre consentement, ou encore par fax, au [REDACTED]. Le formulaire comprend toutes les informations que je vous ai déjà données au sujet de la recherche de même que mes coordonnées. N'hésitez pas à me contacter pour toute question ou commentaire.

Merci encore une fois pour votre précieuse collaboration,

Geneviève Leblanc

Étudiante au doctorat en psychologie du travail et des organisations

Courriel : [REDACTED]

Tél. : [REDACTED]

Catherine St-Sauveur

Étudiante au doctorat en psychologie du travail et des organisations

Courriel: [REDACTED]

Tél: [REDACTED]

**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

*Titre de la recherche : « Personnalité et efficacité des comportements au travail »*

**Chercheurs :** *Catherine St-Sauveur*, étudiante au doctorat, psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal.

*Geneviève Leblanc*, étudiante au doctorat, psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal.

**Directeurs de recherche :** *André Savoie*, M.A., Ph.D., professeur titulaire, département de Psychologie, Université de Montréal.

*François Chiocchio*, Ph.D., PMP, professeur adjoint, département de Psychologie, Université de Montréal.

*Jean-Pierre Blondin*, Ph.D., professeur, département de Psychologie, Université de Montréal.

**A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS**
**1) Objectifs de la recherche.**

Ce projet de recherche vise à mieux comprendre les liens entre certains traits de personnalité, la motivation au travail et l'efficacité de certains comportements au travail des gestionnaires.

**2) Participation à la recherche**

Votre participation à cette recherche consiste à donner votre accord pour que :

- la chercheuse principale et/ou la personne mandatée à cet effet ait accès aux données récoltées lors de votre évaluation chez \_\_\_\_\_;
- la chercheuse principale et/ou la personne mandatée à cet effet contacte votre supérieur immédiat pour lui demander de répondre, par téléphone, à un questionnaire général portant sur l'efficacité de certains de vos comportements au travail.
- Retourner ce formulaire à la chercheuse principale et/ou la personne mandatée à cet effet, par fax ou par courriel.

**3) Confidentialité**

Les renseignements que votre supérieur immédiat nous donnera demeureront confidentiels. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seule la chercheuse principale et/ou la personne mandatée à cet effet aura la liste des participants et du numéro qui leur aura été accordé. De plus, les renseignements seront conservés dans une base de données protégée qui sera conservée dans un bureau fermé. Les données ne seront pas conservées dans les dossiers de l'organisation. Personne de votre organisation n'aura accès

à ces renseignements. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Vos renseignements personnels seront détruits au plus tard le 1<sup>er</sup> septembre 2006. Seules les données ne permettant pas de vous identifier pourront être conservées après cette date.

#### **4) Avantages et inconvénients**

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances et à l'amélioration des services rendus par les psychologues du travail. Votre participation à cette recherche n'aura aucun impact sur vous ni sur votre travail, sinon que de faire prendre conscience à votre supérieur immédiat de sa perception de vos comportements au travail.

#### **5) Droit de retrait**

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec la chercheuse, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels vous concernant et qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

### **B) CONSENTEMENT**

Je déclare avoir parlé au téléphone à Mme Geneviève Leblanc. Elle m'a fourni des explications concernant le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude. J'ai obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

*Je comprends qu'en répondant par courriel au message électronique qui m'a été envoyé par Mme Geneviève Leblanc au sujet du consentement à participer à cette recherche, j'accepte officiellement de participer à cette recherche.*

Pour toute question relative à la recherche ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Geneviève Leblanc (chercheuse), au numéro de téléphone suivant :  
[REDACTED] ou à l'adresse courriel suivante :  
[REDACTED]

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel [ombudsman@umontreal.ca](mailto:ombudsman@umontreal.ca).



## Annexe 7 : Guide d'entretien téléphonique avec le superviseur pour solliciter sa participation

Faculté des arts et des sciences  
Département de psychologie

### *FORMULAIRE DE CONSENTEMENT*

#### **Recherche « personnalité et efficacité des comportements dans la tâche et sociaux »**

Bonjour M./Mme \_\_\_\_\_. Mon nom est Catherine St-Sauveur, je suis étudiante au doctorat en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal.

Auriez-vous une minute à m'accorder?

Vous rappelez-vous que M./Mme \_\_\_\_\_ (nom du gestionnaire évalué) a eu une évaluation par le cabinet \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ (mois, année)? En lien avec cette évaluation, j'aimerais solliciter votre participation à ma recherche doctorale, qui porte sur l'efficacité de ces évaluations pour prédire des comportements au travail.

Si vous acceptez de participer, votre contribution serait de répondre à un questionnaire **téléphonique** d'une dizaine de 10 minutes. Les questions portent sur l'efficacité de certains comportements au travail de M./Mme \_\_\_\_\_, qui a déjà donné son accord pour que je vous contacte à ce sujet.

Les données de cette recherche demeureront tout à fait confidentielles. **Personne** de votre organisation ni de chez \_\_\_\_\_ (nom de la firme) n'aura accès aux réponses individuelles et vous ne pourrez en aucun cas être identifiés par qui que ce soit.

Acceptez-vous de m'accorder une dizaine de minutes?

