
Prédire la performance au travail par la connaissance de la personnalité (Version originale parue dans le vol. 17 no. 2 (2008))

Stéphane Aubin

INTRODUCTION

Pour expliquer la conduite humaine, Hippocrate proposait la prédominance d'une des quatre humeurs (sang, bile noire, bile jaune et lymphe), Gall, la forme du crâne, Galton, l'hérédité, Kretschmer, le type physique et Freud, la résolution des conflits infantiles. Les comportements, attitudes et les autres manifestations répondent-ils à un déterminisme? Sommes-nous libres de faire autre chose que ce pour quoi nous sommes programmés? L'essentiel de la recherche en psychologie prend le parti d'en chercher les causes et les déterminants. C'est le cas dans le contexte du travail : ce qui rend les employés productifs, assidus, collaborateurs, créatifs, loyaux et engagés fait l'objet d'enquêtes systématiques qui s'organisent autour de deux questions : 1) comment augmenter le rendement des travailleurs? 2) comment assigner la bonne personne au bon emploi? Cet article vise à répondre partiellement à ces deux interrogations en proposant un bilan des résultats de travaux sur des déterminants personnels du rendement au travail. Sept dimensions de la personnalité sont présentées et leur utilité relative pour la sélection et la promotion des ressources humaines est discutée. Les limites et les perspectives de ce champ de recherche concluent cette présentation.

L'idée de prédire le rendement d'un employé par la connaissance de sa personnalité est largement répandue (Tett et Christiansen, 2007)¹. Plusieurs entreprises utilisent les résultats de test psychométriques ou se fient sur le comportement des candidats lors d'entretiens d'embauche pour faire la sélection du personnel (Ones et al., 2007). La croyance que certaines dispositions de la personnalité sont associées avec la performance au

travail repose sur les convictions suivantes : 1) la personnalité est stable dans le temps et dans diverses situations et 2) des dispositions psychologiques se traduisent par des comportements associés à ce qu'on nomme rendement, performance ou efficacité personnelle. La personnalité peut se définir comme la façon d'être unique et relativement stable qui détermine la manière d'un individu de transiger avec son environnement. Chaque individu a une personnalité particulière qui permet aux autres de se former des attentes quant à la conduite qu'elle adoptera dans des situations données. Certaines dispositions sont particulières à cet individu, d'autres sont partagées par des personnes qui ont la même culture, les mêmes normes, expériences ou d'autres caractéristiques. Il est possible de décrire la personnalité par la présence de traits ou par l'appartenance à un type de personnalité. Dans le cas des traits de personnalité, extraversion ou créativité par exemple, il s'agit de considérer ce qui distingue les personnes les unes des autres : telle est très introvertie et telle autre l'est moins. Les types de personnalités, eux, décrivent les ressemblances entre certaines personnes : les policiers, les Australiens ou les musulmans peuvent partager des intérêts, des attitudes, des valeurs et des comportements qui les distinguent des autres groupes. La personnalité se manifeste donc par des ressemblances et des distinctions particulières.

Chaque individu a une personnalité particulière qui permet aux autres de se former des attentes quant à la conduite qu'elle adoptera dans des situations données.

La personnalité est stable dans le temps

Les approches psychodynamiques établissent que la structure de la personnalité est réglée dès l'enfance, avant six ans, à l'adolescence ou

qu'elle évolue toute la vie. D'autres modèles considèrent plutôt que la personnalité devient stable à l'âge de trente ans. Un des facteurs les

plus importants pour l'expliquer est la stabilisation de l'environnement à cet âge. Les personnes recherchent un conjoint, des relations sociales et un environnement compatibles avec leur personnalité. Les interactions entre la personne et son environnement modèlent l'un et l'autre et tendent à cristalliser les identités de chacun. La personnalité est donc stable à l'âge adulte dans les dimensions où elle peut être mesurée. Les indicateurs évalués par différents tests de personnalité sont généralement fidèles sur de nombreuses années. Cependant, certains paradigmes humanistes ou existentiels en psychologie célèbrent la liberté et le libre arbitre humains, refusant ainsi de considérer que la personnalité cesse d'évoluer et qu'une personne puisse devenir limitée à son hérédité ou à ses conditionnements.

