

L'INFLUENCE DES TRAITS DE PERSONNALITÉ SUR LES COMPOSANTES DE LA PERFORMANCE ADAPTATIVE DES SALARIÉS

Audrey Charbonnier-Voirin

ESKA | « [Revue de gestion des ressources humaines](#) »

2013/2 N° 88 | pages 17 à 32

ISSN 1163-913X

ISBN 9782747220330

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2013-2-page-17.htm>

Pour citer cet article :

Audrey Charbonnier-Voirin, « L'influence des traits de personnalité sur les composantes de la performance adaptative des salariés », *Revue de gestion des ressources humaines* 2013/2 (N° 88), p. 17-32.

DOI 10.3917/grhu.088.0017

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

L'INFLUENCE DES TRAITS DE PERSONNALITÉ SUR LES COMPOSANTES DE LA PERFORMANCE ADAPTATIVE DES SALARIÉS

Audrey CHARBONNIER-VOIRIN
INSEEC Business School

Les caractéristiques contextuelles du travail (incertitude, complexité, turbulence, interdépendance croissantes) font évoluer sans cesse la signification donnée à la performance au travail (Griffin, Neal & Parker, 2007). Ces changements participent en effet à redéfinir les comportements qui sont valorisés par l'organisation dans un contexte dynamique (Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall, 2006 ; Griffin et al., 2007 ; Ilgen & Hollenbeck, 1991).

L'aptitude des salariés à développer de nouvelles compétences, à faire preuve de créativité pour résoudre des problèmes nouveaux, à interagir efficacement avec divers acteurs internes et externes et à s'adapter à de nouveaux contextes devient prépondérante. Ces comportements, regroupés sous le nom de performance adaptative, sont considérés comme un facteur crucial dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Han & Williams, 2008 ; Johnson, 2001 ; Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000 ; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge & Borman, 2002 ; Pulakos, Dorsey & White, 2006).

Si les travaux inhérents au contenu de la performance adaptative représentent des avancées

significatives dans le domaine de la performance au travail (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012 ; Pulakos et al., 2000 ; 2002 ; 2006), il existe néanmoins très peu d'études empiriques étudiant ses antécédents. Le rôle des variables managériales et organisationnelles dans le développement de la performance adaptative est ainsi largement ignoré (Charbonnier-Voirin, El Akremi & Vandenberghe, 2010). Si plusieurs recherches s'intéressent à ses déterminants individuels, tels que les capacités cognitives ou les traits de personnalité (Allworth & Hesketh, 1996 ; Kozlowski, Gully, Brown, Salas, Smith & Nason, 2001 ; Pulakos et al., 2006), rares sont celles qui mènent des études empiriques et qui mesurent l'influence simultanée de l'ensemble des traits de personnalité. Ployart et Blièse (2006) proposent ainsi un ensemble de relations entre les traits de personnalité et la performance adaptative mais ils ne mènent aucune étude. Pulakos et ses collègues (2002) ainsi que LePine, Colquitt et Erez (2000) concentrent pour leur part leurs études sur l'influence de deux traits de personnalité sur la performance adaptative (respectivement les traits ouverture et stabilité, ouverture et conscience). A notre connaissance,

aucune étude ne mesure l'influence simultanée des cinq traits couramment retenus dans l'étude de la personnalité sur les différentes dimensions de la performance adaptative. Ainsi, si des recherches montrent l'influence des traits de personnalité sur la performance dans la tâche (Barrick & Mount, 1991 ; 1993 ; Hurtz & Donovan, 2000 ; Kamdar & Van Dyne, 2007) et la performance contextuelle (Hattrup, O'Connell & Wingta, 1998 ; Kamdar & Van Dyne, 2007 ; LePine & Van Dyne, 2001 ; Van Scotter & Motowidlo, 1996), Hurtz et Donovan (2000) mettent en exergue la nécessité de réaliser des recherches complémentaires sur les liens entre la personnalité et différentes formes de performance, dont la performance adaptative.

Pour répondre à ce défi, cette étude propose de tester l'influence des traits de personnalité en utilisant le cadre théorique du Big Five sur les différentes dimensions de la performance adaptative (gérer les situations imprévisibles et les urgences, résoudre les problèmes nouveaux, développer de nouvelles compétences, faire preuve d'une adaptabilité interpersonnelle et culturelle et gérer le stress issu de ces situations). Après avoir exposé le cadre théorique et introduit les hypothèses concernant l'influence des traits de personnalité sur les dimensions de la performance adaptative, les résultats obtenus à l'aide de la méthode des équations structurelles sur un échantillon de 238 salariés seront discutés.

1. COMMENT LA PERSONNALITÉ PEUT-ELLE INFLUENCER LES COMPORTEMENTS ENTRANT DANS LE DOMAINE DE LA PERFORMANCE ADAPTATIVE ? PERSPECTIVES THÉORIQUES

Les différences individuelles, parmi lesquelles les traits de personnalité, représenteraient des antécédents importants de la performance adaptative et plus généralement de l'adaptabilité individuelle (LePine et al., 2000 ; Poyart & Bliese, 2006 ; Pulakos et al., 2002 ; 2006). Ils expliqueraient en quoi certains individus s'adaptent avec succès à différents changements dans leur environnement, notamment professionnel, tandis que d'autres échouent, en influençant la manière dont les individus perçoivent et répondent à ces changements.

Après avoir défini les concepts de performance adaptative et de personnalité et présenté leur contenu théorique, une revue de la littérature sur les liens entre les traits de personnalité et les dimensions de la performance adaptative permettra de formuler, puis tester, les dix hypothèses retenues dans le cadre de cette recherche.

1.1. La performance adaptative : définition et contenu théorique

Plusieurs chercheurs ont démontré que la performance adaptative est désormais une composante majeure de la performance globale au travail, pouvant être distinguée de la performance dans la tâche et de la performance contextuelle (Han & Williams, 2008 ; Johnson, 2001 ; Pulakos et al., 2000). Face à l'instabilité de l'environnement, à la complexification et à la variabilité des situations de travail, l'aptitude des individus à s'adapter à des situations de travail dynamiques (Hesketh & Neal, 1999) semble cruciale. Johnson (2001, p. 985) définit à ce titre la performance adaptative comme l'aptitude d'une personne à modifier ses comportements pour s'adapter à la demande d'un environnement, d'une situation ou d'un événement nouveaux. Plus spécifiquement, les composantes de la performance adaptative peuvent être synthétisées comme la capacité des salariés à : faire preuve de créativité pour résoudre des problèmes inédits, apprendre continuellement pour s'adapter aux évolutions, gérer les situations imprévisibles ou urgentes ainsi que le stress inhérent et enfin, s'adapter à des contextes sociaux et culturels changeants en démontrant une adaptabilité interpersonnelle (Allworth & Hesketh, 1996 ; Moss, Dowling & Callanan, 2009 ; Pulakos et al., 2000 ; 2002). Malgré l'importance de ces comportements dans différents emplois, rares sont les études portant sur leurs antécédents. Un petit nombre de travaux s'intéresse néanmoins à l'influence des différences individuelles, en particulier les capacités cognitives et les aptitudes mentales ainsi que les traits de personnalité (Allworth & Hesketh, 1996 ; Kozlowski et al., 2001 ; Poyart & Bliese, 2006 ; Pulakos et al., 2006). Malheureusement, ces études paraissent incomplètes dans la mesure où aucun modèle ne teste l'influence simultanée des cinq traits de la personnalité sur les différentes dimensions de la performance adaptative.

