

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Comment les tests de personnalité peuvent-ils aider les managers dans la gestion de leurs équipes ?

Auteur : Valentine Plisnier

Promoteur : Michel Ajzen

Année académique : 2024 – 2025

Master : 120 Sciences du travail

Cher lecteur,

Face aux défis croissants de la gestion d'équipe, j'ai constaté qu'il n'existe pas de méthode suffisamment probante pour cerner un collaborateur. Beaucoup estiment que la perception de la personnalité est innée et relève de l'intuition, compétence que je ne possède pas et qui, en pratique, conduit souvent à des jugements biaisés. Je pense pourtant qu'il est nécessaire d'objectiver certains aspects de la personnalité, plutôt que de prôner le seul recours à l'intuition ou au témoignage subjectif.

S'il est une certitude, c'est qu'il me faut trouver une solution ; c'est pourquoi je me suis interrogée sur l'usage des tests de personnalité.

Si ce travail marque un accomplissement à la fois personnel et professionnel, il est aussi, en secret, une forme de victoire intime. Je nourris l'espoir qu'il m'ouvrira de nouvelles portes, et bien avant que ne soit rendu le jugement académique, je sais déjà qu'il représente pour moi une transformation profonde. Ce mémoire est né de doutes apprivoisés, de silences fertiles et d'une persévérance insoupçonnée.

Il fut un temps où l'idée même de parvenir à un tel aboutissement me semblait irréaliste. Et certains propos — parfois glissés par des proches avec une sincérité désarmante — auraient pu freiner mon élan. Chaque page rédigée est une preuve silencieuse que les possibles naissent parfois là où personne ne les attend.

Je tiens à remercier le Professeur Michel Ajzen pour sa disponibilité et ses conseils avisés, ainsi que les managers et collaborateurs qui ont généreusement partagé leur expérience.

Je suis également reconnaissante envers ma famille pour son soutien bienveillant ; à Clem et Jade, pour leur écoute et leur valorisation quotidienne. Je tiens aussi à souligner le soutien indéfectible de mon compagnon ainsi que l'inspiration constante qu'il m'apporte. Dans les instants les plus sombres, il me rappelle que *ma seule limite est mon imagination*. Un remerciement tout particulier à mon *Papyou*, qui m'a toujours encouragée à *viser haut* et demeure pour moi une source d'inspiration majeure.

« Les racines de notre réussite plongent toujours dans le terreau des relations que nous cultivons. » - Anonyme

Puisse cette recherche éveiller en vous la même curiosité qu'elle a éveillée en moi.

Votre dévouée mémorante,

Valentine.

Table des matières

Introduction	1
Partie I – Cadre théorique	5
<i>Chapitre 1 – La personnalité.....</i>	<i>5</i>
1.1 Traits de personnalité et personnalité	5
1.2 Personnalité : acquise/innée	8
1.3 Test de personnalité	10
1.4 Conclusion.....	10
<i>Chapitre 2 – Les tests de personnalité.....</i>	<i>11</i>
2.1 Choix des tests étudiés.....	12
2.2 Myers-Briggs Type Indicator.....	14
2.2.1 Histoire	14
2.2.2 Principe.....	14
2.2.3 Limites scientifiques.....	15
2.3 Le test StrengthsFinder.....	18
2.3.1 Histoire	18
2.3.2 Principe.....	18
2.3.3 Limites scientifiques.....	19
2.3.4 Controverses épistémologiques	21
2.4 Le Big Five	23
2.4.1 Histoire	23
2.4.2 Principe.....	24
2.4.3 Utilisation en entreprise.....	25
2.4.4 Validité.....	29
2.4.5 Différences générationnelles	32
2.4.6 Limite d’universalité culturelle	33
2.4.7 Limites méthodologiques et théoriques.....	35
2.5 Conclusion.....	36
<i>Chapitre 3 – Cadre managérial de la gestion d’équipe</i>	<i>37</i>
3.1 Théorie des groupes et des dynamiques de groupe	37
3.2 Les managers	40
3.3 Rôle des managers de proximité.....	41
3.4 Conclusion.....	42
Partie II – Recherche empirique	43
<i>Chapitre 4 – Méthodologie.....</i>	<i>43</i>
4.1 Type de recherche et démarche	43
4.2 Population et échantillonnage.....	44
4.3 Outils de collecte de données	44
4.4 Déroulement des entretiens	45
4.5 Méthode d’analyse des données	45

4.6	Fiabilité, validité et limites	46
4.7	Considérations éthiques	46
4.8	Conclusion	47
<i>Chapitre 5 – Analyse des résultats d’entretiens</i>		<i>48</i>
5.1	Adoption et contexte d’utilisation générale des tests	48
5.2	Les tests de personnalité utilisés.....	49
5.3	Utilisation dans le cadre de la gestion d’équipe	54
5.4	Bénéfices perçus	58
5.5	Limites et freins	59
5.6	Recommandations des managers.....	60
<i>Discussion générale.....</i>		<i>61</i>
	Une appropriation flexible et contextuelle des tests.....	61
	Des bénéfices avérés... sous conditions.....	62
	Les dérives possibles : typification, réduction, rigidité.....	63
	Des limites structurelles et critiques méthodologiques	63
	Vers une intégration plus éthique, systémique et raisonnée	64
	Limites de l’étude	64
	Conclusion générale	65
Bibliographie.....		67
Annexes.....		75

Introduction

Kurt Lewin, pionnier de la psychologie sociale, a formulé dès 1936 une équation fondatrice : $B = f(P, E)$, selon laquelle le comportement (B) est le résultat de l'interaction entre les caractéristiques personnelles (P) et l'environnement (E). Cette formule synthétique illustre sa conception dynamique du comportement humain, qu'il définit comme « tout changement dans l'espace de vie, soumis aux lois psychologiques. » (Lewin, 1936, p. 65). Autrement dit, pour comprendre ce que fait un individu, il faut analyser simultanément ce qu'il est et le contexte dans lequel il évolue.

Dans un environnement professionnel, cette grille de lecture – dans la lignée des travaux de Lewin – permet de penser la performance et les interactions d'un salarié non comme des données figées, mais comme le résultat d'une interaction constante entre la personnalité individuelle et le cadre organisationnel. C'est précisément à cette intersection que se situent les tests de personnalité, des outils visant à objectiver les dimensions individuelles pour mieux adapter les dynamiques collectives.

Au cours de notre recherche, nous avons découvert que les tests de personnalité avaient été initialement utilisés par l'armée américaine pendant la Première Guerre mondiale afin d'anticiper quels soldats pourraient développer ce que l'on nomme aujourd'hui le trouble de stress post-traumatique. Aujourd'hui, ce type de test constitue une industrie estimée à environ 500 millions de dollars, avec une croissance annuelle évaluée entre 10 et 15 % (Harrell, 2018).

Leur succès croissant¹ laisse penser à une intégration fluide dans les pratiques managériales, bien qu'en réalité leur usage reste peu documenté. Si la recherche académique se focalise principalement sur leur validité et leur fiabilité, elle offre peu d'éclairages sur leur appropriation concrète dans la pratique, et en particulier sur la façon dont les managers de proximité, acteurs clés des dynamiques d'équipe, se saisissent de ces instruments.

Nous avons eu l'opportunité d'échanger avec Brigitte, professionnelle des ressources humaines chez Acerta. Elle nous explique que l'intégration des tests de personnalité permet aux managers d'éviter des erreurs de recrutement coûteuses. Un recrutement inadapté, en particulier lorsque la personnalité du candidat n'est pas en phase avec le rôle ou l'équipe,

¹ Taux de croissance annuel de 10 à 15 % selon Harrelle, E (2018)

conduit à des coûts élevés en termes de formation et de turnover (communication personnelle, novembre 2023). Un second consultant senior chez Acerta soutient cette idée :

Nos clients ne sont pas tous des grandes entreprises. Souvent, ils font appel à nos services après des expériences malheureuses. Récemment, une startup nous a contactés. Un couple de dirigeants, responsables de quatre employés, avait recruté par eux-mêmes. Malheureusement, leur 5e recrue a entraîné la démission de tous les autres. Le coût de leur erreur a dépassé le prix de nos services. (Manuel, communication personnelle, novembre 2023).

Schmidt et Hunter (1998, p. 265) ont montré que les tests de personnalité, combinés à d'autres outils de sélection comme les tests cognitifs, améliorent considérablement la validité des décisions de recrutement.

Comme ces dispositifs mobilisent des ressources temporelles et financières non négligeables lors du recrutement il apparaît pertinent de réinvestir les résultats obtenus dans la gestion quotidienne des équipes. C'est cette lacune – à l'intersection du discours théorique, des outils psychométriques et de la réalité managériale – que ce mémoire propose d'éclairer. Pour répondre à ce besoin, notre recherche fait le choix de privilégier une lecture ancrée dans les pratiques de terrain, en dépassant les seules considérations méthodologiques sur la validité des outils.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la question suivante :

Comment les tests de personnalité peuvent-ils aider les managers dans la gestion de leurs équipes ?

En s'appuyant sur les cadres théoriques issus des sciences de l'organisation et de la psychologie, notre recherche a pour objectif d'analyser de manière critique ces outils ainsi que leur utilité dans la pratique managériale. Il s'agit d'une approche exploratoire visant à confronter l'état des connaissances actuelles aux réalités organisationnelles.

À travers cette question de recherche, notre étude poursuit trois objectifs complémentaires :

- Analyser ce que dit la littérature scientifique des tests de personnalité et de leur usage dans un contexte managérial, en particulier en lien avec la gestion d'équipe, la dynamique de groupe et le rôle des managers de proximité ;
- Explorer, à travers des entretiens qualitatifs, comment des managers de terrain perçoivent, utilisent ou détournent ces outils dans leur pratique quotidienne. Il s'agira d'identifier les usages réels, les bénéfices perçus, les freins rencontrés et les conditions de leur appropriation ;
- Mettre en lumière le potentiel de réutilisation des tests de personnalité dans la gestion d'équipe, au-delà du seul cadre du recrutement, afin d'interroger leur utilité stratégique et relationnelle dans la vie de l'équipe.

Pour répondre à cette question, une étude qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs a été menée auprès de managers. Cette enquête vise à comprendre leurs représentations, usages et conditions d'appropriation des tests de personnalité dans la gestion d'équipe.

Notre étude comprend deux volets : un premier volet théorique et un second volet empirique. Dans la partie théorique, quatre chapitres se succèdent pour poser les fondations conceptuelles et présenter les instruments d'analyse : le premier chapitre définit les traits de personnalité, leurs origines et les tests qui en découlent ; le second chapitre retrace l'histoire, le fonctionnement, la validité et les principales critiques des tests de personnalité. Le troisième chapitre explore les dynamiques de groupe et propose une typologie distinguant les différents types de managers.

La partie empirique débute au chapitre 4 par la description de la méthodologie – protocole de sélection des participants, conduite et analyse des entretiens semi-directifs – et le chapitre 5 analyse les principaux enseignements issus de ces entretiens.

Nous concluons enfin notre recherche par une discussion des principaux résultats.

Partie I – Cadre théorique

Chapitre 1 – La personnalité

Ce chapitre dresse les bases conceptuelles et méthodologiques pour comprendre les tests de personnalité en trois temps. D'abord, il définit les notions de « *personnalité* » et de « *traits de personnalité* » en s'appuyant sur les travaux de chercheurs reconnus. Ensuite, il examine l'origine innée ou acquise de la personnalité et la stabilité des traits à l'âge adulte, justifiant ainsi la validité des évaluations psychométriques. Enfin, il présente le concept de test de personnalité, ses objectifs et ses enjeux, préparant le lecteur au chapitre 2, consacré aux instruments étudiés dans notre étude (*MBTI, StrengthsFinder, Big Five*).

Cette progression assure une compréhension claire et cohérente des fondements qui sous-tendent l'usage managérial des tests de personnalité.

1.1 Traits de personnalité et personnalité

Selon Allport (1937), « La personnalité est l'organisation dynamique dans l'individu des systèmes psychophysiques qui déterminent ses ajustements singuliers à son environnement » (p. 48).

D'après Ashton (2022), un trait de personnalité fait référence à des différences individuelles durables dans la tendance à se comporter, penser ou ressentir d'une manière particulière. Ces différences se manifestent de manière cohérente à travers une variété de situations pertinentes et se maintiennent généralement sur une période de temps relativement longue, ce qui en fait des dimensions stables et observables de la personnalité (pp. 36–37).

Cette définition s'inscrit dans une perspective désormais consolidée dans la littérature : bien que les comportements puissent varier en fonction des contextes, les traits de personnalité restent observables dès lors que l'on considère un ensemble de situations. Ashton (2022) rapporte les travaux d'Epstein (1979) et de Mischel et Peake (1982) qui montrent que l'agrégation des comportements dans plusieurs contextes permet de mettre en évidence des différences stables entre individus. Ainsi, plutôt que de s'attendre à une constance absolue dans chaque situation, il faut envisager les traits comme des tendances générales qui se manifestent de façon régulière au fil du temps et à travers des contextes variés. C'est dans cette globalité que les traits existent bel et bien (Ashton, 2022, p. 37).

Ces deux concepts se complètent : la définition de la personnalité d'Allport (1937) fournit un cadre théorique large, tandis que la définition des traits de personnalité d'Ashton (2022) en constitue les unités de base.

Il existe un consensus considérable pour conceptualiser la structure de la personnalité de manière hiérarchique, avec des traits globaux au sommet de la hiérarchie et des traits plus spécialisés en dessous (Bouchard & Loehlin, 2001, p. 244).

Le premier type de traits regroupe un petit nombre de traits larges, ou « *macro-traits* », qui capturent les dimensions principales de la personnalité. Le second, quant à lui, regroupe des traits plus spécialisés ou « *facettes* », qui affinent la description des comportements individuels. Cette hiérarchie aide à conceptualiser la personnalité de façon cohérente tout en permettant de l'évaluer à différents niveaux selon les besoins, qu'ils soient théoriques ou pratiques (Bouchard & Loehlin, 2001, p. 244).

Dans le cadre de la sélection du personnel, les traits globaux sont souvent privilégiés pour leur caractère pratique, comme le souligne Ones (1996) cité par Bouchard et Loehlin (2001, p. 247), dans le cadre du compromis entre fidélité et largeur de bande.

Afin de mieux comprendre la structure et la dynamique des traits de personnalité, plusieurs modèles théoriques ont été élaborés par des chercheurs en psychologie. Ces modèles proposent des regroupements cohérents de traits en grandes dimensions, permettant d'organiser la personnalité humaine selon des axes explicatifs et prédictifs (Bouchard & Loehlin, 2001).

Par exemple, le *Modèle à trois facteurs* d'Eysenck regroupe *l'extraversion* (sociabilité, énergie, engagement social), le *névrosisme* (sensibilité au stress et aux émotions négatives) et le *psychoticisme* (tendance à être indépendant, créatif, mais aussi parfois à manquer de conformisme ou d'empathie). Il s'agit d'un modèle largement utilisé dans des recherches en génétique comportementale (Eaves et al., 1989, p. 212).

Le *Modèle à cinq facteurs (Big Five)* est couramment utilisé comme cadre de référence dans les études de génétique comportementale, comme le montrent les analyses de Loehlin (1992) rapportées par Bouchard et Loehlin (2001), qui appliquent des modèles génétiques aux dimensions de ce modèle (p. 254). Il s'agit d'un modèle qui ajoute *l'agréabilité* (capacité à coopérer, chaleur humaine), la *conscienciosité* (organisation, discipline) et *l'ouverture à l'expérience* (curiosité intellectuelle, créativité) aux trois dimensions principales (Goldberg, 1993 ; McCrae & Costa, 1997 ; John & Srivastava, 1999).

À côté de ces deux cadres bien établis, le *Modèle de Tellegen* constitue une autre approche structurée de la personnalité. Développé dans le cadre du *Multidimensional Personality Questionnaire (MPQ)*, ce modèle repose sur trois dimensions fondamentales :

- *L'émotivité positive*, qui regroupe des traits comme l'enthousiasme, la sociabilité et l'affirmation de soi ;
- *L'émotivité négative*, qui reflète la tendance à ressentir de l'anxiété, de la peur ou de la colère ;
- La *contrainte*, qui mesure le degré d'autocontrôle, de prudence et d'évitement des comportements impulsifs ou à risque.

Ce modèle se distingue notamment du *Big Five* par sa focalisation sur les dimensions affectives profondes et la régulation comportementale, ce qui lui confère une utilité particulière dans des contextes cliniques ou d'analyse du comportement (Bouchard & Loehlin, 2001).

Ces différents modèles ont en commun de chercher à représenter les variations individuelles de la personnalité, mais ils diffèrent dans la manière dont ils structurent et priorisent les traits, selon des objectifs théoriques ou pratiques spécifiques. Le recours à l'un ou l'autre dépend donc du contexte d'évaluation, de l'usage visé (clinique, organisationnel, académique) et des propriétés psychométriques recherchées.

1.2 Personnalité : acquise/innée

D'après Fischer (1997, p. 70), « la personnalité caractérise ce qu'il y a de stable et d'unique chez un individu ». Cette affirmation mérite d'être questionnée à la lumière de recherches plus récentes. Nous avons examiné ces travaux afin d'évaluer la pertinence des tests de personnalité dans les contextes actuels. En effet, si la personnalité évolue de manière significative au cours de la vie, nous nous interrogeons sur la stabilité et la validité des outils destinés à la mesurer.

Les tests de personnalité conservent leur pertinence grâce à la stabilité relative des traits de personnalité, confirmée par plusieurs études (Terracciano, Costa, & McCrae, 2010; Costa, McCrae, & Löckenhoff, 2019). La recherche montre que la stabilité des traits de personnalité augmente jusqu'à environ trente ans, ce qui s'accorde avec le *principe de continuité cumulative* affirmant que les traits deviennent plus constants à mesure que les individus avancent vers l'âge adulte (Terracciano, Costa, & McCrae, 2010; Costa, McCrae, & Löckenhoff, 2019). Après l'âge de trente ans, la stabilité atteint un plateau, et les traits restent généralement stables, bien que des variations mineures puissent survenir en raison de circonstances spécifiques ou contextuelles (Terracciano, Costa, & McCrae, 2010; Costa, McCrae, & Löckenhoff, 2019).

Comme le rappelle Ashton (2022), les traits de personnalité sont généralement stables à long terme, mais ils ne sont pas pour autant figés. Ils peuvent évoluer lentement au fil de la vie adulte ou être influencés par des événements majeurs (pp. 90–91).

Pour illustrer un exemple de changement lié à un événement de vie, Ashton (2022) rapporte une étude de Neyer et Lehnart (2007) montrant que l'entrée dans une relation de couple peut entraîner une baisse du *névrosisme* et une augmentation de *l'agréabilité*.

