



Quel est le rôle de l'évaluation de la personnalité

pour le bilan de compétences ?

Samuel BERTHOUD

Maître d'enseignement et de recherche, Institut de Psychologie, Université de Lausanne, Suisse

Jean-Pierre DAUWALDER

Professeur, Institut de Psychologie, Université de Lausanne, Suisse

Jérôme ROSSIER

Maître assistant, Institut de Psychologie, Université de Lausanne, Suisse

1 - INTRODUCTION

Dans un contexte de mutation économique, l'évaluation des compétences est une étape indispensable pour la gestion des ressources humaines. En effet, les entreprises se trouvent dans l'obligation de s'adapter aux évolutions économiques, politiques, techniques et sociales (Joras, 1995). La recherche permanente de l'efficacité incite les organisations à s'adapter continuellement, ce qui se traduit pour les salariés par une évolution permanente des missions et des tâches. Dans ce contexte, la nécessité toujours croissante d'une meilleure adéquation entre les compétences requises et les compétences acquises favorise le développement de nouvelles méthodes de recrutement, de formation, de promotion et de reconversion.

La recherche de la maîtrise des ressources humaines nécessite un dispositif d'évaluation des compétences fiable et qui possède une bonne validité prédictive. Le recours au bilan de compétences est une des démarches permettant une gestion efficace des emplois et des compétences des salariés qui sont une richesse essentielle des entreprises. Sur le plan individuel, le bilan de compétences permet de valider un ou des projets personnels et professionnels (Taïeb et Blanchard, 1997).

Il peut donc être mis en œuvre dans un contexte organisationnel ou pas. La finalité de la démarche dépendra évidemment du contexte. Nous allons nous intéresser ici plus particulièrement au bilan de compétences au service de l'individu.

2. Le bilan de compétences

Le bilan de compétences est un processus qui permet au client d'élaborer un plan d'action professionnel en vue d'un objectif et de gérer ce projet dans le temps. Cela implique une co-construction, un développement qui peut aboutir à l'élaboration d'un nouveau projet ou à une reconnaissance des acquis. Pour cela, un conseil individualisé est nécessaire (Dupiol, 1996). En effet, le client doit pouvoir être acteur de ce processus et la démarche est donc centrée sur la personne (Lemoine, 1998).

Que faut-il comprendre par la notion de compétence dans le contexte du bilan ? Pour Joras (1995), il s'agit de la somme des savoirs mis en œuvre dans une situation professionnelle qui comprend des savoirs spécifiques, des savoir-faire, des savoir-être, des aptitudes et la volonté de les appliquer, de les utiliser et de les développer dans un contexte professionnel donné. Parfois, on distingue les compétences personnelles et les compétences professionnelles qui sont celles qui peuvent être mises au service d'une organisation. Le bilan de compétences doit permettre à l'individu d'analyser ses différentes activités professionnelles antérieures de sorte à faire un bilan de ses expériences, de repérer ses acquis et d'identifier ses savoirs dans le dessein de gérer ses ressources personnelles et de les mettre au service d'un projet personnel et professionnel. L'analyse de la motivation fait partie intégrante de la démarche du bilan.

Elle permet d'évaluer la volonté et l'énergie que l'individu pourra mettre au service d'une stratégie permettant la réalisation d'un projet qui implique parfois l'acquisition de nouvelles compétences, la préparation à la mobilité ou la reconversion.

Le bilan de compétences doit permettre aux individus d'identifier clairement leurs compétences et leurs savoirs, d'élaborer un projet qui leur permettront d'utiliser ces compétences dans un contexte professionnel et cela en tenant compte de leurs motivations et de leurs intérêts. La question subsiste de savoir dans quelle mesure il faut tenir compte du marché de l'emploi dans l'élaboration d'un tel projet. Les activités proposées lors d'un bilan de compétences doivent avoir du sens pour le bénéficiaire de ce bilan (Lemoine, 2002). Pourtant, il est primordial d'apprécier la faisabilité d'un projet et l'adéquation de celui-ci avec les contraintes du marché de l'emploi tout en tenant compte des particularités individuelles.

Traditionnellement, le bilan de compétences peut être décrit à l'aide d'une succession ordonnée d'étapes (Figure 1). L'analyse doit se faire selon une perspective rétrospective et prospective et cela tout en tenant compte du contexte professionnel de l'individu et/ou du marché de l'emploi. La première phase comprend un bilan de positionnement, un bilan d'orientation et un bilan d'évaluation. L'analyse de la demande, du parcours antérieur, des acquis, des intérêts, des valeurs, de la motivation, des savoir-faire, des savoir-être et des aptitudes s'effectuent généralement au cours de cette première phase.

pour le bilan de compétences ?

Au cours de la deuxième phase, le client et le conseiller élaborent un ou plusieurs projets professionnels et envisagent les scénarios possibles. Il s'agit d'élaborer des projets en tenant compte des contraintes de la situation professionnelle du client et/ou de la situation du marché de l'emploi. Cette phase peut également impliquer une recherche d'information.

La troisième phase consiste à élaborer un plan d'action structuré dans le temps. Cette démarche peut impliquer, par exemple, une formation complémentaire, une préparation à la mobilité interne ou externe ou une reconversion. Il s'agit donc de développer des stratégies efficaces et cohérentes. Le client doit être l'acteur de la mise en œuvre et de la gestion de son projet professionnel.

La quatrième et dernière phase permet la validation de cette démarche, ou la validation officielle de leurs acquis pour les clients qui n'ont pas de titre reconnu. Par exemple, un maçon qui a travaillé pendant plusieurs années en tant qu'électricien peut obtenir une attestation certifiant ses compétences.

En résumé, un bilan donne lieu à un document synthétique qui retrace la démarche, les projets et les résultats, et décrit les potentiels, les forces et faiblesses du client. Ce document reprend également la demande et les objectifs initiaux pour les comparer aux résultats effectifs.