1.2. L'influence des traits de personnalité du Big Five sur la performance adaptative

Un consensus semble exister autour de la description de la personnalité à travers les traits de personnalité. Eysenck (1970) définit ainsi la personnalité comme une combinaison de traits que la personne tend à manifester dans différentes situations et qui demeure stable dans le temps. Parmi les cadres théoriques liés à la personnalité, le modèle des Big Five ou des cinq facteurs de la personnalité (Costa & McCrae, 1992 ; Digman, 1990 ; Goldberg, 1992) rencontre un large consensus pour évaluer la personnalité (Mount & Barrick, 1998 ; Plaisant, Courtois, Réveillère, Mendelsohn & John, 2010). Cette théorie considère que la personnalité d'un individu est structurée autour de 5 traits d'ordre supérieur stables à travers le temps et les situations : l'ouverture, la conscience, l'extraversion, l'agréabilité et le névrotisme.

Ployart et Bliese (2006) suggèrent que les traits de personnalité influencent significativement la manière dont les gens perçoivent et répondent aux changements et que certains traits seraient des antécédents particulièrement importants des différentes dimensions de la performance adaptative (LePine et al., 2000 ; Ployart & Bliese, 2006 ; Pulakos et al., 2002, 2006). Plus particulièrement, la littérature permet de comprendre comment chacun de ces cinq traits (l'ouverture, la conscience, l'extraversion, l'agréabilité et le névrotisme) peut influencer le domaine de la performance adaptative.

1.2.1. Les liens entre l'ouverture et les dimensions de la performance adaptative

Un individu ouvert est décrit comme étant réceptif au changement et aux nouvelles expériences, curieux, créatif, doté d'imagination et appréciant l'art (Costa & McCrae, 1992 ; Digman, 1990 ; Goldberg, 1992). Il serait par conséquent capable de facilement s'adapter à un contexte nouveau ou à un changement (Goldberg, 1990) car il l'appréhenderait positivement (Griffin et al., 2007 ; Pulakos et al., 2002). Barrick et Mount (1991) montrent à ce titre que les individus « ouverts » sont plus performants que ceux détenant un faible score sur ce trait lorsqu'on leur demande d'accomplir une tâche nouvelle. Plus précisément, les résultats obtenus par Griffin et ses collègues (2007) montrent que

l'ouverture est positivement corrélée à l'adaptabilité individuelle (corrélations de .30 pour l'entreprise A et .27 pour l'entreprise B, $p < .001$), que les auteurs définissent de manière similaire à la dimension « Gérer les situations de travail imprévisibles et les urgences » de la performance adaptative. L'étude menée par LePine, Colquitt et Erez (2000) présente des résultats similaires : l'ouverture est la variable expliquant le plus fortement le succès dans la prise de décision lorsqu'une adaptation est requise. Identiquement, selon Thoresen, Bradley, Thoresen et Bliese (2004), l'ouverture prédit mieux la performance des vendeurs dans l'échantillon de transition (qui doit s'adapter à un nouveau produit à vendre) que dans celui qui ne connaît aucun changement. Ces éléments nous conduisent à formuler l'hypothèse 1 selon laquelle :

Hypothèse 1 : L'ouverture est positivement reliée à la dimension Gestion des situations imprévisibles et des urgences de la performance adaptative

D'autre part, les individus ouverts feraient preuve d'une curiosité intellectuelle et d'une imagination qui les conduiraient à aimer résoudre des problèmes et expérimenter de nouvelles approches, idées et solutions (LePine et al., 2000 ; Costa & McCrae, 1992 ; King, Walker & Broyles, 1996). A ce titre, selon Griffin et ses collègues (2007), l'ouverture est positivement corrélée à la proactivité individuelle (.08 pour l'entreprise A et .11 pour l'entreprise B, $p < .01$), capacité d'initier de nouvelles manières de faire les choses, proche de la dimension de résolution de problèmes nouveaux de la performance adaptative (Pulakos et al., 2000). Ces résultats nous conduisent à formuler la seconde hypothèse selon laquelle :

Hypothèse 2 : L'ouverture est positivement reliée à la dimension Résolution de problèmes nouveaux de la performance adaptative

Les personnes présentant ce trait seraient par ailleurs performantes dans des environnements d'apprentissage, notamment vis-à-vis des formations (Barrick et Mount, 1991), qui présentent pour elles de nouveaux stimuli et expériences (Pulakos et al., 2006). L'ouverture représenterait un besoin d'apprendre (Kanfer, Ackerman & Heggstad, 1996) et permettrait une auto-évaluation et un autocontrôle nécessaires à l'apprentissage dans des contextes changeants (LePine et al., 2000). L'ouverture serait ainsi positivement reliée à l'apprentissage et à

la motivation à se former (Poropat, 2009). Barrick, Mount & Judge (2001) montrent à cet égard que l'ouverture est positivement corrélée à la capacité de se former ($r=.20$), ce qui conduit à formuler l'hypothèse 3 :

Hypothèse 3 : l'ouverture est positivement reliée à la dimension Développement des compétences de la performance adaptative

Enfin, l'ouverture affecterait la dimension Gestion du stress de la performance adaptative dans deux directions (Pulakos et al., 2006), en prédisposant les individus à être plus ou moins stressés face à une situation nouvelle et à utiliser plus ou moins efficacement des stratégies de coping pour y faire face (Parkes, 1984 ; Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999). Un individu ouvert aurait ainsi moins tendance à percevoir le changement comme menaçant. En l'appréhendant positivement, il s'adapterait plus efficacement (Griffin et al., 2007 ; Pulakos et al., 2002). Ce qui permet de formuler l'hypothèse selon laquelle :

Hypothèse 4 : l'ouverture est positivement reliée à la dimension Gestion du stress de la performance adaptative

1.2.2. Les liens entre la conscience et les composantes de la performance adaptative

Le trait « conscience » correspond à une personne qui est responsable, qui respecte les obligations, fait preuve d'autodiscipline et privilégie l'organisation (Goldberg, 1992 ; Mount & Barrick, 1995). Un individu consciencieux est souvent décrit comme étant minutieux, persévérant, organisé et fiable (Digman, 1990). Pour ces raisons, la méta-analyse de Barrick et Mount (1991, p.17) montre que la conscience est un antécédent important de la performance au travail et ce pour tous les emplois (corrélations comprises entre .20 et .23 en fonction des catégories d'emploi considérées).

Si les liens entre conscience et performance dans la tâche (Barrick & Mount, 1991 ; Hurtz & Donovan, 2000 ; Judge & Ilies, 2002 ; Kamdar & Van Dyne, 2007 ; Mount & Barrick, 1995) et performance contextuelle (Hattrup, O'Connell & Wingta, 1998 ; Kamdar & Van Dyne, 2007 ; LePine & Van Dyne, 2001 ; Van Scotter & Motowidlo, 1996) sont relativement bien documentés pour différents emplois, les résultats des rares études s'intéressant au lien entre conscience et

performance adaptative semblent contradictoires.

Selon LePine et ses collègues (2000), les individus démontrant un score élevé sur ce trait auraient la capacité d'être persévérants, de surmonter les obstacles et de s'adapter aux nouvelles demandes de leur travail. Ils abandonneraient moins facilement que les autres dans des contextes changeants et incertains. Mais selon Murphy (1996, p.22), ce trait n'est pas avantageux dans toutes les situations car un individu consciencieux sera « conventionnel et lié aux règles », ce qui conduit Griffin et Hesketh (2005) à supposer qu'il peut être difficile pour lui de travailler dans un environnement changeant. Salgado et Rumbos (1997) montrent ainsi que, alors que la conscience et la performance au travail globale sont positivement corrélées ($r=.32$), la corrélation n'est pas significative avec la dimension Adaptabilité au travail et initiative. LePine, Colquitt et Erez (2000) montrent pour leur part une relation négative entre conscience et performance dans la prise de décision lorsqu'une adaptation est requise. Une explication à ces résultats est avancée par les auteurs ainsi que Griffin et Hesketh (2005), qui mettent en lumière le fait que la conscience est multifacettes (Costa et McCrae, 1992). Elle combine une composante proactive (organisation, discipline, compétence et recherche d'excellence) et une composante inhibitrice (prudence et respect des normes). Les résultats de Griffin et Hesketh (2005) montrent à ce titre une corrélation positive de la recherche d'excellence et de la compétence ($r=.22$ et $.17$, $p<.05$) avec la capacité de faire face au changement. Ces résultats conduisent à formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 5 : la conscience (dans sa dimension proactive) est positivement reliée à la dimension Gestion des urgences et des incertitudes de la performance adaptative