**Merci énormément de votre collaboration.**

## Annexe 8 : Questionnaire téléphonique d'évaluation du rendement individuel au travail

### Appréciation de l'efficacité des comportements au travail

Le questionnaire qu'on va compléter ensemble comprend trois parties. La première concerne l'efficacité de comportements de **M./Mme** \_\_\_\_\_ *dans la tâche*, c'est-à-dire les activités qui apparaissent généralement sur la description de tâches formelle. La deuxième partie évalue l'efficacité de comportements dits *contextuels*, soit des comportements qui ne sont pas formellement exigés mais qui sont utiles pour l'organisation (comme par exemple : aider un collègue). La troisième partie consiste en une *appréciation globale* de la contribution de **M./Mme** \_\_\_\_\_.

Est-ce que ça va jusqu'ici?

Avant de procéder aux questions proprement dites, je vais prendre 1 petite minute pour vous présenter 3 biais qui sont fréquents lorsqu'on fait une évaluation comme celle-ci parce qu'il semble que le fait de les connaître diminue leur impact. Je vais essayer de ne pas être trop théorique ou trop longue, mais si je ne suis pas claire n'hésitez surtout pas à me le dire.

Le premier biais c'est qu'on a parfois tendance à donner des évaluations globalement plus élevées ou globalement plus faibles que ce que valent réellement les comportements. Par exemple, on peut avoir une tendance naturelle à être indulgent ou sensible et donner à quelqu'un une évaluation plus élevée que ce que ses comportements valent réellement.

Le 2<sup>e</sup> biais, c'est qu'on peut avoir tendance à pas démarquer suffisamment les employés les uns des autres. Par exemple, on peut trouver que tous les employés ont une efficacité relativement bonne et qu'aucun ne se démarque comme excellent ou plus faible.

Le 3<sup>e</sup> biais c'est qu'on peut avoir tendance à donner le même score à un employé à toutes les questions même s'il y a des différences dans l'efficacité des comportements. Par exemple, quelqu'un qu'on jugerait « très efficace » pour un comportement en particulier, on pourrait aussi avoir tendance à le juger aussi « très efficace » pour d'autres comportements, même si, en fait, son efficacité n'est que moyenne, peut-être même faible, pour ces autres comportements.

Avez-vous des questions jusqu'à présent? Si jamais vous en avez en cours de route ou si vous désirez que je répète quelque chose, ne vous gênez surtout pas pour m'arrêter.

Nous allons maintenant passer aux questions.

### Donc la 1<sup>e</sup> partie : comportements dans la tâche

Pour une dizaine de comportements, je vais vous demander dans quelle mesure M./Mme \_\_\_\_\_ est efficace pour les exécuter et je vais vous demander de me répondre sur une échelle de 1 à 4 que je vais vous nommer tout de suite mais que je vais répéter à chaque question, où 1 veut dire....

Dans quelle mesure M./Mme _____ est-il(elle) efficace pour?	Très peu efficace	Peu efficace	Assez efficace	Très efficace	Pas d'occasion de le démontrer
	1	2	3	4	N/D
1- Communiquer les bonnes informations aux personnes concernées au moment opportun					
2- Informer son équipe sur l'évolution de l'entreprise					
3- Établir des objectifs réalistes pour l'unité					
4- Établir des objectifs individuels					
5- Planifier l'utilisation des ressources					
6- S'assurer de l'atteinte des objectifs					
7- Fournir du feedback					
8- Soutenir quelqu'un qui rencontre une difficulté dans son travail					
9- Corriger les situations problématiques					
10- Favoriser l'amélioration continue					

### On va maintenant passer à la 2e partie : comportements contextuels.

Cette fois-ci je vais vous demander de tenir compte des opportunités que M./Mme \_\_\_\_\_ a eues et de m'indiquez jusqu'à quel point il/elle émet les comportements que je vais vous nommer. Cette fois-ci, 1 veut dire ..., mais encore une fois, je vais vous le répéter à chaque question.

En tenant compte des opportunités que M./Mme _____ a eues, indiquez jusqu'à quel point il/elle émet les comportements suivants :	Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent	Pas d'occasion de le démontrer
	1	2	3	4	N/D



		Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent	Pas d'occasion de le démontrer
1-	Émet des commentaires constructifs					
2-	Soutient quelqu'un qui présente une difficulté personnelle					
3-	Fait preuve de considération envers les autres					
4-	Contribue à assurer un rayonnement positif de l'organisation					
5-	Défend les décisions de son supérieur					
6-	Propose des changements pour améliorer le fonctionnement de l'organisation					
7-	Termine le travail à temps malgré les obstacles					
8-	S'engage lui-même dans des activités de formation continue					
9-	Entreprend les objectifs difficiles avec enthousiasme					

### Nous arrivons à la 3e partie : Contribution globale

Pour répondre aux 3 prochaines questions, fiez-vous à votre expérience de gestion et à l'impression globale que vous avez de la **contribution** de M./Mme \_\_\_\_\_ . Cette fois-ci, l'échelle change à chaque question alors je ne vous la dirai qu'une fois.