Le bilan de compétences fait largement recours à différentes méthodes et instruments d'évaluation. Ces outils et méthodes doivent être valides scientifiquement, pertinents pour le client et adaptés à la démarche. La qualité des informations recueillies va influencer le choix des stratégies envisagées et la gestion des projets du client. L'évaluation de la personnalité s'effectue au niveau du bilan de positionnement. Le choix des outils d'évaluation est une question difficile et cela également pour l'évaluation de la personnalité. L'objectif de notre contribution est de réfléchir sur le rôle de l'évaluation de la personnalité pour le bilan de compétences.

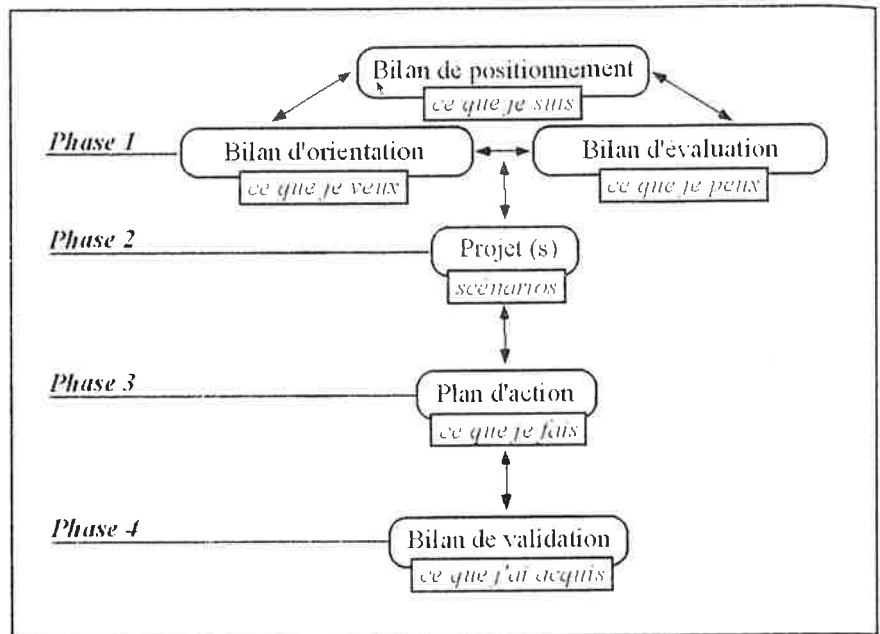


Figure 1 – Les différentes phases du bilan de compétences. La démarche est généralement conçue comme une succession ordonnée d'étapes comme l'indique la flèche de droite (Joras, 1995, p. 26). Cependant, nous allons défendre la conception selon laquelle cette démarche séquentielle implique également une redéfinition de la perception qu'a l'individu de lui-même, symbolisé par la boucle de rétroaction (Dauwalder, 2001).

3. L'évaluation de la personnalité

Si l'on reprend la définition de Piedmont (1998), la personnalité est l'organisation intrinsèque de l'univers mental d'un individu. Celle-ci est stable au cours du temps et constante à travers les situations. La personnalité est généralement évaluée à l'aide de l'auto-évaluation ou de l'observation. L'auto-évaluation est l'approche la plus courante, car elle est facile à mettre en œuvre et car il existe une grande diversité d'inventaires de la personnalité. Une étude de la Fédération Suisse des Psychologues (FSP) a montré que les praticiens de l'évaluation psychologique utilisent le plus souvent le 16PF ou le MBTI (Bernasconi et Hänsgen, 2000).

Ces constatations témoignent que les modèles de la personnalité les plus récents et les inventaires développés pour mesurer les dimensions de ces modèles sont peu utilisés. En particulier, le modèle à cinq facteurs (*Five-Factor Model - FFM*), qui fait aujourd'hui l'objet d'un large consensus dans la communauté scientifique s'intéressant à la psychologie de la personnalité (Rossier, De Fruyt et Rolland, en préparation), ne semble pas encore être une référence théorique usuelle dans le domaine de la psychologie du conseil et de l'orientation.

3.1 Le modèle à cinq facteurs

Le modèle à cinq facteurs est le résultat de la convergence de différents courants et plus particulièrement de l'approche lexicale, catégorielle et factorielle (Digman, 1990 ; Rolland, 1993 ; Rossier, Meyer de Stadelhofen et Berthoud, à paraître). On considère que le modèle à cinq facteurs de Costa et McCrae (1992b) est fondé sur l'auto-description des comportements et qu'il se distingue ainsi du modèle des "cinq grands", issu d'une approche strictement lexicale (Goldberg, 1992). Costa et McCrae (1976) ont effectué une analyse en cluster sur les scores aux échelles du 16PF pour différentes classes d'âge.

Cela leur a permis de mettre en évidence trois facteurs fondamentaux : le Névrosisme (N), l'Extraversion (E) et l'Ouverture (O). Cette dernière est la dimension la plus contestée de ce modèle. En effet, Goldberg (1992) préfère parler d'un facteur d'intellect (De Raad, 2000). Pour Livesley, Jang et Vernon (1998), l'Ouverture relève davantage de la sphère des compétences. Par la suite, en s'inspirant du modèle des "cinq grands", Costa et McCrae ont ajouté à leur modèle les dimensions de l'Agréabilité (A) et de la Conscience (C).

Ces cinq dimensions, nommés domaines, rendent compte de la structure sous-jacente aux traits, nommés facettes (Tableau 1). Chaque domaine est composé de six facettes. Ce modèle hiérarchique de la personnalité permet d'appréhender de manière synthétique le tempérament des individus à l'aide de dimensions principales indépendantes et de dimensions secondaires. Il s'agit d'un système dimensionnel postulant une continuité entre personnalité normale et pathologique (Trull et Sher, 1994 ; Widiger et Trull, 1992).