Hypothèse 6 : la conscience (dans sa dimension proactive) est positivement reliée à la dimension Résolution de problèmes nouveaux de la performance adaptative

1.2.3. Les liens entre l'extraversion et les composantes de la performance adaptative

Un individu extraverti est souvent assimilé à quelqu'un d'énergique, d'actif, d'expressif, d'optimiste, qui recherche les sensations et aimant la compagnie des autres (Costa et McCrae,

1992 ; Goldberg, 1992). Les résultats des études qui s'intéressent aux liens entre l'extraversion et la performance sont ambigus. Tandis que Barrick et Mount (1993) ne trouvent aucun lien significatif, certains auteurs montrent au contraire une corrélation positive sur des emplois différents (voir par exemple Brown, Mowen, Donovan & Licata, 2002 dans le secteur de la restauration ou Barrick et Mount en 1991 qui reportent une corrélation positive de .18 pour les managers et .15 pour les vendeurs). Concernant la performance adaptative, Ployart et Bliese (2006) proposent que l'extraversion soit reliée à l'adaptabilité interpersonnelle et culturelle. Il semblerait en effet possible qu'une personne expressive et sociable puisse plus facilement s'adapter à divers individus et à différentes cultures. Ce qui nous conduit à formuler l'hypothèse selon laquelle :

Hypothèse 7 : l'extraversion est positivement reliée à la dimension Adaptabilité interpersonnelle et culturelle de la performance adaptative

1.2.4. Les liens entre l'agréabilité et les composantes de la performance adaptative

L'agréabilité regroupe des caractéristiques telles que la tendance à être courtois, coopératif et confiant, mais également compatissant (Goldberg, 1992 ; Mount & Barrick, 1995). Les recherches montrent généralement que l'agréabilité ne prédit pas la performance dans la tâche (Borman, White & Dorsey, 1995 ; LePine & Van Dyne, 2001) sauf pour les métiers qui comprennent une large composante sociale, autrement dit, qui demandent des interactions fréquentes et de la coopération (Barrick & Mount, 1991 ; Hough, Eaton, Dunnette, Kamp & McCloy, 1990 ; Hurtz & Donovan, 2000 ; Johnson, 2001 ; Salgado, 1997 ; Tett & Burnett, 2003). Les employés « agréables » sont plus coopératifs et travaillent plus facilement en équipe (Barrick et al., 2001 ; Johnson, 2001 ; LePine & VanDyne, 2001 ; Van Scotter & Motowidlo, 1996). L'agréabilité serait la variable explicative la plus significative des comportements d'aide (Barrick, Steward, Neubert & Mount, 1998 ; Kamdar & Van Dyne, 2007). Une personne ayant un score élevé sur ce trait aurait en effet tendance à accorder autant d'importance aux besoins des autres qu'à ses propres besoins, si ce n'est plus (Rolland, 2004). Ces arguments conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 8 : l'agréabilité est positivement reliée à la dimension Adaptabilité interpersonnelle et culturelle de la performance adaptative

1.2.5. Les liens entre le névrotisme (vs stabilité émotionnelle) et les composantes de la performance adaptative

Un individu névrotique va avoir tendance à ressentir des émotions désagréables telles que la colère, l'anxiété, ou à se sentir vulnérable. Il serait par conséquent peu à même de faire face à des situations où le contrôle de soi est primordial car il se sentirait dépossédé face à de telles situations. A l'inverse, la stabilité émotionnelle (Costa & McCrae, 1992) renvoie à la capacité de rester calme lorsque l'on est confronté à la difficulté, le changement, l'incertitude ou le stress. Selon Pulakos et ses collègues (2002, 2006), les personnes stables émotionnellement tendent donc à s'adapter plus facilement et rapidement aux situations, en gérant mieux les changements en eux-mêmes et le stress issu de ces situations. Ployart et Bliese (2006) proposent ainsi que la stabilité émotionnelle est plus fortement reliée aux dimensions Gestion des situations imprévisibles et urgentes et Gestion du stress de la performance adaptative. Conformément à ces arguments, les hypothèses suivantes sont formulées :

Hypothèse 9 : la stabilité émotionnelle est positivement reliée à la dimension Gestion des urgences et des incertitudes de la performance adaptative

Hypothèse 10 : la stabilité émotionnelle est positivement reliée à la dimension Gestion du stress de la performance adaptative

Les hypothèses de recherche formulées à partir de la revue de la littérature sont synthétisées dans le tableau 1. Ces hypothèses sont testées par le biais d'une étude par questionnaires menée sur un échantillon de 238 salariés.

2. LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE

Après avoir décrit l'échantillon de cette enquête par questionnaires et présenté les échelles utilisées pour évaluer la performance adaptative et les traits de personnalité du Big Five, les résultats obtenus à l'aide de la méthode des équations

Tableau 1 : Les hypothèses formulées à l'issue de la revue de la littérature

	Dimensions de la performance adaptative (Variables dépendantes)				
	Gestion des imprévus et des urgences	Résolution de problèmes nouveaux	Développement des compétences	Adaptabilité interpersonnelle	Gestion du stress
Traits de personnalité (Variables indépendantes)					
Ouverture	H1 +	H2 +	H3 +		H4 +
Conscience	H5 +	H6 +			
Extraversion				H7 +	
Agréabilité				H8 +	
Stabilité émotionnelle	H9 +				H10 +

tions structurelles (synthétisée dans le tableau 2) seront discutés.

2.1. L'échantillon composé de 238 salariés

Afin de tester ces hypothèses, un questionnaire a été envoyé par email à environ 1000 salariés français travaillant dans des secteurs d'activité divers¹. Deux relances ont été effectuées à une semaine d'intervalle, portant le temps de recueil des données à un mois environ. 238 questionnaires complets ont été recueillis, soit un taux de participation de près de 24%. L'échantillon, dont les caractéristiques sont détaillées dans le tableau 2, comprend 50,8% de femmes et 49,2% d'hommes. L'âge moyen est de 32 ans (médiane : 28 ans) avec une ancienneté moyenne de 9 ans (médiane : 7 ans). Le niveau de diplômes est relativement élevé avec plus de 48 % des répondants ayant un bac +5. Ce constat s'explique notamment par une représentation importante de cadres (49,2% de cadres et 7,1% de cadres supérieurs).

2.2. Les échelles de mesure utilisées dans le cadre de l'enquête

Les répondants étaient invités à évaluer leur performance adaptative ainsi que leur personna-

lité sur une échelle de Likert en 7 points (1 = pas du tout d'accord, 7 = tout à fait d'accord).