Des travaux longitudinaux ont montré que les relations sociales jouent un rôle significatif dans l'évolution des traits de personnalité à l'âge adulte. C'est en particulier le cas d'une étude de Neyer et Lehnart (2007), menée auprès de 245 jeunes adultes allemands suivis pendant huit ans, entre dix-huit et trente ans. Les chercheurs ont examiné comment les changements de statut relationnel – entrer dans une relation, rester célibataire ou vivre une rupture – influencent certains traits de personnalité. Leurs résultats indiquent que les individus qui s'engagent dans une relation de couple deviennent progressivement moins anxieux, moins timides, moins névrosés et affichent une estime de soi plus élevée que ceux qui restent célibataires (Neyer & Lehnart, 2007, p. 18). En revanche, les personnes ayant

vécu une rupture montrent une légère hausse de *l'extraversion* comparativement à celles étant restées en couple (Neyer & Lehnart, 2007, p. 20). Ces observations confirment que les expériences relationnelles significatives peuvent influencer la trajectoire des traits de personnalité. Elles soulignent la nature dynamique et contextuelle de la personnalité, qui se développe en interaction avec l'environnement social. En effet, selon Neyer et Lehnart (2007), ces résultats démontrent que les transitions relationnelles normatives constituent des événements importants qui facilitent la maturation psychologique à l'âge adulte (p. 25).

Cette observation soutient l'idée que la personnalité est façonnée en partie par l'expérience, et qu'il est donc essentiel d'interpréter les résultats des tests dans une perspective dynamique, en tenant compte de l'histoire et du contexte de l'individu. En gestion d'équipe, cela signifie que les tests doivent être vus comme des outils de compréhension temporaire, et non comme des étiquettes définitives.

Mais Ashton (2022) insiste aussi sur les variations de la personnalité durant les premières années de la vie. Des recherches menées sur le modèle *Big Five* (Soto & John, 2012) montrent que *l'extraversion* tend à augmenter à l'adolescence, mais que certaines de ses facettes, comme la sociabilité, diminuent après la vingtaine (Ashton, 2022, p. 95). De même, la *conscienciosité*² augmente de façon marquée durant la vingtaine et la trentaine, en particulier sur des dimensions comme la prudence et l'autocontrôle (Ashton, 2022, p. 95).

L'ouverture à l'expérience, quant à elle, semble augmenter jusqu'au milieu de l'âge adulte, et en particulier les facettes d'ouverture intellectuelle, tandis que la dimension d'originalité ou de non-conformisme tend à diminuer (Ashton, 2022, p. 98). Ces résultats invitent à considérer les traits de personnalité non pas comme des entités rigides, mais comme des dispositions relativement stables qui peuvent évoluer en fonction de l'âge et des expériences de vie.

² Le terme « conscienciosité » est utilisé ici pour traduire l'anglais conscientiousness . C'est une traduction courante dans les travaux francophones sur la personnalité, bien que peu usuelle en dehors du champ académique.

1.3 Test de personnalité

Les tests de personnalité sont des outils fondamentaux dans l'évaluation des traits individuels et de leur influence sur des comportements spécifiques (Gallacher, 1992). Selon l'étude intitulée *Methods of Assessing Personality for Epidemiological Study* (Gallacher, 1992), ces tests sont définis comme une série de méthodes conçues pour recueillir les pensées, sentiments et actions d'un individu afin de permettre une prédiction précise et efficace des comportements (p. 445).

L'objectif principal des tests de personnalité est de prédire des comportements liés à des contextes spécifiques, notamment ceux liés à la santé ou à d'autres domaines comportementaux (Gallacher, 1992, p. 445).

Une méta-analyse réalisée par Tett, Jackson et Rothstein (2006) a démontré que les tests de personnalité, lorsqu'ils sont utilisés correctement dans le processus de recrutement, peuvent avoir une validité prédictive significative, en particulier lorsque les traits sont alignés avec les exigences spécifiques des postes (Tett et al., 2006, p. 704). Cependant, ces tests peuvent aussi entraîner des biais ou des erreurs de sélection lorsqu'ils sont interprétés de manière rigide ou sans tenir compte du contexte (Tett et al., 2006, p. 707).

1.4 Conclusion

En conclusion, ce premier chapitre a posé les fondations conceptuelles indispensables. Il définit la notion de *personnalité* et ses *traits*, analyse leur origine ainsi que leur stabilité à l'âge adulte, et présente les tests de personnalité comme instruments capables de prédire des comportements dans des contextes spécifiques.

Il convient de rappeler que l'objectif principal de ces outils est d'anticiper des comportements liés tant à la santé qu'à la performance professionnelle (Gallacher, 1992). La recherche montre également que la stabilité des traits croît jusqu'à environ trente ans – conformément au *principe de continuité cumulative* – puis se maintient globalement, malgré quelques variations possibles selon les circonstances (Terracciano, Costa & McCrae, 2010 ; Costa, McCrae & Löckenhoff, 2019).

Forts de ces acquis, nous pouvons désormais aborder le chapitre 2, où seront examinés et comparés les instruments phares (*MBTI*, *StrengthsFinder*, *Big Five*), afin d'en évaluer la pertinence et les limites.

Chapitre 2 – Les tests de personnalité

Les tests de personnalité sont de plus en plus répandus comme l'affirme Harrelle, E (2018), « Les tests de personnalité représentent actuellement un marché de quelque 500 millions de dollars et enregistrent un taux de croissance annuel de 10 à 15 % selon les estimations ».

Selon Moyle et Hackston (2018), l'utilisation des tests de personnalité pour le développement des employés est passée d'un usage limité à une adoption généralisée au cours des 15 dernières années. Les entreprises investissent désormais davantage dans ces outils, avec des dépenses annuelles pouvant aller jusqu'à 7 000 \$ par salarié dans le secteur de la construction pour le développement des compétences et la formation.

C'est pourquoi, dans ce second chapitre, nous commencerons par exposer les raisons qui expliquent que nous avons décidé de sélectionner ces trois tests. Nous décrirons ensuite, pour chaque outil, son histoire, ses principes de mesure et les principaux résultats de validité et de fiabilité qui étayent son usage. Nous exposerons également un point de vue critique sur chacun des tests afin d'avoir toutes les cartes en main pour avancer dans notre recherche.

Un tableau comparatif évolutif sera présenté afin de relever les principaux éléments abordés dans ce chapitre.

2.1 Choix des tests étudiés

Dans cette étude, nous avons choisi d'approfondir trois tests de personnalité particulièrement représentatifs et couramment utilisés dans les contextes professionnels : le *MBTI* (*Myers-Briggs Type Indicator*), le *StrengthsFinder*, et le *Big Five*. Ce choix repose sur une combinaison de critères épistémologiques, pratiques et stratégiques.

Tout d'abord, ces tests incarnent trois visions fondamentalement différentes de la personnalité humaine, ce qui nous permet de comparer les apports, les limites et les usages de chacun dans une perspective critique. Le *MBTI* repose sur une typologie dichotomique classant les individus en 16 types (Pittenger, 1993, p. 472). Le *StrengthsFinder*, issu de la psychologie positive, se concentre sur l'identification et le développement des forces individuelles dans une logique de développement (Harrell, 2018). Enfin, le *Big Five* est un modèle scientifique descriptif, reposant sur cinq grands traits et s'appuyant sur des dimensions continues de la personnalité (Barrick & Mount, 1991).

Ensuite, cette pluralité de modèles permet d'éclairer les usages managériaux des tests selon différentes logiques : classification, valorisation ou prédiction. Le *MBTI* est largement utilisé dans les domaines de la formation, du développement personnel et de la gestion des conflits. Il permet aux managers de mieux comprendre les préférences individuelles en matière de communication et de fonctionnement en équipe (Rodríguez Montequín et al., 2013). Le *StrengthsFinder*, quant à lui, se distingue par son approche pragmatique et immédiatement actionnable, en mettant l'accent sur l'identification des talents naturels pour optimiser l'engagement et la productivité (Hodges & Harter, 2005). Enfin, le *Big Five*, de par sa validité prédictive éprouvée, est souvent employé pour anticiper les comportements au travail, ajuster les recrutements, et analyser les dynamiques d'équipe (Barrick & Mount, 1991 ; Kristof-Brown et al., 2005).

Enfin, les trois outils bénéficient d'une large diffusion. Le *MBTI* est utilisé par 89 des 100 plus grandes entreprises américaines (Moyle & Hackston, 2018), malgré des réserves sur sa rigueur psychométrique. Le *StrengthsFinder* est employé dans plus de 400 entreprises du classement Fortune 500, avec plus de 1,6 million d'utilisateurs annuels (Harrell, 2018). Le *Big Five* est reconnu comme référence par des institutions comme l'OPM³ (Office of

³ Les États-Unis Le Bureau de la gestion du personnel (OPM) est l'agence principale des ressources humaines et le gestionnaire de la politique du personnel pour le gouvernement fédéral

Personnel Management, USA), plusieurs universités, ainsi que d'autres administrations publiques, ce qui atteste de sa crédibilité académique et pratique (Soto & John, 2017).

Nous avons également envisagé d'autres outils comme le DISC, le 16PF ou les évaluations Hogan. Toutefois, ces instruments présentent soit une logique redondante avec ceux déjà sélectionnés (par exemple, le DISC partage avec le *MBTI* une typologie simplifiée), soit une orientation trop spécifique (comme les tests Hogan axés sur le leadership ou les risques organisationnels), peu compatibles avec la posture exploratoire de notre étude.

En retenant le *MBTI*, le *StrengthsFinder* et le *Big Five*, nous disposons ainsi d'un échantillon représentatif des tests de personnalité les plus influents et contrastés, tant sur le plan conceptuel que pratique. Cela nous permet d'interroger leur utilité managériale en tenant compte de leur diversité de conception, de finalité et de réception.

2.2 Myers-Briggs Type Indicator

2.2.1 Histoire

Katharine Briggs a entamé ses recherches sur la personnalité en 1917, motivée par le souhait de comprendre ce qu'elle percevait comme une relation improbable entre sa fille Isabel et le futur mari de celle-ci, Clarence Myers. Pendant près de vingt ans, elle a collaboré avec sa fille pour développer l'Indicateur typologique de *Myers-Briggs (MBTI)*, un test inspiré en grande partie des travaux du psychiatre suisse Carl Gustav Jung. Selon Harrell (2018), depuis son introduction dans les années 1960, environ cinquante millions de personnes ont passé ce test, ce qui en fait l'un des outils d'évaluation de la personnalité les plus connus actuellement.

2.2.2 Principe

Le *MBTI* repose sur l'idée que chaque individu privilégie certains modes de perception (sensation ou intuition) et de jugement (pensée ou sentiment). De plus, il inclut des préférences relatives à la manière dont les personnes récupèrent de l'énergie (extraversion ou introversion) ainsi qu'à leur orientation face au monde extérieur (jugement ou perception). La combinaison de ces préférences permet de définir seize types de personnalités distinctes, comme le résume le tableau 1 (Harrell, 2018).

Concrètement, le candidat doit répondre à une série de questions ou de déclarations couvrant divers aspects de son comportement. Les réponses permettent une classification offrant un aperçu de ses tendances naturelles et de ses modèles de comportement. Le *MBTI* est un test typologique, dans la mesure où il classe les individus en types de personnalité fixes selon une combinaison de préférences binaires (Harrell, 2018).

2.2.3 Limites scientifiques

Les experts avancent que ces différentes catégories ne prédisent pas l'efficacité d'un individu ou d'une équipe. Des recherches ont révélé que plus de la moitié des individus qui passent à nouveau le test obtiennent un résultat différent lors de la deuxième tentative (Harrell, 2018).

Boyle (1995) a passé en revue la documentation dont il disposait et n'a trouvé aucune preuve de l'utilité du *MBTI*.

En raison de ces graves limites, l'usage systématique du *MBTI* n'est pas recommandé, et les psychologues devraient faire preuve de prudence quant à ses éventuels usages inappropriés dans divers contextes organisationnels et professionnels (Boyle, 1995, p. 71).

L'auteur ajoute même « L'engouement actuel pour le *MBTI* n'est certainement pas justifié sur des bases psychométriques » (Boyle, 1995, p. 73).

D'ailleurs, *The Myers & Briggs Foundation* explique qu'il est « contraire à l'éthique d'utiliser les résultats de l'instrument *MBTI* pour filtrer l'emploi ou les postes des candidats à l'emploi » (*The Myers & Briggs Foundation, n.d.*). Nous pouvons donc légitimement remettre en question la pertinence de ce type d'outil.

Parmi ses atouts, Pittenger (1993, p.468) souligne que le *MBTI* est souvent utilisé pour sa simplicité et son accessibilité. À titre d'exemple, d'après Grant (2013), ce test est effectué sur environ 2,5 millions de personnes par an et utilisé par 89 des 100 entreprises du Fortune 100. De plus, une étude récente de Zárate-Torres et Correa (2023) confirme l'utilisation fréquente du *MBTI* dans les contextes managériaux et éducatifs et plus précisément dans la formation des étudiants en gestion.

Dans le monde du travail, il est fréquemment utilisé pour améliorer la cohésion des équipes, faciliter les collaborations et identifier des rôles où chaque individu peut exceller en fonction de ses prédispositions. Son succès repose également sur une promotion bien orchestrée. En effet, Pittenger (1993, p. 468) précise que les défenseurs du *MBTI* ont réussi à promouvoir le test de manière convaincante, ce qui contribue à son adoption répandue. Il mentionne également que plusieurs organisations professionnelles soutiennent l'utilisation du *MBTI* en fournissant des formations et des ressources pour interpréter ses résultats, ce qui facilite l'utilisation facile pour les managers et les professionnels des ressources humaines.

Cependant, cette popularité cache des limites importantes, souvent soulignées par la communauté scientifique. Tout d'abord, la fiabilité du *MBTI* est mise en cause. Pittenger

(1993, p. 472) rapporte que plusieurs études montrent une faible fiabilité test-retest, jusqu'à 50 % des individus changent de type de personnalité en quelques semaines. Cette instabilité a été confirmée par une étude plus récente de Zárate-Torres et Correa (2023) sur 529 participants, ayant révélé une corrélation quasi nulle entre les résultats du *MBTI* et les comportements de leadership ($R^2 = 0,01$).

Pittenger (1993, p.483), Zárate-Torres et Correa (2023) soulignent que les dimensions du *MBTI* ne sont ni clairement définies ni indépendantes. Les corrélations entre les paires de traits, telles qu'Extraversion-Introversion et Pensée-Sentiment, étant faibles et souvent non significatives, réduisant ainsi la robustesse théorique du modèle.

Un autre problème réside dans son approche dichotomique (Pittenger, 1993, p. 472), comme en témoigne le tableau 1. Le *MBTI* oblige les individus à se positionner dans des catégories binaires (extraverti ou introverti, par exemple), sans tenir compte des nuances qui existent dans la réalité. Pittenger (1993, p. 472) et Zárate-Torres et Correa (2023) critiquent cette approche dichotomique. À l'inverse, le modèle des *Big Five*, basé sur des échelles continues, offre une meilleure précision psychométrique et capture davantage les nuances individuelles (Pittenger, 1993, p. 474).

Enfin, l'utilité prédictive du *MBTI* est également contestée. Pittenger (1993, p.483) souligne qu'aucune preuve solide ne démontre que ses résultats permettent de prédire efficacement la performance au travail ou la satisfaction professionnelle. Les descriptions des types de personnalité sont souvent perçues comme très justes par les utilisateurs, mais cela peut s'expliquer par l'effet Barnum. Pittenger (1993, p.483) indique que les descriptions sont formulées de manière suffisamment vague pour s'appliquer à tout un chacun, ce qui réduit leur pertinence concrète.

Malgré ces critiques, le *MBTI* reste un outil populaire, principalement en raison de son caractère intuitif et de son attrait auprès du grand public. En effet, depuis que *Consulting Psychologists Press* a acquis les droits de commercialisation du *MBTI* en 1975, le test est devenu très populaire, avec plus de 2 millions d'exemplaires vendus chaque année (Pittenger, 1993, p.468).

Toutefois, Pittenger (1993, p. 482) met en garde sur la nécessité de l'utiliser avec prudence, en étant conscient de ses limites. Il estime qu'il peut servir de point de départ pour engager des discussions sur les préférences et les dynamiques interpersonnelles, mais qu'il ne devrait jamais être utilisé comme base unique pour des décisions importantes, comme le recrutement ou la planification de carrière (Pittenger, 1993, p. 481). Pour des analyses plus fiables et des prévisions mieux étayées, Pittenger (1993, p. 474) et Zárate-Torres et Correa (2023) recommandent de compléter le *MBTI* avec des outils scientifiquement validés, tels que le modèle des *Big Five*.

Le tableau 1 synthétise les spécificités du *MBTI*.

Tableau 1 – Principales caractéristiques du MBTI

Critères	MBTI
Type de modèle	Typologique : classe les individus en types de personnalité fixes
Nombre de dimensions	Quatre dimensions, seize types
Approche (dichotomique vs continue)	Dichotomique
Objectif principal	Identifier les préférences psychologiques
Validité scientifique reconnue	Non (validité contestée)

Sources : Harrell (2018), Pittenger (1993, p. 472), Zárate-Torres et Correa (2023).

2.3 Le test StrengthsFinder

2.3.1 Histoire

Depuis les années 1990, une nouvelle discipline au sein de la psychologie se concentre sur la capacité d'un esprit sain à faire preuve de résilience et à s'épanouir. Ce domaine, connu sous le nom de *psychologie positive*, a donné naissance à divers outils d'évaluation. Parmi eux, le *StrengthsFinder 2.0* développé par Gallup se distingue par sa popularité, étant utilisé chaque année par environ 1,6 million de salariés dans plus de 400 entreprises figurant au classement Fortune 500 (Harrell, 2018).

2.3.2 Principe

L'évaluation *StrengthsFinder* repose sur l'identification de trente-quatre thèmes de talents, chacun représentant une manière naturelle de penser, de ressentir ou d'agir, comme cela apparaît dans le tableau 2. Ces thèmes sont regroupés en quatre domaines principaux, facilitant la compréhension de la manière dont une personne peut contribuer au sein d'une équipe ou d'une organisation (Gallup, n.d.).

Ces tests visent à optimiser l'engagement, la satisfaction au travail et la productivité des employés en permettant aux entreprises de créer des postes qui tirent parti des talents uniques de leur personnel (Harrell, 2018). D'autres instruments, tels que le *Survey of Character Strengths* du *VIA Institute on Character* et la *méthode Birkman*, s'inscrivent également dans cette démarche, exploitant les avancées de la psychologie positive (Harrell, 2018). Cette méthodologie repose sur la conviction que le développement des talents permet d'améliorer significativement la confiance en soi, la productivité et les résultats (Hodges et Harter, 2005, p. 194).

