

A woman with curly hair and glasses is clapping in a meeting. She is wearing a blue denim shirt and dark pants. In the foreground, there is a wooden table with a tablet, a laptop, and a smartphone. Other people's hands are visible clapping in the background.

LIVRE BLANC

Gestion émotionnelle : Une soft skill incontournable à évaluer

Filip De Fruyt et Jean-Pierre Rolland
Auteurs de la solution PfPI

Importance des compétences socio-émotionnelles

Le XXI^e siècle et le monde VICA (volatile, incertain, complexe et ambigu) challengent continuellement les sociétés et les individus, obligeant les organisations à repenser le type de compétences dont elles ont besoin pour rechercher des employés et accompagner leur développement pour le marché du travail d'aujourd'hui et de demain.

Au lieu d'évaluer des profils de compétences clairement définis pour occuper certains postes vacants, les organisations recherchent et développent aujourd'hui chez les employés des compétences transférables, c'est-à-dire des compétences supposées être relativement indépendantes de fonctions spécifiques ou de domaines professionnels.

Ces compétences sont souvent appelées compétences socio émotionnelles. Par exemple, la « **créativité** », la « **pensée critique** », l'« **agilité** » sont considérées comme des compétences particulièrement importantes pour les collaborateurs d'aujourd'hui, mais il y a, de plus en plus, un fort consensus sur l'importance cruciale d'un ensemble plus large de compétences, y compris de compétences en matière de **régulation des émotions**, pour l'**employabilité** des travailleurs.



Nous allons d'abord décrire un modèle large de compétences socio-émotionnelles pour les mettre en perspective et fournir un contexte théorique et empirique pour une telle taxonomie, puis nous nous concentrerons sur le domaine important des « compétences en régulation des émotions » dans un tel cadre.

Vers un consensus sur un modèle général des **compétences socio-émotionnelles**

Bien qu'il existe diverses taxonomies de compétences socio-émotionnelles, chacune développée sous un angle spécifique, la recherche actuelle a convergé sur l'importance de 5 grands domaines de compétences socio-émotionnelles considérés comme cruciaux dans les champs de l'éducation et des organisations pour faire face aux défis du 21^e siècle (Abrahams et al., 2019 ; Chernyshenko et coll., 2018 ; Kankaraš, 2017).

Ces domaines (Régulation émotionnelle, Engagement avec les autres, Ouverture d'esprit, Collaboration, Performance dans la tâche) sont parallèles aux cinq grands facteurs de la personnalité (Stabilité émotionnelle, Extraversion, Agréabilité, Ouverture à l'expérience, Conscienciosité (SE, E, O, A, C)). Ce modèle adopté par l'OCDE, explicitement basé sur le modèle de personnalité à cinq facteurs (John & De Fruyt, OCDE, 2015 ; Chernyshenko et coll., 2018), se décline en différentes facettes (Chernyshenko et coll., 2018, Figure 7.1, page 108) :

- **Engagement avec les autres**
(parallèle de l'extraversion) :
Sociabilité, Assertivité, Energie ;
- **Collaboration** (parallèle de l'Agréabilité) :
Empathie, Confiance, Collaboration ;
- **Performance dans la tâche**
(parallèle du caractère consciencieux) :
Motivation de réussite, Responsabilité, Persistance, Contrôle de soi ;
- **Ouverture d'esprit**
(Ouverture à l'expérience) :
Tolérance, Curiosité, Créativité ;
- **Régulation émotionnelle**
(Stabilité émotionnelle) :
Résistance au stress, Optimisme, Contrôle émotionnel



John et Srivastava (1999) ont décrit cinq grands systèmes psychosociaux qui permettent de comprendre pourquoi les cinq grands facteurs de la personnalité (SE, E, O, A, C), se retrouvent dans différentes cultures et différentes sociétés.

→ **Un premier mécanisme est le système « Approche » (*Approach*)**, qui nous aide à entrer en contact avec les autres et à aller de l'avant. Son substrat neurobiologique est le système d'activation comportementale (*Behavioral Activation System : BAS*) qui est activé par l'anticipation des récompenses et des gains. Son équivalent *Big Five* est la dimension interpersonnelle de l'introversion-extraversion, qui décrit principalement les différences inter-individuelles dans la fréquence des interactions sociales.