D'autres facteurs militent dans le sens de la stabilité de la personnalité dans le temps. Premièrement, l'hérédité jouerait un rôle de premier plan dans la personnalité : la morphologie, la beauté, le tempérament et le niveau d'énergie sont hérités complètement ou

La personnalité est stable dans diverses situations

Différents contextes encouragent ou découragent la manifestation de certain trait de personnalité.

La personnalité est plutôt stable à travers les situations. Les attitudes et comportements n'ont cependant pas seulement la personnalité comme déterminant. Les conditions de l'environnement modèrent les relations entre ces variables. Le système de récompense, le style de leadership,

La personnalité se traduit par des comportements « efficaces »

Les corrélations entre la personnalité et la performance au travail sont plus élevées que celles observées entre les capacités cognitives générales et la performance ou les attitudes et la performance. Par contre, les procédés d'évaluation du potentiel, les échantillons de comportement au travail et les données biographiques (curriculum

partiellement des parents; ils influencent tous la personnalité. Des recherches associent même la timidité, la peur et la détresse au bagage génétique comme le sont la couleur des cheveux et la taille. Les recherches sur les jumeaux identiques vont dans le même sens. Même la satisfaction au travail aurait des sources liées à l'hérédité! Elle serait stable, nonobstant les changements d'employeur ou d'emploi (Staw et al., 1986)².

Par ailleurs, il est clair que l'environnement prend une part très importante dans le façonnement de la psychologie d'un individu. L'apprentissage de la culture et des normes et les différents conditionnements auxquels une personne est soumise contribuent assurément au développement de son individualité. On reconnaît donc qu'il n'y a pas d'âge où la personnalité devient définitivement fixée, mais ces traits sont malgré cela relativement stables. Les empreintes ou des conditionnements significatifs réalisés en bas âge déterminent une grande partie de la personnalité qui change peu par la suite.

l'organisation du travail et la culture organisationnelle modulent l'expression de la personnalité. Différents contextes encouragent ou découragent la manifestation de certains traits de personnalité. Une tâche pour laquelle une variété d'habiletés est sollicitée, qui est complète et importante, qui favorise l'autonomie et qui procure du feedback au travailleur conduit à la satisfaction et à la performance dans la mesure de la force du besoin de croissance de l'employé.

vitae) prédisent mieux le rendement que les résultats de tests de personnalité.

Pour être en mesure d'établir des relations entre la personnalité et le rendement ou la performance au travail, il faut préciser l'un et l'autre. Les études ciblent des aspects particulier de la

personnalité et du rendement. Par exemple, les travailleurs qui sont consciencieux, aimables et stables sur le plan émotif ont un meilleur rendement et sont mieux évalués par leur supérieur immédiat sur la qualité de leurs

Déterminants personnels

Certains traits de personnalité ont fait l'objet de nombreuses recherches et de quelques méta-analyses pour mieux comprendre leur relation avec le rendement au travail. Dans cet article, le

Locus of control

Le locus of control se définit comme le degré auquel un individu se croit maître de son destin. On nomme *internes* les personnes convaincues qu'elles contrôlent ce qui leur arrive et *externes*, celles qui pensent que ce qui leur arrive est le résultat de forces externes comme la chance, les personnes dominantes et les circonstances. Il s'agit donc davantage d'une conviction que d'une réalité. Les études sur le sujet concluent que :

- Les internes sont plus efficaces pour la résolution de problèmes; ils perçoivent plus d'alternatives que les externes dans les situations où ils doivent faire un choix et sont plus efficaces lorsque les tâches nécessitent de l'initiative et de l'autonomie (Dudley et al., 2006)³;
- Le Locus of control est significativement corrélé à la performance au travail (Judge et Bono, 2001)⁴;

Estime de soi

L'estime de soi se définit comme l'appréciation globale qu'une personne se porte à elle-même. Ce jugement peut être plus ou moins positif. Pour ce trait de personnalité, les conclusions des études sont divergentes et invitent à la prudence :

- Certaines recherches concluent que l'estime de soi est reliée à la performance et à la satisfaction au travail (Judge et Bono, 2001)⁴;
- D'autres arrivent à des résultats contraires (Baumeister et al. 2003)⁶;

relations interpersonnelles avec les collègues et/ou avec les clients.

Dans la partie qui suit, nous explorons spécifiquement les liens entre différents aspects de la personnalité et de la performance.