La performance adaptative : L'échelle de mesure de Charbonnier-Voirin et Roussel (2012), créée sur la base des travaux de Pulakos et ses collègues (2000, 2002) a été utilisée dans sa version française. Elle comprend 19 items sur 5 facteurs : 1. Gestion des situations imprévisibles et des urgences (Exemple d'item : *Je réorganise facilement mon travail pour m'adapter à la nouvelle situation*²), 2. Résolution de problèmes nouveaux (*Dans mon service, on compte sur moi pour proposer des solutions nouvelles*), 3. Développement des compétences (*Je suis à l'affût des dernières innovations dans mon domaine professionnel pour améliorer ma manière de travailler*), 4. Adaptabilité interpersonnelle et culturelle (*Je cherche à comprendre le point de vue de mes interlocuteurs pour pouvoir mieux échanger avec eux*) et 5. Gestion du stress (*Mes collègues recherchent souvent auprès de moi des conseils dans les circonstances difficiles car je conserve mon calme*). L'analyse factorielle confirmatoire menée avec le logiciel Lisrel 8.8 soutient la structure factorielle à 5 facteurs sans suppression d'items, qui présente un bon ajustement aux données collectées ($\chi^2=208.54$, $df=142$; $GFI=.92$, $RMSEA=.04$, $NFI=.92$, $NNFI=.97$, $CFI=.97$)³ ainsi qu'une fiabilité de cohérence interne satisfaisante (Rhô de Jöreskog de .79 pour la dimension 1, .82 pour la dimension

¹ Les salariés contactés font majoritairement partie du réseau professionnel du chercheur (salariés du secteur privé ayant participé à de précédentes enquêtes sur des thématiques différentes et réseau d'anciens étudiants).

² Dans le questionnaire, les items sont précédés d'une mise en situation. L'échelle complète de la performance adaptative est disponible dans l'article de Charbonnier-Voirin et Roussel (2012).

³ Les valeurs généralement recommandées pour l'ensemble de ces indices d'ajustement sont présentées dans le tableau 2.

2, .78 pour la dimension 3, .74 pour la dimension 4, .72 pour la dimension 5).

Les traits de personnalité : Les traits de personnalité sont évalués en utilisant la version courte des mini-markers développée par Saucier (1994), validée en français par Plaisant et ses collègues (2010). Les mini-markers ont été créés à partir des adjectifs du modèle des Big Five retenus par Goldberg (1992), lui-même développé à partir des travaux de Allport et Odbert (1936), puis Catell (1943) basés sur l'hypothèse lexicale selon laquelle les différences individuelles liées à la personnalité peuvent être identifiées grâce à des adjectifs du langage courant communément utilisés pour se décrire ou décrire les autres. Une dizaine d'années ont été nécessaires à Goldberg (de 1975 à 1985) pour administrer plu-

sieurs taxinomies et des milliers d'adjectifs à divers échantillons et parvenir ainsi à identifier une structure stable de 5 facteurs. Ce modèle a été développé en France par Rolland dans les années 1990 (modèle OCEAN). L'échelle retenue comprend 15 items mesurant les 5 grands facteurs : 1. Ouverture (*Aime réfléchir, jouer avec les idées ; Est créatif ; Apprécie les expériences artistiques et/ou esthétiques*) 2. Conscience (*Est parfois négligent[®], A tendance à être désorganisé[®], Est minutieux*) 3. Extraversion (*Est réservé[®], Est timide[®], Est extraverti*), 4. Agréabilité (*Est parfois agressif[®], Pouvant être froid et distant[®], Est prévenant et aimable avec tout le monde*), 5. Stabilité émotionnelle (*Se fait beaucoup de souci[®], Est détendu, gérant bien le stress et S'énerve facilement[®]*).

Tableau 2 : Méthodologie de la recherche

Echantillon		
L'échantillon se compose de 238 salariés. Le tableau suivant présente leurs caractéristiques sociodémographiques :		
DESCRIPTEUR	MODALITE	ECHANTILLON
Genre	Homme	49.2 %
	Femme	50.8 %
Age Moyenne = 32 ans Médiane = 28	20-25 ans	25.2 %
	26-30 ans	29.5 %
	31-40 ans	24.0 %
	41-50 ans	15.0 %
	> 50 ans	6.3 %
Ancienneté Moyenne = 9 ans Médiane = 7 ans	< 2 ans	19.2 %
	2-5 ans	29.0 %
	6-10 ans	30.1 %
	11-20 ans	10.3 %
	> 20 ans	11.4 %
Niveau de diplôme	Sans diplôme	1.3 %
	BEP/CAP	5.9 %
	Bac	5.5 %
	+2/+3	12.9 %
	+4	19 %
	+5	48.7 %
> 5	6.7 %	
Statut	Ouvrier	4.3 %
	Employé	23.7 %
	Technicien et agent de maîtrise	11.5 %
	Ingénieur	4.2 %
	Cadre	49.2 %
Effectif de l'entreprise	Cadre supérieur	7.1 %
	<10	4.6 %
	10-49	13.4 %
	50-149	15.9 %
	150-499	25.1 %
	500-999	6.7 %
>1000	34.3 %	

La méthode des Equations Structurelles

La méthode des Equations Structurelles, fondée sur l'approche du maximum de vraisemblance, permet une modélisation de la matrice des covariances entre les variables observées. **Un modèle d'équations structurelles**, appelé **modèle global** ou théorique repose sur l'articulation de : 1. **Un modèle de mesure** qui représente les relations linéaires supposées entre les facteurs et leurs indicateurs et 2. **Un modèle structurel** qui représente l'ensemble des relations linéaires supposées entre les variables latentes.

Le modèle global permet d'étudier simultanément les relations causales entre plusieurs variables explicatives et à expliquer.

La qualité de l'ajustement du modèle global (modèle de mesure et modèle structurel) aux données est évaluée par l'examen simultané de plusieurs indices. S'il n'est pas parfait sur tous les critères, un ajustement peu être jugé acceptable si plusieurs critères dépassent et se rapprochent de ces seuils (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008).

	INDICES	SIGNIFICATION	VALEUR SEUIL
Fiabilité	Rhò de Jöreskog	Fiabilité de cohérence interne	$\geq .70$ (Jöreskog, 1971)
Indice de parcimonie	Chi-Deux/dl	Indice permettant de mesurer le degré de parcimonie absolu du modèle testé	< 3 (Pedhazur & Pedhazur Schmelkin, 1991), satisfaisant jusqu'à 5
Indices absolus	GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	Indice de bon ajustement qui mesure la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle testé	$\geq .90$ (Bentler & Benett, 1980 ; Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991) - <i>Indice sensible à complexité du modèle testé</i>
	RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	Il représente l'erreur moyenne d'ajustement par degré de liberté, dans la population totale	$< .08$, si possible à $.06$ (MacCallum et al., 1996)
Indices incrémentaux	NFI (<i>Normed Fit Index</i>)	Il représente la covariance totale entre les variables, qui est expliquée par le modèle testé, en comparaison au modèle nul (dans lequel toutes les variables observées seraient corrélées)	$\geq .90$ (Bentler et Benett, 1980) - <i>Indice sous estimé lorsque l'échantillon est de taille réduite</i>
	NNFI (<i>Non Normed Fit Index</i>)	Il estime l'amélioration relative, par degré de liberté, du modèle testé par rapport au modèle nul	$\geq .90$ (Bentler et Benett, 1980) - <i>Indice sous estimé lorsque l'échantillon est de taille réduite, non recommandé pour un échantillon < 150 observations</i>
	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	Il estime la diminution relative du manque d'ajustement entre le modèle testé et le modèle nul	$\geq .90$ (Bentler et Benett, 1980)

L'échelle présente un ajustement satisfaisant aux données collectées ($\chi^2=138.25$, dl = 67 ; GFI = .92, RMSEA = .06, NFI = .89, NNFI = .92, CFI = .93) et une fiabilité de cohérence interne supérieure ou proche du seuil recommandé de .70 (Rhò de Jöreskog = .79 pour l'extraversion, .73 pour la conscience, .69 pour l'ouverture, .68 pour l'agréabilité et la stabilité émotionnelle).

Variables de contrôle : l'âge, le sexe, le niveau de diplôme, la catégorie socioprofessionnelle ainsi que l'ancienneté des salariés ont été contrôlés.

2.3. Les résultats concernant les liens entre les traits de personnalité et les dimensions de la performance adaptative

Après une présentation des corrélations existant entre les traits de personnalité et les dimensions de la performance adaptative, nous discuterons les résultats obtenus à l'aide des équations structurelles.