1) Donc, à quel point M./Mme \_\_\_\_\_ répond-il(elle) aux attentes : Est-ce que

Il ne répond pas aux attentes	Il répond partiellement aux attentes	Il répond totalement aux attentes	Il surpasse les attentes
1	2	3	4

2) Maintenant, en comparaison avec les autres cadres, qualifiez le **rendement** global de M./Mme \_\_\_\_\_ :

Faible	Passable	Très bien	Remarquable
	2	3	4

3) Toujours en comparaison avec les autres cadres, diriez-vous que  
M./Mme \_\_\_\_\_ :

Contribue peu à l'efficacité de son unité	Contribue de manière inconsistante à l'efficacité de son unité	Contribution de manière satisfaisante à l'efficacité de son unité	Contribue énormément à l'efficacité de son unité
1	2	3	4

Maintenant, je vais vous demander quel est votre degré de confiance dans la justesse de l'appréciation que vous venez de donner du rendement au travail de M./Mme \_\_\_\_\_ ?

Aucunement confiance									Totalement confiance
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## **Annexe 9 : Formulaire d'officialisation de la participation et de consentement du superviseur**

*Titre de la recherche : « Personnalité et efficacité des comportements au travail »*

**Chercheure :** *Catherine St-Sauveur*, étudiante au doctorat, psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal

**Directeur de recherche :** *André Savoie*, M.A., Ph.D., professeur titulaire, département de Psychologie, Université de Montréal

### **A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS**

#### **1. Objectifs de la recherche.**

Ce projet de recherche vise à mieux comprendre les liens entre certains traits de personnalité et l'efficacité de certains comportements au travail des gestionnaires.

#### **2. Participation à la recherche**

Votre participation à cette recherche consiste à :

- Répondre à un questionnaire **téléphonique** d'une durée d'environ 10 minutes portant sur l'efficacité de certains comportements au travail de M./Mme [REDACTED].  
Notez que l'accord de M./Mme [REDACTED] à cette démarche a déjà été obtenu.

#### **3. Confidentialité**

Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seul la chercheure principale et/ou la personne mandatée à cet effet auront la liste des participants et du numéro qui leur aura été accordé. De plus, les renseignements seront conservés dans une base de données protégée qui sera conservée dans un bureau fermé. Les données ne seront pas conservées dans les dossiers de l'organisation. Personne de votre organisation n'aura accès à ces renseignements. Aucune information permettant de vous identifier ou d'identifier l'employé que vous évalueriez d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Les renseignements personnels seront détruits au plus tard le 1<sup>er</sup> septembre 2006. Seules les données ne permettant pas de vous identifier et/ou d'identifier l'employé que vous évalueriez pourront être conservées après cette date.

#### 4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances et à l'amélioration des services rendus par les psychologues du travail. Votre participation à cette recherche n'aura aucun impact sur vous, votre travail ou celui de l'employé que vous évalueriez, sinon que de vous faire prendre conscience de votre perception de certains de ses comportements au travail.

#### 5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec la chercheuse principale, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels vous concernant et qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

### B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

*Je comprends qu'en répondant par courriel au message électronique qui m'a été envoyé par Mme Geneviève Leblanc au sujet du consentement à participer à cette recherche, j'accepte officiellement de participer à cette recherche.*

Pour toute question relative à la recherche ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Catherine St-Sauveur (chercheuse principale), au numéro de téléphone suivant : [REDACTED] ou à l'adresse courriel suivante :

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel [ombudsman@umontreal.ca](mailto:ombudsman@umontreal.ca).

**Annexe 10 : Présentation des échelles du JPRF**

**Annexe 11 : Présentation des échelles du JPI-R**

## Annexe 12 : Présentation des qualités psychométriques du «Questionnaire de recherche sur la personnalité de Jackson (JPRF) »

**Auteur :** Douglas N. Jackson

**DESCRIPTION DU TEST/MÉTHODE :** Le JPRF comporte 20 dimensions mesurant la personnalité et deux dimensions additionnelles évaluant la désirabilité sociale et le caractère aléatoire des réponses. L'auteur a d'abord travaillé à formuler les définitions de 20 traits de personnalité à partir de diverses théories de la personnalité. Il a ensuite généré plusieurs centaines de comportements pouvant être reliés à ces définitions ou concepts. L'auteur a par la suite pris chacun de ces comportements et en a composé une question. Des premières versions du test, avec plusieurs centaines de questions, ont été administrées à un nombre important de sujets. Seules les questions qui, suite à des analyses factorielles, semblaient former un tout cohérent, sans toutefois qu'il n'y ait de recouvrement, ont été retenues. Ceci a permis de créer la version finale du test de 320 questions.

Comme pour le PRF, une étude a montré l'absence de différences significatives entre les groupes qui avaient pour consigne de donner la meilleure impression possible, de donner une impression généralement favorable et la condition « normale ». Ceci laisse croire à une absence de biais de désirabilité sociale, élément non négligeable en contexte d'évaluation de potentiel et de sélection. Ainsi, les gens qui ont tendance à vouloir paraître sous un jour indûment favorable réussissent donc beaucoup moins à influencer leurs résultats.

**FIDÉLITÉ :** La cohérence interne (coefficient de Spearman-Brown corrigé) de ce test, pressurée par la technique moitié-moitié s'échelonne de 0,50 à 0,91.