2.3.3 Limites scientifiques

Toutefois, certains chercheurs avancent que se concentrer exclusivement sur les caractéristiques positives pourrait ne pas être la méthode la plus efficace pour encourager le développement personnel ; en effet, les critiques constructives et les autoévaluations réalistes peuvent également contribuer à améliorer les résultats (Harrell, 2018).

Selon Hodges et Harter (2005, p. 192), la solidité scientifique du *StrengthsFinder* repose sur la rigueur de son élaboration. L'instrument a été développé au moyen des données de plus de deux millions d'individus et testé à travers plus de cent études de validité prédictive. Sa validité serait confirmée par le fait que les corrélations entre les items et leurs thèmes respectifs sont, en moyenne, 6,6 fois plus élevées que celles observées avec d'autres thèmes, ce qui démontre une mesure précise des traits évalués. De plus, les résultats affichent une cohérence interne satisfaisante ($r = .70$), ce qui répond aux standards psychométriques établis (Hodges et Harter, 2005, p. 193).

Un programme basé sur le *StrengthsFinder* a démontré des résultats significatifs en milieu éducatif. Par exemple, un essai mené auprès d'étudiants en composition anglaise a révélé que les participants ayant suivi un programme de développement basé sur leurs talents présentaient des résultats académiques supérieurs (GPA plus élevé) par rapport à un groupe de contrôle n'ayant pas suivi ce programme. Les répondants à cette étude ont indiqué des bénéfices en termes de confiance en soi, de clarté dans la prise de décision et d'amélioration des relations interpersonnelles après la participation à des sessions de développement des forces (Hodges et Harter, 2005, p. 193).

Cependant, malgré ces résultats prometteurs, certains points méritent une analyse critique. Les auteurs reconnaissent eux-mêmes que la fiabilité temporelle du test, bien qu'encourageante à court terme ($r = .71$ sur deux mois), reste à vérifier à long terme. Ils indiquent que la stabilité des thèmes mesurés pourrait s'étendre sur plusieurs années, mais que des recherches supplémentaires sont nécessaires pour en apporter la confirmation (Hodges et Harter, 2005, p. 193). De plus, bien que l'outil soit disponible en dix-sept langues et testé dans divers contextes culturels, les auteurs concèdent que des variations linguistiques et culturelles pourraient influencer les résultats (Hodges et Harter, 2005, p. 193).

Un autre point de réserve concerne la portée limitée des thèmes mesurés par le *StrengthsFinder*. Le test évalue des talents spécifiques, mais ne couvre pas l'ensemble des dimensions de la personnalité humaine. Par exemple, la forte corrélation entre le thème *discipline* et le facteur de *conscienciosité* du modèle des *Big Five* ($r = .81$) peut indiquer un chevauchement conceptuel avec d'autres instruments de mesure de la personnalité déjà établis (Hodges et Harter, 2005, p. 193). Cette limitation soulève la question de savoir si les résultats du *StrengthsFinder* apportent réellement des informations nouvelles ou s'ils reflètent en partie des traits déjà bien documentés.

Par ailleurs, Hodges et Harter précisent que les bénéfices observés sont souvent liés à des contextes éducatifs spécifiques où le test est intégré à des programmes d'accompagnement structurés, tels que *StrengthsQuest*⁴. Il demeure donc incertain que ces effets positifs puissent se généraliser à des contextes professionnels ou individuels sans l'encadrement adapté (Hodges et Harter, 2005, p. 194).

Enfin, le *StrengthsFinder* se distingue par une approche innovante et bien documentée du développement personnel, mettant l'accent sur l'identification des talents naturels. Hodges et Harter présentent un ensemble de données robustes en faveur de sa validité et de son impact positif, en particulier dans le domaine éducatif. Toutefois, certaines limitations demeurent, notamment en ce qui concerne la stabilité temporelle, l'universalité culturelle et la couverture des traits de personnalité. Ces réserves invitent à poursuivre les recherches pour confirmer l'efficacité du test dans des contextes plus variés et sur le long terme (Hodges et Harter, 2005, pp. 192-194).

Il est également important de souligner que la majorité des publications disponibles sur le *StrengthsFinder* sont issues de travaux menés par ou en collaboration avec Gallup, ce qui limite la diversité des perspectives et soulève des questions quant à l'objectivité des résultats avancés.

⁴ Le *StrengthsQuest* est un programme éducatif développé par Gallup, basé sur le test *StrengthsFinder*.

2.3.4 Controverses épistémologiques

Bien que le *StrengthsFinder* soit largement utilisé dans le monde professionnel, la littérature scientifique indépendante qui évalue sa validité et sa pertinence reste relativement limitée. La majorité des travaux existants provient directement des chercheurs affiliés à Gallup, l'organisation qui a conçu l'outil.

Le rapport technique officiel de l'instrument (*CliftonStrengths® 2.0 Technical Report*) présente une série d'indicateurs psychométriques visant à démontrer la fiabilité et la validité du test (Asplund, Agrawal, Hodges, Harter, & Lopez, 2014). Par exemple, les auteurs indiquent que « la cohérence interne des thèmes mesurés dépasse généralement le seuil de .70, ce qui satisfait aux standards psychométriques classiques » (p. 14). De même, la fidélité test-retest, mesurée sur une période de deux semaines, atteint une moyenne de $r = .70$ (p. 17). Ces résultats suggèrent une relative stabilité dans le temps, du moins à court terme. Toutefois, la généralisation de cette stabilité à long terme ou dans d'autres contextes reste à démontrer.

De plus, comme le rappellent Cizek, Bowen et Church (2010), « la validation d'un instrument psychologique ne peut être considérée comme complète sans preuves provenant de sources extérieures à l'institution qui l'a conçu » (p. 734). Ces auteurs insistent sur l'importance de collecter des preuves de validité issues de différentes approches (contenu, construit, critère, conséquences), afin d'éviter tout biais de confirmation. Dans le cas du *StrengthsFinder*, la rareté des recherches indépendantes robustes limite la possibilité de vérifier si les résultats produits sont généralisables au-delà des environnements étudiés par Gallup.

Par ailleurs, certains chercheurs soulignent le risque épistémologique associé à une focalisation exclusive sur les forces individuelles, comme illustré dans le tableau 2. Kaiser et White (2008) affirment que « l'approche centrée uniquement sur les points forts donne une vision incomplète du potentiel humain, en négligeant les faiblesses, les défauts et les comportements potentiellement contre-productifs » (p. 11). Selon eux, cette philosophie peut induire un biais de complaisance dans le développement professionnel, en particulier lorsqu'il s'agit de gérer la performance ou les conflits en milieu de travail. Ils ajoutent que « la gestion efficace repose souvent sur la capacité à reconnaître ce qui ne fonctionne pas, et non uniquement sur l'exploitation de ce qui fonctionne » (p. 13), ce que le *StrengthsFinder* ne semble pas permettre, selon ces auteurs.

Une autre limite mise en lumière concerne la généralisation des résultats. Le rapport technique admet que certaines corrélations entre thèmes peuvent être influencées par des facteurs culturels ou linguistiques (Asplund et al., 2007, p. 19). Or, ces questions sont rarement traitées dans les études de validations internes, ce qui laisse ouverte la question de l'universalité de l'outil.

En somme, si le *StrengthsFinder* repose sur une base méthodologique solide au sein de Gallup, l'absence de validation externe et l'approche unilatérale des traits humains limitent son application comme outil psychométrique complet. Une évaluation critique exige donc de compléter les résultats internes par des recherches indépendantes, afin d'assurer une application fiable dans des environnements professionnels variés.

Les principales caractéristiques du modèle *StrengthsFinder* sont résumées dans le tableau 2.

Tableau 2 – Principales caractéristiques du StrengthsFinder

Critères	StrengthsFinder
Type de modèle	Identification de talents : issus de la psychologie positive
Nombre de dimensions	Trente-quatre thèmes de talents
Approche (dichotomique vs continue)	Ni strictement dichotomique, ni totalement continu
Objectif principal	Mettre en lumière les forces individuelles
Validité scientifique reconnue	Partiellement (validité limitée et contextuelle)

Sources : Harrell (2018), Gallup (n.d.), Asplund et al. (2007), Kaiser et White (2008), Cizek, Bowen et Church (2010), Asplund, Agrawal, Hodges, Harter et Lopez (2014), Hodges et Harter (2005).

2.4 Le Big Five

2.4.1 Histoire

Les travaux de Raymond Cattell, menés entre les années 1940 et 1950, ont été déterminants pour l'analyse factorielle des traits de personnalité, posant ainsi les bases du développement des théories modernes de la personnalité (Cattell, 1946). De même, les recherches de Hans Eysenck, réalisées entre les années 1950 et 1970, ont contribué de manière significative à la conceptualisation des dimensions fondamentales de la personnalité, notamment à travers son modèle en trois facteurs : *psychoticisme, extraversion et névrosisme* (Eysenck, 1967). Ces contributions ont été cruciales pour l'évolution vers le modèle des *Big Five*, offrant des bases solides pour l'étude scientifique des traits de personnalité.

Le modèle des *Big Five* (également connu sous le nom de modèle OCEAN) est l'un des cadres théoriques les plus influents dans le domaine de la psychologie de la personnalité. Il trouve ses origines dans les travaux lexicaux de chercheurs comme Allport et Odbert (1936) qui ont suggéré que les traits de personnalité les plus significatifs étaient reflétés dans le langage. Leur travail a été poursuivi par plusieurs générations de chercheurs qui ont cherché à identifier les traits les plus fondamentaux de la personnalité. Finalement, au cours des années 1980 et 1990, des chercheurs comme McCrae et Costa ont formalisé le modèle des *Big Five*, qui propose cinq dimensions fondamentales de la personnalité : *l'ouverture à l'expérience, la conscienciosité, l'extraversion, l'agréabilité et le névrosisme* (McCrae & Costa, 1997).

2.4.2 Principe

Selon McCrae et Costa (1997, pp. 510-511) et Barrick et Mount (1991, pp. 3-4), le *Big Five* décline la personnalité humaine en cinq grandes dimensions, comme le présente le tableau 3.

Ces dimensions sont les suivantes :

- *Ouverture à l'expérience* : capacité d'imagination, intérêt pour la nouveauté, tolérance aux idées nouvelles ;
- *Conscienciosité* : organisation, discipline, fiabilité, volonté de travailler dur ;
- *Extraversion* : besoin de stimulation, sociabilité, assertivité, tendance à rechercher l'interaction sociale ;
- *Agréabilité* : empathie, altruisme, coopération, absence de cynisme ;
- *Névrosisme* (émotivité ou instabilité émotionnelle) : prédisposition à ressentir des émotions négatives, anxiété, instabilité émotionnelle.

En pratique, le *Big Five* fonctionne comme un questionnaire d'auto-évaluation, où chaque individu se positionne sur une échelle continue pour chacune des cinq dimensions, permettant d'évaluer la complexité de la personnalité sans la réduire à des catégories figées (John & Srivastava, 1999).

Chaque dimension est divisée en sous-facteurs, offrant une vue nuancée de chaque individu, par exemple l'affirmation de soi et l'enthousiasme pour *l'extraversion* (McCrae & Costa, 2008, pp. 140-143). Le *Big Five* est basé sur des échelles continues plutôt que sur des catégories fixes, permettant ainsi de rendre compte des différences individuelles de manière plus précise qu'un modèle dichotomique comme le *MBTI* (*Myers-Briggs Type Indicator*) (Pittenger, 1993, p. 472 ; McCrae & Costa, 2008, pp. 140).

Le tableau 3 illustre clairement les caractéristiques structurantes de ce modèle.

2.4.3 Utilisation en entreprise

Le modèle des *Big Five* est couramment utilisé dans le cadre de la sélection du personnel, de la gestion des équipes, et du développement organisationnel. Il permet aux managers de mieux comprendre comment les traits de personnalité influencent les dynamiques interpersonnelles et la performance collective. Les tests basés sur ce modèle aident à identifier les traits de personnalité les plus adaptés aux exigences spécifiques d'un poste ou aux besoins d'une équipe. Par exemple, les personnes consciencieuses sont souvent privilégiées pour les postes nécessitant une grande organisation et un respect des délais, tandis que les extravertis peuvent être mieux adaptés à des postes de vente ou de gestion d'équipe où les interactions sociales sont primordiales (Barrick, Mount, & Li, 2013, pp. 134–145).

Timothy Judge et Cindy Zapata (2015, p. 1157) analysent ces traits de cette façon :

- la « *conscienciosité* » et *l'ouverture à l'expérience* sont davantage corrélées à la performance pour les métiers qui requièrent de l'autonomie (par exemple, anthropologue);
- la *stabilité émotionnelle*, *l'agréabilité* et *l'extraversion* prédictent la performance pour les postes nécessitant des compétences sociales développées (par exemple, psychologue);
- *l'agréabilité* est négativement corrélée à la performance, tandis que *l'extraversion* l'est positivement, dans les environnements compétitifs (par exemple, les ventes);
- *l'ouverture à l'expérience* joue un rôle déterminant dans la performance lorsqu'il existe un fort besoin d'innovation (par exemple, les sciences);
- *l'extraversion*, *l'agréabilité* et la *stabilité émotionnelle* sont plus fortement associées à la performance dans les emplois qui impliquent de travailler avec des individus mécontents (par exemple, agent de bord).

Dans un contexte de gestion d'équipe, le *Big Five* aide également à comprendre les relations interpersonnelles et la compatibilité des traits. Des études, comme celles de Tett et Burnett (2003, p. 35), montrent que la compatibilité des traits de personnalité au sein des équipes peut prédire la performance collective et la satisfaction au travail. Les managers peuvent ainsi former des équipes en s'assurant que les membres possèdent des traits complémentaires, favorisant ainsi une meilleure collaboration.

L'approche de la compatibilité personne-environnement (Person-Environment Fit) serait essentielle pour maximiser l'efficacité des équipes. Cette théorie, étudiée par Kristof-Brown et al. (2005, p. 54), postule que la performance, la satisfaction et l'engagement des salariés sont optimisés lorsque leur personnalité est en adéquation avec leur environnement de travail. Dans leur étude, Kristof-Brown et al. (2005, pp. 55–56) se sont intéressés à la relation entre plusieurs types d'adéquation et les résultats individuels des travailleurs avant l'entrée dans l'entreprise (attrait du candidat, acceptation du poste, intention d'embauche, offre d'emploi) et les conséquences après l'entrée dans l'entreprise (attitudes, comportements de retrait, tension, performance et durée d'emploi).

Les différentes adéquations étudiées sont l'adéquation personne-emploi (PJ), l'adéquation personne-organisation (PO), l'adéquation personne-groupe (PG) et enfin l'adéquation personne-superviseur (PS). Pour pouvoir déterminer si une personne est compatible avec l'organisation, la fonction, le groupe ou encore le superviseur, il est nécessaire de catégoriser le candidat selon sa personnalité (Kristof-Brown et al., 2005, p. 57).

L'adéquation personne-emploi (PJ) se réfère à la relation entre les caractéristiques d'une personne et celles du poste ou des tâches qu'elle effectue au travail. Edwards (1991, p. 39) a décrit deux conceptualisations principales de l'adéquation PJ : la correspondance entre les compétences de l'individu et les exigences du poste (fit *demandes-capacités*) et celle entre les besoins de l'individu et les ressources offertes par le poste (fit *besoins-offres*). Cependant, Kristof-Brown et al. (2005, p. 57) adoptent une définition de l'adéquation à la compatibilité résultant d'une adéquation optimale entre les caractéristiques personnelles et environnementales.

Cette forme de compatibilité est particulièrement pertinente pour les individus présentant un haut niveau d'*extraversion*. Il s'agit d'un trait particulièrement pertinent pour les postes impliquant des interactions sociales fréquentes, comme les rôles de vente, de management et de leadership. Les extravertis ont tendance à être plus assertifs, à prendre des initiatives et

à avoir une meilleure capacité à influencer les autres, ce qui leur permet de réussir dans des contextes où l'interaction sociale est cruciale. Une étude de Judge, Bono, Ilies et Gerhardt (2002) a montré que *l'extraversion* est un des traits les plus fortement corrélés avec la capacité de leadership. La corrélation est de $\sim .18-.30$ avec la capacité de leadership et de vente (LePine, Colquitt & Erez, 2000).

À l'inverse, un individu avec un score élevé en *ouverture à l'expérience* aura une tendance à être plus créatif, curieux et ouvert à de nouvelles idées. Ce trait est fortement associé à la capacité d'innovation et à l'adaptabilité dans des environnements dynamiques, tels que les industries créatives ou les startups technologiques. LePine, Colquitt et Erez (2000) ont montré que les individus *ouverts à l'expérience* sont plus à même de s'adapter à des environnements changeants et sont souvent des catalyseurs d'innovation dans leur organisation. La corrélation est de $\sim .20-.30$ avec la capacité d'innovation (Judge et al., 2002).

En revanche, si notre candidat a un score faible en *névrosisme*, alors cela prédit une certaine résistance au stress et une capacité à rester calme sous la pression. Les personnes stables émotionnellement sont moins susceptibles d'être affectées par des situations de stress, ce qui les rend particulièrement adaptées aux environnements de travail à haute pression, comme la gestion de crises ou les environnements médicaux. Salgado (1997) a montré que la stabilité émotionnelle est un facteur important de performance dans les professions exigeantes, où la gestion des émotions est primordiale. La corrélation est $\sim .20-.35$ avec la capacité de gestion du stress (Salgado, 1997).

La recherche sur l'adéquation personne-organisation (PO) traite de la compatibilité entre les individus et l'organisation dans son ensemble. Partant de l'hypothèse formulée par Tom (1971, p. 28) selon laquelle les individus réussissent mieux dans des organisations qui partagent leur personnalité, cette recherche a mis en avant la similarité entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation comme un élément central de l'adéquation PO. Kristof-Brown et al. (2005) ont démontré que l'ajustement personne-organisation prédit positivement la satisfaction au travail (.44), l'engagement organisationnel (.51) et réduit le turnover (.35). Les traits du *Big Five* tels que *l'extraversion* et la *conscienciosité* sont particulièrement pertinents dans ce contexte : les individus extravertis s'épanouissent mieux dans des environnements collaboratifs, tandis que les personnes consciencieuses sont mieux adaptées à des rôles nécessitant une grande rigueur et organisation (Barrick & Mount, 1991).