« locus of control », l'estime de soi et les cinq facteurs de la personnalité (esprit consciencieux, stabilité émotionnelle, extraversion, ouverture à l'expérience et amabilité) sont examinés.

- Les supérieurs immédiats évaluent mieux les internes (Morgeson et al., 2005)⁵;
- Les externes sont moins satisfaits de leur emploi, plus anxieux, s'absentent plus souvent du travail et sont considérés comme moins impliqués. Le locus of control est notamment associé à la motivation, à l'effort, à la performance et à l'acceptation de l'autorité;

L'empowerment et l'imputabilité sont deux mots-clés du management. En ce sens, le Locus of control interne apparaît comme une attitude à rechercher chez les candidats à l'emploi et à cultiver chez le personnel en place, particulièrement dans les emplois nécessitant de l'autonomie et de l'initiative. Des outils de mesure du Locus of control sont disponibles et faciles à administrer.

- Il existe un lien faible à modéré entre estime de soi et performance. Une causalité inverse est probable : la performance augmente l'estime de soi (Baumeister et al., 2005)⁷;
- Dans des situations particulières, l'estime de soi est corrélée à la performance; les personnes ayant une estime d'elles-mêmes élevée persévèrent suite à un échec et fonctionnent mieux en groupe, par exemple (Baumeister et al., 2003)⁶.

Une estime de soi modérée est plus facilement associée à la santé et au bien-être qu'un haut niveau qui flirte avec l'arrogance et l'égoïsme.

Même si l'estime de soi a été et demeure associée intuitivement ou scientifiquement à une foule de variables (poids, apparence, réussite scolaire, amoureuse ou professionnelle), deux difficultés empêchent de la relier clairement à la performance au travail : 1) la désirabilité sociale de l'estime de soi altère sa mesure et 2) un niveau très élevé pour

cette dimension peut devenir contre-performant. À ce sujet, une estime de soi modérée est plus facilement associée à la santé et au bien-être qu'un haut niveau qui flirte avec l'arrogance et l'égoïsme.

Il ne s'avère pas y avoir de corrélation claire entre l'estime de soi et la performance au travail, un niveau modéré semble néanmoins souhaitable. Malheureusement, il n'y a pas de résultats d'études à ce sujet.

Les cinq facteurs de personnalité

Des tests statistiques, des analyses factorielles en particulier, ont depuis longtemps cherché à déterminer un nombre minimal, mais suffisant de traits permettant de saisir l'ensemble de la personnalité. Le nombre de traits est ainsi passé progressivement de trente-cinq, à seize, et finalement à cinq, le *Big Five*. Ces cinq grands facteurs de personnalité se présentent comme autant de continuums de caractéristiques oppo-

sés : l'introversion-extraversion, l'ouverture-fermeture à l'expérience, l'amabilité-hostilité, la stabilité émotionnelle-névrosisme, l'esprit consciencieux-insouciant. Chaque personne présente un degré particulier de ces facteurs qui se situe entre les extrêmes. Le tableau 1 illustre les extrêmes de chacune des facteurs par des exemples d'attitudes caractéristiques.

Tableau 1 – Les cinq facteurs de personnalité et exemples d'attitudes associées

Extraversion Franc, actif, optimiste, ouvert, sociable, loquace	Introversion Réservé, distant, discret, secret, sobre, retiré, asociale, solitaire, silencieux
Amabilité Compatissant, serviable, indulgent, crédule, franc, doux, gentil, facile à vivre, accommodant, sympathique, cordial, chaleureux, sincère	Hostilité Cynique, impoli, méfiant, vindicatif, irritable, manipulateur, antagoniste, entêté, confrontant, impitoyable
Esprit consciencieux Soigné, travailleur, ponctuel, scrupuleux, organisé, méticuleux, économe, ambitieux, persévérant	Esprit insouciant Désorganisé, extravagant, négligent, paresseux, débraillé, en retard, étourdi,
Stabilité émotionnelle Calme, non-envieux, patient, détendu, robuste, tranquille, satisfait	Névrosisme Inquiet, nerveux, émotif, inadapté, hypochondriaque, colérique, anxieux, soucieux, jaloux, maussade, agité
Ouverture à l'expérience Artistique, créatif, imaginatif, compliqué, intense, idéaliste, informé, articulé, intellectuel, ingénieux, curieux, éclectique, original, non-conformiste	Fermeture à l'expérience Ordinaire, terre-à-terre, direct, prévisible, superficiel, laconique, obséquieux, non-perspicace, conformiste, réaliste, exclusif

Chacun des facteurs a été étudié pour connaître sa relation avec la performance au travail. Cette dernière se décline de diverses façons : appréciation des collègues, du supérieur, des

Extraversion

En plus des caractéristiques mentionnées au tableau 1, l'extraversion se traduit par les caractéristiques suivantes : volubilité, sociabilité, dominance, compétitivité, exubérance, courage, impulsivité et esprit d'aventure.