Le modèle théorique de McCrae et Costa (1996) tient compte des facteurs biologiques, des données biographiques objectives, de l'adaptation individuelle, de l'influence externe et de la conception de soi. Le NEO PI-R (Costa et McCrae, 1992b) a été spécifiquement développé pour évaluer les cinq dimensions principales de la personnalité ainsi que les traits qui les constituent. Un grand nombre d'études a validé ces cinq dimensions et la structure hiérarchique de cet inventaire (Rolland, Parker et Stumpf, 1998 ; Rossier, Wenger et Berthoud, 2001). La consistance interne des cinq domaines est excellente et varie entre 0.87 et 0.91. La fidélité test-retest est satisfaisante et varie entre 0.63 et 0.83. Certaines variables démographiques ont une influence sur les scores dans les domaines du NEO PI-R. L'âge a ainsi une influence sur l'Agréabilité, et le sexe sur le Névrosisme, l'Agréabilité et la Conscience. Des études cliniques ont montré que cet instrument rend compte de certains troubles de la personnalité (Bagby, Joffe, Parker, Kalemba et Harkness, 1995 ; Duijsens et Diekstra, 1996).

Par exemple, les personnalités borderlines, dépendantes et fuyantes semblent obtenir des scores particulièrement élevés au domaine Névrosisme et des scores faibles au domaine Agréabilité (Wilberg, Urnes, Friis, Pedersen et Karterud, 1999). La validité interculturelle de ce modèle à cinq facteurs a également été testée ; il semblerait que ces dimensions ont un caractère universel (McCrae, Costa, Del Pilar, Rolland et Parker, 1998 ; Rossier, Dahourou, Rossier et Berthoud, 2002). Pour résumer, les NEO PI-R est un instrument particulièrement robuste dont la structure hiérarchique permet une interprétation synthétique et aisée des résultats ce qui en fait un instrument particulièrement apprécié pour la recherche et l'évaluation psychologique. Il possède une validité supérieure à la plupart des inventaires et une version française est disponible.

Tableau 1 – Les facettes de chaque domaine de la personnalité selon le modèle hiérarchique de Costa et McCrae (1992a).

Névrosisme	Extraversion	Ouverture	Agréabilité	Conscience
N1 : Anxiété	E1 : Chaleur	O1 : Aux rêveries	A1 : Confiance	C1 : Compétence
N2 : Colère-Hostilité	E2 : Grégarité	O2 : A l'esthétique	A2 : Droiture	C2 : Ordre
N3 : Dépression	E3 : Assertivité	O3 : Aux sentiments	A3 : Altruisme	C3 : Sens du devoir
N4 : Timidité sociale	E4 : Activité	O4 : Aux actions	A4 : Compliance	C4 : Rech. de réussite
N5 : Impulsivité	E5 : Rech. de sensations	O5 : Aux idées	A5 : Modestie	C5 : Autodiscipline
N6 : Vulnérabilité	E6 : Emotions positives	O6 : Aux valeurs	A6 : Sensibilité	C6 : Délégation

Tableau 2

Corrélations entre les intérêts professionnels et les 5 domaines de la personnalité du modèle à 5 facteurs (Larson, Rottinghaus et Borgen, 2002).

NEO PI-R	Réaliste	Intellectuel	Artistique	Social	Entrepreneurial	Conventionnel
Névrosisme	-.09	-.10	.02	-.12	-.19	.10
Extraversion	-.04	.03	.11	.31	.41	.08
Ouverture	.08	.28	.48	.19	.09	-.11
Agréabilité	.01	.03	.01	.19	-.07	.03
Conscience	.07	.09	-.05	.13	.22	.25

Quel est le rôle de l'évaluation de la personnalité

pour le bilan de compétences ?

4. La personnalité et le monde du travail

Toujours davantage de psychologues du travail admettent que l'évaluation de la personnalité peut être utile pour la sélection, le conseil et l'évaluation. En effet, le monde du travail requiert des aptitudes comme la capacité à s'impliquer, à être autonome, à prendre des initiatives, à travailler en équipe, à diriger une équipe etc. aptitudes en lien avec la personnalité (Lemoine, 2002).

Ce type de compétences est particulièrement apprécié dans un monde du travail en mutation demandant aux employés une grande flexibilité. Les tests de personnalité dans le cadre d'un bilan de compétences sont généralement utilisés pour repérer certains traits en relation avec des compétences professionnelles (Lemoine, 2002). Les recherches, qui se sont intéressées à la relation entre la personnalité et la vie professionnelle, ont étudié cette thématique de quatre manières différentes :

1. Relation entre la personnalité et les intérêts professionnels ;
2. Relation entre la personnalité et le choix professionnel ;
3. Relation entre la personnalité et la performance au travail et,
4. Relation entre la personnalité et la performance d'équipes de travail..

Tableau 3 – Liens positifs et négatifs entre les professions exercées selon la typologie de Holland et les différentes facettes de la personnalité dans l'ordre d'importance.

NEO PI-R	R	I	A	S	E	C
Positif	O5 : Idées E5 : R. sensations	O5 : Idées O2 : Esthétique C4 : R. réussite E5 : R. sensations C1 : Compétence	O2 : Esthétique O1 : Rêveries O3 : Sentiments O5 : Idées O4 : Actions	E1 : Chaleur E6 : Em. positives A3 : Altruisme A1 : Confiance O3 : Sentiments	E3 : Assertivité E5 : R. sensations E1 : Chaleur E2 : Grégarité E4 : Activité	E1 : Chaleur C2 : Ordre C4 : R. réussite E5 : R. sensations C1 : Compétence
Négatif	N1 : Anxiété N2 : Colère A2 : Droiture	N6 : Vulnérabilité N2 : Colère N1 : Anxiété		N2 : Colère	A2 : Droiture A5 : Modestie A4 : Compliance	

Les différences individuelles ne sont pas uniquement associées aux dimensions de la personnalité mais également aux intérêts ou aux valeurs. Holland (1973) a développé un modèle qui permet de rendre compte des intérêts professionnels à l'aide de six types de base : **Réaliste (R), Intellectuel (I), Artistique (A), Social (S), Entrepreneurial (E) et Conventionnel (C)**. Un grand nombre d'études ont comparé les intérêts mesurés à l'aide des six types de Holland ainsi que le modèle à cinq facteurs de la personnalité (Costa, McCrae et Holland, 1984 ; De Fruyt et Mervielde, 1996, 1997 ; Larson et Borgen, 2002). Récemment, une méta-analyse de Larson, Rottin-ghaus et Borgen (2002) a mis en évidence des corrélations négatives entre le Névrosisme et les types d'intérêts Intellectuel, Social et Entrepreneurial et une corrélation positive entre le Névrosisme et le type d'intérêt Conventionnel (Tableau 2).