Les tableaux 3 et 4 indiquent respectivement les statistiques descriptives et les corrélations des dimensions de la performance adaptative (Ta-

bleau 3) ainsi que des traits de personnalité et des variables de contrôle (Tableau 4). Le tableau 5 permet de s'intéresser plus particulièrement aux corrélations entre les traits de personnalité, les variables de contrôle et les cinq dimensions de

la performance adaptative. L'influence des traits de personnalité sur les dimensions de la performance adaptative sera plus particulièrement discutée à l'issue du test des hypothèses, réalisé au moyen de la méthode des équations structurelles.

Tableau 3 : Statistiques descriptives et corrélations entre les dimensions de la performance adaptative (variables dépendantes)

	Moyenne	Ecart type	1	2	3	4
1. Résolution de problèmes nouveaux	5.35	1.03				
2. Gestion des imprévus/urgences	5.51	.92	.385**			
3. Gestion du stress	5.23	.96	.376**	.298**		
4. Adaptabilité interpersonnelle	5.86	.73	.156*	.216**	.281**	
5. Efforts d'apprentissage	5.08	1.14	.424**	.250**	.308**	.121

Tableau 4 : Statistiques descriptives et corrélations entre les traits de personnalité et les variables de contrôle (variables indépendantes)

	Moy.	Ecart type	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Agréabilité	4.88	1.18									
2. Conscience	5.17	1.17	.062								
3. Ouverture	5.12	1.09	-.015	.031							
4. Extraversion	4.38	1.45	.086	-.047	.133*						
5. Stabilité émotionnelle	4.18	1.30	.139*	-.076	.056	.15*					
6. Sexe			.103	.205**	.037	-.012	-.195**				
7. Age	32.1	10.1	.021	.096	.035	-.140*	-.06	-.120			
8. CSP			-.142*	-.103	.014	.056	.075	-.196**	-.148*		
9. Diplômes			-.063	-.018	.067	.053	-.024	.055	-.56**	.547**	
10. Ancienneté	9.08	6.33	-.015	.038	.010	-.130*	-.064	-.148*	.834**	-.177**	-.55*****

Tableau 5 : Corrélations entre les traits de personnalité, les variables de contrôle et les dimensions de la performance adaptative

	Variables indépendantes									
	Ouverture	Conscience	Extraversion	Agréabilité	Stabilité émotionnelle	Sexe	Age	CSP	Diplôme	Ancienneté
Variables dépendantes										
Résolution de problèmes nouveaux	.336**	.141*	.090	.044	.090	.122	.034	.135*	.231**	.024
Gestion des imprévus/urgences	.212**	.181**	.214**	.072	.100	.117	.029	.071	.072	.053
Gestion du stress	.243**	.123	.083	.266**	.370**	.001	.122	.089	.011	.102
Adaptabilité interpersonnelle	.081	.085	.098	.343**	.024	.092	-.007	-.007	.147*	-.020
Efforts d'apprentissage	.252**	.286**	.084	.074	.061	.125	-.075	.115	.138*	-.028

Le tableau 5 indique que la résolution de problèmes nouveaux est positivement corrélée avec le trait ouverture ($r=.34, p<.01$), la catégorie socioprofessionnelle ($r=.13, p<.05$) et le niveau de diplôme ($r=.23, p<.01$). Il semble en effet assez peu surprenant que la capacité de résolution de problèmes nouveaux soit, selon une tendance globale, plus sollicitée chez les cadres et ingénieurs que chez les ouvriers et employés. L'aptitude à gérer des imprévus et des urgences est positivement associée aux traits ouverture ($r=.21, p<.01$), conscience ($r=.18, p<.01$) et extraversion ($r=.21, p<.01$). La capacité à gérer le stress issu des situations de travail est pour sa part positivement corrélée aux traits ouverture ($r=.24, p<.01$), agréabilité ($r=.27, p<.01$) et stabilité émotionnelle ($r=.37, p<.01$). L'adaptabilité interpersonnelle est positivement associée au trait agréabilité ($r=.34, p<.01$) ainsi qu'au niveau de diplôme ($r=.15, p<.01$). Enfin, les efforts d'apprentissage sont positivement associés aux traits ouverture ($r=.25, p<.01$), conscience ($r=.29, p<.01$) et au niveau de diplôme ($r=.14, p<.05$). La volonté de poursuivre des efforts d'apprentissage est plus importante chez les diplômés que les non diplômés car ces premiers auraient plus l'habitude d'être dans cette dynamique.

Si l'on focalise l'analyse sur les traits de personnalité, l'agréabilité est positivement corrélée avec l'adaptabilité interpersonnelle et culturelle ($r=.34, p<.01$) et la gestion du stress ($r=.27, p<.01$). La conscience est pour sa part positivement corrélée avec le développement des compétences ($r=.29, p<.01$), la gestion des situations de travail imprévisibles et des urgences ($r=.18, p<.01$), la résolution de problèmes nouveaux ($r=.14, p<.01$). L'ouverture est positivement corrélée avec toutes les dimensions de la performance adaptative à l'exception de l'adaptabilité interpersonnelle ($r=.34$ pour la résolution de problèmes nouveaux, $.25$ pour le développement des compétences, $.24$ pour la gestion du stress et $.21$ pour la gestion des situations de travail imprévisibles et des urgences, $p<.01$). Malgré la dénomination d'ouverture, ce trait décrit avant tout un individu créatif, aimant réfléchir, appréciant l'art et les expériences (Costa & McCrae, 1992 ; Digman, 1990 ; Goldberg, 1992) et n'est pas associé à la capacité de développer de bonnes relations avec ses interlocuteurs, à échanger avec eux, ou à ajuster ses méthodes de travail (dimension de l'adaptabilité interpersonnelle de la performance adaptative). Ce résultat

est conforme à l'étude menée par Barrick et ses collègues (2001) qui montrent que l'ouverture n'influence pas la performance dans les situations de travail où les relations interpersonnelles sont importantes. L'extraversion est pour sa part positivement corrélée avec la gestion des situations de travail imprévisibles ($r=.37, p<.01$) et avec le trait ouverture ($r=.14, p<.05$). La stabilité émotionnelle est enfin positivement associée à la gestion du stress ($r=.37, p<.01$) et aux traits agréabilité ($r=.14, p<.05$) et extraversion ($r=.15, p<.05$).

Afin de tester les hypothèses simultanément, la méthode des équations structurelles a été utilisée (logiciel Lisrel 8.8). Le modèle testé présente un ajustement correct aux données collectées sur la base d'un examen multicritères (Hooper et al., 2008), au regard de la taille de l'échantillon et de la complexité du modèle ($\chi^2 = 818, dl = 481, RMSEA = .05, NFI = .89, NNFI=.92, CFI = .93, GFI=.86$). Le tableau 6 présente les résultats liés au test des hypothèses.