- De façon générale, l'extraversion est faiblement liée à la performance au travail (Barrick, Mount et Judge, 2001)⁸ sauf pour l'efficacité de l'entraînement à l'emploi. Les recrues extraverties apprennent plus vite et mieux;

La relation entre l'extraversion et la performance est modérée par la stabilité émotionnelle.

- Elle est cependant associée à la performance dans les domaines de la vente et de la gestion;

Amabilité

L'amabilité se manifeste par des comportements reliés à la sympathie, l'amitié, le consentement, la considération, la générosité, l'affection et le tact.

- L'amabilité est liée à l'évolution de la performance dans un contexte de transition (Thoresen et al., 2004)¹¹;
- Elle est plus élevée dans les équipes performantes;
- Elle est parfois désignée comme étant la plus reliée à la performance, mais les conclusions

Esprit consciencieux

L'esprit consciencieux se définit par les mots suivants : organisation, ambition, précaution, fiabilité, cohérence et perfectionnisme.

- La relation entre esprit consciencieux et performance est modulée par le niveau d'amabilité (Thoresen et al., 2004)¹¹.

clients, qualité du travail et productivité entre autres. Les principales conclusions de ces travaux sont les suivantes :

- Pour la performance académique et la productivité en recherche, la relation est inverse (Bratko et al., 2006)⁹;
- La relation entre l'extraversion et la performance est modérée par la stabilité émotionnelle (Judge et Erez, 2007)¹⁰;
- L'extraversion favorise les processus et les résultats du travail en équipe (Morgeson et al., 2005)⁵;

L'extraversion apparaît comme une caractéristique favorable pour les tâches où les relations interpersonnelles sont importantes (vente, travail d'équipe et gestion). Cependant, la stabilité émotionnelle s'avère nécessaire. Si elle est faible, les personnes extraverties sont extravagantes, explosives, hyper émotives ou séductrices.

des recherches ne convergent pas. L'amabilité peut être simulée ou n'agir qu'à titre de variable modératrice.

L'impact de l'amabilité sur la performance a été peu étudié d'une part et, d'autre part, ces deux variables sont généralement peu corrélées entre elles. Il est certes plus agréable de travailler avec ou pour une personne aimable, mais il ne semble pas que l'amabilité soit directement et clairement un déterminant du rendement.

Autrement, les personnes qui ont des scores élevés pour ce facteur sont perçues comme étant rigides, inflexibles ou trop axées sur la tâche;

- Parmi les cinq facteurs, l'esprit consciencieux est le plus souvent cité comme étant relié significativement avec la performance

(Barrick et Mount, 2005)¹²; (Judge et Erez, 2007)¹⁰; (Thoresen et al., 2004)¹¹; (Dudley et al., 2006)³;

- Ce facteur est lié à la performance contextuelle dans un travail d'équipe (Morgeson et al., 2005)⁵. Les équipiers apprécient le sens de l'organisation et les règles de fonctionnement favorisées par les personnes qui manifestent un esprit consciencieux élevé;
- Dans le domaine de la vente (Dudley et al., 2006)³; (Tett et Christiansen, 2007)¹ et dans

Stabilité émotionnelle

En plus des qualités énumérées au tableau 1, la stabilité émotionnelle se définit par les caractéristiques suivantes : flegme, complaisance, sécurité, patience et régularité.

- La relation entre la stabilité émotionnelle et la performance au travail est considérée plutôt faible ou modérée (Barrick et al., 2001)⁸;
- La stabilité émotionnelle est cependant plus élevée chez les membres des équipes performantes;
- Des résultats indiquent que ce facteur est davantage lié à la performance que ne l'est l'esprit consciencieux (Judge et Bono, 2001)⁴.