La dimension Extraversion corrèle positivement avec les types d'intérêts Artistique, Sociale et Entrepreneurial. La dimension Ouverture corrèle positivement avec les types d'intérêts Intellectuel, Artistique et Social et négativement avec le type d'intérêts Conventionnel. La dimension Agréabilité corrèle positivement avec le type Social. La dimension Conscience corrèle positivement avec les types d'intérêts Social, Entrepreneurial et Conventionnel. Il est intéressant de remarquer que le type d'intérêts Réaliste ne corrèle pas avec les différents domaines de la personnalité.

Il est possible d'avoir une description plus détaillée en considérant les corrélations entre les facettes du NEO PI-R et les types d'intérêts (Tableau 3).

Le type d'intérêts Réaliste est associé à l'Ouverture aux idées (O5) ; le type d'intérêts Intellectuel est associé positivement à l'Ouverture aux idées (O5), à l'Ouverture à l'esthétique (O2), à la Recherche de réussite (C4) et négativement à la Vulnérabilité (N6) ; le type d'intérêts Artistique est associé positivement à l'Ouverture à l'esthétique (O2), à l'Ouverture aux rêveries (O1), à l'Ouverture aux sentiments (O3) à l'Ouverture aux idées (O5) et à l'Ouverture aux actions (O4) ; le type d'intérêts Social est associé positivement à la Chaleur (E1), aux Emotions positives (E6), à l'Altruisme (A3), à la Confiance (A1) et à la Sensibilité (A6), et négativement à la Colère (N2).

Le type d'intérêt Entrepreneurial est associé positivement à l'Assertivité (E3), la Recherche de sensations (E5), la Chaleur (E1) et à la Grégarité (E2), et négativement avec la Droiture (A2) ; le type d'intérêts Conventionnel est associé à la Chaleur (E1) et à l'Ordre (C2). Ces résultats montrent que les cinq domaines du NEO PI-R corrèlent de façon significative avec au moins un des types du modèle de Holland. Les travaux de ces auteurs ont donc montré que la personnalité intervient dans le choix des intérêts professionnels.

Nous avons essayé d'évaluer la relation entre la personnalité et le choix professionnel en comparant le profil de personnalité de sujets de professions différentes (Rossier, Wenger et Berthoud, 2001). Pour cela nous avons utilisé la liste alphabétique des professions de Holland (1973), dans laquelle ces dernières sont classées en six catégories de métiers correspondant aux types d'intérêts (RIASEC). Pour évaluer la personnalité, nous avons utilisé le NEO PI-R. Nous avons constaté que le type de profession entretient un lien significatif avec les scores de 3 domaines : Extraversion, Ouverture et Agréabilité. Il n'est pas surprenant de constater que les sujets aux professions Entrepreneuriales et Sociales obtiennent les notes les plus élevées au domaine Extraversion, que les sujets aux professions Intellectuelles, Artistiques et Sociales obtiennent les scores les plus élevés au domaine Ouverture et que les sujets aux professions Sociales obtiennent les scores les plus élevés au domaine Agréabilité. On peut remarquer que les catégories professionnelles entretiennent un lien significatif avec l'ensemble des facettes du domaine Ouverture, confirmant ainsi l'existence d'une relation entre de domaine de la personnalité et les choix professionnels.

Lorsque l'on considère plus en détail les profils des différentes catégories professionnelles, on constate que les individus qui exercent une profession réaliste ont des scores supérieurs à la moyenne à l'Ouverture aux idées (O5) et à la Recherche de sensations (E5) mais des scores inférieurs à la moyenne pour l'Anxiété (N1), la Colère (N2) et la Droiture (A2).

L'ensemble des caractéristiques des différentes catégories professionnelles figure sur le Tableau 3. Lorsque l'on observe les différents profils d'individus exerçant une profession appartenant à un même type, on constate une grande hétérogénéité. Évidemment, cette variabilité diminue lorsque l'on analyse les profils d'individus exerçant la même profession.

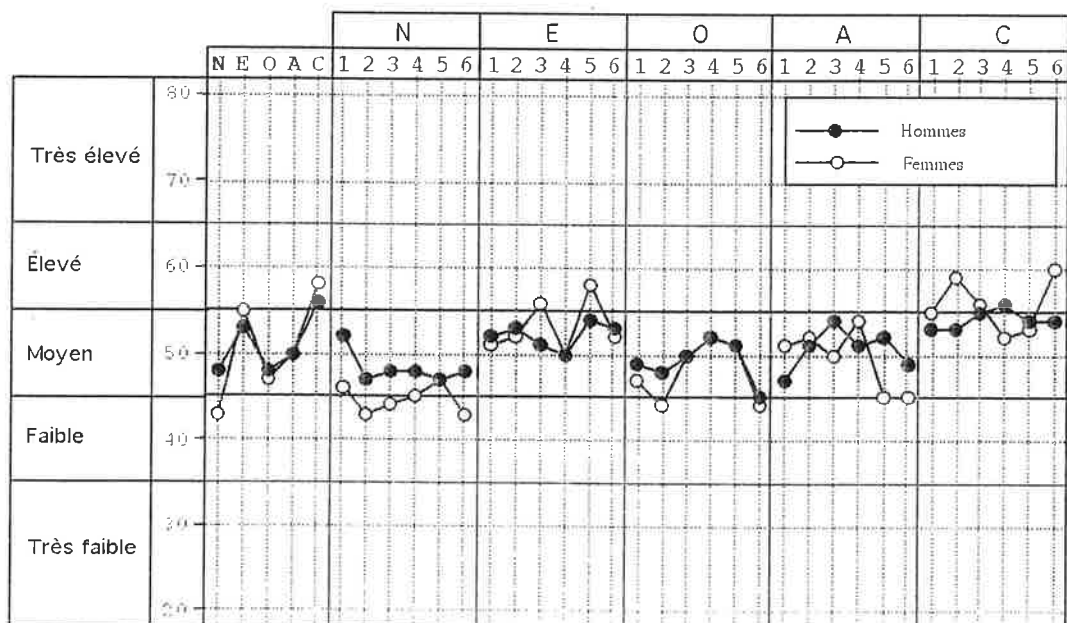
Par exemple, les aspirants policiers ont des scores inférieurs à la moyenne au domaine Névrosisme et des scores supérieures à la moyenne aux domaines Extraversion et Conscience (Figure 2). Cependant, cela ne signifie pas qu'il existe un profil idéal pour une profession donnée. Le lien entre la réussite académique et la personnalité a été étudié par De Fruyt et Mervielde (1996). Ils ont constaté que la réussite académique chez les hommes est associée positivement à l'ensemble des facettes