La stabilité temporelle a été estimée dans trois études par des coefficients de corrélations intraclasse (test-retest). Avec un délai d'une à deux semaines entre les deux tests, les coefficients varient de 0,69 à 0,96.

**VALIDITÉ :** Plusieurs études ont évalué la relation entre les évaluations des pairs et l'auto-évaluation de traits et de comportements. Les corrélations varient entre 0,10 et 0,73, la majorité d'entre elles se situant autour de 0,50, allant dans le sens d'une bonne validité de contenu.

La validité critériée convergente et discriminante a été estimée par diverses études de corrélations avec d'autres tests de personnalité (California Psychological Inventory, Bentler Psychological Inventory, Inventaire de personnalité Jackson) et d'intérêts (Strong Vocational Interest Blank, Allport Vernon Lindzey Study of Values; Jackson Vocational Interest Survey). La très grande majorité des dimensions de personnalité mesurées par le PRF corrélait de façon normalement attendue avec les dimensions de personnalité similaires mesurées par les autres tests.

La validité de construit a été évaluée par une analyse factorielle multiméthode sur 20 traits mesurés par 3 méthodes. Ce type d'analyse résulte en une matrice de corrélations dans laquelle seule la validité « hétérométhode » apparaît. Ainsi, les facteurs obtenus sont dus aux corrélations entre les traits à travers différentes méthodes. Les 20 échelles ont des saturations sur 18 facteurs définis par des échelles pertinentes des critères, constituant ainsi une évidence substantielle de la contribution unique de chaque échelle du PRF.

**VERSION :** Forme E (1986) (3<sup>e</sup> édition)  
Le questionnaire comporte 352 questions et le temps de passation est d'environ 45 minutes.

## Annexe 13 : Présentation des qualités psychométriques de l'«Inventaire de personnalité de Jackson - Révisé (JPI-R)»

**Auteur :** Douglas N. Jackson

**DESCRIPTION DU TEST/MÉTHODE :** La méthode générale de construction du JPI est très similaire à celle du PRF (voir précédemment), quoiqu'il mesure des variables différentes. Les traits mesurés sont ceux ayant retenu une attention considérable dans les recherches. Ce test représente aussi un raffinement dans les stratégies utilisées pour déterminer le contenu, de même que les stratégies psychométriques et informatiques.

Le questionnaire comprend 300 items.

**FIDÉLITÉ :** Concernant la cohérence interne, les alphas des échelles, calculés dans quatre échantillons varient de 0,60 à 0,88, tandis que les corrélations bisérielles (item-échelle) moyennes par échelle se situent entre 0,47 et 0,71.

**VALIDITÉ :** Les 15 traits du JPI ont été mesurés par 4 méthodes, incluant une évaluation par les pairs. Des analyses corrélationnelles ont montré que pour la majorité des échelles du JPI, les validités convergentes montraient des valeurs positives plus élevées avec les traits pertinents qu'avec les autres traits. Avec ces mêmes données, une analyse factorielle multiméthode a été effectuée, comme pour le PRF. Dans la majorité des cas, les mesures prédites présentent une saturation plus élevée sur leur facteur respectif que sur les autres facteurs. Tous ces éléments constituent des indices de la validité de construit convergente, discriminante et de contenu.

Des études comparant des groupes de personnes qui devraient raisonnablement être différents obtiennent montrent qu'ils se différencient en effet sur les dimensions attendues.

Au sujet de la validité critériée, plusieurs études ont aussi démontré que les échelles du JPI corrélaient dans le sens attendu avec une multitude d'autres tests de personnalité ou d'intérêts (ex. : MMPI, PRF, Survey of Work Styles, Bentler Psychological Inventory, Jackson Vocational Inventory).

Concernant la validité prédictive, la majorité des échelles du JPI ont permis de différencier des gestionnaires sur leur rendement managérial, tel évalué par des subordonnés, des pairs et des supérieurs.

**VERSION :** Le JPI comprend 300 questions (vrai ou faux). Le temps de passation est de 40 à 50 minutes.



## Annexe 14 : Questionnaire évaluant le rendement individuel dans les organisations 2 et 3

### Appréciation de l'efficacité des comportements au travail

Le questionnaire qu'on va compléter ensemble comprend trois parties. La première concerne l'efficacité de comportements de **M./Mme** \_\_\_\_\_ *dans la tâche*, c'est-à-dire les activités qui apparaissent généralement sur la description de tâches formelle. La deuxième partie évalue l'efficacité de comportements dits *contextuels*, soit des comportements qui ne sont pas formellement exigés mais qui sont utiles pour l'organisation (comme par exemple : aider un collègue). La troisième partie consiste en une *appréciation globale* de la contribution de **M./Mme** \_\_\_\_\_.

Est-ce que ça va jusqu'ici?

Avant de procéder aux questions proprement dites, je vais prendre 1 petite minute pour vous présenter 3 biais qui sont fréquents lorsqu'on fait une évaluation comme celle-ci parce qu'il semble que le fait de les connaître diminue leur impact. Je vais essayer de ne pas être trop théorique ou trop longue, mais si je ne suis pas claire n'hésitez surtout pas à me le dire.

