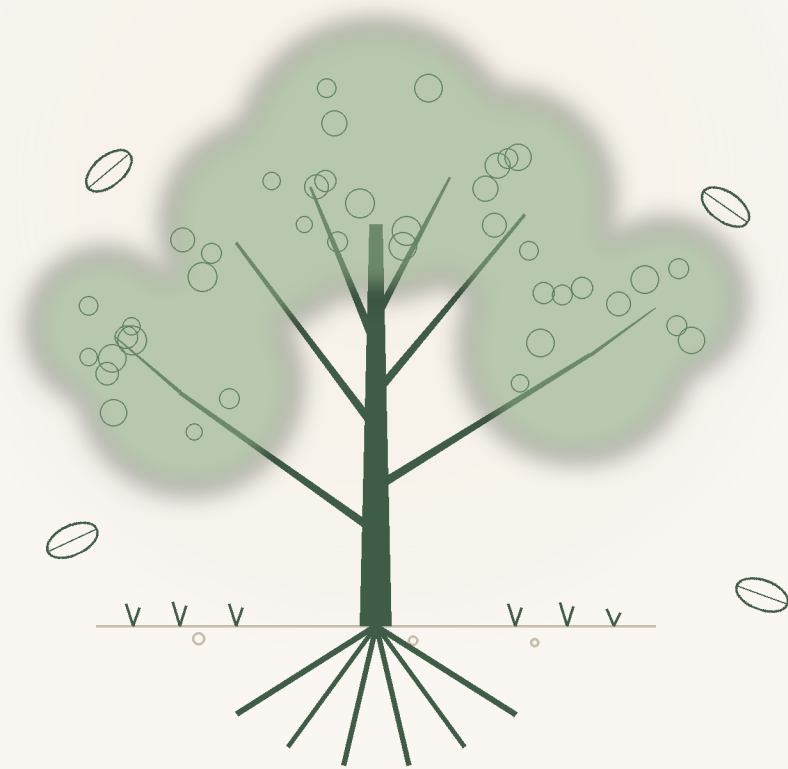




Ce que je découvre en apprenant à me connaître

Et comment cela nous rapproche des autres

Larissa BYLL CATARIA

Fondatrice, 3hi Partners & Directrice de la stratégie
Praticienne en leadership et développement organisationnel
Architecte d'héritage & conceptrice de systèmes humains

Table des matières

Introduction	3
Trois notions à ne pas confondre	4
Une mise en garde : deux « tempéraments » très différents	6
Pourquoi être prudent avec un test de personnalité avant 16 ans	7
Réflexion personnelle : l'ordre, la générosité et la tension avec les autres	8
Le rôle des expériences de vie : devenir disciplinée sans l'être de naissance	9
Accepter l'autre sans vouloir le changer : ce que dit la recherche	10
Recevoir et donner un retour : le feedback comme respect de l'autre	12
Personnalité et vocation : les traits préparent-ils à une mission ?	13
Ce que j'en retiens	15
Conclusion	16
Sources consultées	17

Introduction

J'ai fait plusieurs fois des tests de personnalité au fil des années, et j'anime aussi des ateliers où j'en fais faire à d'autres. À chaque fois, les mêmes questions reviennent. Qu'est-ce qui, chez moi, est là depuis toujours, et qu'est-ce qui s'est construit ? Une étiquette comme « mélancolique » ou « Avocat » dit-elle quelque chose de solide, ou seulement une partie de moi, à un moment donné ? Et surtout : à quoi ça sert de le savoir, pour moi et dans mes relations avec les autres ?

Ce texte est une réflexion personnelle, nourrie de lectures et de recherches, pas un rapport scientifique exhaustif. Il part de trois notions qu'on mélange souvent : le tempérament, le caractère et l'identité. Il revient sur une mise en garde utile, celle qui distingue les « tempéraments » populaires (mélancolique, colérique, sanguin, flegmatique) des modèles scientifiques actuels. Il touche à la question de faire passer un test à un enfant. Et il part d'exemples tirés de ma propre vie, pour arriver à une question plus large : comment accepter chez l'autre ce qui diffère de nous, sans vouloir le changer et sans lui coller d'étiquette ?

Trois notions à ne pas confondre

Le tempérament désigne des tendances présentes tôt dans la vie, avec une base biologique. Le modèle du psychiatre Robert Cloninger en distingue quatre : la recherche de nouveauté, l'évitement du danger, la dépendance à la récompense (le besoin d'approbation) et la persistance. Une étude de jumeaux suédois trouve que l'évitement du danger et la persistance ont une héritabilité autour de 0,50.

