

LES ASSESSMENT CENTERS

M. LAVOEGIE

Expert-psychologue, consultant

"Assessment center" peut dire "Centre d'évaluation". Ce terme est utilisé à la fois pour désigner le lieu où se passent les examens et la nature de ce type d'évaluation. Il implique la participation de personnes à l'intérieur de l'entreprise formées aux techniques utilisées et celles de conseils extérieurs. Un "assessment center" permet d'évaluer le comportement et les potentialités des cadres de l'entreprise dans un but d'évolution de leur carrière et de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

L'assessment center est à la fois un instrument et une étape dans la gestion prévisionnelle des carrières des cadres. En tant que pratique d'évaluation et d'auto-évaluation, c'est aussi une formation au management puisqu'elle oblige chacun à se poser des questions, à se remettre en cause, à prendre conscience de qui il est.

L'autre but tout aussi essentiel est de permettre à chacun de ceux qui passent par un assessment center d'apprendre à s'auto-évaluer en prenant conscience de ses forces et de ses faiblesses relatives et de ce qui, selon les circonstances, peut être une force et parfois une faiblesse.

Un assessment center doit aboutir à l'évaluation et à l'auto-évaluation de la personne mais aussi à son développement en vue d'un troisième but qui est l'évolution de sa carrière.

DEFINITION

Le principe même de l'assessment center (A.C.) se résume de la façon suivante :

"Plusieurs opinions valent mieux qu'une en particulier quand une entreprise décide *qui* promouvoir et *comment* développer son potentiel d'évolution". Ceci est le prologue d'un article publié en 1970 par William C. BYHAM (ATT), aux Etats-Unis, quand les

"assessment centers" se sont révélés être le meilleur moyen d'évaluation à la suite des études expérimentales faites pour démontrer la validité de leurs techniques et de leurs moyens.

LES TECHNIQUES

Dans les A.C., l'approche essentielle inclut une grande variété d'instrument d'évaluation, depuis les tests psychométriques traditionnels et les questionnaires de personnalité et de motivation, jusqu'à des exercices de simulation, des interviews multiples, des discussions de groupe, des études de cas, des jeux de rôle, etc. Les A.C. sont à la fois une émanation et une synthèse de beaucoup de techniques utilisées en psychologie appliquée pour l'évaluation des ressources humaines en entreprise. Le principe est de fournir, à partir des nombreuses techniques utilisées, une information compréhensible et comparable d'un mode d'évaluation à un autre par rapport aux différentes dimensions mesurées et par rapport aux observations de plusieurs assessseurs, ou observateurs.

L'évaluation des personnes à l'intérieur d'une entreprise se fait dans le but d'une évolution de leur carrière, d'un programme de succession, d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Les buts recherchés se rapportent au développement des managers, à la promotion des candidats internes mais aussi à la recherche de candidats externes et à l'identification du potentiel humain de l'entreprise.

Le choix des instruments est dicté par les types de comportement que l'on veut observer et par la validité des techniques.

Dans la plupart des A.C. un certain nombre de techniques se retrouvent dans leur principe sinon dans leur contenu. C'est le cas des "in-baskets", tâche situationnelle qui tente de simuler les aspects administratifs et décisionnels d'un poste de travail comportant des responsabilités, c'est un exercice de simulation dont les principaux éléments sont des items d'information pour comprendre la situation. La tâche est structurée en fonction de ces différents éléments qui se rapportent aux clients de l'entreprise, aux fournisseurs, au personnel, à la direction générale et aux mesures décidées en l'absence de celui qui doit chercher les solutions des problèmes à traiter selon un ordre de priorité ou d'urgence. La liberté qu'il a de s'organiser comme il le veut permet ensuite de mesurer une variété d'aptitudes incluant l'organisation, la capacité à anticiper, l'esprit de décision, le planning, la communication.

Les in-basket sont faits "sur mesure" pour une entreprise donnée. Leur construction dépend du but recherché et du niveau des personnes à évaluer. Par exemple, supposons que vous reveniez, après un voyage d'affaires, à votre bureau, vous trouvez dans la corbeille de courrier une invitation pour participer à une conférence, une lettre de démission d'un de vos employés,

la réclamation d'un client mécontent, votre chef de personnel qui vous apprend que Martin a encore été absent, que Dupont réclame une augmentation, que la secrétaire du directeur technique a piqué une colère dans son bureau l'autre jour... etc.