Les résultats permettent de valider les hypothèses 1 à 4 : l'ouverture est positivement reliée aux dimensions de la performance adaptative : résolution de problèmes nouveaux ($\gamma =.75, p<.001$), développement des compétences ($\gamma =.54, p<.001$), gestion des situations imprévisibles et des urgences ($\gamma =.47, p<.001$) et gestion du stress ($\gamma =.46, p<.001$). Les résultats montrent, conformément à la littérature, qu'un individu ouvert s'adapte plus efficacement au changement (Barrick et al., 2001) car il l'appréhende positivement (Griffin et al., 2007 ; Pulakos et al., 2002), qu'il aime résoudre des problèmes complexes (Costa et McCrae, 1992 ; LePine et al., 2000), innover (Barrick et al., 2001) et qu'il a soif d'apprentissage (Pulakos et al., 2006). L'hypothèse 5 selon laquelle la conscience est positivement reliée à la gestion des situations imprévisibles et urgentes est également validée ($\gamma =.23, p<.05$). Les individus faisant preuve d'une conscience élevée démontreraient en effet une aptitude accrue à surmonter les obstacles et s'adapteraient plus facilement à de nouvelles situations (Le Pine et al., 2000). L'hypothèse 6 selon laquelle la conscience influence positivement la résolution de problème nouveaux est validée ($\gamma =.15, p<.05$), mais les résultats montrent, de manière additionnelle, que la conscience influence également le développement des compétences ($\gamma =.35, p<.001$). Ce résultat s'expliquerait par le fait que les individus qui obtiennent un score

**Tableau 6 : Résultats du modèle testé
(Coefficients de régression complètement standardisés)**

	<i>Dimensions de la performance adaptative (Variables dépendantes)</i>				
	<i>Gestion des imprévus et des urgences</i>	<i>Résolution de problèmes nouveaux</i>	<i>Développement des compétences</i>	<i>Adaptabilité interpersonnelle</i>	<i>Gestion du stress</i>
Traits de personnalité Variable indépendante					
Ouverture	.47*** T=4.11 H1 validée	.75*** T=5.79 H2 validée	.54*** T=4.69 H3 validée	<i>Ns</i>	.46*** T=4.74 H4 validée
Conscience	.23** T=2.79 H5 validée	.15* T=2.12 H6 validée	.35*** T=4.03	<i>Ns</i>	<i>ns</i>
Extraversion	.20** T=2.70	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i> H7 infirmée	<i>ns</i>
Agréabilité	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	.59*** T=5.03 H8 validée	.32*** T=3.80
Stabilité émotionnelle	<i>ns</i> H9 infirmée	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>Ns</i>	.55*** T=5.42 H10 validée
R²	.31	.59	.42	.35	.59

*p<0,05, **p<0.01, ***p<0.001, *ns* (non significatif)

élevé sur ce trait sont persévérants et font volontairement des efforts additionnels pour atteindre les objectifs (Motowidlo et Van Scotter, 1994). Un individu consciencieux ferait ainsi des efforts plus soutenus d'apprentissage (Poropat, 2009). L'extraversion aurait pour sa part une influence sur la gestion des situations imprévisibles ou urgentes ($\gamma = .20$, $p < .05$). Les individus extravertis, assimilés notamment à des personnes énergiques et actives (Costa & McCrae, 1992 ; Goldberg, 1992) réussiraient plus facilement à prendre des décisions et à agir rapidement pour maîtriser les urgences et à réorganiser leur travail pour s'adapter aux imprévus (Pulakos et al., 2006). En revanche, l'hypothèse 7 selon laquelle l'extraversion influence positivement l'adaptabilité interpersonnelle est infirmée. L'étude menée par Barrick et ses collègues (2001) montre à ce titre que l'extraversion est positivement corrélée à la performance seulement pour les emplois qui nécessitent des interactions dont l'objectif est d'influencer les autres et d'obtenir un statut ou du pouvoir (cas des vendeurs et des managers), mais pas dans les relations qui nécessitent un travail en équipe (coopération, écoute, comportements d'aide), où

dans ce cas, l'agréabilité serait le seul trait prédictif. Ainsi, l'hypothèse H8 selon laquelle l'agréabilité est positivement reliée à l'adaptabilité interpersonnelle est validée ($\gamma = .59$, $p < .001$). Ce résultat corrobore plusieurs autres recherches qui ont montré que ce trait est une variable explicative importante dans les emplois qui nécessitent de fréquentes interactions (Barrick & Mount, 1991 ; Hurtz & Donovan, 2000). Les résultats montrent par ailleurs que l'agréabilité influence positivement la dimension Gestion du stress de la performance adaptative ($\gamma = .32$, $p < .001$). Cela paraît peu surprenant dans la mesure où cette dernière comprend une composante sociale : la capacité d'exercer sur les autres une influence apaisante et le fait de rechercher des solutions en discutant calmement avec les collègues. L'hypothèse 9 est également validée : la stabilité émotionnelle influence positivement la gestion du stress, mais non la dimension Gestion des situations imprévisibles (H10 infirmée). Le fait d'être calme et de ne pas se faire facilement du souci n'améliorerait pas, dans le cadre de cette étude, la capacité d'agir et de prendre des décisions pour faire face à ces situations.

DISCUSSION

Les nouvelles technologies, les évolutions dans le contenu et l'organisation du travail nécessitent que les salariés s'adaptent à des situations de travail nouvelles et variées (Pulakos et al., 2002). Alors que la performance adaptative constitue une composante importante de la performance globale au travail, rares sont les études qui s'intéressent à ses antécédents individuels ou organisationnels. Cette recherche contribue à la littérature de deux façons. Premièrement, elle soutient la structure à cinq facteurs de la performance adaptative qui est stable, et qui présente un ajustement aux données collectées ainsi qu'une fiabilité de cohérence interne satisfaisants. D'autre part, cette recherche est une étape importante dans la compréhension des traits de personnalité susceptibles d'expliquer les différentes manières dont les individus s'adaptent au changement. Les résultats révèlent que l'ouverture est une variable explicative forte de quatre des cinq dimensions de la performance adaptative : la résolution de problèmes nouveaux, le développement des compétences, la gestion des situations de travail imprévisibles et urgentes ainsi que le stress issu de ces situations. La conscience est également un trait explicatif important pour ces trois premières composantes de la performance adaptative. L'agréabilité est pour sa part positivement reliée à l'adaptabilité interpersonnelle et culturelle ainsi que la gestion du stress, elle-même positivement influencée par la stabilité émotionnelle.

Cette recherche peut par conséquent être utile dans les processus de sélection et d'orientation (recrutement ou mobilité, constitution d'une équipe par exemple) en fonction des spécificités de l'emploi ou de la mission considérés. Elle permet, en fonction du type de performance recherché, en l'occurrence lié à un ensemble de capacités d'adaptation, d'améliorer ce processus par la connaissance des traits de personnalité qui sont nécessaires pour réussir dans un emploi déterminé. Tett et Burnett (2003) rappellent à ce sujet que pour avoir de réelles implications managériales en termes de sélection et d'orientation, les recherches qui étudient les liens entre les traits de personnalité et la performance doivent tenir compte des spécificités de l'emploi et des comportements réellement valorisés par les pairs, les supérieurs ou les subordonnés et l'organisation (par exemple en termes de collaboration en équipe, de rapi-

dité d'action, de qualité de service, ou liés à la culture organisationnelle).

La présente recherche aide ainsi à déterminer la pertinence des traits à valoriser en fonction de la situation et des attentes d'un emploi spécifique en termes de capacités d'adaptation requises. Les résultats montrent qu'un emploi qui requiert une adaptation élevée aux imprévus et aux urgences (comme par exemple celui d'un(e) secrétaire de direction) devra prioritairement rechercher un individu démontrant les traits d'ouverture, de conscience et d'extraversion tandis qu'un travail considéré comme stressant (par exemple un ingénieur technico commercial ayant à faire face à la pression quotidienne d'atteinte de ses objectifs de chiffre d'affaires) nécessitera, outre un individu stable émotionnellement, quelqu'un d'ouvert et d'agréable. Les emplois nécessitant une forte créativité (capacité de résolution de nouveaux problèmes, comme par exemple les emplois de chercheur ou d'ingénieur) et/ou d'importants efforts d'apprentissage (par exemple un développeur informatique qui doit constamment actualiser et faire évoluer ses compétences dans le domaine) s'adresseront prioritairement aux individus démontrant les traits d'ouverture et de conscience, qui dénotent d'une envie et d'une facilité à se former et à expérimenter de nouvelles approches. L'adaptabilité interpersonnelle requise par exemple par un gestionnaire de projets ou par un acheteur international demandera pour sa part un niveau élevé d'agréabilité. Les résultats facilitent par conséquent l'établissement d'un profil de personnalité en concordance avec les comportements d'adaptation requis par un emploi.