de la Conscience et l'Activité, et négativement à l'Impulsivité et la Vulnérabilité. Pour les femmes, la réussite académique est associée positivement à l'ensemble des facettes de la Conscience et à l'Activité. Il existe des différences entre les hommes et les femmes quant aux valeurs de ces corrélations, celles-ci étant plus élevées chez les hommes (Tableau 4).

Différentes recherches ont étudié la relation entre la personnalité et la performance professionnelle (Salgado, 1997). La performance professionnelle est généralement évaluée par les supérieurs ou les superviseurs des sujets. Le domaine Névrosisme ne corrèle pas avec la performance alors que l'Extraversion semble corrélérer positivement avec la performance lorsque le travail implique des relations sociales. Le lien le plus fort entre personnalité et performance s'observe avec le domaine Conscience qui corrèle avec la quantité, la qualité et la précision du travail effectué. Piedmont et Weinstein (1994) ont étudié l'influence de la personnalité sur trois critères d'évaluation de la performance au travail. Il a été demandé aux supérieurs d'évaluer leurs employés, des vendeurs et des employés de bureau, à l'aide d'un instrument qui mesure les capacités relationnelles, l'assiduité au travail et la capacité d'adaptation.

Figure 2

Profil moyen d'aspirants policiers de la Police cantonale genevoise obtenus à l'aide du NEO PI-R (n = 36).



pour le bilan de compétences ?

Tableau 4

Corrélations égales ou supérieures à 1.101 entre la réussite académique et les différentes dimensions et facettes de la personnalité chez les hommes et les femmes (De Fruyt et Mervielde, 1996).

NEO PI-R	H	F	NEO PI-R	H	F	NEO PI-R	H	F
N : Névrosisme	-.19	-.10	E1 : Chaleur			A1 : Confiance	.11	
E : Extraversion		.16	E2 : Grégarité			A2 : Droiture		
O : Ouverture	-.11	-.19	E3 : Assertivité	.11	.14	A3 : Altruisme		
A : Agréabilité			E4 : Activité	.26	.21	A4 : Compliance		
C : Conscience	.41	.29	E5 : Rech. de sensations			A5 : Modestie		
			E6 : Emotions positives			A6 : Sensibilité	-.11	
N1 : Anxiété			O1 : Aux rêveries	-.22	-.15	C1 : Compétence	.29	.23
N2 : Colère-Hostilité			O2 : A l'esthétique		-.19	C2 : Ordre	.28	.25
N3 : Dépression	-.15	.10	O3 : Aux sentiments			C3 : Sens du devoir	.30	.25
N4 : Timidité sociale			O4 : Aux actions	-.10	-.10	C4 : Rech. de réussite	.37	.24
N5 : Impulsivité	-.22	.14	O5 : Aux idées	.10		C5 : Autodiscipline	.46	.29
N6 : Vulnérabilité	-.22		O6 : Aux valeurs	-.11	-.10	C6 : Délibération	.24	.12

Le domaine Extraversion corrèle de manière significative avec ces trois critères d'évaluation, alors que le Névrosisme corrèle négativement avec les capacités relationnelles et la capacité d'adaptation. La Conscience reste néanmoins le domaine qui prédit le mieux la réussite professionnelle, comme l'atteste les corrélations relativement élevées observées par les auteurs ($r_s = .15$ à $.28$). D'autre part, le succès des managers dont la tâche est de gérer une réorganisation, semble corrélérer avec la dimension Ouverture (Costa, 1996). Ainsi, les individus qui sont considérés comme flexibles, innovants et aimant le changement et la nouveauté, semblent plus aptes à coordonner des changements structuraux dans de grandes entreprises.

Une étude de Dalton et Wilson (2000) montre que la performance des managers expatriés, jugés par leurs supérieurs du pays d'origine, est fortement corrélée avec le domaine Conscience ($r = .47$) et le domaine Agréabilité ($r = .49$). En revanche, les appréciations des supérieurs locaux n'entretiennent aucune corrélation avec la personnalité de ces expatriés. De façon générale, la performance professionnelle entretient un lien avec

le domaine Conscience et le domaine Extraversion lorsque les relations interpersonnelles sont importantes.

La relation entre la performance d'équipes de travail et la personnalité a été étudiée par Kichuk et Wiesner (1997). Les équipes aux performances élevées se caractérisent par de meilleures aptitudes cognitives générales, des scores plus élevés aux domaines Extraversion et Agréabilité et des scores plus faibles au domaine Névrosisme. Au sein d'une équipe, une grande hétérogénéité des scores au domaine Conscience est associée négativement à la performance au travail.

D'autre part, les aptitudes cognitives générales, mesurées à l'aide d'un questionnaire portant sur le raisonnement, la résolution de syllogisme, l'arithmétique, la résolution de problèmes spatiaux, etc., corrèlent négativement avec le Névrosisme, et positivement avec l'Agréabilité et l'ouverture. Cette étude montre que la performance d'équipe n'est pas sans rapport avec la personnalité des membres qui la compose. Toutefois, ces résultats ont été obtenus dans un laboratoire, sur un échantillon d'ingénieurs en formation.