Que faites-vous ? Comment allez-vous traiter ces différents problèmes ? Il est manifeste que certains sont plus importants que d'autres, qu'il peut y avoir un lien entre les différents éléments, qu'il y a un ordre de priorité à trouver, que selon votre tempérament vous traiterez ces différentes questions avec plus ou moins d'habileté, que vous dédramatiserez ou non les situations conflictuelles, que vous tiendrez ou non compte de l'urgence des problèmes, etc.

Il est souhaitable que l'élaboration et la mise au point des techniques de simulation soient faites avec des responsables et des techniciens de l'entreprise puisque ce sont des épreuves spécifiques. L'implication des personnes de l'intérieur permet de présenter aux futurs évalués des "cas" représentatifs du contexte professionnel dans lequel ils vivent et de faire ultérieurement un parallèle entre les appréciations venues de l'intérieur et de l'extérieur sur une personne déterminée, avec un souci d'objectivité et de développement de cette personne. Des exercices de groupe sont également reconnus valables pour étudier le comportement de chacun à l'intérieur d'un groupe dans lequel le travail en équipe est requis. Ces exercices fournissent des informations sur les aptitudes à influencer les autres, sur l'esprit d'équipe, sur la qualité de la contribution au cours de la discussion, sur le rôle que les uns ou les autres essaient de jouer.

Les exercices de travail en groupe sont variés, tout comme les sujets de discussion et ils sont conçus par rapport à la population à évaluer. Ils sont gradués en difficulté selon l'expérience professionnelle antérieure des personnes à examiner.

LA MISE EN PLACE D'UN A.C. ET SON DEVELOPPEMENT

La mise en place d'un A.C. et son développement suppose de définir, au préalable, ses buts et ses priorités. Avant de projeter l'instauration d'un A.C. dans une entreprise, une étude de faisabilité doit être menée pour s'assurer que ce projet est basé sur des besoins réels et sur une population à évaluer suffisamment importante et intéressée elle-même par ce mode d'évaluation, car les investissements en hommes, en temps, en "matière grise", en matériel sont importants et donc fondés, quand un tel système peut apporter une amélioration en vue d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'entreprise, destinée à favoriser le développement des personnes. Ceci suppose au préalable qu'il y ait un accord entre la direction générale et les différentes instances de l'entreprise afin que le projet puisse être réalisé.

Le développement d'un A.C. suppose que l'on ait procédé par étapes pour :

1 - Analyser les fonctions à remplir avec les responsables des activités à accomplir qui connaissent les responsabilités et les budgets à gérer, l'effectif à superviser, les liens fonctionnels et hiérarchiques ainsi que la nature des postes à pourvoir ;

2 - Définir les critères de travail à partir desquels seront définies les caractéristiques à mesurer, elles-mêmes en rapport avec les comportements à observer et avec le choix des instruments à utiliser. Il est nécessaire d'avoir trouvé un accord sur les critères de travail retenus et sur les caractéristiques souhaitées en se basant, par exemple, sur celles qui peuvent être mesurées de manière adéquate à partir des activités d'une personne. *La méthode des incidents critiques*, qui consiste à demander aux témoins de relater les incidents bons ou mauvais, qu'ils ont vécus, dans telle ou telle circonstance, peut être utilisée pour analyser certains aspects de la fonction et du poste de manière approfondie et à partir de faits concrets réels.

D'autre part, des managers, avisés et familiarisés avec les fonctions pour lesquelles les candidats doivent être évalués, en discutent et celui qui est chargé de développer le Centre, de choisir les exercices, peut poser des questions, par exemple :

- "Pouvez-vous décrire le comportement de succès ou d'échec de personnes ayant occupé cette fonction" ?
- "Comment évaluez-vous les personnes qui occupent telle fonction" ?
- "Quelles sont les tâches à remplir ? les missions à effectuer" ?
- "Quelles sont les caractéristiques dont vos managers ont besoin pour occuper cette fonction, dans l'immédiat ? dans l'avenir" ?

Toutes les questions se rapportant à du "vécu" sont intéressantes.

3 - Choisir les caractéristiques

A l'issue des deux premières étapes, les caractéristiques reconnues mesurables et qui sont importantes pour la population à examiner sont celles qui deviennent les objectifs du programme d'évaluation. Les exercices seront alors choisis pour apporter des informations sur les comportements en rapport avec ces caractéristiques. Des études nombreuses ont ainsi montré que certaines caractéristiques-clés du *comportement d'un leader* — telles que le leadership, la délégation, le contrôle, la motivation, l'aptitude à "vendre" ses idées, l'organisation, l'efficacité dans une situation de stress, la capacité à anticiper, la capacité à planifier, l'esprit de décision, la qualité de la décision, l'aptitude à la communication — sont importantes pour un grand nombre d'entreprises ; pour cette raison les exercices qui les font ressortir sont fréquents dans les A.C.