Si l'utilisation de tests de personnalité et l'observation peuvent ainsi permettre d'évaluer le potentiel d'un individu à réussir dans des situations professionnelles prédéfinies, les résultats peuvent inversement permettre une meilleure adéquation des emplois aux profils de personnalité des salariés ou des candidats (dans le cadre du *Job design* ou lors de la préparation d'une mobilité par exemple), en définissant la mission, les activités, le contexte de travail qui facilitent l'expression d'un trait (Tett et Burnett, 2003) que l'on a détecté chez un individu et qui peut actuellement être inutilisé ou sous utilisé (par exemple une personne démontrant un niveau élevé d'agréabilité qui a peu d'interactions interpersonnelles dans son emploi actuel). Les situations de travail qui don-

nent aux traits de personnalité des individus l'opportunité de s'exprimer peuvent ainsi être repensées, aussi bien au niveau des caractéristiques de l'emploi, que de l'environnement social et organisationnel.

Cette étude n'est néanmoins pas exempte de limites. La principale tient aux coefficients de fiabilité de cohérence interne de certaines dimensions du Big Five qui, bien que proches, sont légèrement en deçà du seuil préconisé (.68 et .69 < .70, Jöreskog, 1971). Bien que différents auteurs plaident en faveur de l'utilisation de ce modèle pour évaluer la personnalité étant donné sa validité et sa fiabilité (Costa & McCrae, 1992 ; Goldberg, 1992 ; Plaisant et al., 2010), l'utilisation des traits comme unités de mesure de la personnalité continue de faire l'objet de controverses sur le plan conceptuel et méthodologique (voir par exemple Morizot & Miranda, 2007 ; Morgeson et ses collègues qui, en 2007, critiquent l'utilisation des tests de personnalité dans les processus de sélection à cause d'une validité jugée trop faible, article auquel vont répondre plusieurs chercheurs pour montrer au contraire l'utilité et la validité des échelles de personnalité auto administrées, comme par exemple Ones et al., 2007 ou Tett et Christiansen, 2007). Il n'est pas rare que les chercheurs rencontrent des difficultés dans l'évaluation des traits de personnalité (voir par exemple les travaux de Bergman, Donovan, Drasgow, Overton & Henning, 2008 ou Thoresen et al., 2004 dans lesquels les coefficients de fiabilité de cohérence interne de certains traits sont très en dessous du seuil généralement admis). D'autres auteurs, à l'image de Schmit et Ryan (1993) notent l'instabilité de la structure factorielle du Big Five en fonction de l'échantillon considéré, qui varierait selon les conditions et les objectifs de l'administration du test ainsi que la représentation que s'en font les individus. De nombreux articles s'en tiennent d'ailleurs à l'utilisation de deux ou trois traits (voir par exemple Pulakos et al., 2002 ; LePine et al., 2000). Les traits étudiés dans le cadre du Big Five seraient en effet multifacettes (Costa et McCrae, 1992; Griffin et Hesketh, 2005), rassemblant un ensemble large de caractéristiques (Schmit & Ryan, 1993) pouvant paraître plus ou moins proches. La conscience par exemple, réunit des composantes proactives (organisation, compétence, recherche d'excellence) et des composantes inhibitrices (prudence, adhésion/respect des normes) impossibles à étudier de

manière simultanée (Griffin et Hesketh, 2005). Les traits d'ordre supérieur sont constitués de plusieurs traits primaires qu'il semble nécessaire d'examiner séparément en fonction des objectifs de la recherche (Morizot & Miranda, 2007), en utilisant de préférence des versions longues susceptibles de les représenter (Schmit & Ryan, 1993). Une seconde voie de recherche intéressante consisterait à étudier simultanément l'influence des traits sur la performance au travail dans son ensemble en distinguant la performance dans la tâche de la performance contextuelle et adaptative. Barrick et Mount (1991) suggèrent par ailleurs que les liens non significatifs trouvés entre les traits de personnalité et la performance dans différentes études peuvent être dus à la présence de variables modératrices, telle que l'autonomie (Barrick et Mount, 1993). Il serait par conséquent intéressant d'ajouter des variables intermédiaires individuelles (telle que le sentiment d'autocontrôle ou d'auto efficacité), mais également managériales. Kamdar et Van Dyne (2007) montrent par exemple qu'un échange social de qualité avec les collègues et les supérieurs rend moins fort le lien entre personnalité (agréabilité et conscience) et performance. D'autres chercheurs appellent les futures recherches à spécifier les conditions organisationnelles susceptibles de faciliter, ou au contraire de freiner, l'activation et l'expression de certains traits, comme par exemple les caractéristiques de la culture ou du climat organisationnel pour différentes catégories d'emplois (Tett et Burnett, 2003). Tett et Christiansen (2007) notent également une possible interaction entre les traits de personnalité eux-mêmes en mobilisant les travaux de Witt, Burke, Barrick et Mount (2002) qui montrent que la conscience influence négativement la performance des salariés dont le score d'agréabilité est faible lorsque leur emploi demande de fortes compétences interpersonnelles.

En conclusion, la présente recherche constitue une première étape dans la compréhension des traits de personnalité qui influencent les comportements au travail regroupés sous le nom de performance adaptative. Elle ouvre la voie à de futures recherches sur les antécédents individuels de la performance adaptative ainsi que les mécanismes grâce auxquels les traits de personnalité influencent cette composante désormais cruciale de la performance globale au travail.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLPORT G.W. & ODBERT H.S. (1936) « Trait names: A psycho-lexical study », *Psychological Monographs*, 47(1, whole n°211), pp.1-171.
- ALLWORTH E.A. & HESKETH B. (1996). *Construct-based biodata and the prediction of adaptive performance*. Twelfth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. St. Louis, MO.
- BARRICK M.R. & MOUNT M.K (1991) « The Big Five personality dimensions and job performance », *Personnel Psychology*, 44(1), pp.1-27.
- BARRICK M.R. & 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(1), pp.111-118.
- BARRICK M.R., MOUNT M.K & JUDGE T.A. (2001). « Personality and performance at the beginning of the new millennium: what do we know and where do we go next? », *Personality and Performance*, 951/2, pp. 9-30.
- BARRICK M.R., STEWARD G.L., NEUBERT M. & MOUNT M.K (1998) « Relating member ability and personality to work team processes and team effectiveness », *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 377-391.
- BENTLER P.M., & BONETT D.G. (1980) « Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures », *Psychological Bulletin*, 88, pp.588-606.
- BORMAN W. C., WHITE L.A. & DORSEY D.W. (1995) « Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings », *Journal of Applied Psychology*, 80, pp.168-177.
- BROWN T.J., MOWEN J.C., DONOVAN T. & LICATA J.W. (2002) « The customer orientation of service workers: personality traits effects on self- and supervisor performance ratings », *Journal of Marketing Research*, 39, pp.110-119.
- BURKE C.S., STAGL K.C., SALAS E., PIERCE L., & KENDALL, D. (2006) « Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model », *Journal of Applied Psychology*, 91, pp.1189-1207.
- CATELL R.B. (1943) « The description of personality: Basic traits resolved into clusters », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, pp.476-506.
- CHARBONNIER-VOIRIN A. & ROUSSEL P. (2012) « Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29, pp.280-293.
- CHARBONNIER-VOIRIN A., EL AKREMI A., & VANDENBERGHE C. (2010) « A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation », *Group and Organization Management*, 35(6), pp.699-726.
- COSTA P.T. & McCRAE R.R (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and new five inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources Inc, Florida.
- DIGMAN J.M (1990) « Personality structure: Emergence of the five factor model » *Annual Review of Psychology*, 41, pp.417-440.
- BERGMAN M.E., DONOVAN M.A., DRASGOW F., OVERTON R.C. & HENNING J.B. (2008) « Test of Motowidlo et al.'s (1997) theory of individual differences in task and contextual performance », *Human Performance*, 21, pp.227-253.
- EYSENCK (1970). *The structure of human personality* (3rd ed.). London, UK: Methuen.
- GOLDBERG L.R. (1990) « An alternative "description of personality": The big five factor structure », *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, pp.1216-1229.
- GOLDBERG L.R. (1992) « The development of markers for the Big Five factor structure », *Psychological Assessment*, 4, pp.26-42.
- GRIFFIN B. & HESKETH B. (2005). « Are conscientious workers adaptable? », *Australian Journal of Management*, 30(2), 245-259.
- GRIFFIN M.A., NEAL A., & PARKER S.K. (2007) « A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts », *Academy of Management Journal*, 50(2), pp.327-347.
- HAN T.Y. & WILLIAMS K.J. (2008). « Multilevel investigation of adaptive performance: Individual and team-level relationships », *Group & Organization Management*, 33, pp.657-684.
- HATTRUP K., O'CONNELL M.S. & WINGATE P.H. (1998) « Prediction of multidimensional criteria: Distinguishing task and contextual performance », *Human Performance*, 11, pp.305-319.
- HESKETH B., & NEAL (1999) « Technology and performance », In D.R. Ilgen & D.P. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development* (pp. 21-55). San Francisco: Jossey-Bass.
- HOOPER D., COUGHLAN J. & MULLEN M.R. (2008) « Structural Equation Modeling: Guidelines for determining model fit », *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), pp.53-60.
- HOUGH L.M., EATON N.K., DUNNETTE M.D., KAMP J.D. & McCLOY R.A. (1990) « Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validity », *Journal of Applied Psychology*, 75, pp.581-595.
- HURTZ G.M. & DONOVAN J.J. (2000) « Personality and job performance: The Big Five Revisited », *Journal of Applied Psychology*, 85, pp.869-879.
- ILGEN D.R., & HOLLENBECK J.R. (1991) « The structure of work: Job design and roles », In M.D. Dunette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organisational psychology* (2nd ed.) (pp. 165-207). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.