L'adéquation personne-groupe (PG), ou personne-équipe, se concentre sur la compatibilité interpersonnelle entre un individu et son groupe de travail (Judge & Ferris, 1992, p. 73 ; Kristof, 1996, p. 120 ; Werbel & Gilliland, 1999, p. 65). Parmi les différents types d'adéquation, la recherche sur l'adéquation PG est l'une des plus récentes et s'intéresse à l'impact des relations interpersonnelles sur la performance et la cohésion de groupe. Dans les équipes, des conflits peuvent survenir lorsque les personnalités ne s'accordent pas. Les tests de personnalité, tels que le *Big Five*, aident les managers à identifier les employés qui sont mieux équipés pour gérer ou éviter les conflits.

L'agréabilité par exemple est un trait central dans la gestion des conflits. Les individus ayant un score élevé en *agréabilité* sont souvent plus enclins à maintenir des relations harmonieuses, à faire des compromis et à éviter des confrontations inutiles (Barrick & Mount, 1998). Judge, Bono et Locke (2000) ont montré que les individus agréables sont moins enclins à adopter des comportements agressifs ou conflictuels, ce qui en fait de bons modérateurs dans des environnements de travail tendus.

La *conscienciosité* joue également un rôle dans la prévention des conflits en milieu de travail. Les personnes consciencieuses sont plus susceptibles de respecter les règles, de maintenir des délais et d'éviter des erreurs qui pourraient générer des tensions avec leurs collègues (Barrick & Mount, 1998). Barrick et Mount (1998) ont démontré que la *conscienciosité* est fortement liée à la capacité de collaboration, réduisant ainsi le potentiel de conflits au sein de l'organisation.

Une étude de De Dreu et Weingart (2003) a montré que des équipes composées d'individus avec des niveaux élevés *d'agréabilité* et de *conscienciosité* ont tendance à mieux résoudre les conflits et à afficher des niveaux plus élevés de coopération et de cohésion d'équipe. Ces traits aident à éviter les malentendus et à maintenir une ambiance de travail collaborative.

Enfin, l'adéquation personne-superviseur (PS) explore les relations bilatérales entre un individu et son superviseur au sein de l'environnement de travail. Bien que l'adéquation dyadique puisse se produire entre collègues, candidats-recruteurs ou mentors-protégés, l'étude de Kristof-Brown et al. (2005, p. 59) se concentre sur la relation entre l'individu et son superviseur (Antonioni & Park, 2001, p. 88 ; Graves & Powell, 1995, p. 112 ; Turban & Dougherty, 1994, p. 140).

2.4.4 Validité

Le modèle des *Big Five* repose sur des analyses factorielles robustes et est empiriquement validé dans de nombreuses cultures et environnements (McCrae et al., 2005). Contrairement à d'autres tests de personnalité comme le *MBTI*, qui repose sur des typologies rigides, le *Big Five* adopte une approche dimensionnelle, permettant une évaluation plus nuancée de la personnalité (Pittenger, 1993, p. 472).

Le modèle du *Big Five*, utilisé dans le recrutement et la gestion des équipes, présente des validités modérées mais significatives pour prédire certains comportements professionnels. La *conscienciosité* est le meilleur prédicteur de la performance, surtout dans des postes nécessitant de l'organisation, de la rigueur et de la discipline. Sa validité est estimée entre $r = .29$ et $r = .38$, ce qui est considérable dans les sciences sociales (Tett, Jackson, & Rothstein, 1991).

Les individus consciencieux, caractérisés par la persévérance, l'organisation et le sens des responsabilités, montrent de meilleures performances dans divers environnements professionnels, car leurs traits facilitent l'accomplissement des tâches de manière efficace et régulière (Barrick & Mount, 1991).

La *conscienciosité* prédit un engagement plus élevé et un turnover plus faible. En effet, Barrick et Mount (1991) démontrent dans leur méta-analyse que la *conscienciosité* est un prédicteur constant et fiable de la performance professionnelle et de l'engagement pour tous les types de postes.

Judge et al. (2002) ont analysé la relation entre les traits de personnalité, la satisfaction et la performance professionnelle. Les chercheurs ont aussi détecté une corrélation élevée entre la *conscienciosité* et la performance ($r = .42$) dans des tâches où la réussite dépend d'un effort motivationnel (Barrick & Mount, 1998). Cela signifie que les personnes consciencieuses réussissent mieux dans des contextes où il faut s'investir activement, être rigoureuses, et faire preuve de persévérance et d'efforts soutenus (Barrick & Mount, 1998).

En revanche, la corrélation entre la *conscienciosité* et les critères de performance reposant sur l'aptitude ou les compétences cognitives est plus faible ($r = .25$) (Barrick & Mount, 1998). Cela implique que, bien que la *conscienciosité* soit utile pour prédire la performance en général, elle n'est pas aussi cruciale dans les contextes où les compétences intellectuelles ou techniques sont les seuls facteurs de succès (Barrick & Mount, 1998). Cette analyse renforce l'idée que la *conscienciosité* peut être vue comme une mesure de la motivation

orientée vers les traits, en particulier pour des tâches nécessitant un engagement personnel soutenu (Barrick & Mount, 1998).

L'extraversion est également un bon indicateur de performance, surtout pour les emplois nécessitant de fréquentes interactions sociales (comme les ventes et le management). Les personnes extraverties (sociables, affirmées, énergiques) sont souvent plus performantes dans ces contextes (Barrick & Mount, 1991). Toutefois, *l'extraversion* (validité de $r = .16$) montre une faible validité pour la prédiction des performances professionnelles dans certains contextes. Ce trait est plus utile dans des rôles spécifiques (comme ceux nécessitant de l'interaction sociale), mais sa valeur prédictive globale reste limitée (Tett et al., 1991).

L'ouverture à l'expérience se révèle un bon prédicteur de la capacité de formation, ce qui signifie que les individus ouverts à l'expérience sont plus disposés à apprendre et à tirer parti des programmes de formation. En effet, les individus qui ont un score élevé dans cette dimension (car ils sont intelligents, curieux, larges d'esprit et cultivés) sont plus susceptibles d'avoir des attitudes positives à l'égard des expériences d'apprentissage en général. Comme l'affirme Goldstein (1986, p.70), « ... il est également clair que les individus qui sont motivés dès leur entrée dans le programme de formation ont un avantage dès le début ». Cependant, cette dimension, bien qu'elle soit un bon indicateur dans certains contextes (comme l'apprentissage ou la formation), ne l'est pas pour évaluer la performance globale de quelqu'un dans tout type de tâche (Barrick & Mount, 1991).

La *instabilité émotionnelle* et *l'agréabilité* n'ont pas montré de corrélations significatives avec la performance professionnelle dans la plupart des contextes étudiés. Néanmoins, une stabilité émotionnelle de base est souvent nécessaire pour maintenir un niveau de performance constant, tandis que *l'agréabilité* a peu d'impact, même dans des rôles à composante sociale élevée comme les postes de management ou de vente. En effet, contrairement à ce que l'on pourrait attendre, *l'agréabilité* n'est pas un facteur majeur de la performance. Être courtois, tolérant et gentil semble moins crucial que les traits associés à *l'extraversion* ou à la *conscienciosité* pour la réussite professionnelle (Barrick & Mount, 1991). *L'agréabilité* est un prédicteur pertinent pour les métiers impliquant la coopération et le travail d'équipe, avec une validité de $r = .33$.

Les résultats de la méta-analyse de Barrick et Mount (1991) indiquent que le *névrosisme*, *l'agréabilité* et la *conscienciosité* sont également positivement liés à la réussite professionnelle dans des emplois impliquant une interaction interpersonnelle considérable,

que ce soit avec des clients internes ou externes. De plus, ces relations semblent être plus fortes pour les emplois nécessitant des interactions de travail en équipe entre les employés que pour les emplois nécessitant des interactions interpersonnelles avec les clients (Barrick & Mount, 1991).

En résumé, l'étude montre que le *Big Five* permet de mieux comprendre comment différentes dimensions de la personnalité influencent notamment la performance au travail (Barrick & Mount, 1991). La *conscienciosité* ressort comme la dimension la plus universellement bénéfique pour la performance professionnelle, suivie de *l'extraversion* dans les métiers sociaux et de *l'ouverture à l'expérience* pour les capacités d'apprentissage et de formation (Barrick & Mount, 1991).

Le caractère consciencieux est un prédicteur pertinent pour chacun des trois types de critères. Les résultats pour le caractère consciencieux sont assez cohérents entre les types de critères (r compris entre .20 et .23). Les corrélations sont généralement plus élevées que pour les autres dimensions de la personnalité. *L'ouverture à l'expérience* prédit relativement bien le critère de compétence en matière de formation ($r = .25$). Il est intéressant de noter que *l'extraversion* est également un prédicteur significatif de la compétence en matière de formation ($r = .26$). Les corrélations pour la *stabilité émotionnelle* et *l'agréabilité* sont relativement faibles ($r = .10$ ou moins) (Barrick & Mount, 1991).

2.4.5 Différences générationnelles

Plusieurs recherches distinguent les générations en fonction de leur année de naissance, ce qui permet de mieux comprendre les dynamiques intergénérationnelles en entreprise. Selon les travaux de Lyons et Kuron (2014) et de Costanza et Finkelstein (2015), on peut classer les générations de la manière suivante :

- Baby Boomers : nés entre 1946 et 1964
- Génération X : nés entre 1965 et 1980
- Millennials (ou Génération Y) : nés entre 1981 et 1996
- Génération Z : nés à partir de 1997 (souvent jusqu'à 2012)

Dans un contexte professionnel où les équipes multigénérationnelles sont de plus en plus fréquentes, le modèle des *Big Five* offre un cadre utile pour analyser les comportements et attentes des différentes générations. Chaque génération – des Baby Boomers à la génération Z – apporte des perspectives et des attitudes distinctes envers le travail, influencées par les changements sociaux, économiques et technologiques. Le modèle des *Big Five* permet d'identifier les traits de personnalité qui peuvent expliquer ces différences, fournissant ainsi aux managers des outils pour mieux comprendre et gérer leurs équipes (Lyons et al., 2014).

Les études suggèrent que certains traits des *Big Five* varient selon les générations :

Névrosisme : des recherches, comme celles de Twenge (2000), montrent que la génération Z affiche souvent un niveau plus élevé de *névrosisme*. Cela pourrait s'expliquer par un environnement marqué par une hyperconnectivité numérique, une forte pression académique et professionnelle, et une instabilité économique. Ce trait peut se traduire par une sensibilité accrue au stress et des besoins accrus de soutien managérial.

Ouverture à l'expérience : les Millennials et la génération Z ont tendance à afficher une forte *ouverture*, favorisant l'innovation, la créativité et une curiosité naturelle pour les nouvelles technologies (McCrae & Terracciano, 2005). Cela en fait des collaborateurs adaptables dans des environnements en mutation rapide.

Conscienciosité : bien que traditionnellement associée aux générations plus âgées (comme les Baby Boomers), la *conscienciosité* semble moins marquée chez les jeunes générations, qui privilégient souvent la flexibilité et l'autonomie au détriment d'une stricte discipline professionnelle (Lyons et al., 2014).

Ces différences générationnelles ont des implications directes pour les managers. Par exemple, un *névrosisme* élevé peut signaler la nécessité de stratégies de gestion axées sur le

bien-être et la réduction du stress. Une forte *ouverture à l'expérience* peut indiquer une aptitude à l'innovation et à l'adaptabilité, idéale pour des projets nécessitant créativité et flexibilité. Une *conscienciosité* plus faible peut nécessiter des approches managériales qui renforcent l'engagement et la structure, tout en offrant des opportunités de croissance.

Le *Big Five* aide également à prédire la compatibilité au sein des équipes multigénérationnelles. Par exemple, des traits tels que *l'agréabilité* peuvent favoriser des relations harmonieuses, en réduisant les conflits entre des générations ayant des attentes divergentes.

Bien que ces tendances soient utiles, il est essentiel de ne pas généraliser ou stéréotyper des générations entières. Le modèle des *Big Five* mesure les traits sur des échelles continues, permettant une évaluation individualisée. Ainsi, au-delà des tendances générationnelles, les managers doivent adapter leur approche en tenant compte des traits spécifiques de chaque individu.

2.4.6 Limite d'universalité culturelle

Il est nécessaire de s'interroger sur l'universalité culturelle de la théorie du *Big Five*. Dans leur étude, McCrae et Costa (1997) ont utilisé le *NEO-PI-R (Revised NEO Personality Inventory)*, un questionnaire détaillé conçu pour évaluer les cinq grands traits de personnalité du modèle du *Big Five*. Le *NEO-PI-R* permet de mesurer chaque dimension principale de la personnalité (*névrosisme, extraversion, ouverture, agréabilité et conscienciosité*), en les décomposant en facettes spécifiques pour une évaluation plus fine.

McCrae et Costa ont traduit le *NEO-PI-R* en six langues (allemand, portugais, hébreu, chinois, coréen et japonais) pour évaluer si la structure des traits mesurés avec cet instrument se maintenait dans différentes cultures. En utilisant des données provenant de 7 134 participants issus de cultures et de familles linguistiques variées, ils ont analysé les structures factorielle et secondaire des résultats. Ils ont observé que la structure des cinq grands traits restait très similaire à celle obtenue aux États-Unis, suggérant ainsi que la structure des traits de personnalité pourrait être universelle (McCrae & Costa, 1997, p. 509).

Les auteurs concluent que les cinq grands traits de personnalité (*Big Five : névrosisme, extraversion, ouverture, agréabilité, conscienciosité*) se manifestent de façon similaire dans diverses cultures et langues. Ce constat suggère une universalité de la structure des traits de personnalité, validée à travers des traductions du *NEO-PI-R* dans plusieurs langues et dans des contextes culturels variés. Les traductions ont permis d'observer une structure

comparable, y compris dans des langues très différentes comme le chinois et le coréen, ce qui indique que le modèle du *Big Five* pourrait avoir une portée universelle, au-delà des différences linguistiques (McCrae & Costa, 1997).

Cependant, les auteurs reconnaissent plusieurs limites importantes à cette généralisation. Ils notent que les cultures étudiées étaient principalement des sociétés industrialisées et alphabétisées. Les sociétés non alphabétisées ou « *pré-littéraires* » pourraient présenter des configurations de personnalité différentes, car elles n'ont pas les mêmes cadres éducatifs et socio-économiques. Cette limite souligne la nécessité d'élargir les études à des contextes plus variés en confirmant l'universalité (McCrae & Costa, 1997).

Un autre aspect abordé est la variabilité du rôle des traits d'une culture à l'autre. Bien que les cinq facteurs se retrouvent dans toutes les cultures observées, leur importance et leur rôle peuvent varier. Par exemple, dans des sociétés où les interactions sociales sont fortement réglementées par des rôles sociaux, *l'agréabilité* pourrait être moins significative en raison de normes sociales contraignantes. De même, des cultures valorisant moins l'ambition personnelle pourraient donner une importance moindre au trait de *conscienciosité* (McCrae & Costa, 1997).

En outre, l'étude n'intègre pas de mesures indigènes (« *émiques* »), spécifiques à chaque culture. En utilisant le *NEO-PI-R*, un instrument développé dans un contexte occidental, il est possible que des traits ou des nuances uniques à certaines cultures aient été ignorés. Cette absence de mesure « *émique* » limite la portée des résultats et laisse ouverte la possibilité de découvrir des facteurs de personnalité propres à des contextes spécifiques (McCrae & Costa, 1997).

Enfin, les auteurs abordent l'interprétation des scores en soulignant que la présence d'une même structure factorielle ne signifie pas que les scores bruts sont directement comparables entre cultures. En effet, des différences culturelles dans l'interprétation de *l'extraversion*, par exemple, pourraient signifier que le même score ne renvoie pas exactement aux mêmes comportements ou valeurs dans chaque culture. Cette distinction souligne les défis de la comparaison interculturelle et la nécessité d'interpréter les scores avec prudence et en tenant compte des contextes culturels (McCrae & Costa, 1997).

Finalement, McCrae et Costa (1997) proposent que le *Big Five* présente un cadre globalement robuste pour comprendre la personnalité dans divers contextes culturels. Les avantages du modèle incluent sa capacité à fournir une base de comparaison interculturelle,

et sa robustesse à travers des traductions dans des langues variées. Toutefois, des limites importantes subsistent : l'universalité du *Big Five* reste à confirmer dans des contextes moins industrialisés, et les interprétations peuvent varier selon les cultures. L'absence de mesures culturelles spécifiques empêche également qu'on capte des traits potentiellement uniques (McCrae & Costa, 1997, p. 515).

2.4.7 Limites méthodologiques et théoriques

Bien que le modèle soit principalement descriptif et basé sur des analyses factorielles de termes linguistiques utilisés pour décrire la personnalité, certains chercheurs estiment qu'il n'explique pas suffisamment les processus psychologiques sous-jacents qui génèrent ces traits.

McAdams (1992) souligne que le *Big Five* se concentre essentiellement sur la description des traits sans fournir d'explication théorique sur la raison pour laquelle ces cinq dimensions spécifiques sont prédominantes dans la description de la personnalité humaine. Il critique également l'absence d'une perspective intégrative qui expliquerait comment ces traits interagissent avec des processus cognitifs ou émotionnels pour influencer le comportement.

De même, Block (1995) partage cette critique en affirmant que le modèle des cinq facteurs est le produit de méthodes factorielles qui dépendent fortement des concepts linguistiques. Selon lui, cette approche n'offre pas une compréhension approfondie de la personnalité humaine et tend à simplifier de manière excessive la complexité des processus psychologiques en les réduisant à seulement cinq dimensions.

Enfin, l'utilisation d'auto-évaluations pour mesurer les traits de personnalité présente des risques de biais cognitifs, notamment en matière de désirabilité sociale, ce qui peut affecter la fiabilité des résultats (Pittenger, 1993).

2.5 Conclusion

En définitive, bien que le *MBTI* et le *StrengthsFinder* bénéficient d'une large diffusion dans le monde professionnel en raison de leur simplicité et de leur orientation pratique, leur validité scientifique et leur fiabilité demeurent contestées. À l'inverse, le modèle des *Big Five* s'impose comme un outil robuste, soutenu par une littérature abondante et des recherches empiriques transversales confirmant sa pertinence dans le temps. Dès lors, une question fondamentale se pose : *Comment les tests de personnalité peuvent-ils aider les managers dans la gestion de leurs équipes ?*

Pour éclairer cette interrogation, le chapitre suivant s'attache à poser les bases conceptuelles des dynamiques de groupe et de la fonction managériale, en mettant particulièrement l'accent sur le rôle des managers de proximité dans la gestion des équipes.