4 - Instruments et modes d'évaluation

Les différents instruments sont préparés et proposés par une équipe d'évaluation dont les membres peu-

vent faire partie de la hiérarchie de l'entreprise ou qui sont spécialistes de la fonction personnel. Des consultants extérieurs, pour la plupart des psychologues industriels confirmés et indépendants de leurs "clients", leur sont adjoints. Des *expériences-pilotes* sont nécessaires pour permettre non seulement la mise au point des différentes techniques utilisées dans l'A.C. projeté mais, aussi, pour préciser les modes d'évaluation : standards d'évaluation, échelles de notation, échelles de références qui seront utilisées.

5 - L'intégration des données recueillies

Les données recueillies à partir de la multiplicité des instruments d'évaluation utilisés dans un A.C. seront intégrées pour fournir des analyses statistiques à propos de la manière dont la procédure d'évaluation est vécue.

L'intégration de toutes les données recueillies au cours de la procédure d'évaluation permet de se poser des questions telles que :

- Comment les évaluateurs utilisent-ils l'échelle de notation ?
- Y a-t-il des différences entre les différents notateurs par rapport aux standards d'évaluation ?
- Les critères de travail retenus sont-ils distincts ou se superposent-ils ?
- Quels sont les résultats des tests de cette population comparés avec les normes générales ? etc.

Les notations et les commentaires divers obtenus auprès des différents évaluateurs seront combinés pour parvenir aux recommandations les plus objectives possibles à faire aux candidats lors de l'*interview des résultats*. Cet interview est très important pour leur développement comme le démontrent les études faites à ce sujet. C'est ainsi qu' on a constaté que 60 à 90 % des candidats demandent leurs résultats. Dans notre pratique, nous savons bien que, quel que soit le bilan d'évaluation qui est fait, le *moment du "feedback"* est un moment privilégié dans les rapports entre candidats et psychologues et qu'un dialogue très ouvert peut ainsi être établi.

Dans les entreprises concernées par le développement de leur management les résultats sont soigneusement utilisés en vue des *orientations et formations souhaitables* pour le développement personnel de chaque évalué dans l'avenir.

Un autre intérêt de ce type d'évaluation, fondé sur des critères multiples, est d'*apprendre aux managers*, en les impliquant dans les appréciations qu'ils portent à partir de toutes les informations obtenues par les différentes techniques utilisées, à *mieux juger ceux qui dépendent d'eux*.

La validité des informations et des évaluations dépend évidemment des *critères de travail choisis qui doivent être objectifs* et qui sont différents selon les entreprises.

Les études faites à ce sujet montrent que les corrélations les plus élevées ont été obtenues entre les prédictions des A.C. et les critères de réalisation retenus

tels que l'avancement, le salaire et les performances (ces corrélations atteignent un coefficient de .64).

Le *temps nécessaire à la mise en route* d'un A.C. est très variable et le rôle du consultant extérieur, psychologue industriel le plus souvent, est le plus important au moment du développement du Centre, surtout au niveau de la qualité de son fonctionnement et de la formation des évaluateurs.

6 - Identification des candidats à évaluer

Dans la plupart des cas, les candidats sont désignés par leurs supérieurs hiérarchiques puisque ceux-ci sont formés, en principe, à détecter parmi leurs collaborateurs ceux qui ont eu des performances valables dans leurs fonctions et qui, selon leur estimation, ont un potentiel d'évolution. Pourtant il est remarquable de constater que les nominations par les responsables ne correspondent pas toujours à une philosophie cohérente et l'on trouve des raisons très diverses (positives et négatives) qui sont à l'origine d'une *promotion* ou d'une *mutation* d'un collaborateur ou d'un subordonné. Par les méthodes des A.C. il est possible d'objectiver une décision de promotion ou de composer un avancement automatique, par exemple, avancement à l'ancienneté.