Ainsi, ce n'est qu'avec une grande prudence que l'on peut généraliser ces résultats. Les différentes recherches que nous avons évoquées indiquent clairement que la personnalité a une influence sur les intérêts et les choix professionnels, mais également sur la performance au travail, qu'il s'agisse d'un travail d'équipe ou non. En ce qui concerne les intérêts, seul le type d'intérêts Réaliste n'entretient pas de lien avec la personnalité. Le choix professionnel n'est pas sans relation avec la personnalité et il est possible d'établir un profil moyen pour une profession. Il serait intéressant d'étudier la variabilité des profils et le profil moyen pour différentes professions. La performance au travail est également associée à la personnalité.

Le savoir-être, le savoir-faire, les aptitudes, la capacité de s'impliquer et la volonté semblent être associés à la Conscience : la flexibilité est plutôt associée à l'Ouverture et à l'Agréabilité et la capacité à prendre des initiatives et à diriger une équipe est associée à l'Extraversion et à l'Agréabilité. Il existe donc une relation entre certaines compétences professionnelles et certains traits de personnalité.

5. Le bilan de compétences, un processus " top-down " et un processus " bottom-up " ?

L'image de soi constitue un système cognitif structuré qui est associé aux objectifs et aux caractéristiques de l'individu (Levy-Leboyer, 1993). Le bilan de compétences peut être un facteur de développement de cette image et peut donc modifier cette image. Une conception " top-down " ne tient pas compte de la plasticité de l'image de soi. En effet, l'image de soi est étroitement associée aux expériences de l'individu et son élaboration est continue (Super, 1980).

Le bilan de compétences est un processus dont un des objectifs est de rendre le client conscient de son potentiel personnel. Ce processus se déroule dans le temps et génère un certain nombre de rétroactions qui peuvent avoir un impact sur l'image de soi ou le sentiment de compétence (Markus et Wurf, 1987). Il est donc nécessaire de concevoir le bilan de compétences également comme un processus " bottom-up " qui induit une réorganisation de l'architecture entre les intérêts, les aptitudes, les acquis et la personnalité. L'image de soi a donc une influence sur l'élaboration d'un projet, mais également sur la motivation du client lors de la réalisation de celui-ci (Levy-Leboyer, 1993, p. 53).

Le choix est généralement considéré comme l'expression d'une démarche qui se déroule selon des étapes successives. Cependant, le processus d'échange entre le conseiller et le client est une structure dynamique. Un bilan permet au client d'initier une nouvelle relation à lui-même (Lemoine, 2002). Nous défendons le point de vue que la démarche du bilan de compétences va modifier l'équilibre de cette architecture.

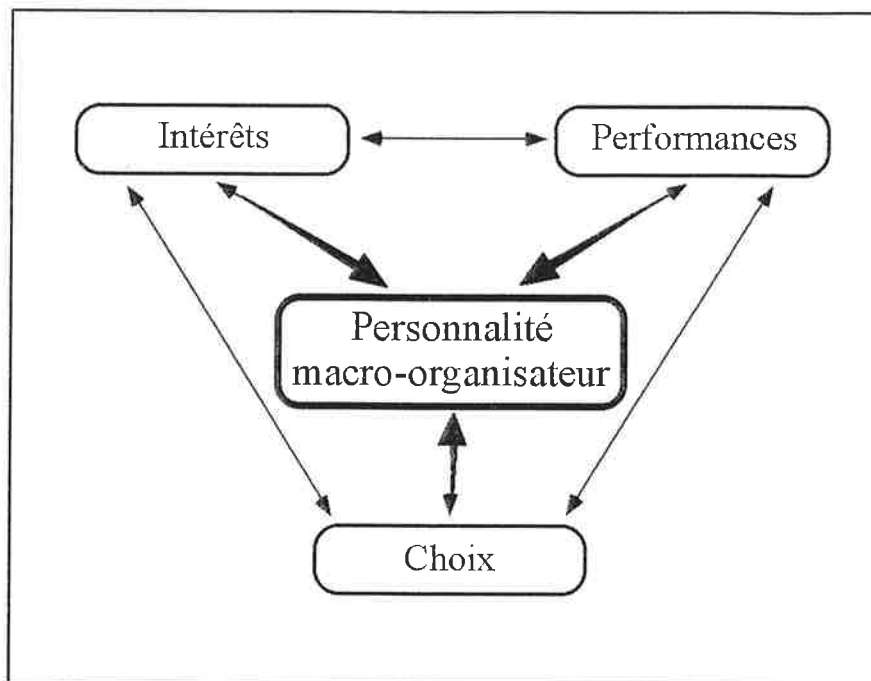


Figure 3 - La personnalité est plus stable que les intérêts, les performances ou les choix. Cette stabilité relative permet à la personnalité de fonctionner en tant que macro-organisatrice ou d'attracteur dans ce système.

En effet, une telle démarche semble augmenter l'estime de soi et la perception positive de ses compétences (Lemoine, 2002 ; François et Langelier, 1997) ou peut-être le sentiment d'internalité (Rossier, Rigozzi et Berthoud, 2002). L'évaluation de ces changements est difficile et nécessiterait une étude longitudinale.

Une étude transversale sur les effets du bilan de compétences menée par Kop, Dickes, Desprez, Bachacou, Danton et Moriconi (1997) a montré que 60 % des bénéficiaires rapportent un changement après un bilan (changement d'emplois, trouvé un emploi, etc.). De façon générale, cette étude montre que la plupart des bénéficiaires jugent le bilan comme étant plutôt utile.

Par exemple, le bilan de compétences permet de savoir quelles compétences devraient être développées. La démarche de bilan induit donc des modifications au niveau même de la perception de soi.

Il est donc envisageable qu'une telle démarche influence également la personnalité, traditionnellement conçue comme stable au cours du temps et à travers les situations. (Figure 3)

Cependant, différentes recherches ont établi que l'indécision vocationnelle provoque des réactions diverses chez l'individu, notamment de l'anxiété (Krumboltz, 1992 ; Peng, 2001). À ce titre, l'exemple clinique présenté par Lecomte et Savard (2002) est très éloquent.