Concrètement, ces quatre dimensions se manifestent ainsi. La recherche de nouveauté se reconnaît chez une personne qui s'ennuie vite de la routine, aime changer d'activité, de lieu ou d'idée, et prend des décisions rapidement, parfois de façon impulsive ; une personne basse sur ce trait préfère le connu, réfléchit longuement avant d'agir et change rarement d'avis une fois une décision prise. L'évitement du danger se voit chez quelqu'un qui anticipe volontiers ce qui pourrait mal se passer, se sent mal à l'aise devant l'incertitude, reste réservé avec les personnes qu'il ne connaît pas encore, et se fatigue vite face à l'effort ou au stress ; une personne basse sur ce trait reste confiante devant l'inconnu, à l'aise socialement, et garde de l'énergie même sous pression. La dépendance à la récompense s'observe chez une personne sensible à l'approbation des autres, chaleureuse, attentive aux émotions d'autrui, et qui a besoin de sentir un lien social pour se sentir bien ; une personne basse sur ce trait est plus indépendante, moins affectée par ce que les autres pensent d'elle, et garde ses distances émotionnelles même en groupe. La persistance, enfin, se voit chez quelqu'un qui continue un effort malgré la fatigue ou les obstacles, qui vise haut et qui a du mal à laisser une tâche inachevée ; une personne basse sur ce trait abandonne plus facilement dès que l'effort devient coûteux ou que les résultats se font attendre.

Le caractère désigne ce qui se construit par l'apprentissage et la maturation : l'autodétermination (le sens de ses objectifs), la coopération et le dépassement de soi, dans le modèle de Cloninger. La même étude trouve une héritabilité plus faible pour l'autodétermination (0,29). La différence entre les deux est une question de degré, pas une séparation nette : les deux ont une part génétique et une part environnementale.

Concrètement aussi, l'autodétermination se reconnaît chez une personne qui assume ses choix plutôt que d'en attribuer la cause aux circonstances, qui se fixe des objectifs clairs et s'y tient, et qui a une idée assez réaliste de ses forces et de ses limites ; une autodétermination faible se traduit plutôt par le sentiment de ne pas avoir prise sur sa vie, l'absence de but précis, ou une image de soi trop dévalorisée ou au contraire trop idéalisée. La coopération se voit chez une personne à l'aise pour faire confiance, capable de se mettre à la place de l'autre, prête à aider sans qu'on le lui demande, et guidée par un sens assez ferme de ce qui est juste envers autrui ; une coopération faible s'exprime par plus de méfiance, moins de souci du bien commun, et une tendance à privilégier ses propres intérêts dans les désaccords. Le dépassement de soi, enfin, se reconnaît chez une personne capable de s'oublier dans une activité ou une cause plus grande qu'elle, sensible à ce qui la relie aux autres et au monde au-delà d'elle-même, et ouverte à une dimension spirituelle ou existentielle de l'existence ; un dépassement de soi plus faible correspond à un ancrage plus concret et plus centré sur soi, sans que ce soit en rien un défaut.

L'identité est autre chose encore : ce n'est pas un trait, mais l'histoire qu'on se raconte sur soi. Le psychologue Dan McAdams la définit comme un récit intériorisé et évolutif, qui relie le passé reconstruit, le présent vécu et l'avenir imaginé, avec un sens. Les traits répondent à « comment suis-je, en général ? », l'identité répond à « pourquoi ma vie a-t-elle un sens, pour moi ? ». Elle se construit surtout à l'adolescence, et continue de se retravailler toute la vie, en particulier à travers les épreuves et les tournants.

Un test de personnalité comme 16Personalities ou le Big Five mesure des traits. Il ne mesure ni le tempérament pur, ni le caractère seul, ni l'identité. C'est une des raisons pour lesquelles se reconnaître dans un profil ne dit pas tout de qui on est.

Une question proche revient naturellement : et les traits de personnalité mesurés par un test comme le Big Five, à quoi ressemblent-ils, concrètement ? Une précision s'impose d'abord, dans la continuité de ce qui précède : contrairement à ce que suggère un test qui classe dans une catégorie, les cinq grands traits de personnalité ne sont pas des types mais des dimensions continues, sur lesquelles chacun se situe quelque part entre deux pôles, souvent plus près du milieu que d'un extrême.