7 - Le choix des évaluateurs et leur formation

Un *consultant objectif et indépendant* est perçu comme le meilleur évaluateur dans les A.C. La plupart des entreprises, dans les pays anglo-saxons au moins, ont recours aux psychologues industriels comme "assessors" dans les expériences-pilotes et dans la pratique parce qu'ils ont l'habitude d'observer les comportements et de les analyser. Leurs conseils sont importants aussi pour former les évaluateurs à l'objectivité dans l'utilisation des instruments et pour améliorer leur capacité à interviewer.

Un évaluateur peut être choisi dans la hiérarchie immédiatement supérieure à ceux à évaluer. La spécificité de son travail doit correspondre à la spécificité du but de l'évaluation défini par le Centre. Celui qui dirige le Centre fait parfois un effort pour les recruter, pour s'assurer qu'il a à faire à des évaluateurs intéressés par les méthodes et qui cherchent à être objectifs dans l'interprétation des résultats.

Il existe des différences importantes dans la *durée de formation des évaluateurs* selon les entreprises. Pour certains elle dure seulement une heure et consiste à donner une idée sur les différentes techniques et procédures utilisées ; d'autres y consacrent trois ou quatre jours. Ceux pour lesquels la formation courte suffit mettent en évidence le fait que les évaluateurs sont le plus souvent des managers et que ceux-ci ont en principe une aptitude pour des interviews individuels, pour des observations sur les travaux réalisés, ainsi que pour l'évaluation des performances de leurs collaborateurs et de leurs subordonnés. Cependant, la plupart des entreprises ont remarqué l'amélioration de la fiabilité des notations des *managers* après qu'ils aient eux-mêmes été *formés au rôle d'évaluateur*.

L'une des méthodes pour les former consiste à leur faire suivre un cycle d'évaluation complet en "spectateur". Une autre méthode consiste à impliquer les futurs évaluateurs dans la première expérience d'un A.C. comme s'ils étaient candidats et sans qu'il y ait d'évaluateurs présents.

APPORTS DES ASSESSMENT CENTERS

Apports directs

- Les A.C. fournissent à l'entreprise un moyen pour une identification précoce de son potentiel humain.
- A partir des nombreuses techniques utilisées, les A.C. permettent une information compréhensible et comparable d'un mode d'évaluation à un autre.
- Les candidats sont assurés d'être évalués par rapport à ce qui est requis dans leur travail actuel et/ou en vue d'un nouveau poste de travail (lui-même préalablement analysé).
- Les candidats peuvent manifester des aptitudes et des possibilités qui n'avaient pu être testées complètement jusque là.
- Les A.C. fournissent des données analytiques et valides pour planifier une action de développement personnel et de développement de carrière pour chaque personne évaluée.

Apports indirects

- Bien que la formation du candidat ne soit pas l'objectif prioritaire des A.C., les techniques de simulation en groupe auxquelles il est confronté (jeu de rôle, "decision making") constituent des exercices de formation.
- Le candidat a une image réelle de qui il est : les informations recueillies par les multiples techniques utilisées permettent de lui montrer ses aptitudes dans des situations proches de la réalité par rapport à une fonction de manager. Il prend conscience de ses forces et de ses faiblesses et de ce qui tantôt est une force et tantôt une faiblesse (par exemple, l'impulsivité dans le comportement des managers).
- Le choix judicieux des exercices permet d'améliorer la compréhension des candidats en ce qui concerne le comportement des managers, notamment à propos des prises de décision et de responsabilités. C'est ainsi que, pendant l'interview des résultats (feedback interview), l'évaluateur explique au candidat le pourquoi de son comportement et de ses attitudes dans les différentes situations proposées et le moyen de les améliorer par une formation adéquate pour une plus grande efficacité.

L'utilisation de vidéo-cassettes dans certaines situations de l'A.C. permet aux candidats de revoir et de suivre leur propre comportement ; ce procédé très instructif est, le plus souvent, bien vécu.

L'avantage crucial des A.C. reste la mise au point et l'application de méthodes supplémentaires destinées à identifier le potentiel d'évolution des managers.

Ceci implique de la part des entreprises l'obligation de définir les buts et les pouvoirs de chacun.

Un autre avantage majeur est la prise de conscience, par les managers eux-mêmes, de la manière dont ils évaluent leurs collaborateurs.

Quand est-il souhaitable d'utiliser un A.C. ?