Tableau 3 – Synthèse comparative des trois outils de personnalité

Critères	MBTI	StrengthsFinder	Big Five
Type de modèle	Typologique : classe les individus en types de personnalité fixes	Identification de talents : issus de la psychologie positive	Modèle factoriel : mesure la personnalité sur cinq dimensions continues et nuancées
Nombre de dimensions	Quatre dimensions, seize types	Trente-quatre thèmes de talents	Cinq dimensions
Approche (dichotomique vs continue)	Dichotomique	Ni strictement dichotomique ni totalement continu	Continue
Objectif principal	Identifier les préférences psychologiques	Mettre en lumière les forces individuelles	Mesurer les traits fondamentaux de personnalité
Validité scientifique reconnue	Non (validité contestée)	Partiellement (validité limitée et contextuelle)	Oui (largement validé)

Sources : Pittenger (1993), Zárate-Torres et Correa (2023), Harrell (2018), Gallup (n.d.), Asplund et al. (2007), Kaiser et White (2008), Cizek, Bowen et Church (2010), Asplund, Agrawal, Hodges, Harter et Lopez (2014), Hodges et Harter (2005), Block (1995), McCrae & Costa (1997), McCrae & Costa (2008), Tett, Jackson, & Rothstein (1991), Tett et al. (1991), Barrick & Mount (1991).

Chapitre 3 – Cadre managérial de la gestion d'équipe

Les deux premiers chapitres ont posé les bases conceptuelles autour de la personnalité et des outils psychométriques. Ce chapitre clarifie les notions de théorie des groupes et de dynamique de groupe. Nous voulons aussi nous interroger sur les différents types de managers, en portant une attention particulière à la fonction du manager de proximité.

Cette analyse des dynamiques de groupe permettra ensuite de mieux comprendre comment les tests de personnalité peuvent être mobilisés pour adapter les pratiques managériales aux besoins des équipes.

3.1 Théorie des groupes et des dynamiques de groupe

Bien que les réflexions sur les groupes remontent à des siècles, les premières études scientifiques datent du début du XXe siècle (Forsyth, 2014). Leur développement a été lent en raison de plusieurs hypothèses erronées : certains pensaient que les dynamiques de groupe étaient trop complexes pour une analyse scientifique, ou qu'elles relevaient de la vie privée et ne méritaient pas d'être étudiées. D'autres jugeaient ces comportements trop évidents pour être dignes d'intérêt scientifique (Forsyth, 2014). Ces préjugés ont progressivement disparu, essentiellement grâce aux travaux de Kurt Lewin, Solomon Asch et Muzafer Sherif, qui ont profondément transformé la psychologie sociale.

Lewin (1951) propose une conception dynamique de la relation entre l'individu et son environnement, affirmant que le comportement humain résulte d'un système d'interdépendance entre la personne et la situation. Il introduit la métaphore du *champ psychologique*, selon laquelle toute modification d'un élément de l'environnement peut influencer l'ensemble du comportement (p. 45). Cette perspective met en lumière l'importance du contexte social dans l'expression des traits individuels.

Dans cette lignée, Sherif (1936) démontre empiriquement comment les interactions sociales conduisent à la formation de normes collectives, influençant les jugements et comportements individuels. De son côté, Asch (1956) révèle l'effet de la pression du groupe sur les décisions personnelles : face à un consensus collectif, les individus tendent à se conformer, même contre leur propre jugement. Toutefois, ces expériences classiques, bien que marquantes, présentent certaines limites méthodologiques, notamment en termes de généralisation à des contextes plus complexes ou naturels.

Ces travaux montrent que l'individu ne peut être compris indépendamment du groupe auquel il appartient. Ainsi, la personnalité, bien qu'elle désigne ce qu'un individu a de relativement

stable, est en interaction constante avec les dynamiques sociales. Cette idée est particulièrement pertinente en contexte organisationnel, où les comportements ne dépendent pas seulement des traits personnels, mais aussi des normes, des rôles et des formes d'influence exercées au sein de l'équipe.

Lewin (1951) considère le groupe comme un système dynamique complexe, où le comportement individuel ne peut être isolé des interactions et des forces internes (objectifs communs, normes, rôles, tensions) qui traversent le groupe entier (Forsyth, 2014).

Lewin (1951) a également défini les dynamiques de groupe comme une discipline scientifique consacrée à leur étude. Plus tard, Dorwin Cartwright et Alvin Zander ont précisé cette définition, décrivant les dynamiques de groupe comme un

[...] domaine d'enquête dédié à l'avancement des connaissances sur la nature des groupes, leurs lois de développement, et leurs relations avec les individus, les autres groupes et les institutions plus vastes (1968, p. 7).

Forsyth (2014) souligne l'omniprésence et l'importance universelle des groupes dans la vie humaine. La tendance à s'associer à d'autres au sein de groupes est peut-être la caractéristique la plus importante des êtres humains, et les processus qui se déroulent au sein de ces groupes laissent une empreinte indélébile sur leurs membres et sur la société (Forsyth, 2014). En effet, l'espèce *Homo sapiens* est capable de survivre seule, mais peu d'individus le choisissent, car pratiquement toutes les activités humaines — travailler, apprendre, prier, se détendre, jouer et même dormir — se déroulent au sein de groupes (Forsyth, 2014).

Brown, Strauman, Barrantes-Vidal, Silvia et Kwapil (2011) indiquent d'ailleurs que l'absence totale de lien social chez un individu est extrêmement rare. Pour comprendre les individus, il est nécessaire de comprendre les groupes et leurs dynamiques (Forsyth, 2014).

Les groupes existent sous diverses formes et tailles, remplissant des fonctions vastes et variées. Bien que leurs différences soient aussi significatives que leurs similitudes, il existe une typologie de base comprenant quatre types de groupes.

Tout d'abord, les groupes primaires sont de petites unités intimes, comme les familles ou les cercles d'amis proches, caractérisées par des interactions fréquentes et une forte interdépendance. Ils influencent profondément les attitudes, les valeurs et les comportements des membres (Forsyth, 2014). Ensuite, les groupes sociaux, tels que les équipes de travail ou les clubs, sont plus grands et moins intimes. Leur objectif est souvent orienté vers des tâches spécifiques, avec des interactions limitées et une durée d'engagement plus courte.

Forsyth (2014) inclut le travail dans les groupes sociaux. Par ailleurs, les collectifs désignent des regroupements temporaires et spontanés, comme une foule ou une file d'attente. Ces groupes se forment par hasard, avec des relations transitoires qui disparaissent une fois les membres dispersés. Enfin, les catégories sociales regroupent des individus partageant des traits communs, comme le genre, la profession ou la nationalité. Elles façonnent l'identité sociale des membres et leur donnent un sentiment d'appartenance (Forsyth, 2014).

Les dynamiques des groupes, définies par Kurt Lewin, montrent que les groupes modifient les actions, pensées et émotions des individus. Par exemple, la présence d'autres personnes peut améliorer la performance sur des tâches simples. En effet, Norman Triplett (1898) a constaté que des cyclistes pédalaient plus vite lorsqu'ils étaient entourés de concurrents que lorsqu'ils roulaient seuls.

Les groupes façonnent également les attitudes et valeurs de leurs membres, particulièrement lorsque les normes sociales s'imposent, et influencent même des comportements extrêmes, comme l'obéissance à des ordres immoraux (Milgram, 1964). De plus, les groupes sont le lien entre les individus et la société. Ils transmettent la culture et structurent les institutions telles que les systèmes politiques, religieux, éducatifs ou économiques (Forsyth, 2014). Les mouvements sociaux, par exemple, mobilisent des individus à travers des groupes, créant un sentiment d'appartenance et soutenant des actions collectives pour transformer la société (Harrington & Fine, 2000).

Les groupes sont des formes d'organisation sociale essentielles (Forsyth, 2014). Dans le monde professionnel, de nombreuses tâches sont accomplies en équipes. Les éducateurs et les travailleurs sociaux s'appuient également sur des dynamiques de groupe pour faciliter l'apprentissage ou résoudre des problèmes sociaux (Forsyth, 2014). De même, les thérapies de groupe, utilisées en santé mentale, aident les individus à trouver la motivation pour changer leurs pensées et comportements (Forsyth, 2014).

Les groupes ne sont pas exempts de problèmes. Ils peuvent être le théâtre de conflits interpersonnels, de violence ou d'agression (Forsyth, 2014). Dans de grands groupes, comme les foules, les individus peuvent adopter des comportements qu'ils n'auraient jamais envisagés seuls (Forsyth, 2014). De plus, les décisions prises en groupe peuvent parfois être erronées ou mal orientées (Forsyth, 2014).

Les groupes permettent de définir nos valeurs et croyances, de construire notre identité sociale, et de trouver sécurité et soutien face à l'incertitude (Forsyth, 2014). Bien que

l'appartenance à un groupe puisse nécessiter de se conformer à sa volonté ou à celle de ses leaders, elle offre des opportunités d'atteindre des objectifs qui seraient inaccessibles individuellement. Même si les groupes connaissent parfois des conflits, ces derniers nous apprennent à mieux interagir avec les autres. En somme, les groupes sont la base de l'existence sociale humaine, et il est essentiel de les comprendre (Harrod, Welch, & Kushkowski, 2009; Randsley de Moura et al., 2008).

3.2 Les managers

Il existe une multitude de définitions du manager qui évoluent au fil du temps, faisant progresser ses responsabilités (vis-à-vis de l'entreprise, de son équipe et de l'extérieur), ses méthodes et ses objectifs. De façon classique, le manager a la responsabilité d'une organisation ou d'une partie de celle-ci (Mintzberg, 1984, p. 32). Il n'existe toutefois pas de définition unique de ce métier (De Ridder et al., 2019). Dans le cadre de cette étude, nous reprenons la définition de Payre et Scouarnec (2015, p. 9) :

Toute personne qui exerce une fonction d'encadrement, quel que soit son positionnement hiérarchique, fonctionnel ou divisionnel (ou son absence) ainsi que son statut au sein de l'entreprise ; auprès d'une ou plusieurs personnes qui exercent ou non, à titre principal, elles-mêmes une fonction d'encadrement.

On peut distinguer deux manières d'aborder le métier de manager : par les rôles à endosser ou par les activités à effectuer.

Selon Ajzen et al. (2017), en 2030, le contenu du métier de manager pourrait être davantage orienté sur la gestion des personnes : le manager ne serait plus un expert opérationnel, mais conserverait un rôle de référent opérationnel, guidant et conseillant les membres de son équipe vers la découverte de solutions par eux-mêmes.

3.3 Rôle des managers de proximité

La hiérarchie managériale est composée des top managers, des managers intermédiaires et des managers de proximité (Dietrich, 2009 ; Ajzen et al., 2017). Au sommet de la pyramide managériale, les top managers prennent des décisions d'ordre stratégique. Sous le top management, les managers intermédiaires remplissent un double rôle : la traduction de la stratégie de l'organisation en données exploitables par leurs collaborateurs, et la communication ascendante. À la base de la pyramide managériale, les managers de proximité constituent « le lien final entre la hiérarchie et les opérationnels », ils supervisent les activités quotidiennes en encadrant les non-cadres et « jouent un rôle charnière dans les projets de changement » (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007, p.115).

La gestion d'équipe est le processus systématique de coordination, de motivation et de régulation des interactions entre les membres d'un groupe. La gestion d'équipe vise à atteindre des objectifs organisationnels ou collectifs spécifiques, en mobilisant des ressources, en appliquant des stratégies de leadership, et en favorisant la cohésion et l'efficacité collective (Hackman, 2002, Cambridge, MA : Harvard Business Press).

Dans ce cadre, les tests de personnalité peuvent aider les managers à mieux comprendre les forces et faiblesses individuelles des salariés, permettant ainsi une meilleure répartition des rôles en fonction des traits de personnalité dominants. Par exemple, un salarié à haut niveau de *conscienciosité* sera mieux adapté à des tâches nécessitant de la rigueur, tandis qu'un individu extraverti pourra exceller dans des rôles nécessitant des interactions fréquentes (Barrick & Mount, 1991).

3.4 Conclusion

En conclusion, ce chapitre a permis de poser les bases managériales indispensables pour comprendre le rôle que peuvent jouer les tests de personnalité dans la gestion d'équipe. Après avoir défini les dynamiques de groupe, nous avons vu que le comportement d'un individu ne peut être analysé de manière isolée : il s'inscrit toujours dans un environnement collectif qui influence ses attitudes, ses décisions et ses interactions.

Nous avons également différencié plusieurs types de managers, en soulignant le rôle clé des managers de proximité, véritables médiateurs entre les exigences organisationnelles et la réalité du terrain. Leurs pratiques, souvent empiriques et adaptatives, les placent au cœur des enjeux relationnels et de performance.

Ces éléments sont essentiels pour comprendre la suite de cette recherche, et notamment l'analyse de la manière dont les managers s'approprient — ou non — les tests de personnalité dans leur pratique quotidienne. À partir de cette compréhension des dynamiques collectives et des rôles managériaux, nous pouvons désormais interroger la pertinence, les usages et les limites de ces outils psychométriques dans un contexte de gestion d'équipe.

Partie II – Recherche empirique

Chapitre 4 – Méthodologie

Le chapitre 6 ouvre la partie empirique en exposant la démarche méthodologique choisie pour expliquer comment nous avons procédé afin d'analyser comment les managers s'approprient les tests de personnalité. Il débute par la justification de l'approche, puis décrit la population étudiée et la stratégie d'échantillonnage. Les instruments de collecte sont ensuite détaillés, avant d'enchaîner sur le protocole de déroulement des entretiens — de la préparation à la retranscription. La section suivante présente la méthode d'analyse des résultats obtenus, tandis que les deux dernières parties examinent la rigueur de la démarche, ses limites et enjeux de fiabilité et validité, puis les garanties éthiques assurant anonymat et confidentialité des données. Cette progression vous guidera pas à pas dans notre processus de récolte des données, offrant un socle transparent et solide avant la restitution des résultats au chapitre 5.

4.1 Type de recherche et démarche

Nous avons d'abord mené un travail théorique approfondi à partir de la littérature existante. Nous avons cerné les fondements scientifiques et les critiques de différents tests de personnalité, en mettant l'accent sur le *Big Five*, largement reconnu pour sa validité.

Une enquête qualitative exploratoire par entretiens semi-directifs (échantillonnage théorique) a été conduite afin d'explorer les connaissances des managers sur les tests de personnalité, leurs usages concrets, la manière dont ils les perçoivent, ainsi que leur impact sur la gestion d'équipe. Les entretiens ont également permis de recueillir les apports perçus, les limites identifiées et les conseils formulés par les participants.

L'étude qualitative permet de recueillir des récits détaillés et de dégager des logiques d'action, plutôt que de mesurer a priori des variables prédéfinies. Elle offre ainsi une compréhension fine des pratiques managériales et des logiques d'appropriation, difficilement saisissables par des méthodes quantitatives. Cette approche est particulièrement adaptée à l'exploration d'un phénomène encore peu documenté.

Cette étude permet d'identifier des dimensions clés liées à l'utilisation des tests de personnalité en contexte managérial et vise à explorer comment les managers — et en particulier ceux qui utilisent le *Big Five* — s'approprient concrètement ces outils dans la gestion de leurs équipes.

L'approche retenue repose sur des entretiens semi-directifs organisés avec un guide d'entretien (voir annexes) structuré autour de grands thèmes tout en laissant la place à un développement libre, selon les expériences et perceptions de chacun.

4.2 Population et échantillonnage

L'échantillon a été constitué selon une démarche ciblée, en sélectionnant exclusivement des professionnels ayant déjà utilisé des tests de personnalité dans un contexte managérial, et ayant spécifiquement mobilisé le modèle des *Big Five*.

La population interrogée se compose de managers de proximité issus de diverses organisations et de secteurs variés. Les participants ont été contactés via la plateforme LinkedIn ou recommandés par des collègues dans une logique de réseau professionnel.

Toutes les entreprises concernées sont de grande taille (plus de 500 salariés), et la majorité d'entre elles avaient déjà expérimenté plusieurs outils psychométriques avant d'adopter le modèle *Big Five*.

4.3 Outils de collecte de données

Le principal instrument de collecte est un guide d'entretien semi-directif, structuré en cinq grandes parties :

- Motivations principales de l'utilisation des tests ;
- Finalité de l'utilisation ;
- Proportion d'intégration ;
- Bénéfices perçus ;
- Freins et limites identifiés ;
- Recommandations proposées.

Chaque entretien, d'une durée de 45 à 60 minutes, s'est tenu en visioconférence ou en face-à-face selon les disponibilités. Les sessions ont été enregistrées avec le consentement préalable des participants et intégralement retranscrites.

4.4 Déroulement des entretiens

Afin d'assurer la rigueur et la comparabilité des réponses, chaque entretien a été organisé selon un protocole strict. Tout d'abord, le guide d'entretien et un document de présentation de l'étude étaient envoyés aux participants 48 h avant la date prévue, afin de les familiariser avec les thématiques abordées. Ils étaient également invités à préparer leurs réponses en amont, notamment en se renseignant auprès de leur hiérarchie lorsqu'il s'agissait de questions touchant à des dimensions plus organisationnelles.

Au début de chaque entretien, les objectifs de la recherche, les modalités de confidentialité et les garanties d'anonymat étaient rappelés. La séance se poursuivait ensuite en respectant l'ordre des questions préétabli, tout en laissant la possibilité d'explorer des digressions jugées instructives. Chaque entretien était enregistré, avec l'accord préalable du participant, en vue d'une transcription épurée. En effet, seules les informations porteuses de sens ont été conservées. Les hésitations, répétitions, marques paralinguistiques (ex. : « euh », « hum »), ainsi que les formulations inachevées ont été supprimées.

La transcription faisait l'objet d'une première rédaction, puis d'une relecture attentive, au cours de laquelle les propos étaient anonymisés (suppression des noms d'entreprise et des détails personnels) et les éventuelles coquilles corrigées.

Enfin, pour garantir la fiabilité de l'interprétation, chaque transcription a été renvoyée aux personnes interrogées afin de leur permettre de vérifier le contenu et d'y apporter d'éventuelles corrections ou précisions.

4.5 Méthode d'analyse des données

Le traitement des données a débuté par la saisie de l'ensemble des réponses dans un tableau Excel afin de faire émerger les grandes tendances. Il convient de préciser que les participants pouvaient fournir plusieurs réponses à une même question, ce qui explique que la somme des pourcentages dépasse parfois 100 %.

Nous avons ensuite procédé à une immersion complète dans les transcriptions : une lecture approfondie visant à identifier les idées saillantes et à nous imprégner tant des arguments que du ressenti des participants.

Dans l'analyse ci-dessous, vous constaterez que des extraits d'entretiens illustrent chaque constat et qu'ils sont, pour la plupart, appuyés par des graphiques.

4.6 Fiabilité, validité et limites

Cette étude présente plusieurs limites : d'abord, un biais de désirabilité sociale peut amener les participants à valoriser leur usage des tests, ce qui risque de surévaluer les pratiques réelles. Ensuite, la taille de l'échantillon, limitée à quinze entretiens, restreint la généralisabilité des résultats sur le plan quantitatif, même si l'approche demeure essentiellement qualitative.