L'ouverture à l'expérience se reconnaît chez une personne curieuse, attirée par les idées nouvelles, l'art, l'abstraction, qui aime remettre en question l'habitude ; à l'autre pôle, une personne préfère le concret, le familier et les manières de faire éprouvées. La conscienciosité se voit chez quelqu'un d'organisé, fiable, qui planifie et va au bout de ce qu'il entreprend ; à l'autre pôle, une personne est plus spontanée, moins attachée à l'ordre et à la planification, ce qui n'empêche ni la créativité ni la souplesse. L'extraversion se reconnaît chez une personne qui puise de l'énergie dans la présence des autres, aime parler, agir, être stimulée ; à l'autre pôle, l'introversion se traduit par un besoin de calme et de solitude pour se ressourcer, sans que cela signifie timidité ou difficulté sociale. L'agréabilité se voit chez une personne encline à la confiance, à la coopération et à la conciliation ; à l'autre pôle, une personne est plus directe, plus compétitive, plus encline à défendre son point de vue même au prix d'un désaccord. Le névrosisme, enfin, souvent présenté à l'inverse comme stabilité émotionnelle, se reconnaît chez une personne qui ressent les émotions négatives plus intensément et plus souvent, et s'inquiète facilement ; à l'autre pôle, une personne reste calme et stable même sous pression.

Ces cinq dimensions recoupent en partie le tempérament et le caractère de Cloninger vus plus haut, sans s'y superposer exactement : la conscienciosité, par exemple, rassemble des éléments de la persistance (tempérament) et de l'autodétermination (caractère). C'est un modèle différent, construit par une méthode différente, l'analyse statistique du vocabulaire qui décrit la personnalité dans plusieurs langues, qui arrive à des résultats convergents sans être identique. Aucun des deux modèles ne classe les gens en types : les deux les situent sur des continuums.

Une mise en garde : deux « tempéraments » très différents

Quand on m'a dit que j'étais « mélancolique », ce mot ne venait pas du modèle de Cloninger. Il vient d'une tradition beaucoup plus ancienne : les quatre tempéraments d'Hippocrate et Galien (mélancolique, colérique, sanguin, flegmatique), issus de la théorie des quatre humeurs, qui attribuait la personnalité à quatre liquides corporels. Cette théorie a été abandonnée par la médecine après les années 1850. La science actuelle ne définit aucun lien fixe entre ces sécrétions et la personnalité. Certains chercheurs, comme Hans Eysenck, ont ensuite construit des modèles modernes (l'extraversion et le névrosisme) qui recourent en partie ces quatre profils, mais par des mécanismes différents et validés empiriquement. Les quatre tempéraments classiques restent utilisés comme image, dans certains courants, mais pas comme science établie.

Cela ne veut pas dire que la description était fautive pour autant, une personne qui aime l'ordre, qui réfléchit avant d'agir ou qui a une sensibilité marquée peut tout à fait se reconnaître dans le portrait du « mélancolique ». Mais cela veut dire que ce mot n'a pas le même poids qu'un trait mesuré par un instrument validé comme le Big Five, et qu'il vaut mieux le prendre comme une image parlante plutôt que comme un diagnostic. Il est utile de savoir de quel modèle vient un mot qu'on nous attribue, avant de le prendre pour une vérité scientifique.

Pourquoi être prudent avec un test de personnalité avant 16 ans

Je n'ai pas trouvé d'étude qui fixe précisément 16 ans comme seuil scientifique. Mais plusieurs résultats convergent pour justifier la prudence avant cet âge, ou autour de lui.

Les traits sont moins stables tant qu'on n'a pas terminé sa croissance. La revue de référence de Roberts et DelVecchio (2000) montre que la cohérence d'une personne par rapport aux autres (son classement sur un trait) augmente progressivement de l'enfance jusque vers 30 ans, puis se stabilise. Cette cohérence continue globalement d'augmenter dans la trentaine avant de se stabiliser, les études portant sur les intervalles les plus longs montrant une consistance nettement plus élevée après 50 ans qu'avant 30 ans. Mesurer un trait avant cet âge, c'est donc mesurer quelque chose qui bouge encore davantage.

L'identité ne se construit vraiment qu'à l'adolescence. Comme vu plus haut, McAdams situe la construction du récit de soi, donc de l'identité, à partir de l'adolescence. Avant, un enfant n'a pas encore les capacités cognitives pour relier son passé, son présent et son avenir dans une histoire cohérente. Un test de personnalité passé très tôt risque donc de mesurer un moment, pas une personne.