Dans un tel cas, il est possible que la démarche du bilan de compétences diminue l'anxiété ressentie par le client. Cette hypothèse pourrait être objectivée à l'aide d'un inventaire de la personnalité comme le NEO PI-R dont une des facettes du domaine Névrosisme mesure l'anxiété. Une certaine plasticité de la personnalité n'est par ailleurs pas en contradiction avec le modèle théorique proposé par Mc Crae et Costa (1996).

Quel est le rôle de l'évaluation de la personnalité pour le bilan de compétences ?

Conclusion

Les a priori théoriques de Holland (1973), qui postulent d'une part qu'il est possible de classifier les intérêts et les comportements des individus à l'aide des mêmes catégories générales, et que d'autre part chaque milieu professionnel attire des personnes similaires, ne sont actuellement plus partagés par la communauté scientifique. Dans la littérature contemporaine, la personnalité est généralement conçue comme une organisation hiérarchique à cinq dimensions ne correspondant pas aux six dimensions de Holland. Les relations entre la personnalité, les intérêts professionnels, les choix professionnels et les performances au travail sont donc plus complexes. Cela ne signifie pas pour autant que l'évaluation de la personnalité n'est pas pertinente pour le bilan de compétences.

Nous avons vu que certaines caractéristiques personnelles en lien avec la personnalité, notamment les compétences relationnelles, favorisent, dans certaines circonstances, la réussite professionnelle. Un bilan permet la mise en évidence des potentiels, des forces et des faiblesses d'un client par rapport à son projet professionnel. D'autre part, la personnalité entretient des liens avec les intérêts professionnels, les choix professionnels et la performance au travail. Il semble dès lors que l'évaluation de la personnalité se justifie dans le cadre d'un bilan de positionnement, cela d'autant plus si la personnalité est conçue comme un élément organisateur de l'architecture à l'origine du choix. La conception théorique que nous avons proposée devrait être objectivée à l'aide d'une étude longitudinale qui tiendrait compte des intérêts, des performances, du choix et de la personnalité.

Remerciements :

Nous tenons à remercier l'ensemble des collaborateurs du Service de Consultations en Orientation Scolaire et Professionnelle de l'Université de Lausanne, Pascal Borgeat de la Police Cantonale de Genève, les Éditions du Centre de Psychologie Appliquée et le Professeur Jean-Pierre Rolland de l'Université de Paris X.

Bibliographie :

- BERNASCONI M. et HANSGEN K.-D. (2000). *Boom du diagnostic psychologique*. Psychoscope, Vol. 21, pp. 33-35.
- TAÏEB D. et BLANCHARD S. (1997). *Le bilan de compétences : Une démarche d'aide à la prise de décision de carrière*. Connexions, Vol. 70, pp. 79-93.
- BAGBY R.M., JOFFE R.T., PARKER J.D.A., KALEMBA V. et HARKNESS V. (1995). *Major depression and the five-factor model of personality*. Journal of Personality Disorders, Vol. 9, pp. 224-234.
- COSTA P.T. (1996). *Work and Personality : Use of the NEO PI-R in Industrial/Organisational Psychology*. Applied Psychology : an International Review, Vol. 45, pp. 225-241.
- COSTA P.T. et MCCRAE R.R. (1976). *Age differences in personality structure: A cluster analytic approach*. Journal of Gerontology, Vol. 31, pp. 564-570.
- COSTA P.T. et MCCRAE, R.R. (1992a). *The NEO Personality Inventory Manual Revised*. Odessa FL : Psychological Assessment Resources.
- COSTA P.T. et MCCRAE, R.R. (1992b). *Four ways five factors are basic*. Personality and Individual Differences, Vol. 13, pp. 653-665.
- COSTA P.T., MCCRAE R.R. et HOLLAND J.L. (1984). *Personality and vocational interests in an adult sample*. Journal of Applied Psychology, Vol. 69, pp. 390-400.
- DALTON M. et WILSON M. (2000). *The relationship of the five-factor model of personality to job performance for a group of middle eastern expatriate managers*. Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 31, pp. 250-258.
- DAUWALDER J.P. (2001). *Qualité de vie et compétences*. In C. Pellois et al. (Eds.), *La personne face aux changements ; Perspectives de bilan de compétences*. Paris: PUF.
- DE RAAD B. (2000). *The Big Five personality factors : The psycholexical approach to personality*. Göttingen : Hogrefe & Huber.
- DE FRUYT F. et MERVIELDE I. (1996). *Personality and interests as predictors of educational streaming and achievement*. European Journal of Personality, Vol. 10, pp. 405-425.
- DE FRUYT F. et MERVIELDE I. (1997). *The five-factor model of personality and Holland's RIASEC interest types*. Personality and Individual Differences, Vol. 1, pp. 87-103.
- DIGMAN J.M. (1990). *Personality structure : Emergence of the Five-Factor Model*. Annual Review of Psychology, Vol. 41, pp. 417-440.
- DUIJSENS I.J. et DIEKSTRA R.F.W. (1996). *DSM-III-R and ICD-10 personality disorders and their relationship with the big five dimensions of personality*. Personality & Individual Differences, Vol. 21, pp. 119-133.
- DUPIOL P. (1996). *De l'usage et des effets du bilan de compétences pour les salariés*. Orientation Scolaire et Professionnelle, Vol. 25, pp. 441-453.
- FRANÇOIS P.-H. et LANGELIER B. (1997). *Bilan de compétences et développement dans la perspective de l'apprentissage expérimentiel de Kolb*. Connexions, Vol. 70, pp. 109-119.
- GOLDBERG L.R. (1992). *The development of markers for the Big-Five factor structure*. Psychological Assessment, Vol. 4, pp. 26-42.
- GUILLEVIC C. (1999). *Psychologie du travail*. Paris : Nathan.