→ **Un deuxième système est l'«Appartenance» (*Belonging*)**, qui décrit le besoin des humains de vivre en groupes et de former des liens avec les autres afin de garantir la survie, d'assurer le soutien social et le bien-être de l'individu et du groupe. L'Agréabilité est la dimension qui reflète les différences inter-individuelles dans la qualité des relations sociales recherchées et établies par les personnes.

L'association de ces deux systèmes (**approche** et **appartenance**) permet la description d'une grande partie des types d'interactions de type **vertical** ou **hiérarchique** (approche) et de type **horizontal** (appartenance) observables chez les humains.

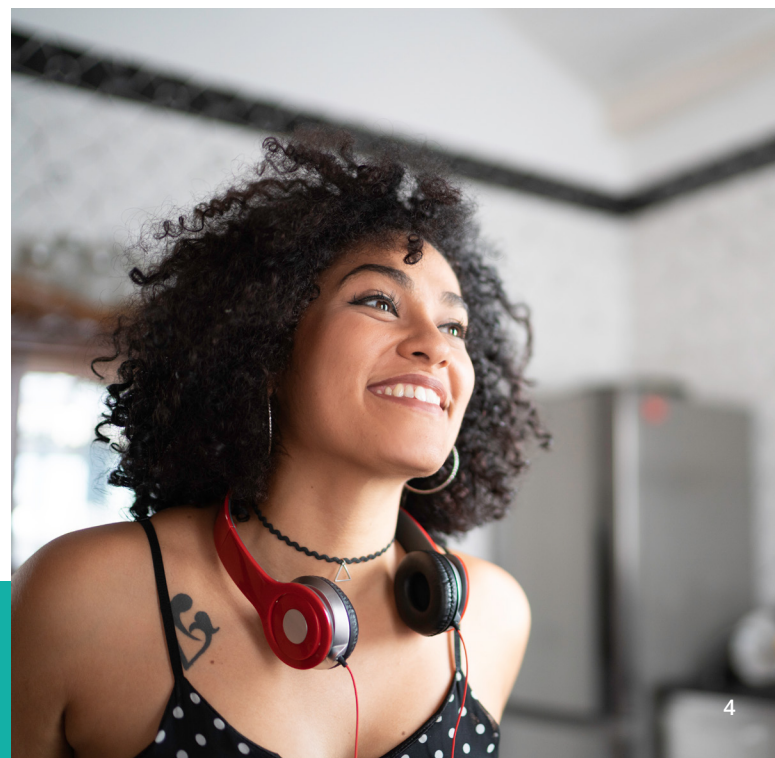
Deux autres systèmes aident à mettre en œuvre et à acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances, ce qui permet aux personnes de réaliser de manière efficace les tâches qui leur sont confiées et également d'apprendre de leurs expériences.

Ces systèmes sont d'une importance cruciale pour le travail ainsi que pour l'apprentissage/adaptation.

→ **Le mécanisme d'autorégulation / autogestion ("Self-regulation/self management")** contribue à la performance au travail (exécution et achèvement des tâches assignées), ainsi qu'à respecter les normes, les objectifs et les attentes. Les compétences relevant de ce secteur sont associées au domaine Conscience (caractère consciencieux) du modèle de personnalité à cinq facteurs.

Le quatrième système concerne l'exploration, la remise en question du statu quo et l'exploration souple de différentes options, possibilités, opportunités ainsi que l'apprentissage par l'expérience.

Dans le modèle de personnalité à cinq facteurs, ce système est décrit dans l'ouverture à l'expérience.



Enfin, outre les activités adaptatives liées à la fixation et à l'atteinte d'objectifs décrites dans les systèmes adaptatifs envisagés plus haut, les personnes ont également à faire face à des obstacles, des revers, des échecs, des pertes.

Le système de régulation émotionnelle permet la régulation des affects et des émotions négatives associées à ces aspects de la vie. La dimension qui – dans le modèle à cinq facteurs – correspondant à ce type de mécanismes adaptatifs est la stabilité émotionnelle comme l'établissent un vaste ensemble d'études (Rolland, J.-P., & De Fruyt, F., 2003 ; Steel, Schmidt, & Schultz, 2008). Les compétences en régulation des émotions nous aident à réguler ou à contrôler nos émotions afin que nous puissions les utiliser de façon optimale.