Par ailleurs, l'influence de la culture d'entreprise et du secteur d'activité des participants pourrait limiter la transférabilité de ces enseignements à d'autres contextes organisationnels.

De plus, cette recherche s'adresse uniquement aux managers de proximité, et il est possible que les professionnels des ressources humaines aient une vision différente des tests de personnalité.

Enfin, le fait que toutes les organisations étudiées comptent plus de 500 salariés peut biaiser l'analyse, car le coût en temps et en argent associé à la mise en œuvre de tels tests peut être hors de portée des petites et moyennes entreprises.

4.7 Considérations éthiques

Les principes éthiques suivants ont été respectés :

- Confidentialité : les noms ont été modifiés et les organisations rendues non identifiables dans le traitement des données ;
- Devoir d'information : envoi préalable du questionnaire et de la présentation de l'étude avant chaque entretien ;
- Stockage sécurisé : données conservées sur un espace drive protégé, accessibles uniquement à l'équipe de recherche ;
- Droit de retrait : les participants pouvaient interrompre l'entretien ou demander la suppression de leurs données à tout moment.

4.8 Conclusion

Ce chapitre a posé les fondations méthodologiques de l'enquête empirique en détaillant chaque étape du processus de recherche, de la justification théorique au traitement des données. En optant pour une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs, nous avons privilégié une compréhension fine et contextualisée des pratiques managériales, particulièrement adaptée à un objet encore peu exploré comme l'appropriation des tests de personnalité.

La stratégie d'échantillonnage ciblée, centrée sur des managers de proximité ayant une expérience concrète du *Big Five*, permet d'accéder à des discours ancrés dans la réalité du terrain. L'ensemble du dispositif (outils de collecte, protocole d'entretien, rigueur analytique et garanties éthiques) assure à cette étude la crédibilité nécessaire pour interpréter les résultats avec discernement.

Ce cadre méthodologique solide nous permet désormais d'aborder l'analyse des résultats dans le prochain chapitre avec une grille de lecture cohérente, en confrontant les perceptions et usages rapportés par les managers aux enjeux théoriques et pratiques de la gestion d'équipe via les tests de personnalité.

Chapitre 5 – Analyse des résultats d’entretiens

Après avoir posé les bases théoriques et méthodologiques de notre recherche, ce chapitre marque une transition vers l’analyse concrète des données recueillies sur le terrain. À travers quinze entretiens semi-directifs menés auprès de managers de proximité, nous explorons la manière dont le modèle du *Big Five* est perçu et utilisé dans les pratiques managériales quotidiennes. L’objectif est de comprendre comment cet outil est mobilisé dans la gestion des équipes, tant pour mieux cerner les individus que pour fluidifier les interactions collectives.

5.1 Adoption et contexte d’utilisation générale des tests

Nos échanges avec les différentes organisations rencontrées dans le cadre de cette étude nous ont permis de constater que 80 %⁵ des entreprises contactées avaient déjà eu recours à des tests de personnalité dans un contexte professionnel. Dans la majorité des cas elles ont d’abord utilisé le *MBTI* avant d’implémenter le *Big Five*. Selon les données recueillies l’adoption croissante de cet outil s’explique par une recherche de meilleure compréhension des profils individuels, mais aussi par un besoin d’objectiver certains choix.

En effet, Anna, manager depuis huit ans nous a confié : « Ça donne un langage commun. Ça aide à objectiver des choses qui sont souvent subjectives. Et ça ouvre des discussions qu’on n’aurait pas eues sans ça. » (communication personnelle, 2025)

Georges, manager depuis dix ans, nous a également rapporté qu’il additionne les résultats à : « mon ressenti managérial, l’observation du comportement sur le terrain, les retours de l’équipe » (communication personnelle, 2025). Il explique que le *Big Five* lui permet d’objectiver certaines intuitions, comme par exemple la façon dont une personne réagit au stress, sa manière de communiquer ou son style de travail.

Nicholas, un autre intervenant, a également confirmé ces propos en comparant les résultats du *Big Five* à une boussole : « D’après les RH, on a choisi le *Big Five* car il est mieux au niveau scientifique. » (communication personnelle, 2025).

⁵ Les 20 % d’organisations qui n’avaient jamais utilisé de tests de personnalité n’ont pas été incluses dans l’analyse.

5.2 Les tests de personnalité utilisés

Le modèle *Big Five* est particulièrement apprécié par les organisations pour plusieurs raisons.

Tout d'abord pour son approche nuancée reposant sur un spectre continu de traits plutôt que des catégories fixes, mieux adaptée à la complexité humaine : « Contrairement à d'autres tests comme le *MBTI*, il ne met pas les gens dans des cases rigides, et il reflète mieux la différence humaine. » (communication personnelle, 2025) Annaëlle, manager depuis sept ans.

Aussi, les fondements scientifiques éprouvés, garantissant fiabilité et validité ont été souvent cités : « Le *Big Five* car il est nuancé, prouvé, et adaptable selon les contextes. » (Jean, communication personnelle, 2025).

Par ailleurs, sa simplicité d'interprétation et sa structuration claire, facilitant le débrief opérationnel, ont été soulignés par presque tous les répondants : « On prend des outils faciles à lire et à expliquer. Et le *Big Five*, là-dessus, c'est ce qui marche le mieux chez nous. » (Morad, communication personnelle, 2025).

Ensuite, nous avons constaté que sa pertinence pour comprendre les dynamiques interpersonnelles et ajuster les styles de management permettait de prévenir ou résoudre les conflits : « En analysant leurs profils via le *Big Five*, on a pu voir que l'un était très extraverti et impulsif, tandis que l'autre était beaucoup plus réservé et sensible à l'organisation. » (Georges, communication personnelle, 2025).

Enfin, la possibilité de suivre l'évolution des traits dans le temps est également un avantage cité. En effet, le *Big Five* être repassé plusieurs fois et permettrait d'accompagner le développement à long terme des collaborateurs : « Notre équipe RH fait repasser ces tests à plusieurs reprises durant la carrière des collaborateurs » (Georges, communication personnelle, 2025).

Contrairement au *MBTI*, souvent jugé trop binaire ou rigide, le *Big Five* permettrait de mieux comprendre la diversité des comportements humains, sans enfermer les individus dans des profils prédéfinis. Cette critique est également partagée par Pittenger (1993) et Zárata-Torres et Correa (2023) qui déplorent l'approche dichotomique du *MBTI*, qui impose des catégories binaires et rigides. À l'inverse, le modèle des *Big Five*, basé sur des échelles continues, offre une meilleure précision psychométrique et capture davantage les nuances individuelles.

Plusieurs managers ont progressivement choisi d'abandonner le *MBTI* au profit d'outils plus robustes pour plusieurs raisons.

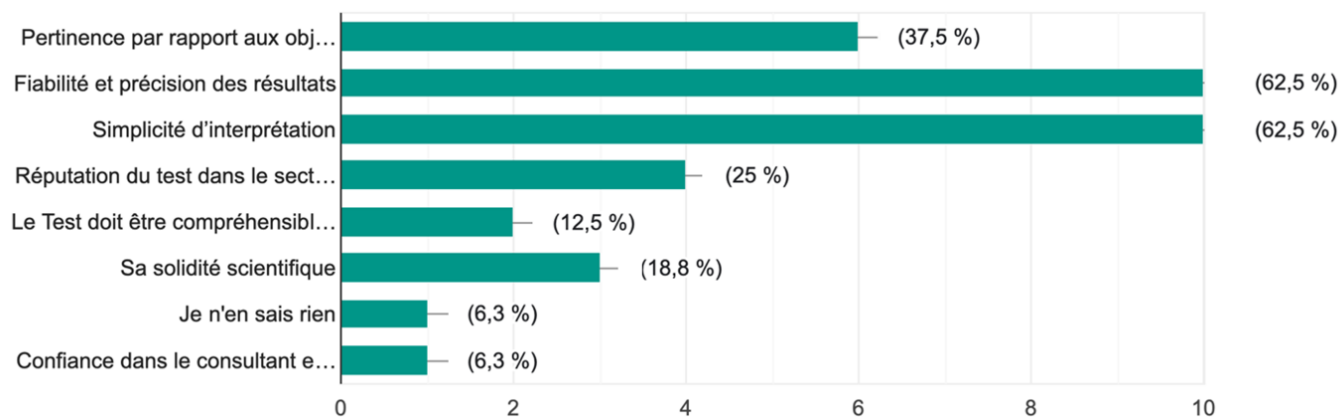
- La typologie trop rigide et binaire, enfermant les personnes dans des cases : « Il nous bloque dans des cases trop strictes pour représenter la personnalité. Tout n'est jamais blanc ou noir. » (Claire, communication personnelle, 2025) ;
- Le manque de fondements scientifiques solides, limitant sa validité prédictive : « Le *MBTI*, c'est sympa à faire, mais pas très fiable » (Mehdi, communication personnelle, 2025) ;
- Les difficultés d'interprétation, avec risque de stéréotypage et de raccourcis : « On m'impose des résultats mais je ne sais pas comment les exploiter... faut faire gaffe aux raccourcis » (Jasmine, communication personnelle, 2025) ;
- Pas assez prédictif, d'où son remplacement : « Le *MBTI* a un peu disparu, trop flou » (Annaëlle, communication personnelle, 2025).

En effet, l'utilité prédictive du *MBTI* est contestée. Pittenger (1993) souligne qu'aucune preuve solide ne démontre que ses résultats permettraient de prédire efficacement la performance au travail ou la satisfaction professionnelle. Pour des analyses plus fiables et des prévisions mieux étayées, Pittenger (1993) recommande de compléter le *MBTI* avec des outils scientifiquement validés, tels que le modèle des *Big Five*. Cette analyse est appuyée par Zárata-Torres et Correa (2023) qui recommandent de privilégier des outils psychométriques scientifiquement plus robustes, tels que le modèle des *Big Five*, qui présente des indices de validité et de fiabilité nettement supérieurs.

Nous avons demandé aux managers de se renseigner en amont sur les critères de choix des tests de personnalité, afin de pouvoir échanger avec eux sur les éléments jugés les plus pertinents.

La fiabilité et la précision des résultats arrivent en tête, soulignant le besoin d'un outil rigoureux pour prendre des décisions concrètes. La simplicité d'interprétation est également essentielle, ce qui montre que les managers privilégient des outils faciles à comprendre et à utiliser sans expertise psychométrique approfondie. La pertinence par rapport aux objectifs est citée, ce qui suggère que l'adéquation entre les finalités visées et les caractéristiques du test reste un critère déterminant. La réputation du test et sa solidité scientifique jouent aussi un rôle, bien que secondaire. Ces résultats sont présentés dans le graphique 1.

Graphique 1 – Motivations principales pour le choix d'un test de personnalité

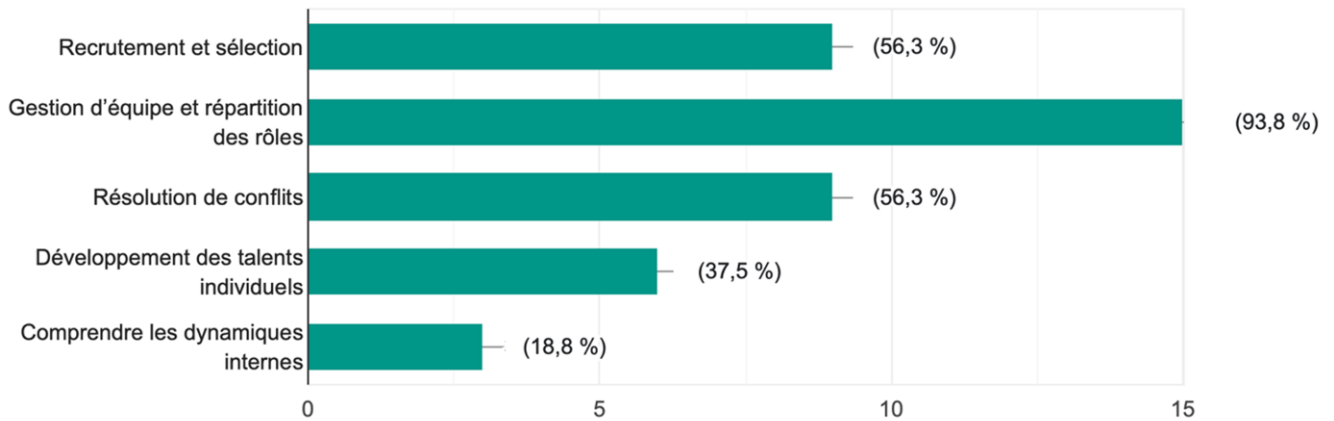


Source : enquête réalisée par l'auteur à partir des entretiens (n = 15 managers), mai 2025

La moitié des managers rencontrés nous ont confié avoir été intégrés dans le processus de mise en place des tests de personnalité. Il s'agit d'ailleurs d'une recommandation faite par certains d'entre eux lorsque nous leur avons demandé des conseils pour mettre en place un tel outil dans une organisation. C'est par exemple ce que Jasmine nous a rapporté : « Formez vos managers. Impliquez-les. » (communication personnelle, 2025).

Le graphique 2 met en évidence que le *Big Five* est principalement mobilisé pour de la gestion d'équipe et la répartition des fonctions (93,3 %) ainsi que pour la résolution de conflits (56,3 %).

Graphique 2 – Finalités d'utilisation du test de personnalité par les managers



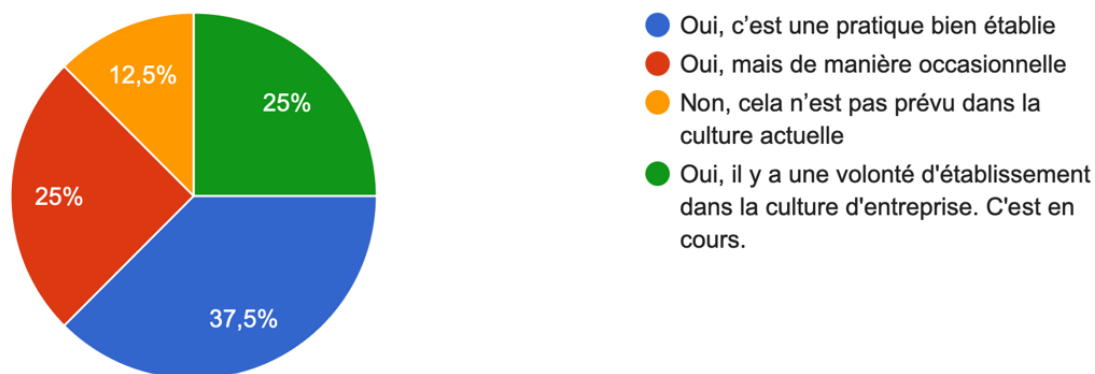
Source : enquête réalisée par l'auteur à partir des entretiens (n = 15 managers), mai 2025

Georges témoigne également

Par exemple, dans mon équipe, j'ai utilisé les résultats du *Big Five* pour identifier un collaborateur très consciencieux mais discret. Suite à l'analyse de son profil, nous lui avons proposé une responsabilité de référent qualité, mieux adapté à ses compétences. Ce n'est qu'après coup que j'ai appris qu'il envisageait de quitter l'entreprise, se sentant auparavant sous-valorisé. Grâce à ce repositionnement, il a décidé de rester, avec un engagement renforcé. (communication personnelle, 2025).

Cependant, si l'utilisation est fréquente, elle n'est pas toujours institutionnalisée. Lors des entretiens, nous nous sommes rendu compte que seulement 37,5 % des entreprises interrogées affirment que c'est une pratique bien établie, 25 % indiquent être en cours d'intégration. Ces données sont illustrées dans le graphique 3.

Graphique 3 – Intégration des tests de personnalité dans la culture d'entreprise



Source : enquête réalisée par l'auteur à partir des entretiens (n = 15 managers), mai 2025

À la question « Pensez-vous que ce test devraient être systématiquement intégrés dans les processus RH ? », les managers avaient des réponses nuancées. La majorité des répondants n'appréciaient pas le mot « systématiquement ». Pour eux, l'implémentation d'un tel outil demande de la vigilance concernant la façon de l'utiliser comme en témoigne Luc,

Franchement ? Non. Ou alors faut que ce soit bien encadré. Parce que mal utilisé, ça peut faire plus de mal que de bien. Moi j'ai vu des collègues flipper en découvrant leur profil, comme si on les mettait dans une boîte étiquetée « à surveiller ». Y a eu des vraies tensions à cause de ça. (communication personnelle, 2025).

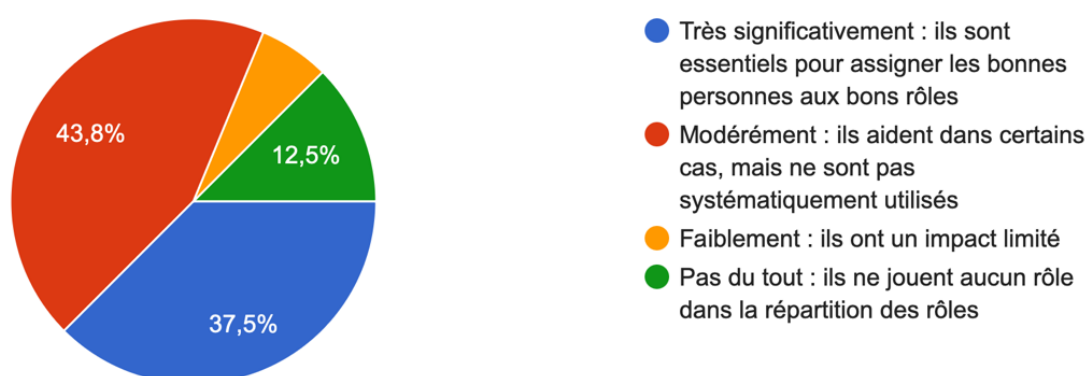
Pas forcément « systématiquement », mais dans les grosses boîtes comme la nôtre, où t'as pas le temps de connaître chaque personne à fond, ça aide clairement. Par contre, faut que ce soit bien accompagné. Un test tout seul, sans débrief, c'est comme lire le mode d'emploi d'un micro-ondes pour piloter une fusée. » (Nicholas, communication personnelle, 2025).

Par ailleurs, plusieurs répondants mettent en garde contre une utilisation isolée du *Big Five*, appelant à l'intégrer dans une approche globale incluant entretiens, observations et feedbacks. « Un test, à lui seul, ne dit pas tout : il faut toujours le compléter par de l'échange humain. » (Yannick, communication personnelle, 2025).