Bibliographie :

- HOLLAND J.L. (1973). *Making vocational choices : a theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- JORAS M. (1995). *Le bilan de compétences*. Paris : PUF.
- KICHUK S.L. et WIESNER W.H. (1997). *The big-five personality factors and team performance : implications for selecting successful product design teams*. Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 14, pp. 195-221.
- KOP J.-L., DICKES P., DESPREZ W., BACHACOU H., DANTON G. et MORICONI T. (1997). *L'évaluation des effets du bilan de compétence par les bénéficiaires : Résultats d'une enquête nationale*. Connexions, Vol. 70, pp. 95-108.
- KRUMBOLTZ J.D. (1992). *The wisdom of indecision*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 41, pp. 239-244.
- LARSON L.M. et BORGES F.H. (2002). *Convergence of vocational interests and personality : Examples in an adolescent gifted sample*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 60, pp. 91-112.
- LARSON L.M., ROTTINGHAUS P.J. et BORGES F.H. (2002). *Meta-analyses of Big Six interests and Big Five personality factors*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 61, pp. 217-239.
- LECOMTE C. et SAVARD R. (2002). *Pour un processus d'évaluation centré sur la personne*. Colloque Evaluation en orientation professionnelle : La place de l'évaluation dans le processus d'orientation professionnelle des adultes, Lille, 28 et 29 novembre.
- LEMOINE C. (1998). *Qu'est-ce qu'un "bilan de compétences" ?* Revue Européenne de Psychologie Appliquée, Vol. 48, pp. 243-248.
- LEMOINE C. (2002). *Se former au bilan de compétences*. Paris : Dunod.
- LEVY-LEBOYER C. (1993). *Le bilan de compétences*. Paris : Éditions d'Organisation.
- LIVESLEY W.J., JANG K.L. et VERNON P.A. (1998). *Phenotypic and genetic structure of traits delineating personality disorder*. Archives of General Psychiatry, Vol. 55, pp. 941-948.
- MCCRAE R.R. et COSTA P.T. (1996). *Toward a new generation of personality theories : Theoretical contexts for the five-factor model*. In J.S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality : Theoretical perspectives*, pp. 51-87, New York : Guilford Press.
- MCCRAE R.R., COSTA P.T., DEL PILAR G.H., ROLLAND J.-P. et PARKER W.D. (1998). *Cross-cultural assessment of the five-factor model : The Revised NEO Personality Inventory*. Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 29, pp. 171-188.
- MARKUS H. et WURF E. (1987). *The dynamic self-concept, a social psychological perspective*. Annual Review of Psychology, Vol. 38, pp. 299-337.
- PENG H. (2001). *Career group counseling in undecided college female seniors' state anxiety and career indecision*. Psychological Reports, Vol. 88, pp. 996-1004.
- PIEDMONT R.L. (1998). *The revised NEO Personality Inventory : Clinical and research applications*. New York : Plenum Press.
- PIEDMONT R.L. et WEINSTEIN H.P. (1994). *Predicting supervisor ratings of job performance using the NEO Personality Inventory*. Journal of Psychology, Vol. 128, pp. 255-265.
- ROLLAND J.-P. (1993). *Validité de construct de "marqueurs" des dimensions de personnalité du modèle en cinq facteurs*. Revue Européenne de Psychologie Appliquée, Vol. 43, pp. 317-338.
- ROLLAND J.-P., PARKER W.D. et STUMPF H. (1998). *A psychometric examination of the French translations of the NEO-PI-R and NEO-FFI*. Journal of Personality Assessment, Vol. 71, pp. 269-291.

Bibliographie :

ROSSIER J. et BERTHOUD S. (2001). *Avantages et inconvénients de deux instruments d'évaluation de la personnalité : Le 16 PF 5 et le NEO PI-R*. In Instruments et méthodes modernes de sélection du personnel, pp. 27-34, Bern : FSP.

ROSSIER J., DAHOUROU D., ROSSIER C. et BERTHOUD S. (2002). *Cross-cultural study of the five-factor model : Comparison between samples from Burkina Faso and Switzerland*. In B. Rammstedt et R. Riemann (Eds.), 11th European Conference on Personality, p. 131, Lengerich : Pabst.

ROSSIER J., DE FRUYT F., et ROLLAND J.-P. (en préparation). *Psychologie de la personnalité*. Bruxelles : Mardaga.

ROSSIER J. MEYER DE STADELHOFEN F. et BERTHOUD S. (à paraître). *A comparison of the hierarchical structures of the NEO PI-R and of the 16 PF 5*. *European Journal of Psychological Assessment*.

ROSSIER J., RIGOZZI C. et BERTHOUD S. (2002). *Validation de la version française de l'échelle de contrôle de Levenson (IPC), influence de variables démographiques et de la personnalité*. *Annales Médico-Psychologique*, Vol. 160, pp. 138-148.

ROSSIER J., WENGER S. et BERTHOUD S. (2001). *Validation interne de la version française du NEO PI-R et influence de l'âge, du sexe et de la profession*. *Psychologie et Psychométrie*, Vol. 22, pp. 59-82.

SAINT-JEAN M. (2002). *Le bilan de compétences : Des caractéristiques individuelles à l'accompagnement de l'implication dans le projet*. Paris : Harmattan.

SALGADO J.-F. (1997). *The five factor model of personality and job performance in the European community*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp. 30-45.

SUPER D. (1980). *A life span-life space approach to career development*. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 26, pp. 282-298.

TRULL T.J. et SHER K.J. (1994). *Relationship between the five-factor model of personality and Axis I disorders in a nonclinical sample*. *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 103, pp. 350-360.

WIDIGER T.A. et TRULL T.J. (1992). *Personality and psychopathologie : An application of the five-factor model*. *Journal of Personality*, Vol. 60, pp. 363-394.

WIDIGER T.A., TRULL T.J., CLARKIN J.F., SANDERSON C. et COSTA P.T. (2002). *A description of the DSM-IV personality disorders with the five-factor model of personality*. In P.T. Costa et T.A. Widiger (Eds.), *Personality disorders and the five-factor model of personality*. Washington, DC : American Psychological Association.

WILBERG T., URNES O., FRIIS S., PEDERSEN G. et KARTERUD S. (1999). *Borderline and avoidant personality disorders and the five-factor model of personality : A comparison between DSM-IV diagnoses and NEO-PI-R*. *Journal of Personality Disorders*, Vol. 13, pp. 226-240.