Le premier biais c'est qu'on a parfois tendance à donner des évaluations globalement plus élevées ou globalement plus faibles que ce que valent réellement les comportements. Par exemple, on peut avoir une tendance naturelle à être indulgent ou sensible et donner à quelqu'un une évaluation plus élevée que ce que ses comportements valent réellement.

Le 2<sup>e</sup> biais, c'est qu'on peut avoir tendance à pas démarquer suffisamment les employés les uns des autres. Par exemple, on peut trouver que tous les employés ont une efficacité relativement bonne et qu'aucun ne se démarque comme excellent ou plus faible.

Le 3<sup>e</sup> biais c'est qu'on peut avoir tendance à donner le même score à un employé à toutes les questions même s'il y a des différences dans l'efficacité des comportements. Par exemple, quelqu'un qu'on jugerait « très efficace » pour un comportement en particulier, on pourrait aussi avoir tendance à le juger aussi « très efficace » pour d'autres comportements, même si, en fait, son efficacité n'est que moyenne, peut-être même faible, pour ces autres comportements.

Avez-vous des questions jusqu'à présent? Si jamais vous en avez en cours de route ou si vous désirez que je répète quelque chose, ne vous gênez surtout pas pour m'arrêter.

Nous allons maintenant passer aux questions.

### 1<sup>e</sup> partie : comportements dans la tâche

Pour une dizaine de comportements, je vais vous demander dans quelle mesure M./Mme \_\_\_\_\_ est efficace pour les exécuter et je vais vous demander de me répondre sur une échelle de 1 à 4 que je vais vous nommer tout de suite mais que je vais répéter à chaque question, où 1 veut dire....

Dans quelle mesure M./Mme _____ est-il(elle) efficace pour?	Très peu efficace	Peu efficace	Assez efficace	Très efficace	Pas d'occasion de le démontrer
	1	2	3	4	N/D
1- Communiquer les bonnes informations aux personnes concernées au moment opportun					
2- Informer son équipe sur l'évolution de l'entreprise					
3- Établir des objectifs réalistes pour l'unité					
4- Établir des objectifs individuels					
5- Planifier l'utilisation des ressources					
6- S'assurer de l'atteinte des objectifs					
7- Fournir du feedback					
8- Soutenir quelqu'un qui rencontre une difficulté dans son travail					
9- Corriger les situations problématiques					
10- Favoriser l'amélioration continue					

## 2e partie : comportements contextuels.

Cette fois-ci je vais vous demander de tenir compte des opportunités que M./Mme \_\_\_\_\_ a eues et de m'indiquez jusqu'à quel point il/elle émet les comportements que je vais vous nommer. Cette fois-ci, 1 veut dire ..., mais encore une fois, je vais vous le répéter à chaque question.

En tenant compte des opportunités que M./Mme _____ a eues, indiquez jusqu'à quel point il/elle émet les comportements suivants :		Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent	Pas d'occasion de le démontrer
		1	2	3	4	N/D
1-	Émet des commentaires constructifs					
2-	Soutient quelqu'un qui présente une difficulté personnelle					
3-	Fait preuve de considération envers les autres					
4-	Contribue à assurer un rayonnement positif de l'organisation					
5-	Défend les décisions de son supérieur					
6-	Propose des changements pour améliorer le fonctionnement de l'organisation					
7-	Termine le travail à temps malgré les obstacles					
8-	S'engage lui-même dans des activités de formation continue					
9-	Entreprend les objectifs difficiles avec enthousiasme					

### 3e partie : Contribution globale

Pour répondre aux 3 prochaines questions, fiez-vous à votre expérience de gestion et à l'impression globale que vous avez de la **contribution** de M./Mme \_\_\_\_\_ . Cette fois-ci, l'échelle change à chaque question alors je ne vous la dirai qu'une fois.

1) Donc, à quel point M./Mme \_\_\_\_\_ répond-il(elle) aux attentes : Est-ce que

Il ne répond pas aux attentes	Il répond partiellement aux attentes	Il répond totalement aux attentes	Il surpasse les attentes
1	2	3	4

2) Maintenant, en comparaison avec les autres cadres, qualifiez le **rendement** global de M./Mme \_\_\_\_\_ :

Faible	Passable	Très bien	Remarquable
1	2	3	4

3) Toujours en comparaison avec les autres cadres, diriez-vous que M./Mme \_\_\_\_\_ :

Contribue peu à l'efficacité de son unité	Contribue de manière inconsistante à l'efficacité de son unité	Contribution de manière satisfaisante à l'efficacité de son unité	Contribue énormément à l'efficacité de son unité
1	2	3	4

Maintenant, je vais vous demander quel est votre degré de confiance dans la justesse de l'appréciation que vous venez de donner du rendement au travail de M./Mme \_\_\_\_\_ ?

Aucunement confiance									Totalement confiance
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Annexe 15 : Questionnaire évaluant le rendement individuel pour le premier poste dans l'organisations 1.