5.3 Utilisation dans le cadre de la gestion d'équipe

Deux grandes tendances se dégagent : une partie significative considère que le *Big Five* influence très fortement la répartition des fonctions, et permet d'assigner les bonnes personnes aux bonnes responsabilités. À l'inverse, d'autres estiment que son utilisation reste modérément utile dans certains cas mais pas systématique, ce que confirme le graphique 4.

Graphique 4 – Influence du test de personnalité sur la répartition des fonctions et responsabilités



Source : enquête réalisée par l'auteur à partir des entretiens (n = 15 managers), mai 2025

Cette grande proportion de réponses résonne avec la théorie étudiée dans notre étude. L'approche de la compatibilité personne-environnement (Person-Environment Fit) est essentielle pour maximiser l'efficacité des équipes. Cette théorie, étudiée par Kristof-Brown et al. (2005, p. 54), postule que la performance, la satisfaction et l'engagement des salariés sont optimisés lorsque leur personnalité est en adéquation avec leur environnement de travail. En effet, nous avons vu que si nous sommes en face d'une personne ayant un score élevé en *ouverture à l'expérience* alors, elle aura une tendance à être plus créative, curieuse et ouverte à de nouvelles idées. Ce trait est fortement associé à la capacité d'innovation et à l'adaptabilité dans des environnements dynamiques, tels que les industries créatives ou les startups technologiques. C'est d'ailleurs ce que Morad nous avait expliqué : « *L'ouverture à l'expérience* est le trait le plus important pour mon équipe parce que dans notre secteur, l'innovation c'est le nerf de la guerre. » (communication personnelle, 2025).

En effet, LePine, Colquitt et Erez (2000) ont montré que les individus ouverts à l'expérience sont mieux à même de s'adapter à des environnements changeants et sont souvent des catalyseurs d'innovation dans leur organisation. La corrélation est de $\sim .20-.30$ avec la capacité d'innovation (Judge et al., 2002).

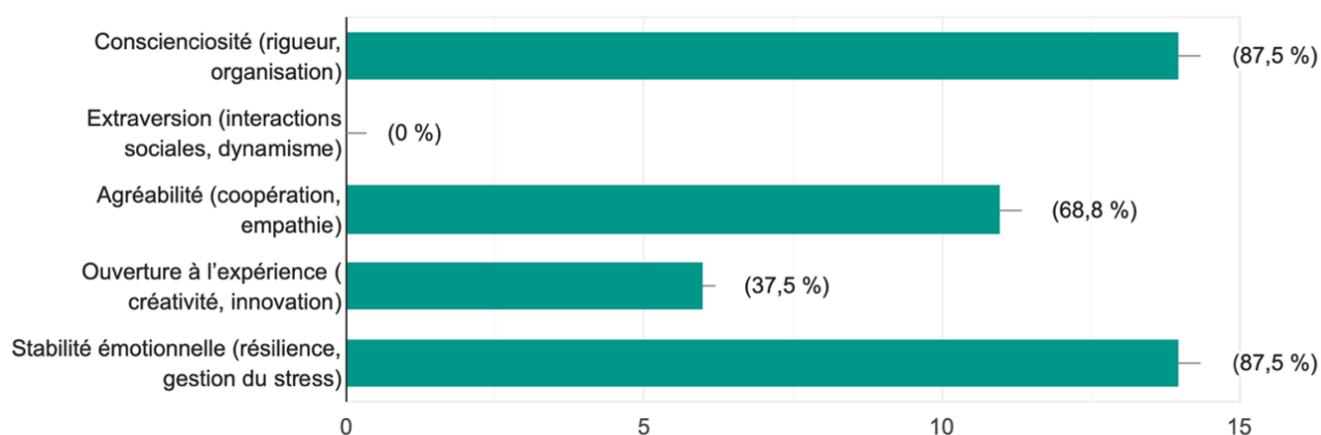
En ce qui concerne les traits de personnalité jugés les plus essentiels pour la réussite d'une équipe, les réponses mettent en évidence trois dimensions du modèle *Big Five* largement plébiscitées, ainsi qu'en témoigne le graphique 5.

La *conscienciosité*, qui englobe la rigueur et l'organisation, et la stabilité émotionnelle, associée à la résilience et à la gestion du stress, sont toutes deux citées par une grande majorité des répondants. Ces dimensions sont perçues comme fondamentales pour assurer une performance fiable et durable au sein des collectifs de travail.

La littérature étudiée ci-dessus corrobore cette constatation du terrain. En effet, selon Tett, Jackson, et Rothstein (1991), la *conscienciosité* est le meilleur prédicteur de la performance, surtout dans des postes nécessitant de l'organisation, de la rigueur et de la discipline. Sa validité est estimée entre .29 et .38, ce qui est considérable dans les sciences sociales. Salgado (1997) a montré que la stabilité émotionnelle est un facteur important de performance dans les professions exigeantes, où la gestion des émotions est primordiale. La corrélation est $\sim .20-.35$ avec la capacité de gestion du stress (Salgado, 1997).

L'*agréabilité*, correspondant à la coopération et à l'empathie, arrive également en bonne position, traduisant l'importance accordée à la qualité des relations interpersonnelles dans la dynamique d'équipe. À l'inverse, l'*extraversion* est totalement absente des réponses, ce qui suggère un certain recul par rapport aux stéréotypes valorisant systématiquement les personnalités extraverties dans les contextes professionnels.

Graphique 5 – Trois traits clés pour le succès d'une équipe d'après les managers de proximité

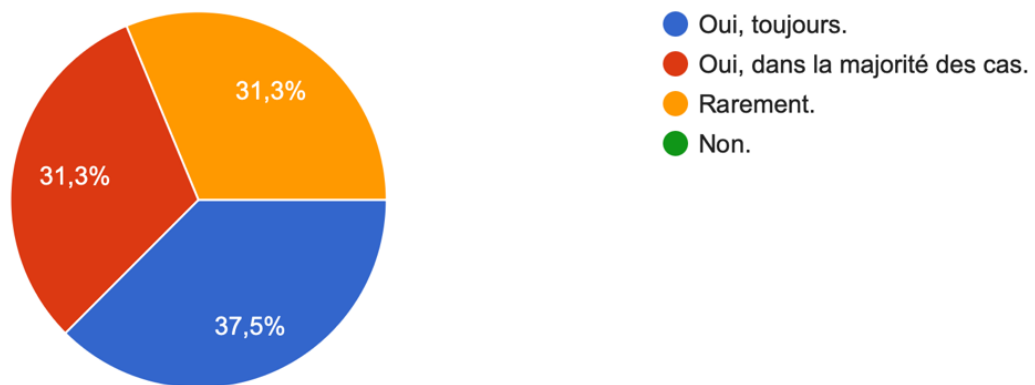


Source : enquête réalisée par l'auteur à partir des entretiens (n = 15 managers), mai 2025

Dans son ouvrage *Principles of Topological Psychology*, Kurt Lewin (1936) explique l'équation suivante : $B = f(P, E)$, dans laquelle le comportement (B) est défini comme une fonction (f) de la personne (P) et de l'environnement (E).

Cette équation se vérifie aujourd'hui dans notre étude empirique : les tests de personnalité sont également perçus comme des outils utiles pour anticiper les conflits dans les équipes par 68,8 % des répondants. Une majorité d'entre eux considère qu'ils permettraient d'agir préventivement sur les tensions, que ce soit de façon systématique ou dans la majorité des cas.

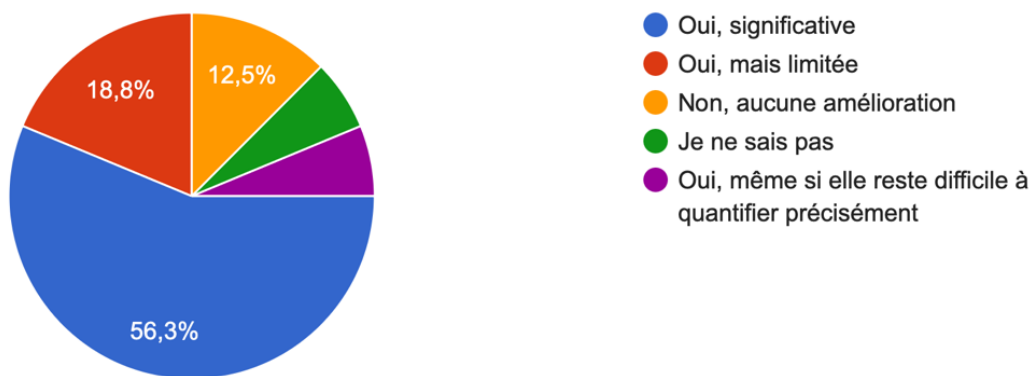
Graphique 6 – Test de personnalité : outil de prévention des conflits d'équipe d'après les managers



Source : enquête réalisée par l'auteur à partir des entretiens (n = 15 managers), mai 2025

Cette équation est également valable concernant l'amélioration de la gestion de l'équipe grâce à l'utilisation du *Big Five*: plus de la moitié des participants déclarent avoir constaté une amélioration significative (illustrée dans le graphique 7).

Graphique 7 – L'amélioration de la gestion de l'équipe grâce à l'utilisation du test de personnalité selon les managers



Source : enquête réalisée par l'auteur à partir des entretiens (n = 15 managers), mai 2025

Nathanaël explique que :

Oui. Clairement. Parce que tu comprends mieux ce qui énerve ou stresse les autres. Et tu peux adapter ton style de communication. On l'a vécu. Un collègue très « organisé » explosait parce que les autres improvisaient tout le temps. Maintenant on structure différemment les projets. (communication personnelle, 2025).

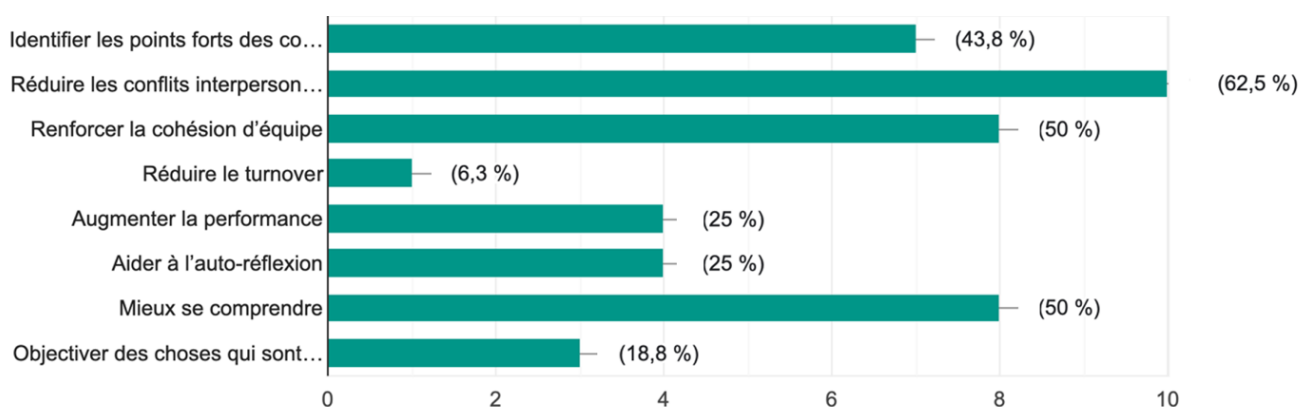
Yannick nous raconte également : « Oui, et je trouve que cela fait vraiment une différence. Cela m'aide à construire des équipes plus équilibrées et à mieux anticiper certains types de tensions. » (communication personnelle, 2025).

5.4 Bénéfices perçus

La majorité des managers estime que le *Big Five* reflète fidèlement les traits des individus dans le contexte professionnel. En effet, Anna précise : « En partie. C'est une photo à un instant T, donc faut toujours croiser ça avec de l'observation, du feedback, du vécu. Mais c'est une bonne base. » (communication personnelle, 2025).

Concernant les avantages perçus du *Big Five*, cinq bénéfices principaux en ressortent du questionnaire. En tête, 62,5 % des répondants estiment que ce test permettrait de réduire les conflits interpersonnels en offrant une meilleure compréhension des différences de fonctionnement. Ensuite, la cohésion d'équipe et la capacité à mieux se comprendre mutuellement sont citées par 50 % des répondants. L'identification des points forts des collaborateurs est un élément qui ressort de ce test (43,8 %), ce qui montre que le *Big Five* est aussi vu comme un outil de valorisation des talents. Enfin, 25 % des participants considèrent que cet outil peut améliorer la performance globale de l'équipe.

Graphique 8 – Principaux bénéfices perçus du test de personnalité



Source : enquête réalisée par l'auteur à partir des entretiens (n = 15 managers), mai 2025

62,5 % des répondants utilisent régulièrement le *Big Five* pour la gestion des dynamiques au sein des équipes. Morad nous explique par exemple que

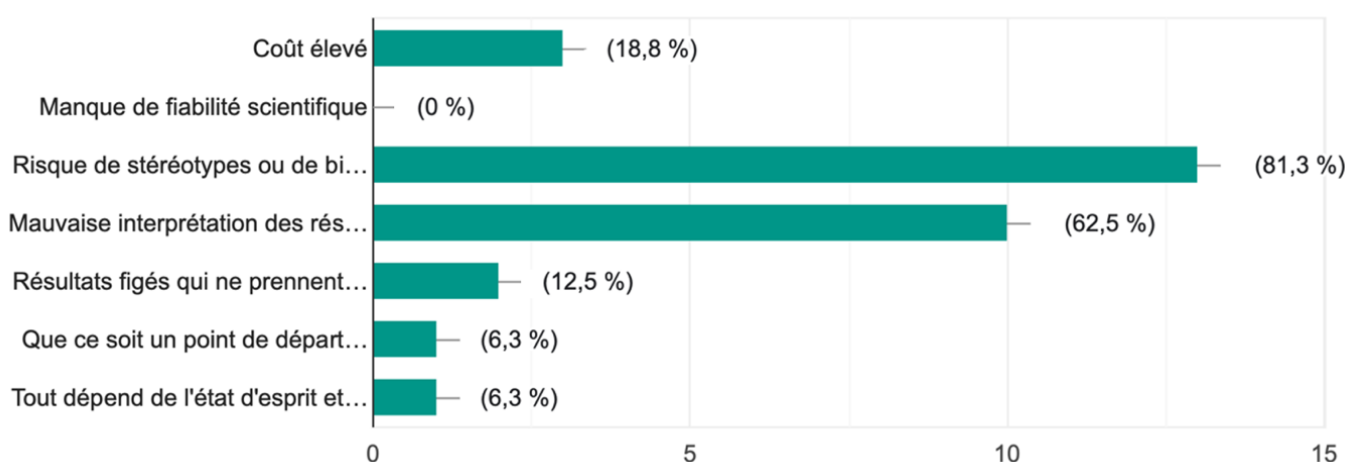
Quand c'est bien interprété, ça peut être un super levier. Par exemple, j'ai deux collègues avec un score très bas en stabilité émotionnelle. Plutôt que de les mettre ensemble sur des projets sous tension, je les ai répartis différemment, et ça a clairement réduit les frictions (communication personnelle, 2025).

5.5 Limites et freins

D'après les données présentées dans le graphique 9, les principales limites évoquées par les managers sont : le risque de stéréotypes ou de biais (81,3 %), une mauvaise interprétation des résultats (62,5 %) et le coût financier ou en temps, notamment pour les PME (18,8 %).

J'ai vu un cas où le test disait qu'un gars était ultra introverti. Résultat : on l'a mis à l'écart, alors qu'en fait il adorait les échanges, juste de manière plus posée. On a mal interprété. (Luc, communication personnelle, 2025).

Graphique 9 – Principales limites perçues du test de personnalité

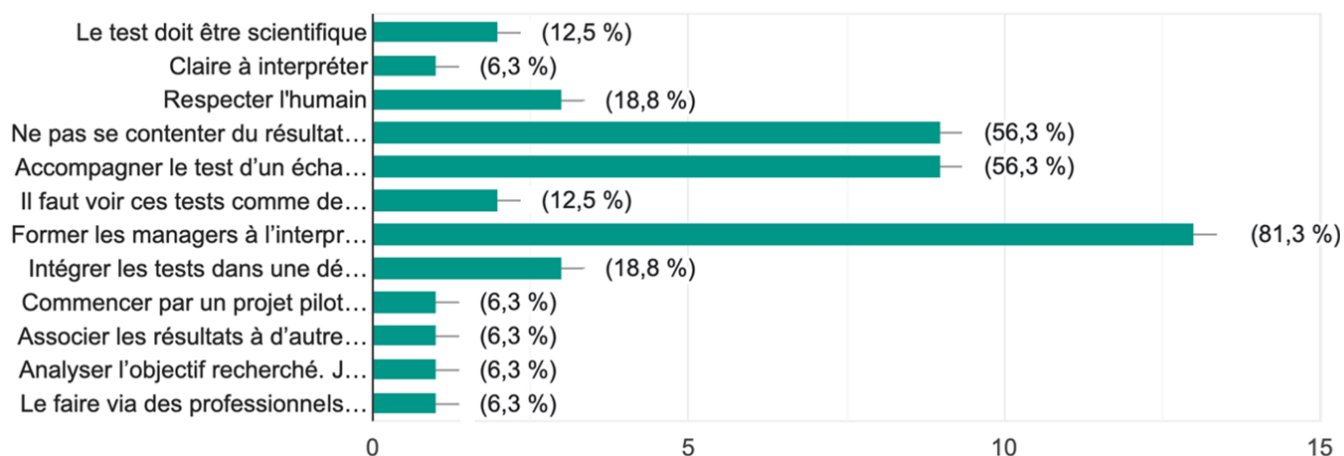


Source : enquête réalisée par l'auteur à partir des entretiens (n = 15 managers), mai 2025

5.6 Recommandations des managers

Les répondants au questionnaire ont également partagé des conseils pratiques pour intégrer efficacement le *Big Five* dans la gestion des équipes. Les tendances observées dans le graphique 10 indiquent que la grande majorité recommande de former les managers à l'interprétation des résultats (81,3 %), afin d'éviter les erreurs de lecture et les dérives dans leur utilisation. Par ailleurs, plus de la moitié des répondants (56,3 %) insistent sur l'importance de ne pas se contenter du résultat brut, mais de l'intégrer dans une approche plus globale, incluant comme un échange ou un feedback personnalisé. Toujours selon 56,3 % des répondants, accompagner les résultats d'un échange est essentiel pour garantir sa bonne compréhension. D'autres soulignent la nécessité de respecter l'humain (18,8 %) et d'intégrer le *Big Five* dans une démarche RH plus large (coaching, feedback, etc.) (18,8 %).