L'utilisation d'un Assessment Center se justifie aux moments-clés de l'évolution des carrières :

- pour l'évaluation du potentiel des cadres débutants, des cadres régionaux, des cadres moyens et supérieurs, pour l'évaluation du potentiel nécessaire au "top management" (plan de succession) ;
- en cas de changement de direction, pour revoir la structure d'une équipe de direction déjà ancienne ("team building", construction d'équipes) ;
- il peut aussi se concevoir pour la sélection de futurs diplômés appelés à être cadres débutants dans l'entreprise, notamment quand l'A.C. est interne dans l'entreprise.

Quand les responsables d'entreprises font *appel aux centres d'évaluation*, le problème à traiter est préalablement étudié avec la direction générale et la hiérarchie intéressée afin que soient définis précisément les besoins de l'entreprise et des intéressés et les buts poursuivis, ainsi que les fonctions pour lesquelles les candidats sont évalués. Par exemple, en cas de changement de direction, de reprise de l'entreprise par un groupe nouveau qui veut jauger les ressources humaines existantes, ou dans le cas d'un changement de technologie qui nécessite l'évaluation du potentiel de certaines catégories de personnes susceptibles d'être formées aux nouvelles techniques, etc.

Les modes d'approche utilisés et la durée de l'évaluation sont à décider avec les responsables des entreprises intéressées mais, dans tous les cas, des conseils d'orientation et de développement sont donnés aux évalués à l'occasion de la remise de leurs résultats, ainsi qu'à la hiérarchie pour favoriser le développement de chacun au mieux de ses possibilités et de ses aspirations.

Malgré leur coût en temps et en argent, les études de rentabilité faites à propos des A.C. ont partout démontré que les gains apportés dans la gestion des ressources humaines par ces techniques compensent largement les investissements engagés. Il est en effet prouvé, à la suite des nombreuses recherches effectuées, que les méthodes des A.C. sont plus valides et plus fiables que toutes les autres méthodes existantes, notamment pour identifier le potentiel d'un manager.

Cf. ci-dessous, la validité des différentes techniques (London, oct. 1989) :

.70	ASSESSMENT CENTERS
.50	TESTS D'APTITUDES
.40	DONNEES BIOGRAPHIQUES
.30	INTERVIEWS
.30	TESTS DE PERSONNALITE
.20	REFERENCES

L'APPORT DES ASSESSMENT CENTERS DANS UNE ETUDE LONGITUDINALE SUR VINGT ANS DE CARRIERE D'UN GROUPE DE MANAGERS

Exemple d'une étude faite aux Etats-Unis qui a duré vingt ans et dure encore...

Pour démontrer que les A.C. peuvent être utilisés à des fins multiples, une étude longitudinale qui a duré vingt ans a été faite aux Etats-Unis pour vérifier la validité des méthodes des A.C. dans l'évaluation du potentiel des managers. Cette étude a porté sur la carrière d'un groupe de managers.

L'un des buts de l'étude sur la vie personnelle et professionnelle des individus était de découvrir comment les caractéristiques de la personnalité peuvent déterminer le cours d'une carrière professionnelle. Un deuxième but était de mesurer les changements survenus dans les caractéristiques de la personnalité pendant une période de temps suffisante pour étudier en parallèle l'évolution de la carrière.

La découverte la plus significative est que le succès en tant que manager est hautement prédictible, le succès étant défini comme le potentiel d'évolution d'une personne pour l'avenir.

Les résultats de l'étude ont montré que les *caractéristiques individuelles* présentes au moment de l'emploi initial sont des *déterminants* importants du succès dans le management. Ces caractéristiques doivent être raisonnablement stables pour permettre des prédictions précises. La nature de ces caractéristiques est donc une question très importante.

Vingt-six caractéristiques ont été mesurées au cours de cette étude. Des relations existent entre les unes et les autres. A la suite d'une analyse factorielle, sept facteurs d'évaluation apparaissent nécessaires pour mesurer l'aptitude au management, ces sept facteurs sont :

- les aptitudes administratives,
- l'aptitude au leadership,
- le désir de progresser,
- les aptitudes mentales générales,
- la stabilité des performances,
- la motivation au travail,
- l'indépendance vis-à-vis des autres.

Parmi ces sept facteurs d'évaluation les plus importants sont les *aptitudes administratives* et l'*aptitude au leadership*, à peu près à égalité pour la prédiction du succès ; le désir de progresser, les aptitudes mentales générales, la stabilité des performances et la motivation au travail sont d'une importance moyenne et à peu près équivalente ; l'indépendance vis-à-vis des autres est le moins important de ces sept facteurs.