Le risque de l'étiquette qui se fige. Un article de synthèse sur le sujet avance un argument différent, plus psychologique que statistique : donner un type à un enfant risque de l'enfermer dans une croyance figiste (« je suis comme ça, je ne peux pas changer »), qui devient ensuite une partie de son identité à défendre plutôt qu'à questionner. On retrouve ici l'effet vu plus haut sur les théories implicites de la personnalité : croire les traits fixes pousse à percevoir moins de nuances, chez soi comme chez les autres.

Ce qui change vraiment avant 16 ans. Le tempérament, plus biologique, est en partie là tôt. Mais même lui s'exprime différemment selon l'âge, l'éducation et le contexte. Le caractère, lui, continue de se construire pendant toute l'enfance et l'adolescence : l'autodiscipline, la coopération, le sens des responsabilités s'apprennent avec le temps et les expériences. Faire un test très tôt, c'est donc surtout capter une photo d'un caractère encore en construction, posée sur un tempérament déjà là mais qui ne s'est pas encore pleinement exprimé.

Réflexion personnelle : l'ordre, la générosité et la tension avec les autres

On m'a déjà dit, en parlant de tempérament, que j'étais « mélancolique » : j'aime l'ordre, que les choses soient à leur place, et en même temps je me sais très généreuse. Mais cet ordre dérange parfois des personnes qui n'aiment pas l'ordre de la même façon. Est-ce du tempérament, ou du caractère ?

Probablement un mélange des deux, et le démêler précisément n'est pas toujours possible. Le goût de l'ordre correspond à une facette précise de la conscience professionnelle dans le Big Five (parfois appelée « orderliness » dans la littérature), qui a une composante héréditaire mais qui se renforce aussi avec l'âge, comme le montre la partie sur la maturation dans le rapport professionnel. La générosité se rapproche de l'agréabilité, elle aussi partagée entre hérédité et environnement. Ce ne sont donc pas deux traits opposés : on peut très bien être à la fois ordonnée et généreuse, ce sont deux dimensions différentes.

La tension avec les personnes qui préfèrent le désordre n'est donc pas un désaccord sur qui a raison. C'est une différence de trait qui rencontre une autre différence de trait. Personne n'a besoin d'avoir tort dans cette rencontre. Ce qui aide, ce n'est pas de déterminer laquelle des deux façons de faire est la bonne, mais de nommer la différence pour elle-même (« j'ai besoin d'ordre pour me sentir bien, toi tu fonctionnes autrement »), puis de négocier des règles communes là où c'est nécessaire, sans chercher à convertir l'autre à sa propre façon d'être. C'est cette idée que la section suivante développe, avec des résultats de recherche à l'appui.

Le rôle des expériences de vie : devenir disciplinée sans l'être de naissance

Je n'étais pas une enfant particulièrement disciplinée. C'est plutôt à travers des expériences de vie que j'ai travaillé sur moi et que je le suis devenue davantage. La recherche va dans ce sens.

Une méta-analyse de 44 études portant sur 121 187 personnes (Bühler et collaborateurs, 2024) trouve que les événements de vie ont des effets réels, quoique petits, sur la personnalité, et que les événements liés au travail (fin d'études, premier emploi) ont des effets plus marqués que ceux liés aux relations. Une étude de Hudson et collaborateurs (2019), menée auprès de 377 étudiants pendant 15 semaines, va plus loin : ce n'est pas le souhait de changer qui compte, mais l'accomplissement réel de défis de comportement précis. Les participants choisissaient parmi une cinquantaine de défis liés à la conscience professionnelle proposés sur le semestre, et plus ils en menaient réellement à bien, plus la hausse de ce trait était marquée. Accepter un défi sans le mener à bien n'a en revanche pas produit le même effet, ce qui confirme que c'est l'action répétée, et non la seule intention, qui compte.

Cela confirme une intuition simple : la discipline ne tombe pas du ciel et ne dépend pas seulement d'une nature de départ. Elle se construit par des actions répétées, souvent déclenchées par des circonstances de vie (une responsabilité nouvelle, une difficulté à traverser), plus que par une simple décision de volonté. C'est une bonne nouvelle : même un trait avec une part génétique reste ouvert à ce qu'on en fait.