Graphique 10 – Retours d'expérience : conseils de managers pour l'usage du test de personnalité



Source : enquête réalisée par l'auteur à partir des entretiens (n = 15 managers), mai 2025

Discussion générale

Ce mémoire visait à répondre à la question suivante : de quelles manières les managers s'approprient-ils les tests de personnalité, en particulier le modèle *Big Five*, pour gérer leurs équipes et les dynamiques de groupe ? En croisant les apports de la littérature scientifique et les résultats d'une enquête de terrain qualitative menée auprès de quinze managers, notre recherche met en lumière des usages à la fois pragmatiques, partiels et contextuels. Elle révèle également les conditions qui rendent ces outils pertinents – ou au contraire, limitants – dans un cadre managérial.

Une appropriation flexible et contextuelle des tests

Les résultats montrent que les tests de personnalité, loin d'être utilisés comme des outils normatifs ou rigides, sont intégrés par les managers comme des aides à la compréhension des dynamiques humaines. Le modèle des *Big Five*, en particulier, est apprécié pour sa structure dimensionnelle continue, qui permet une lecture nuancée des comportements, bien plus que les modèles typologiques tels que le *MBTI*.

Les managers interrogés perçoivent ces tests comme des « indicateurs » plutôt que des « vérités ». Ils les utilisent pour conforter une intuition, objectiver une perception, ou encore faciliter des conversations délicates avec les collaborateurs. Comme le résume un répondant, le test est « une boussole, pas une carte ». Cette posture traduit une forme de maturité dans l'usage des outils psychométriques : ils servent de supports à la décision, et non de justifications absolues.

Cette appropriation se fait souvent en l'absence de formation officielle. Dans près de 60 % des cas, les managers ont découvert ces outils de manière informelle, via une lecture personnelle ou une recommandation entre pairs. Cela renforce l'idée que ces tests ne sont pas uniquement prescrits « d'en haut », mais qu'ils s'inscrivent dans des trajectoires d'apprentissage individuelles.

Des bénéfices avérés... sous conditions

Les résultats de l'enquête montrent que la majorité des managers interrogés considèrent que le Big Five reflète de manière pertinente les traits de personnalité dans un contexte professionnel.

Cinq bénéfices principaux ressortent de l'usage du Big Five selon les 15 managers interrogés :

- 62,5 % estiment qu'il aide à réduire les conflits interpersonnels en améliorant la compréhension des différences de fonctionnement ;
- 50 % mentionnent un renforcement de la cohésion d'équipe et une meilleure compréhension mutuelle ;
- 43,8 % considèrent qu'il permet d'identifier les points forts des collaborateurs ;
- 25 % pensent qu'il contribue à améliorer la performance de l'équipe ;
- 25 % estiment qu'il favorise l'auto-réflexion.

Des bénéfices plus minoritaires incluent la réduction du turnover (6,3 %) et la capacité à objectiver certains éléments flous (18,8 %).

Toutefois, ces impacts dépendent de la qualité de l'interprétation des résultats et la capacité à les intégrer dans une stratégie relationnelle plus globale. Lorsqu'ils sont utilisés de manière isolée, ou sans mise en discussion collective, les tests perdent leur utilité. Pire, ils peuvent renforcer des effets délétères.

Enfin, il serait judicieux que les organisations s'engagent dans une évaluation longitudinale de ces pratiques : quels effets produisent-elles sur la dynamique collective, la qualité relationnelle et le bien-être au travail à long terme ?

Les dérives possibles : typification, réduction, rigidité

Les entretiens révèlent également plusieurs dérives possibles. Parmi elles, la plus fréquente est la tentation de figer un individu dans un profil, ou de réduire la richesse d'une personnalité à une étiquette. Cette essentialisation, évoquée dans la littérature comme un biais classique des outils psychométriques (cf. Block, 1995), nuit à l'esprit même du modèle *Big Five*, qui propose des échelles continues et évolutives.

De plus, plusieurs managers alertent sur la mésinterprétation fréquente des traits, notamment la confusion entre introversion et repli, ou entre *névrosisme* et fragilité. Ces malentendus renforcent les stéréotypes et peuvent conduire à une marginalisation subtile de certains profils.

Enfin, le recours à des tests non validés scientifiquement – tels que le *MBTI* – ou à des tests utilisés sans cadre, ouvre la porte à des pratiques managériales arbitraires. Cette critique rejoint celle de Pittenger (1993) et Boyle (1995), qui dénoncent la faible fiabilité test-retest de certains instruments populaires, ainsi que leur validité prédictive discutable.

Des limites structurelles et critiques méthodologiques

Notre recherche ne saurait ignorer les critiques formulées dans la littérature scientifique à l'égard du modèle *Big Five* lui-même. McAdams (1992) et Block (1995) soulignent que ce modèle, s'il est empiriquement robuste, reste essentiellement descriptif. Il n'explique pas les mécanismes psychologiques sous-jacents aux traits, ni leur articulation avec les contextes.

Sur le plan interculturel, McCrae et Costa (1997) ont démontré la relative universalité structurelle du *Big Five*, mais leurs travaux soulignent aussi les limites d'une généralisation à des cultures non occidentales ou à des environnements non alphabétisés. De plus, comme le rappellent Kristof-Brown et al. (2005), l'efficacité des tests dépend étroitement de leur adéquation à l'environnement de travail (Person-Environment Fit), notion encore peu intégrée dans les pratiques observées.

Enfin, l'usage d'auto-questionnaires expose à des biais cognitifs – en particulier le biais de désirabilité sociale – qui peuvent altérer la fiabilité des réponses (Tett, Jackson & Rothstein, 2006). Ce point est crucial pour les contextes à fort enjeu décisionnel comme le recrutement ou la gestion de crise.

Vers une intégration plus éthique, systémique et raisonnée

En tenant compte de l'ensemble de ces résultats, notre recherche invite à une triple évolution quant à la manière d'envisager les tests de personnalité en contexte managérial :

Démystifier l'outil : un test n'est ni une vérité absolue, ni une prescription comportementale. Il doit être présenté comme un outil de discussion, non comme une grille de classement.

Former les utilisateurs : certains managers rencontrés n'avaient reçu aucune formation spécifique à l'analyse ou à l'utilisation éthique de ces tests. Or, sans formation, le risque de mésusage est important.

Encadrer leur usage dans une politique RH globale : Il est impératif de définir un protocole clair d'utilisation, de garantir la confidentialité des résultats, et de proscrire toute utilisation à des fins de sélection discriminatoire. Comme le recommandent Barrick et Mount (1991), les tests doivent être combinés à d'autres indicateurs – techniques, cognitifs, contextuels – pour guider les décisions.

Limites de l'étude

Notre recherche comporte plusieurs limites qu'il convient de souligner. D'une part, l'échantillon, bien que diversifié en termes de secteurs et de tailles d'entreprise, reste réduit ($n = 15$). Il ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des pratiques managériales. D'autre part, les entretiens reposent sur des déclarations subjectives, sans triangulation avec des observations directes ou des mesures comportementales. Enfin, l'étude n'a pas pu explorer les effets à long terme de l'usage des tests sur les dynamiques de groupe, faute de données longitudinales.

Conclusion générale

En définitive, les tests de personnalité – et plus particulièrement le modèle *Big Five* – s’imposent progressivement comme des outils appréciés des managers pour comprendre, anticiper et ajuster les comportements en équipe. Leur valeur ne réside pas tant dans leur précision que dans leur capacité à ouvrir un dialogue.

Mais leur utilité dépend de leur encadrement. Mal encadrés, ils peuvent renforcer les stéréotypes, créer des tensions ou masquer des inégalités. À l’inverse, lorsqu’ils sont bien intégrés, ils deviennent des catalyseurs de cohésion, de développement et de performance collective.

Au terme de cette recherche, nous formulons plusieurs appréciations personnelles quant aux faits observés, aux arguments analysés et aux positions théoriques examinées. Il nous semble d’abord que l’usage des tests de personnalité dans le management reflète un équilibre délicat entre la volonté de simplifier la compréhension des individus et la nécessité de prendre en compte la complexité réelle des comportements humains. Si les managers rencontrés en reconnaissent les apports – notamment pour faciliter la communication et renforcer la cohésion – nous avons été frappés par la fréquence des usages non encadrés, parfois basés sur des lectures partielles ou informelles. Cela met en évidence un décalage entre la sophistication théorique des modèles comme le *Big Five* et la réalité opérationnelle de leur appropriation sur le terrain.

Nous avons également été surpris – et parfois choqués – de constater que certaines grandes entreprises, comptant plus de 500 travailleurs, recourent encore à des outils largement critiqués dans la littérature scientifique, comme le *MBTI*. Ce choix soulève des questions importantes sur la formation des responsables RH, sur la diffusion des connaissances scientifiques en entreprise, et sur les critères qui président au choix des outils utilisés.

Nous partageons ainsi une position nuancée : ces tests peuvent être utiles, mais ils ne doivent en aucun cas devenir des filtres de perception rigides ou des substituts à l’expérience managériale. L’excès de confiance accordé à un test peut conduire à une lecture appauvrie des individus, voire à des décisions injustes. En cela, nous rejoignons les critiques formulées par certains auteurs (Block, McAdams) quant aux usages technicisés de la personnalité dans des contextes humains complexes.

Sur base de cette analyse, nous recommandons que les tests de personnalité soient intégrés dans les pratiques managériales uniquement s’ils sont accompagnés de trois éléments

essentiels : une formation de base pour les utilisateurs, une politique RH claire pour encadrer leur usage, et un espace de discussion pour en questionner les résultats. Sans ces conditions, leur potentiel reste largement théorique.

Enfin, nous suggérons que les sciences du travail jouent un rôle plus actif dans la régulation et la sensibilisation autour de ces pratiques. Trop souvent, les outils psychométriques sont adoptés dans une logique instrumentale, sans regard critique. Or, c'est précisément notre responsabilité de futurs professionnels du secteur de mettre en lumière les effets collatéraux, les dérives possibles, mais aussi les bonnes pratiques qui rendent ces outils réellement utiles.

Ce mémoire plaide donc pour une intégration raisonnée, éthique et stratégique des tests de personnalité dans la boîte à outils du manager. Cela suppose de sortir d'un usage ponctuel ou superficiel pour entrer dans une logique de formation, de structuration et de réflexivité permanente. À ce titre, les sciences du travail ont un rôle clé à jouer : en éclairant les pratiques, en déconstruisant les illusions de scientificité, et en accompagnant les organisations vers un management réellement centré sur la personne.

Bibliographie

Ajzen, M., Antoine, M., De Ridder, M., Jacquemin, C., Taskin, L., & Van Oycke, J. (2017). *Transformations du métier de manager*. Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.

Ajzen, M., Taskin, L., & Donis, C. (2017). New ways of working: From smart to shared power. In V. Muhlbauer & W. Harry (Eds.), *Redefining management* (pp. 65–79). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69209-8_5

Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York, NY: Holt.

Antonioni, D., & Park, H. (2001). The effects of personality similarity on peer ratings of contextual work behaviors. *Personnel Psychology*, 54(2), 331–360. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00095.x>

Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied*, 70(9), 1–70. <https://doi.org/10.1037/h0093718>

Ashton, M. C. (2022). *Individual differences and personality* (2nd ed.). San Diego, CA: Academic Press.

Asplund, J., Agrawal, S., Hodges, T., Harter, J., & Lopez, S. J. (2007). *Clifton StrengthsFinder® 2.0 Technical Report: Development and Validation*. Washington, DC: Gallup.

Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). *Les managers de première ligne et le changement*. *Revue française de gestion*, (5), 115–130.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, 38(1), 132–153. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0479>

Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin*, 117(2), 187–215. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.2.187>

- Bouchard, T. J., & Loehlin, J. C. (2001). Genes, evolution, and personality. *Behavior Genetics*, 31(3), 243–273. <https://doi.org/10.1023/A:1012294324713>
- Boyle, G. J. (1995). Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): Some psychometric limitations. *Australian Psychologist*, 30(1), 71–74. <https://doi.org/10.1111/j.1742-9544.1995.tb01750.x>
- Brown, L. H., Strauman, T., Barrantes-Vidal, N., Silvia, P. J., & Kwapil, T. R. (2011). An experience-sampling study of depressive symptoms and their social context. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 199(6), 403–409. <https://doi.org/10.1097/NMD.0b013e31821cd24b>
- Cizek, G. J., Bowen, D., & Church, K. (2010). Sources of validity evidence for educational and psychological tests: A follow-up study. *Educational and Psychological Measurement*, 70(5), 732–743. <https://doi.org/10.1177/0013164410379323>
- Costa, P. T., McCrae, R. R., & Löckenhoff, C. E. (2019). Personality across the life span. *Annual Review of Psychology*, 70, 423–448. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-103244>
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308–323.
- De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir*, 109(3), 37–60. <https://doi.org/10.3917/mav.109.0037>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management & Avenir*, 21(1), 196–206. <https://doi.org/10.3917/mav.021.0196>.
- Eaves, L. J., Eysenck, H. J., & Martin, N. G. (1989). *Genes, culture and personality: An empirical approach*. London: Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2009-0-02796-2>
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283–357). John Wiley & Sons.

- Fischer, G. N. (1997). *La psychologie sociale*. Paris : Éditions du Seuil.
- Forsyth, D. R. (2014). *Group dynamics* (6th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Gallacher, J. (1992). *Methods of assessing personality for epidemiological study*. *Psychological Medicine*, 22(2), 445–452. <https://doi.org/10.1136/jech.46.5.465>
- Gallup. (n.d.). 34 *CliftonStrengths themes*. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253715/34-cliftonstrengths-themes.aspx> (consulté le 13 décembre 2024)
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26–34. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.1.26>
- Grant, A. (2013, 18 septembre). *Goodbye to MBTI, the fad that won't die*. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/give-and-take/201309/goodbye-to-mbti-the-fad-that-wont-die> (consulté le 13 décembre 2024)
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (1995). The effect of sex similarity on recruiters' evaluations of actual applicants: A test of the similarity-attraction paradigm. *Personnel Psychology*, 48(1), 85–98. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01747.x>
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Harrell, E. (2018, mars). *Brève histoire des tests de personnalité*. Harvard Business Review France. <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2018/03/19392-breve-histoire-tests-de-personnalite/> (consulté le 13 décembre 2024)
- Harrington, B., & Fine, G. A. (2000). Opening the “black box”: Small groups and twenty-first-century sociology. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 312–323.
- Harrod, W., Welch, B., & Kushkowski, J. (2009). Thirty-one years of group research in *Social Psychology Quarterly* (1975–2005). *Social Psychology Quarterly*, 72(1), 5–8.
- Hodges, T. D., & Harter, J. K. (2005). The quest for strengths: A review of the theory and research underlying the StrengthsQuest program for students. *Educational Horizons*, 83(3), 190–201. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ685058.pdf>
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., Vol. 2, pp. 102-138). Guilford Press.

- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning, 15*(4), 47–67.
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal, 58*(4), 1149–1179. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Kaiser, R. B., & White, R. P. (2008). Debunking strengths-based development. *Leadership in Action, 28*(5), 11–15.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kristof, A. L. (1996). *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personnel Psychology, 49*(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- 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*(3), 563–593. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00214.x>
- Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1037/10019-000>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (D. Cartwright, Ed.). Harper & Brothers.

- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2014). *How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations*. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8–21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). *Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research*. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.
- McAdams, D. P. (1992). The five-factor model in personality: A critical appraisal. *Journal of Personality*, 60(2), 329–361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00976.x>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the perspective of the Five-Factor Model of Personality. *Journal of Personality*, 57(1), 17–40. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1989.tb00759.x>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1999). A five-factor theory of personality. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 139–153). Guilford Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2008). The five-factor theory of personality. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 159–181). Guilford Press.
- McCrae, R. R., & Terracciano, A. (2005). *Personality profiles of cultures: Aggregate personality traits*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), 407–425. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.3.407>
- Milgram, S. (1964). Group pressure and action against a person. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69(2), 137–143. <https://doi.org/10.1037/h0047759>
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1998). Five reasons why the “Big Five” article has been frequently cited. *Personnel Psychology*, 51(4), 849–857. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00743.x>

- Neyer, F. J., & Lehnart, J. (2007). Relationships matter in personality development: Evidence from an 8-year longitudinal study across young adulthood. *Journal of Personality*, 75(3), 535–568. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00448.x>
- Payre, S., & Scouarnec, A. (2015). Manager : un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97(3), 3–16. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0003>.
- Pittenger, D. J. (1993). Measuring the MBTI... And coming up short. *Journal of Career Planning and Employment*, 54(1), 48–52.
- Pittenger, D. J. (1993). The utility of the Myers-Briggs Type Indicator. *Review of Educational Research*, 63(4), 467–488. <https://doi.org/10.2307/1170497>
- Randsley de Moura, G., Leader, T., Pelletier, J., & Abrams, D. (2008). Prospects for group processes and intergroup relations research: A review of 70 years' progress. *Group Processes & Intergroup Relations*, 11(4), 575–596. <https://doi.org/10.1177/1368430208095406>
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30–43. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.30>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. Harper & Row.
- Soto, C. J., & John, O. P. (2012). Development of Big Five traits from adolescence to adulthood: Mean-level age trends and gender differences in a large cross-sectional sample. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1116–1131. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2011.00752.x>
- Terracciano, A., Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2010). Intra-individual change in personality stability over the life course. *Psychology and Aging*, 25(4), 860–874. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.09.006>

Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500–517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>

Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (2006). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology, 49*(3), 703–742. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00696.x>

The Myers & Briggs Foundation. (n.d.). *MBTI® Code of ethics*. <https://www.myersbriggs.org/using-type-as-a-professional/mbti-code-of-ethics/> (consulté le 13 décembre 2024)

Tom, V. R. (1971). *The role of personality and organizational images in the recruiting process*. *Organizational Behavior and Human Performance, 6*(5), 573–592. [https://doi.org/10.1016/S0030-5073\(71\)80008-9](https://doi.org/10.1016/S0030-5073(71)80008-9)

Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *The American Journal of Psychology, 9*(4), 507–533. <https://doi.org/10.2307/1412188>

Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal, 37*(3), 688–702. <https://doi.org/10.2307/256706>

Twenge, J. M. (2000). *The age of anxiety? Birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952–1993*. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*(6), 1007–1021. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.1007>

Werbel, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). Person–environment fit in the selection process. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Human Resources Management* (Vol. 17, pp. 209–243). Elsevier Science/JAI Press.

Widiger, T. A., & Costa, P. T., Jr. (1994). Personality and personality disorders. *Journal of Abnormal Psychology, 103*(1), 78–91. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.103.1.78>

Zárate-Torres, R. A., & Correa, G. (2023). A theoretical and empirical review of the Myers–Briggs Type Indicator and its implications for management education. *Frontiers in Psychology, 14*, Article 940961. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.940961>

Annexes

Pour préserver la confidentialité des données collectées et alléger le corps du mémoire, les annexes complètes (transcriptions d'entretiens, guide d'entretien, etc.) sont disponibles sur demande auprès de l'auteur.