Ouverture à l'expérience

L'ouverture à l'expérience comme facteur de personnalité dépasse l'idée que suscite naturellement son énoncé. Pour mieux la comprendre, il faut se référer aux caractéristiques suivantes : créativité, curiosité, introspection, profondeur, autonomie, perspicacité et intelligence.

- Comme l'amabilité, l'ouverture à l'expérience est liée à l'évolution de la performance dans un contexte de transition (Thoresen et al., 2004)¹¹;
- Moins étudiée que les autres facteurs, l'ouverture à l'expérience présente les

Conclusions, limites et perspectives

Le locus of control, l'esprit consciencieux et l'extraversion apparaissent être les trois dimensions les plus déterminantes pour expliquer le

presque tous les types de professions (Ones et al., 2007)¹³, c'est le facteur le plus étroitement associé à la performance;

- Au total, pris isolément, l'esprit consciencieux ne présente qu'une relation modérée avec la performance (Dudley et al., 2006)³.

Tant sur le plan conceptuel que pratique, l'esprit consciencieux se présente comme le déterminant le plus directement relié à la performance. On peut penser que les quatre autres facteurs agissent cependant comme modérateurs.

Prise isolément, la stabilité émotionnelle a une relation faible ou modérée avec la performance au travail. Elle semble davantage agir comme catalyseur en appuyant d'autres facteurs, l'esprit consciencieux et l'extraversion notamment, dans leur effet bénéfique sur le fonctionnement des équipes et sur les relations interpersonnelles en général. Contrairement à d'autres dimensions de la personnalité, l'excès n'existe pas pour la stabilité émotionnelle. Sa relation avec le rendement n'est donc pas curvilinéaire. Nécessaire, mais pas suffisante pourrait-on dire.

corrélations les plus faibles des cinq facteurs avec la performance (Ones et al., 2007)¹³;

- Les résultats de l'entraînement à l'emploi sont plus favorables chez les personnes manifestant une ouverture à l'expérience élevée (Barrick et Mount, 2005)⁸.

Dans des contextes changeants d'innovation ou d'instabilité, les personnes qui ont un niveau élevé d'ouverture à l'expérience sont des ressources précieuses. Cependant, il est si difficile de contrôler les variables en ces situations que la véritable relation entre ce facteur et le rendement est probablement sous-estimée.

rendement. Des corrélations significatives ont été observées entre ces dimensions et la performance. Des scores élevés à des tests mesurant ces trois

facteurs peuvent soutenir les décisions de sélection, de réorientation de carrière ou de promotion. Le développement des ressources humaines peut aussi bénéficier de l'identification de ces cibles.

La stabilité émotionnelle, en premier lieu et l'amabilité, en second, sont des facteurs d'intérêt comme modérateurs des trois premiers. Leur présence peut être qualifiée d'utile, mais pas suffisante pour expliquer la performance individuelle au travail.

Des outils de mesure pour les cinq facteurs de personnalité (NEO PI-R) et pour le Locus of control sont disponibles en ligne ou sur support papier.

D'autres caractéristiques de la personnalité qui n'ont pas été abordées ici sont utilisées dans les processus de sélection et d'évaluation de potentiel. Les différents troubles de la personnalité par exemple, bien qu'ils soient fortement corrélés avec des configurations particulières des cinq grands facteurs, ne sont pas détectés directement par le NEO PI-R et les tests sur le locus of control. D'autres outils, le MMPI par exemple, sont utiles à ce sujet. Leur utilisation est cependant très limitée considérant que le tribunal des droits de la personne a déjà statué que l'utilisation des tests psychométriques pouvait conduire à une discrimination basée sur le handicap, soit sur une caractéristique psychologique qui n'est pas reliée aux aptitudes requises pour un emploi donné.

En ce qui concerne les limites de l'exercice qui est présenté, elles sont de plusieurs natures.