Accepter l'autre sans vouloir le changer : ce que dit la recherche

Ce que je pressens, en tant que facilitatrice, trouve un appui assez direct dans la recherche sur ce qu'on appelle les théories implicites de la personnalité. Des travaux de Levy, Plaks, Hong, Chiu et Dweck (2001) montrent que les personnes qui croient les traits fixes (« il est comme ça, il ne changera pas ») perçoivent davantage les groupes comme homogènes, recourent plus aux stéréotypes et attribuent plus facilement le comportement d'autrui à une nature figée plutôt qu'au contexte. À l'inverse, celles qui pensent les traits malléables et dépendants du contexte perçoivent plus de variété à l'intérieur d'un même groupe et stéréotypent moins. Ce résultat se retrouve chez les adultes comme chez les enfants, dans des échantillons occidentaux et est-asiatiques.

Voir une différence de personnalité comme une menace, c'est souvent une façon de la traiter comme fixe et générale (« il est désordonné, un point c'est tout ») plutôt que comme une tendance parmi d'autres, liée à un contexte. Voir cette même différence comme une diversité, c'est reconnaître qu'elle coexiste avec d'autres qualités chez cette personne, et qu'elle peut même varier selon les situations. C'est une posture qui se choisit, et qui semble avoir un effet réel sur la qualité des relations.

Cela ne veut pas dire tout accepter sans condition. Se connaître aide aussi à poser des limites claires (« j'ai besoin de ceci pour bien fonctionner ») sans que cela devienne un jugement sur l'autre. Une étude longitudinale sur quatre ans trouve que l'acceptation de soi est liée à une meilleure santé mentale au moment où elle est mesurée, et qu'elle atténue l'effet des événements difficiles, même si elle ne prédit pas à elle seule l'évolution à long terme. S'accepter soi-même semble donc être une condition pour accepter l'autre, plus qu'un aboutissement en soi.

Une question proche revient souvent dans ce travail de connaissance de soi : comment éviter de se comparer aux autres pendant qu'on apprend à se connaître ? Une partie de la réponse tient à la nature même de ces traits : le tempérament et le caractère ne sont pas des échelles de valeur où une position serait meilleure qu'une autre, ce sont des configurations différentes, chacune avec ses forces et ses coûts selon le contexte. Comparer sa persistance à celle d'un collègue, ou sa coopération à celle d'un ami, revient à comparer deux réponses à des questions différentes. La recherche sur les théories implicites, déjà citée plus haut, suggère une piste concrète : plus on perçoit les traits comme des tendances liées au contexte plutôt que comme des étiquettes fixes et hiérarchisées, moins la comparaison prend la forme d'un jugement de valeur. Se connaître, dans cette perspective, consiste moins à se situer par rapport aux autres qu'à comprendre sa propre configuration : ce qui rend service, ce qui coûte, et ce qui demande du travail, indépendamment de ce que fait ou est la personne d'à côté.

Cette question de savoir accueillir la différence ne se limite pas à la sphère personnelle. Elle traverse aussi la famille, les amitiés et, plus largement, toute vie en société, où l'on est constamment en contact avec des tempéraments et des caractères différents du sien, sans les avoir choisis. Un parent, un conjoint, un ami ou un proche n'ont pas à devenir une version de nous-mêmes pour que la relation fonctionne ; ils ont besoin d'être compris dans ce qu'ils sont,

avec des repères communs négociés plutôt qu'imposés.

Le même principe prend un relief particulier en contexte professionnel, et c'est une question qui touche directement au rôle de manager. Une recherche menée auprès de plus de 500 employés dans sept grandes entreprises (Canning, Murphy, Emerson, Chatman, Dweck et Kray, 2020) montre que les organisations dont les dirigeants pensent que les qualités des personnes peuvent se développer, une culture dite de « croissance », affichent une collaboration, une innovation et une intégrité perçues plus fortes que celles dont les dirigeants pensent le talent largement fixé à l'avance. Les employés de ces organisations rapportent aussi davantage de confiance et d'engagement envers leur entreprise. Un manager qui garde à l'esprit que le tempérament est relativement stable, mais que le caractère continue de se construire par l'expérience, dispose d'un repère utile : il peut cesser d'attendre que chaque membre de son équipe pense et fonctionne comme lui, et chercher plutôt comment la configuration propre à chaque personne peut contribuer, tout en restant exigeant sur ce qui, dans le caractère, peut et doit se développer avec le temps et l'accompagnement. C'est une culture qui valorise chacun sans renoncer à faire grandir chacun.