La personnalité joue un rôle important

Quatre sur sept des facteurs (le désir de progresser, la stabilité des performances, la motivation au travail, l'indépendance vis-à-vis des autres) sont, par nature, des facteurs de personnalité et de motivation, ce qui

est significatif en soi puisqu'on a pensé que ceux qui entrent dans une carrière de manager doivent être motivés de manière semblable et que leur démarches, leurs méthodes, leur parcours différents dépendent presque exclusivement de la différence de leurs aptitudes ; d'autre part, les deux facteurs les plus importants (les aptitudes administratives et les aptitudes au leadership) incluent aussi des composantes de la personnalité.

Une analyse factorielle a été faite ; les relations trouvées entre les facteurs d'évaluation des aptitudes au management et les facteurs de personnalité et de motivation sont reportées sur un tableau de corrélations ; l'examen de ce tableau révèle que trois facteurs de personnalité (motivation au leadership, ambition, optimisme) sont reliés de façon significative à cinq des six facteurs les plus importants concernant les aptitudes au management. Ils sont tous en relation avec les aptitudes administratives, les aptitudes au leadership, le désir de progresser, la stabilité des performances et la motivation au travail. La motivation au leadership est, comme on pouvait s'y attendre, reliée à l'indépendance comme le sont l'impulsivité, l'estime de soi et, négativement, l'affabilité. D'autre part, ceux qui ont des aptitudes mentales générales élevées sont motivés pour diriger et sont plus impulsifs.

Sur l'ensemble de l'échantillon et en considérant les scores et les notations portés sur les facteurs de personnalité, il est clair que *les managers les plus prometteurs* sont ceux qui veulent diriger et progresser, qui rejettent la dépendance des autres, qui ont le plus de confiance en eux et qui sont les plus optimistes, les plus énergiques et les plus motivés par leur travail. Ces motivations et ces traits de personnalité sont des éléments importants du succès dans le management, ce qui est bien démontré dans cette analyse. On doit se souvenir, cependant, que l'un des facteurs d'évaluation des aptitudes au management le plus important est l'*aptitude mentale générale*.

Autres remarques

Des six facteurs de personnalité examinés qui ont des relations avec le succès dans le management, quatre ont changé de manière significative pendant la période de vingt années. Deux de ces facteurs (la motivation pour le leadership et l'ambition) sont hautement corrélés avec les facteurs d'évaluation les plus prédictifs du succès dans le management mais le changement qui est surprenant au cours des ans concerne la motivation au leadership qui s'élève alors que l'ambition diminue. Cette diminution de l'ambition peut tout à fait être en rapport avec un moindre intérêt pour un avancement ultérieur dans les rangs du management. En d'autres termes, les participants se sont montrés plus intéressés que jamais par la *prise de responsabilités* mais non par des promotions.

En ce qui concerne l'impulsivité et l'affabilité, ces deux facteurs de personnalité, qui avaient changé au cours du temps, sont moins spécifiquement reliés au po-

tentiel de management. Après les vingt années d'étude, le centre d'évaluation a inclus un nombre de dimensions non notées au début de l'étude et parmi lesquelles : la satisfaction au travail et dans la carrière, des commentaires au sujet de la santé, de l'âge, de la "crise du milieu de la vie", le cynisme, le contentement de soi. Les facteurs de personnalité dont la moyenne ne changea pas au cours des vingt années sont *l'estime de soi et l'optimisme*.

Ces deux facteurs inchangés se montrent fortement corrélés avec *la satisfaction dans l'emploi et dans la carrière*, avec l'absence de préoccupations concernant l'âge, la santé ou une crise personnelle (ex. divorce). Les facteurs d'affabilité et d'impulsivité qui changèrent au cours du temps étaient corrélés significativement avec le cynisme et le contentement de soi. Les parti-

cipants les moins affables et les plus impulsifs étaient plus cyniques et plus suffisants.

Il apparaît que les aspects motivationnels de la personnalité, notamment *la motivation pour le leadership et l'ambition pour un certain statut social*, sont d'une importance considérable pour le succès d'un manager. Les traits de personnalité sont moins importants pour le succès mais sont significatifs pour la réaction ou le manque de réaction à propos du succès.

Avoir des sentiments positifs vis-à-vis de soi-même et avoir une vue optimiste de l'environnement et du futur est plus important pour le manager que l'avancement. D'autres traits, moins importants aussi pour le succès en management paraissent changer avec l'âge dans une direction qui peut paraître déplaisante... L'homme d'un âge moyen devient moins coopératif, plus hostile et beaucoup plus autonome.