Les systèmes psychosociaux décrits par John et Srivastava (1999) sont non seulement utiles en tant que mécanismes explicatifs des dimensions de la personnalité, mais peuvent également aider à fonder un modèle structurel des compétences sociales et émotionnelles et à expliquer leur valeur adaptative. Les traits de personnalité sont les éléments constitutifs essentiels, le socle (« building blocks ») des compétences socio-émotionnelles, de sorte qu'ils sont de la plus haute importance lors de la sélection et de l'accompagnement des employés.

Dans un rapport commandé par l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), John et De Fruyt (OCDE, 2015), après une analyse minutieuse de la littérature sur les compétences socio-émotionnelles, ont regroupé les compétences socio-émotionnelles en cinq grands domaines : « Engagement avec les autres », « Collaboration », « Performance dans la tâche », « Ouverture d'esprit » et « Régulation des émotions ». Ces cinq grandes catégories sont parallèles aux systèmes psycho-sociaux décrits précédemment.



Les domaines « Engagement avec les autres » et « Collaboration » décrivent les compétences socio-émotionnelles liées aux types d'interactions (hiérarchiques et d'appartenance) entre individus. Les compétences « Ouverture d'esprit » et « Performance dans les tâches » sont cruciales pour l'adaptation et l'apprentissage, elles regroupent les compétences socio-émotionnelles liées respectivement à l'exploration et à l'exploitation du monde qui nous entoure. Enfin, le champ de la « Régulation des émotions » regroupe les compétences qui aident les individus à faire face aux anxiétés et aux incertitudes, à se remettre des revers et des échecs, et à contrôler les impulsions. Ces vastes domaines regroupent les compétences plus spécifiques décrites plus haut.

L'Inventaire de personnalité pour les professionnels (PfPI : Rolland & De Fruyt, 2009) a été spécifiquement conçu et développé pour évaluer les éléments de personnalité constitutifs de ces cinq grands ensembles de compétences socio-émotionnelles nécessaires dans le contexte de travail. C'est donc l'instrument par excellence à utiliser pour l'évaluation des talents dans le contexte de la sélection et du développement des employés.

Dans le domaine de la stabilité émotionnelle, le PfPI évalue quatre traits

- 1 « Tension-Inquiétude »
(vulnérabilité à l'anxiété)
- 2 « Confiance en soi »
- 3 « Vulnérabilité du stress »
- 4 « Tolérance à la frustration »
(contrôle de la colère et de la frustration).



Il évalue par ailleurs les quatre autres domaines du modèle à cinq facteurs. L'ensemble présente une description de 21 traits dont les combinaisons forment des composantes clés de diverses compétences de régulation des émotions. Un aperçu de ses échelles et des dimensions qui les regroupent conceptuellement est représenté au tableau 1 (cf. p12).