Recevoir et donner un retour : le feedback comme respect de l'autre

Une question proche se pose dès qu'on remarque, chez l'autre, un trait qui n'est pas qu'une différence à accueillir mais qui pose vraiment problème, comme vu plus haut. Comment lui en parler sans le juger comme personne ? Et à l'inverse, comment recevoir soi-même ce genre de retour sans se fermer ?

Une méta-analyse de référence portant sur plus de trois cents études (Kluger et DeNisi, 1996) apporte un résultat utile ici, presque contre-intuitif : environ un tiers des interventions de feedback étudiées ont eu un effet négatif sur la performance de la personne qui le recevait. Ce qui distingue un retour qui aide d'un retour qui abîme n'est pas sa sévérité, mais sa cible. Un feedback centré sur la tâche et sur ce qui peut être ajusté produit un effet positif ; un feedback centré sur la personne, qui touche à qui elle est plutôt qu'à ce qu'elle a fait, produit un effet négatif, même quand l'intention de départ était bonne.

Ce résultat rejoint tout ce qu'on a vu plus haut. Dire à quelqu'un « tu es désordonné » vise la personne, comme si c'était figé une fois pour toutes. Dire « cette façon de faire a posé un problème précis, voici ce qui aiderait » vise le comportement, et laisse la porte ouverte au changement, exactement comme le suggère la recherche sur les théories implicites de la personnalité vue plus haut. Donner un feedback de cette manière, c'est une façon concrète de faire un pas vers l'autre sans le réduire à une étiquette.

Recevoir un retour demande le même travail, dans l'autre sens. Un retour sur un comportement précis mérite d'être entendu pour ce qu'il est, une information sur une action, pas un verdict sur toute sa valeur en tant que personne. Ce n'est pas toujours facile à faire sur le moment, mais c'est ce qui permet d'utiliser un feedback pour grandir plutôt que pour se défendre ou se refermer.

Personnalité et vocation : les traits préparent-ils à une mission ?

J'aime penser que nous avons chacun un appel, une mission, quelque chose à quoi notre personnalité nous prépare. Cette question dépasse ce que la psychologie peut trancher : que nos traits nous soient donnés pour une mission précise, ou qu'ils soient simplement là, sans dessein particulier, c'est une question de sens et de conviction personnelle. Ce que la recherche peut dire, en revanche, c'est comment fonctionne le sentiment d'avoir une vocation une fois qu'on l'éprouve, et ce qui fait qu'on la vit pleinement ou non. C'est un terrain plus solide, et c'est celui que je retiens ici.

Percevoir une vocation, et la vivre, sont deux choses différentes. Les chercheurs Dik et Duffy, qui ont beaucoup travaillé sur cette notion en psychologie du travail, distinguent le fait de ressentir un appel (percevoir une vocation) du fait de la mettre en œuvre concrètement (la vivre). Une synthèse d'une décennie de recherche sur le sujet montre que les deux sont liés à un sens du travail plus fort, une plus grande satisfaction de vie et un engagement plus solide, mais que ces effets sont nettement plus marqués chez les personnes qui vivent réellement leur vocation, pas seulement chez celles qui la ressentent sans la mettre en œuvre.

Avoir les bons traits ne suffit pas à vivre pleinement une mission. Les recherches sur les forces de caractère (Peterson et Seligman) vont dans le même sens : ce n'est pas le fait d'avoir une force qui produit du sens et du bien-être, mais le fait de l'exercer, activement et de façon répétée. Une expérience déjà ancienne de Seligman et collaborateurs (2005) montre que l'utilisation d'une force signature d'une manière nouvelle augmente le bonheur et fait reculer les symptômes dépressifs pendant six mois. Et un résultat d'Allan et Duffy (2013) précise que cet usage actif compte encore plus pour le sens qu'on donne à sa vie chez les personnes dont le sentiment de vocation est faible ou incertain, pas seulement chez celles qui l'ont déjà trouvé.

Ce que cela dit de la discipline. Si je me demande si je peux pleinement vivre ce que je fais, accompagner des organisations, aider des jeunes à découvrir qui ils sont, sans la discipline nécessaire pour le faire, la recherche suggère une réponse en deux temps. D'une part, non : un trait ou une intention ne suffisent pas, c'est l'exercice répété d'un comportement qui produit l'effet recherché, que ce soit sur le sens qu'on donne à son travail ou sur le trait lui-même. D'autre part, ce n'est pas une fatalité : comme le montre la partie précédente, la discipline se construit par l'action, souvent à travers des expériences de vie, elle n'est pas une donnée de départ qu'on aurait ou pas. Vivre pleinement une vocation ne dépend donc pas d'une nature figée, mais de ce qu'on décide d'exercer, jour après jour.