Le questionnaire comporte 25 questions séparées en trois parties. La première partie concerne les *comportements dans la tâche*, c'est-à-dire les activités du (*titre du poste*) qui représentent une contribution aux objectifs d'affaires de l'organisation, comme celles qui apparaissent sur la description de tâches formelle. La deuxième partie évalue les *comportements contextuels*, soit des comportements du (*titre du poste*) qui ne sont pas formellement exigés mais qui contribuent à l'efficacité organisationnelle (comme par exemple : aider un collègue). La troisième partie consiste en une *appréciation globale* de la contribution du (*titre du poste*) à l'efficacité organisationnelle.

Avant de procéder à l'évaluation proprement dite, il importe de mentionner que certains biais sont fréquents lors d'une évaluation comme celle-ci. Toutefois, le fait de connaître ces biais diminue leur impact sur l'évaluation. Voici les 3 principaux :

D'abord, le biais de *clémence/sévérité*, qui consiste à donner des évaluations plus élevées (donc être clément) ou plus faibles (donc être sévère) que ce que valent réellement les niveaux de comportements. Par exemple, on peut avoir une tendance naturelle à être indulgent ou sensible et donner à quelqu'un une évaluation plus élevée que ce que ses comportements valent réellement.

Ensuite, le biais de *restriction de variance* (ie écart réduit entre les évaluations), qui consiste à ne pas démarquer suffisamment les candidats, c'est-à-dire à donner des évaluations moyennes, des évaluations faibles ou d'excellentes évaluations à tout le monde. Par exemple, trouver que tous les employés ont des comportements d'une efficacité moyenne et qu'aucun ne se démarque comme excellent ou comme plus faible.

Troisièmement, le *biais de halo*, qui consiste à donner le même score à un candidat à toutes les questions malgré des différences dans l'efficacité des comportements. Par exemple, un individu évalué comme « excellent » à une question serait aussi évalué « excellent » aux autres questions, même si, en fait, ses autres comportements ne sont que moyennement efficaces, peut-être même peu efficaces.

Nous tenons à rappeler que cette évaluation n'a aucune conséquence pour votre travail ou celui de votre directeur de succursale. Nous vous demandons donc d'effectuer l'évaluation le plus franchement possible.

## Comportements dans la tâche

<b>Dans quelle mesure M./Mme est-il(elle) efficace dans l'exécution des comportements suivants?</b>	Très peu efficace	Peu efficace	Assez efficace	Très efficace	Pas d'occasion de le démontrer
	1	2	3	4	N/D
1- Négocie des ententes profitables pour la Banque					
2- S'assure de l'atteinte des objectifs de la succursale					
3- S'assure que la succursale offre un service à la clientèle de qualité					
4- Applique les standards de qualité de la Banque					
5- Définit le plan d'action de développement d'affaires et de fidélisation de la clientèle					
6- Soutien et mobilise l'équipe de vente					
7- Gère les employés (évaluation de rendement, salaires, développement, recrutement/congédiement)					
8- Réalise la planification budgétaire de la succursale et effectue un suivi rigoureux					
9- <i>Coach</i> les employés dans l'action					
10- S'assure du respect des normes et pratiques de la Banque et de la législation en vigueur.					
11- Entretient des communications adéquates avec les intervenants internes et externes impliqués dans les activités de la succursale					
12- Révise les processus afin d'améliorer l'efficacité de la succursale					

### Comportements contextuels

En tenant compte des opportunités que M./Mme _____ a eues, indiquez jusqu'à quel point il/elle émet les comportements suivants :		Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent	Pas d'occasion de le démontrer
		1	2	3	4	N/D
1-	Émet des commentaires constructifs					
2-	Soutient quelqu'un qui présente une difficulté personnelle					
3-	Fait preuve de considération envers les autres					
4-	Contribue à assurer un rayonnement positif de la Banque					
5-	Supporte les décisions corporatives					
6-	Propose des changements pour améliorer le fonctionnement de la Succursale					
7-	Termine le travail à temps malgré les obstacles					
8-	S'engage dans des activités de formation continue					
9-	Entreprind les objectifs difficiles avec enthousiasme					

## Appréciation globale de la contribution

Pour répondre aux 3 dernières questions, fiez-vous à votre expérience de gestion et à l'impression globale que vous avez de la contribution de **M./Mme** \_\_\_\_\_.

1) À quel point **M./Mme** \_\_\_\_\_ répond-il(elle) aux attentes :

Il ne répond pas aux attentes	Il répond partiellement aux attentes	Il répond totalement aux attentes	Il surpasse les attentes
1	2	3	4

2) En comparaison avec les autres (*titre du poste*), qualifiez le rendement global de **M./Mme** \_\_\_\_\_ :

Faible	Passable	Très bien	Remarquable
1	2	3	4

3) En comparaison avec les autres (*titre du poste*), diriez-vous que **M./Mme** \_\_\_\_\_ :

Contribue peu à l'efficacité de sa succursale	Contribue de manière inconsistante à l'efficacité de sa succursale	Contribution de manière satisfaisante à l'efficacité de sa succursale	Contribue énormément à l'efficacité de sa succursale
1	2	3	4

Pour terminer, à quel point êtes vous confiant de la précision/justesse de l'appréciation que vous venez de donner de la contribution de **M./Mme** \_\_\_\_\_