- JOHNSON J.W. (2001) « The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance », *Journal of Applied Psychology*, 86(5), pp.984-996.
- JÖRESKOG K.G. (1971) « Statistical analysis of sets of congeneric tests », *Psychometrika*, 36, pp.109-133.
- JUDGE T.A., THORESEN C.J., PUCIK V. & WELBOURNE T.M. (1999) « Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective », *Journal of Applied Psychology*, 84(1), pp.107-122.
- KAMDAR D. & VAN DYNE L. (2007) « The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance », *Journal of Applied Psychology*, 92(5), pp. 1286-1298.
- KANFER R., ACKERMAN P.L. & HEGGESTAD E.D. (1996) « Motivation skills and self-regulation for learning: A trait perspective », *Learning and Individual Differences*, 8(3), pp.185-209.
- KING L.A., WALKER L & BROYLES S.J. (1996) « Creativity and the five-factor model », *Journal of Research in Personality*, 30(2), pp.189-203.
- KONOVSKY M.A. & ORGAN D.W. (1996) « Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behaviour », *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp.215-224.
- KOZLOWSKI S.W.J., GULLY S.M., BROWN K.G., SALAS E., SMITH E.M., & NASON E.R. (2001) « Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, pp.1-31.
- LEPINE J.A., COLQUITT J.A. & EREZ A. (2000) « Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience », *Personnel Psychology*, 53, pp.563-593.
- LEPINE J.A. & VAN DYNE L. (2001) « Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability », *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 325-336.
- MacCALLUM R.C., BROWNE M.W., & SUGAWARA H.M. (1996) « Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling », *Psychological Methods*, 1, pp.130-149.
- MORGESON F.P., CAMPION M.A., DIPBOYE R.L., HOLLENBECK J.R., MURPHY K. & SCHMITT N. (2007) « Reconsidering use of personality tests in personnel selection contexts », *Personnel Psychology*, 60, pp.683-729.
- MORIZOT J. & MIRANDA D. (2007) Approche des traits de personnalité : Postulats, controverses et progrès récents, *Revue de psychoéducation*, 36(2), 363-419.
- MOSS S.A., DOWLING N., & CALLANAN J. (2009) « Towards an integrated model of leadership and self regulation », *Leadership Quarterly*, 20, pp. 162-176.
- MOTOWIDLO S.J. & VAN SCOTTER J.R. (1994) « Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance », *Journal of Applied Psychology*, 79, pp.475-480.
- MOUNT M.K. & BARRICK M.R. (1995) « The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, pp.153-200.
- MOUNT M.K. & BARRICK M.R. (1998) « Five reasons why the Big Five article has been frequently cited », *Personnel Psychology*, 51(4), pp. 849-857.
- MURPHY K.R (1996) « Individual differences and behavior in organizations: Much more than g. », In K.R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations (pp.3-30)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- PARKES K.R. (1984) « Locus of control, cognitive appraisal and coping in stressful episodes », *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, pp.655-668.
- PEDHAZUR E.J. & PEDHAZUR SCHMELKIN L. (1991). *Measurement, design, and analysis, an integrated approach*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- PLAISANT O., COURTOIS R., REVEILLERE C., MENDELSON G.A. & JOHN O.P. (2010) « Validation par analyse factorielle du Big Five Inventory français (BFI-Fr) Analyse convergente avec le NEO-PI-R », *Annales Médico-Psychologiques*, 168(2), pp.97-106.
- PLOYART R.E., & BLIESE P.D. (2006) « Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability », In S. Burke, L.G.Pierce & E. Salas (Eds.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments. Advances in human performance and cognitive engineering research*, 6; Elsevier Ltd.
- POROPAT A.E. (2009). « A meta-analysis of the Five-Factor model of personality and academic performance ». *Psychological Bulletin*, 135(2), pp.322-338.
- PULAKOS E.D., ARAD S., DONOVAN M.A., & PLAMONDON K.E. (2000) « Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptive performance », *Journal of Applied Psychology*, 85, pp.612-624.
- PULAKOS E.D., SCHMITT N., DORSEY D.W., HEDGE J.W., & BORMAN W.C. (2002) « Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability », *Human Performance*, 15, pp.299-323.
- PULAKOS E.D., DORSEY, D.W., & WHITE, S.S. (2006) « Adaptability in the work place: Selecting an adaptive workforce », In C.S. Burke, L.G. Pierce & E. Salas (Eds.), *Understanding Adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments (pp.41-72)*. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 6, Elsevier Ltd.
- ROLLAND J.P. (2004), *L'évaluation de la personnalité: le modèle en cinq facteurs*, coll. Mardaga.

SALGADO J.F. (1997) « The five factor model of personality and job performance in the european community », *Journal of Applied Psychology*, 82, pp.36-43.

SAUCIER G. (1994) « Mini markers: A brief version of Goldberg's unipolar big five markers », *Journal of Personality Assessment*, 63(3), pp.506-516.

SCHMIT M.J. & RYAN A.M. (1993) « The Big-5 in personnel selection – Factor structure in applicant and nonapplicant populations », *Journal of Applied Psychology*, 78(6), pp.966-974.

TETT R.P. & BURNETT D.D. (2003) « A personality trait-based interactionist model of job performance », *Journal of Applied Psychology*, 88(3), pp.500-517.

THORESEN C.J., BRADLEY J.C., THORESEN J.D. & BLIESE P.D. (2004) « The big five personality traits and job performance across time in maintenance and transitional job stages », *Journal of Applied Psychology*, 89, pp.835-853.

VAN SCOTTER J.R. & MOTOWIDLO S.J. (1996) « Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance », *Journal of Applied Psychology*, 81, pp.525-531.

WITT LA., BURKE L., BARRICK M.R. & MOUNT M.K. (2002) « The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance », *Journal of Applied Psychology*, 87, pp.161-169.