Ce que la psychologie ne dit pas, et que je laisse ouvert ici, c'est d'où vient cet appel et pourquoi il nous est donné. C'est une question qui dépasse ce texte.

Voici où je me situe par rapport à ma foi : je crois que Dieu prépare chaque personne, à travers sa personnalité, son tempérament et son caractère, à la mission qui lui est confiée. Cette conviction est ancrée dans les Écritures, qui sont mon repère. Je la présente comme une conviction de foi, et non comme une thèse scientifique.

On parle beaucoup, aujourd'hui, de leadership dans le monde professionnel, on demande aux gens de devenir des leaders. Mais on ne peut pas diriger les autres sans d'abord se diriger soi-même, et se diriger soi-même commence par se découvrir : connaître son tempérament, travailler son caractère, avant de pouvoir influencer qui que ce soit. Dans les milieux qui m'ont formée, on parle souvent des sphères d'influence de la société (la famille, l'éducation, l'économie, le gouvernement, les médias et les arts, parfois la religion elle-même), et de l'idée que les influencer suppose ce travail intérieur au préalable.

Ce travail se vit à deux niveaux. Au niveau personnel et social, il s'agit d'abord de se connaître soi-même, tempérament, caractère, valeurs, pour vivre en paix avec soi et avec les autres, sans se comparer ni vouloir changer qui on n'est pas. Au niveau professionnel, ce même travail devient un levier de leadership : une personne qui a appris à se connaître et à se discipliner a plus de constance et de crédibilité pour entraîner une équipe ou une organisation.

Pour une organisation, cela se traduit par quelques choix concrets : encourager les collaborateurs à se connaître, avec la prudence qui s'impose face aux outils de personnalité, valoriser le développement du caractère et pas seulement les compétences techniques, et cultiver, comme le montre la recherche citée plus haut, une culture où le potentiel des personnes est vu comme évolutif plutôt que figé.

Pour la personne elle-même, cela veut dire prendre au sérieux le travail sur soi avant de chercher à influencer les autres : reconnaître ce qui, dans son tempérament, est à accueillir tel quel, et ce qui, dans son caractère, mérite d'être travaillé ; se donner des défis concrets plutôt que de simples intentions, comme le montre la recherche sur le changement volontaire de personnalité vue plus haut ; et garder en tête que cette discipline personnelle est ce qui rend possible, ensuite, une influence réelle sur les sphères où l'on est appelé à agir.

Ce que j'en retiens

Quatre idées reviennent, une fois ces lectures et cette réflexion mises bout à bout.

La première, c'est qu'aucun mot ne dit tout de qui on est. Le tempérament n'est pas le caractère, et ni l'un ni l'autre n'est l'identité. Un mot comme « mélancolique » peut parler juste sans venir d'une science solide, ce qui invite à le tenir avec légèreté.

La deuxième, c'est que se connaître n'est pas un point d'arrivée, mais un travail continu. Ce qu'on est à 25 ans n'est pas figé, la discipline se construit par l'action, et l'acceptation de soi s'entretient plutôt qu'elle ne s'acquiert une fois pour toutes.

La troisième, c'est que la manière dont on pense la personnalité change la manière dont on regarde les autres. Croire les traits fixes pousse à juger et à vouloir changer l'autre. Les voir comme des tendances, liées à un contexte et coexistant avec d'autres qualités, ouvre la voie à accepter la différence sans la traiter comme une menace, ni comme quelque chose à corriger.

La quatrième, c'est qu'accepter une différence et se résigner à un défaut ne sont pas la même chose. Le tempérament n'a pas de valeur morale, ce sont des variations à respecter. Le caractère, lui, comporte une dimension que le tempérament n'a pas : dans le modèle de Cloninger, un score bas en autodétermination ou en coopération n'est pas neutre, il est associé à davantage de difficultés relationnelles. Un trait de caractère qui blesse les autres ou qui empêche d'avancer n'est donc pas à accueillir comme une simple diversité, c'est un point à travailler, par choix et par discipline, comme le montre la partie sur le rôle des expériences de vie. Se dire « je suis comme ça » pour se comprendre n'est pas la même phrase que se dire « je suis comme ça » pour s'y résigner.