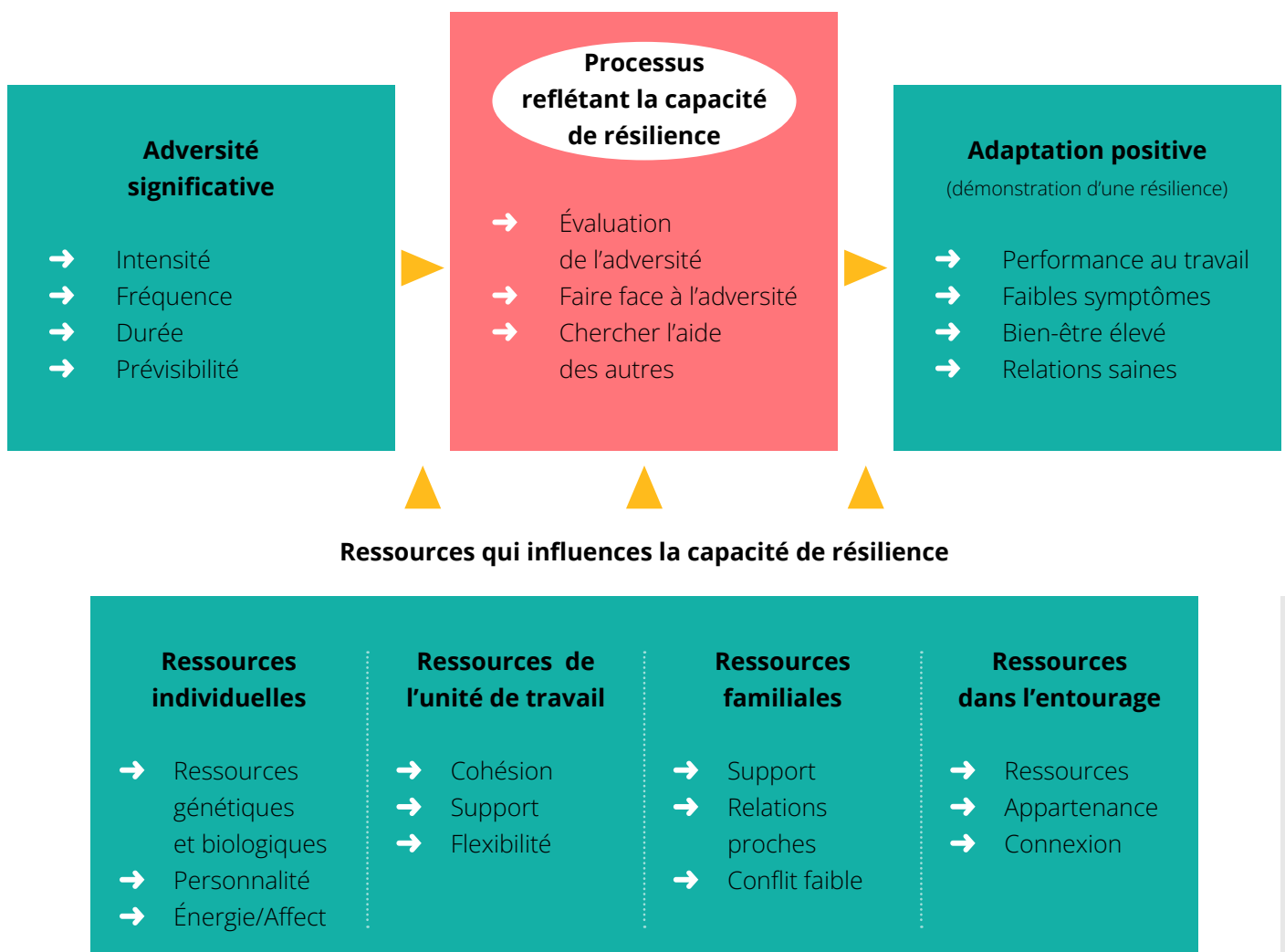
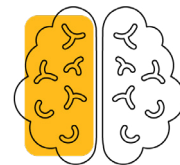


Figure 1. Un modèle intégratif de capacité de résilience chez les employés

Pourquoi la «régulation des émotions» est-elle importante au travail ?



Tout d'abord, le milieu du travail est un contexte social et émotionnel important, où les gens travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs dans des circonstances parfois difficiles et changeantes. Il ne faut donc pas s'étonner que la régulation des émotions (positives et négatives) soit un ensemble de compétences d'une importance critique.

Si l'importance de la réussite dans l'atteinte des objectifs, des aspects interpersonnels et de la nécessité de l'innovation dans le monde du travail a été depuis longtemps largement reconnue et reflétée dans les pratiques de formation et de développement des ressources humaines, ce n'est que plus récemment que le domaine des émotions, et des compétences en matière de régulation des émotions en particulier, a commencé à recevoir une réelle attention.

Les compétences en régulation des émotions ont d'abord attiré l'attention des professionnels des RH par leur impact sur les résultats négatifs de la gestion des émotions, comme l'insatisfaction au travail, le « burnout » et le « bore-out ».

Plus récemment, il est également devenu clair que les compétences en régulation des émotions jouent également un rôle crucial dans l'explication des comportements déviants au travail et le « déraillement » managérial.

Il s'est avéré que ces différents phénomènes (insatisfaction, burnout, bore-out) avaient une source commune dans des compétences insuffisamment développées en régulation des émotions.