Aucunement confiant									Totalement confiant
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Merci beaucoup d'avoir participé, votre collaboration est très précieuse.**





## Annexe 16 : Questionnaire évaluant le rendement individuel du deuxième poste dans l'organisation 1.

Le questionnaire comporte 25 questions séparées en trois parties. La première partie concerne les *comportements dans la tâche*, c'est-à-dire les activités du (*titre du poste*) qui représentent une contribution aux objectifs d'affaires de l'organisation, comme celles qui apparaissent sur la description de tâches formelle. La deuxième partie évalue les *comportements contextuels*, soit des comportements du (*titre du poste*) qui ne sont pas formellement exigés mais qui contribuent à l'efficacité organisationnelle (comme par exemple : aider un collègue). La troisième partie consiste en une *appréciation globale* de la contribution du (*titre du poste*) à l'efficacité organisationnelle.

Avant de procéder à l'évaluation proprement dite, il importe de mentionner que certains biais sont fréquents lors d'une évaluation comme celle-ci. Toutefois, le fait de connaître ces biais diminue leur impact sur l'évaluation. Voici les 3 principaux :

D'abord, le biais de *clémence/sévérité*, qui consiste à donner des évaluations plus élevées (donc être clément) ou plus faibles (donc être sévère) que ce que valent réellement les niveaux de comportements. Par exemple, on peut avoir une tendance naturelle à être indulgent ou sensible et donner à quelqu'un une évaluation plus élevée que ce que ses comportements valent réellement.

Ensuite, le biais de *restriction de variance* (ie *écart réduit entre les évaluations*), qui consiste à ne pas démarquer suffisamment les candidats, c'est-à-dire à donner des évaluations moyennes, des évaluations faibles ou d'excellentes évaluations à tout le monde. Par exemple, trouver que tous les employés ont des comportements d'une efficacité moyenne et qu'aucun ne se démarque comme excellent ou comme plus faible.

Troisièmement, le *biais de halo*, qui consiste à donner le même score à un candidat à toutes les questions malgré des différences dans l'efficacité des comportements. Par exemple, un individu évalué comme « excellent » à une question serait aussi évalué « excellent » aux autres questions, même si, en fait, ses autres comportements ne sont que moyennement efficaces, peut-être même peu efficaces.

Nous tenons à rappeler que cette évaluation n'a aucune conséquence pour votre travail ou celui de votre directeur Services à la clientèle. Nous vous demandons donc d'effectuer l'évaluation le plus franchement possible.

## Comportements dans la tâche

<b>Dans quelle mesure M./Mme _____ est-il(elle) efficace dans l'exécution des comportements suivants?</b>	Très peu efficace	Peu efficace	Assez efficace	Très efficace	Pas d'occasion de le démontrer
	1	2	3	4	N/D
1- Mobilise son équipe vers l'atteinte d'objectifs communs					
2- Planifie les activités de vente et de sollicitation					
3- Organise les activités de vente et de sollicitation					
4- Favorise un climat de travail constructif					
5- Planifie les besoins de main-d'œuvre					
6- Accompagne les employés dans l'action					
7- Soutient les employés dans la résolution de problèmes					
8- Organise le travail de façon à assurer la satisfaction de la clientèle					
9- Traite les plaintes des clients en fonction des normes de qualité établies					
10- Ajuste les façons de faire pour améliorer l'efficacité					
11- Contrôle les coûts d'exploitation en effectuant le suivi des indicateurs de gestion					
12- S'assure du respect des politiques et procédures en vigueur reliées à la gestion des risques					

## Comportements contextuels

En tenant compte des opportunités que M./Mme _____ a eues, indiquez jusqu'à quel point il/elle émet les comportements suivants :		Rarement	Parfois	Souvent	Tires souvent	Pas d'occasion de le démontrer
		1	2	3	4	N/D
1-	Émet des commentaires constructifs					
2-	Soutient quelqu'un qui présente une difficulté personnelle					
3-	Fait preuve de considération envers les autres					
4-	Contribue à assurer un rayonnement positif de la Banque					
5-	Supporte les décisions corporatives					
6-	Propose des changements pour améliorer le fonctionnement de la succursale					
7-	Termine le travail à temps malgré les obstacles					
8-	S'engage dans des activités de formation continue					
9-	Entrepren les objectifs difficiles avec enthousiasme					

## Appréciation globale de la contribution

Pour répondre aux 3 dernières questions, fiez-vous à votre expérience de gestion et à l'impression globale que vous avez de la contribution de **M./Mme** \_\_\_\_\_.

1) À quel point **M./Mme** \_\_\_\_\_ répond-il(elle) aux attentes :

Il ne répond pas aux attentes	Il répond partiellement aux attentes	Il répond totalement aux attentes	Il surpasse les attentes
1	2	3	4

2) En comparaison avec les autres (*titre du poste*), qualifiez le rendement global de **M./Mme** \_\_\_\_\_ :

Faible	Passable	Très bien	Remarquable
1	2	3	4

3) En comparaison avec les autres (*titre du poste*), diriez-vous que **M./Mme** \_\_\_\_\_ :

Contribue peu à l'efficacité du Services à la clientèle	Contribue de manière inconsistante à l'efficacité du Services à la clientèle	Contribution de manière satisfaisante à l'efficacité du Services à la clientèle	Contribue énormément à l'efficacité du Services à la clientèle
1	2	3	4

Pour terminer, à quel point êtes vous confiant de la précision/justesse de l'évaluation que vous venez de donner de la contribution de **M./Mme** \_\_\_\_\_ ?