Conclusion

Au bout de cette réflexion, une chose me semble plus claire qu'au début : le but n'est pas de trouver le bon mot pour se décrire, ni de se comparer à un profil, à un collègue, ou à qui que ce soit d'autre. Le but, c'est de faire la paix avec soi-même.

Faire la paix avec soi, c'est accepter son tempérament tel qu'il est, sans le juger meilleur ou pire que celui d'un autre. C'est aussi accueillir la part de son caractère qui demande encore du travail, sans s'en vouloir, mais sans s'y résigner non plus. Et c'est apprendre à se regarder sans la comparaison constante à la personne d'à côté, qui n'a ni le même point de départ, ni le même chemin à parcourir.

Cette paix avec soi a aussi un prolongement vers les autres. Accueillir sa propre diversité intérieure, ses différentes facettes, prépare à accueillir celle des autres sans la vivre comme une menace. Cela demande parfois de savoir s'autoréguler, de faire un pas de côté pour laisser de la place à une façon de faire différente de la sienne, sans que ce soit vécu comme une perte. Faire un pas vers l'autre, dans cet esprit, ne veut pas dire s'effacer ou renoncer à qui on est : on peut aller vers l'autre, l'accueillir, s'ajuster, sans pour autant s'éteindre. C'est cet équilibre, entre s'ouvrir à l'autre et rester fidèle à soi, qui me semble être, finalement, ce que toute cette réflexion cherchait à éclairer.

Cette paix avec soi n'est pas un point d'arrivée figé. Elle s'entretient, elle se retravaille, comme le montre tout ce que j'ai parcouru ici. Mais elle est, je crois, la vraie condition pour ensuite bien vivre avec les autres et, pour moi, pour avancer dans ce à quoi je me sens appelée. Se connaître ne sert à rien si cela ne mène pas, d'abord, à s'accepter.

Sources consultées

- [Temperament and Character Inventory \(présentation du modèle de Cloninger\)](#)
- [Temperament and Character in the Child and Adolescent Twin Study in Sweden \(CATSS\), héritabilité du tempérament et du caractère.](#)
- [Cloninger's Psychobiological Model of Temperament and Character and the Five-Factor Model of Personality](#)
- [Four temperaments \(Wikipedia, origine et statut scientifique des quatre tempéraments classiques\)](#)
- [Narrative identity \(Wikipedia, modèle de Dan McAdams\)](#)
- [Roberts et DelVecchio \(2000\), The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age, et une analyse complémentaire sur la stabilité des traits après 30 ans.](#)
- [Don't Let Your Children Take the Myers-Briggs, Psychology Today, sur le risque de l'étiquette chez l'enfant.](#)
- [Levy, Plaks, Hong, Chiu et Dweck \(2001\), Static Versus Dynamic Theories and the Perception of Groups](#)
- [Bühler et collaborateurs \(2024\), Life events and personality change: a systematic review and meta-analysis](#)
- Hudson et collaborateurs (2019), étude sur le changement de personnalité par des défis de comportement, déjà citée dans le rapport « Personnalité et équipes ».
- [Does self-acceptance captured by life narratives and self-report predict mental health ? Étude longitudinale sur quatre ans](#)
- [Duffy et Dik \(2013\), Research on calling: what have we learned and where are we going ?](#)
- [Dik et Duffy \(2009\), Calling and Vocation at Work](#)
- [VIA Institute, recherches sur l'usage des forces de caractère signature, incluant Seligman et al. \(2005\) et Allan et Duffy \(2013\).](#)
- [Canning, Murphy, Emerson, Chatman, Dweck et Kray \(2020\), Cultures of Genius at Work: Organizational Mindsets Predict Cultural Norms, Trust, and Commitment](#)
- [Big Five personality traits \(Wikipedia, présentation du modèle à cinq facteurs\)](#)
- [Kluger et DeNisi \(1996\), The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory, Psychological Bulletin](#)

Les chiffres cités dans ce texte ont été vérifiés par recoupement avec les sources primaires ou des résumés fiables avant la version finale. Un seul point n'a pas pu être confirmé avec assez de précision, la comparaison chiffrée de la stabilité des traits avant et après 30 ans chez Roberts et DelVecchio, et a été reformulé de façon plus prudente dans le texte plutôt que retiré.