- On a déjà affirmé que les instruments de mesure de la personnalité ne rendaient compte que d'une petite partie du comportement ou qu'ils étaient peu valides (Morgeson et al., 2007)¹⁴;
- Le modèle des cinq grands facteurs de personnalité n'en est qu'un parmi d'autres. Le nombre de facteurs de la personnalité semble faire consensus mais leur identification précise, surtout pour l'ouverture à l'expérience, fait encore l'objet de vérifi-

cations. Il existerait d'une part un certain recouvrement entre les traits et, d'autre part, quelques « trous » (facettes de la personnalité qui ne sont associées à aucun des cinq facteurs) dans ce modèle;

- La subjectivité des différentes mesures gêne la portée des généralisations possibles. Les facteurs de la personnalité et le Locus of control sont le fruit de questionnaires auto-administrés sans validation d'autres sources. La désirabilité sociale peut interférer dans le processus subjectif d'évaluation. Des items où le sujet doit évaluer s'il est déprimé ou gère bien son stress, par exemple, peuvent conduire à des réponses plus favorables par conformisme, par exemple;
- La possibilité de simulation est une autre difficulté pour assurer la validité des scores. Sciemment, un sujet peut vouloir se mettre en valeur pour pouvoir bénéficier d'une image plus favorable (libération conditionnelle d'un détenu, agence de rencontres, par exemple);
- Des résultats récents indiquent que la simulation ne constitue pas un problème important dans le contexte de sélection personnel. Elle peut être contrôlée à l'aide de méthodes et d'instruments conséquents (Kuncel et Borneman, 2007)¹⁵ et qu'elle n'est pas nécessairement associée à un mauvais rendement au travail.

Ces limites informent d'une part des précautions à considérer dans les travaux de recherche en ces matières et de limites à la portée des conclusions en découlant. D'autre part, la prise en compte de variables de l'environnement ou du contexte (leadership, organisation du travail, culture d'entreprise) n'a pas été faite ici. Ceci constitue assurément une limite à nos conclusions et un champ d'études immense pour l'avenir.

Des recherches futures sur la validation des conclusions de cet article et sur des données complémentaires sont à envisager. La part de variance expliquée par le locus of control, l'esprit consciencieux, l'extraversion, la stabilité émotionnelle et l'amabilité reste à préciser. D'autres variables de personnalité sont à examiner : la tolérance à l'ambiguïté, ou au stress, par exemple. ■

BIBLIOGRAPHIE

¹Tett, R.P. et N.D. Christiansen (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology*, vol. 60, no 4.

²Staw, B.M., N.E. Bell et J. Ross (1986). The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative Science quarterly*, Mars.

³Dudley, N.M., K.A.Orvis, J.E. Lebiecki, J.M.A. Cortina (2006). Meta-Analytic Investigation of Conscientiousness in the Prediction of Job Performance: Examining the Intercorrelations and the Incremental Validity of Narrow Traits. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 1.

⁴Judge, T.A et J.E. Bono (2001). Relationship of Core Self-Evaluation Traits –Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 1.

⁵Morgeson, F.P., M.H. Reider et M.A. Campion (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, vol. 58.

⁶Baumeister, R.F., J.D. Campbell, J.I. Krueger et K.D. Vohs (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 4, no 1.

⁷Baumeister, R. F., J.D. Campbell, J.I. Krueger et K.D. Vohs (2005). Exploding the self-esteem myth. *Scientific American*, vol. 292, no 1.

⁸Barrick, M.R., M.K. Mount. et T.A. Judge (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 9.

⁹Bratko, D., T. Chamorro-Premuzic et Z. Saks (2006). Personality and school performance: Incremental validity of self and peer-ratings over intelligence. *Personality and Individual Differences*, vol. 41.

¹⁰Judge, T. A. et A. Erez (2007). Interaction and intersection: The constellation of emotional stability and extraversion in predicting performance. *Personnel psychology*, vol. 60.

¹¹Thoresen, C. J., J. C. Bradley, P. D. Bliese et J. D. Thoresen (2004). The Big Five personality Traits and individual Job performance growth Trajectories in

maintenance and transitional Job stages. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5.

¹²Barrick, M.R. et M.K. Mount (2005). Yes, personality matters: moving on the more important matters. *Human performance*, vol. 18.

¹³Ones D.S., S. Dilchert, C. Viswesvaran et T.A. Judge (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, vol. 60, no 4.

¹⁴Morgeson, F.P., M. A. Campion, R.L. Dipboye, J. R. Hollenbeck, K. Murphy et N. Schmitt (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, vol. 60, no 4.

¹⁵Kuncel, N. R. et R. J. Borneman (2007). Toward a new method of detecting deliberately faked personality tests: The use of idiosyncratic item responses. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 15, no 2.