Aucunement confiance									Totalement confiance
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Merci beaucoup d'avoir participé, votre collaboration est très précieuse.**

**Annexe 17 : Exemples de caractéristiques situationnelles provenant de la tâche, du contexte social et organisationnel potentiellement en interaction avec chacun des traits du Big Five (tiré de Tett et Burnett, 2003)**

Trois principaux types d'indices situationnels opèrent dans chacune des trois sources d'indices (caractéristiques de la tâche, du contexte social et organisationnel) de pertinence des traits : 1) **les demandes de l'emploi** renvoient à l'opportunité d'agir dans un sens valorisé (inclut les tâches et responsabilités répertoriées dans la description de l'emploi, de même que les prescriptions moins formelles commandées par les normes groupales et les caractéristiques organisationnelles); 2) **les distracteurs** diffèrent des demandes de l'emploi dans la mesure où la réponse à un distracteur interfère avec la performance; 3) **les contraintes** annulent l'impact d'un trait sur le comportement en restreignant les indices d'expression de ce trait.

	<b>Caractéristiques de la tâche</b>	<b>Caractéristiques du contexte social</b>	<b>Caractéristiques du contexte organisationnel</b>
<u>Conscience</u>			
<b>Demandes de l'emploi</b>	Détail, précision, suivi de règles, échéances, complétion de tâches de grande qualité	Communications précises et explicites, responsabilité	Succès, compétition, loyauté
<b>Distracteurs</b>	Demande de créativité en présence de règles, prise de décision en situation complexe	Horaire flexible si présence d'une norme de ponctualité, demande de coopération si présence de compétition intragroupe	Demande de développement organisationnel si environnement très structuré
<b>Contraintes</b>	Gestion détaillée automatisée, rôles clairement structurés, supervision étroite	Communications très formalisées, relations structurées pour dépendance	Bureaucratie hautement formalisée, opportunités de promotion limitées
<u>Extraversion</u>			
<b>Demandes de l'emploi</b>	Interactions interpersonnelles, niveau élevé d'énergie, <i>high profile</i>	Équipe très cohésive, équipe énergique	Relations humaines, festivités
<b>Distracteurs</b>	Demandes de focus sur la tâche lors d'interactions sociales	Occasions sociales à la cafétéria, demandes de travail d'équipe sérieux dans une équipe ayant une norme de fête	Demande d'être <i>low profile</i> dans une orientation d'équipe, fête de compagnie la veille d'une échéance
<b>Contraintes</b>	Isolation physique	Collègues introvertis	Image corporative réservée
<u>Amabilité</u>			
	Aider des clients, se fier	Équipe cohésive,	Amitiés, citoyenneté

	<b>Caractéristiques de la tâche</b>	<b>Caractéristiques du contexte social</b>	<b>Caractéristiques du contexte organisationnel</b>
<b>Demandes de l'emploi</b>	sur d'autres pour la complétion des tâches	conformité aux normes de groupe	
<b>Distracteurs</b>	Demande d'économie de ressources lors de service auprès de clients insatisfaits, demande d'indépendance si les autres offrent de l'aide	Pensée groupale, demande de fermeté avec des collègues éperdus	Demande de compétition dans une orientation d'équipe, demandes de downsizing
<b>Contraintes</b>	Dépendance aux règles, lois assurant le bien-être des gens	Isolation des membres de l'équipe, collègues indépendants	Autonomie, atmosphère mécaniste
<u>Ouverture</u> <b>Demandes de l'emploi</b>	Créativité, apprentissage, aventure, voyages	Tolérance aux idées des autres, attitude libérale	Image corporative à la fine pointe, diversité de la main-d'œuvre
<b>Distracteurs</b>	Demande de focus sur la tâche en situation d'apprentissage, garder des informations secrètes (lorsque délicates)	Collègues très occupés, délinquants, opportunités multiples de comités	Demande d'autorité ou de règles dans un contexte d'innovation, demande de stabilité
<b>Contraintes</b>	Tâches simples et répétitives	Production d'équipe, collègues rigides et conservateurs	dans un contexte de croissance Structure, hiérarchie, stabilité, atmosphère sécurisante
<u>Stabilité émotionnelle</u> <b>Demandes de l'emploi</b>	Responsabilité sans contrôle sur les résultats, gestion à risque élevé	Gérer des collègues agressifs, négocier avec des normes de pessimisme ou de cynisme	Atmosphère d'incertitude, croissance rapide
<b>Distracteurs</b>	Échecs répétés, inquiétudes justifiées, demandes de ventes poussées	« Paranoïa » justifiée, collègues délinquants, colère justifiée	Demande de se préoccuper d'une baisse de profit
<b>Contraintes</b>	Consistance, clarté du rôle, prévisibilité	Valorisation de l'équipe de planification efficace, coopération, équipe participative	Climat de prévisibilité, culture sans stress