Comme illustration du déficit d'attention pour ce secteur crucial, on peut par exemple observer que le champ de la régulation des émotions est complètement absent dans les outils populaires utilisés dans des perspectives de développement personnel et de coaching.

Le domaine Stabilité émotionnelle vs Névrosisme joue notamment un rôle majeur dans la compréhension de ces phénomènes dont les conséquences intrapsychiques ou interpersonnelles sont extrêmement problématiques (Rolland, 2019 ; Swider, & Zimmerman, 2010 ; Yang, J. et al., 2020).

Des études empiriques ont montré que les traits de personnalité impliqués dans l'émergence et la régulation des émotions : la **Stabilité émotionnelle** et l'**Extraversion** notamment (Barańczuk, 2019 ; Steel, Schmidt, & Shultz, 2008) jouent également un rôle majeur dans la compréhension du rendement au travail « **contextuel** » et « **adaptatif** », deux domaines principaux du rendement au travail valorisés par les organisations¹ (De Fruyt & Rolland, 2009, page 43). Avoir un meilleur contrôle de nos émotions nous aide non seulement à entretenir de meilleures relations avec les autres, à mieux comprendre leurs points de vue, à mieux percevoir leurs émotions et à les prendre en compte (performance contextuelle), mais nous rend également plus aptes à prendre en compte et à gérer l'inquiétude résultant des changements inévitables auxquels il faut faire face, ou de la flexibilité requise au travail (performance adaptative).



Les compétences en régulation des émotions sont importantes en elles-mêmes, mais elles sont également cruciales pour comprendre comment nous percevons les situations et comment nous activons nos réponses de combat (*fight*) ou de fuite (*flight*). Cet aspect est crucial pour comprendre l'impact des compétences en régulation des émotions sur la performance adaptative.

La nécessité de s'adapter peut-être perçue comme une menace (d'où l'activation de la réponse de fuite ou de résistance). Si nous sommes en mesure de réguler nos émotions d'une manière positive, cela ouvre des possibilités d'apprentissage et de développement, en augmentant notre capacité d'ouverture au changement et d'adaptation pour faire face à de nouveaux défis. Dans ce contexte, la Stabilité émotionnelle (domaine du modèle à cinq facteurs) peut avoir des effets contrastés (**stabilité émotionnelle basse** : perception du danger et réactivité tandis que **stabilité émotionnelle élevée** : calme et sérénité, favorisant apprentissage et adaptation). Dans la perspective de comportements souhaitables au travail, il est probablement nécessaire de repenser les positions extrêmes sur les deux pôles du continuum Stabilité Emotionnelle vs Vulnérabilité.

Une **stabilité émotionnelle très élevée** peut comporter un risque d'être trop confiant et de se trouver émotionnellement en décalage avec des pairs qui souffrent plus ou qui s'inquiètent plus facilement, alors qu'une **stabilité émotionnelle très basse** comprend un risque de burnout et de déraillement (Swider, & Zimmerman, 2010).

1. Performance contextuelle : contribution à la performance par l'aide, la coopération, la communication avec les collègues.

Performance adaptative : contribution à la performance dans les contextes nécessitant des solutions nouvelles.



Modalités de régulation des émotions adaptatives et inadaptatives

Les humains ont développé un ensemble de compétences très différentes pour réguler et prendre en compte leurs émotions. Les publications contemporaines analysant les stratégies de régulation des émotions font habituellement la distinction entre des stratégies dites « adaptatives » et des stratégies dites « inadaptatives ». La résolution du problème, l'oubli, l'acceptation, la distraction (décentration de l'attention), le recentrage et la réévaluation positive sont généralement considérés comme des stratégies adaptatives, tandis que l'abandon, la réaction par l'agressivité, la rumination, la dévaluation de soi et le retrait sont présumés inadaptatifs (Van Beveren, 2020). Les traits évalués par le questionnaire PfPI peuvent contribuer à décrire ces stratégies de régulation émotionnelle. Le recentrage positif, par exemple, est une combinaison incluant une faible vulnérabilité au stress, associée à un enthousiasme élevé, tandis que les personnes qui ont tendance à réagir par l'agression ont une tolérance à la frustration, une compliance (évitement du conflit), une attention à l'autre, et un contrôle de soi faibles.

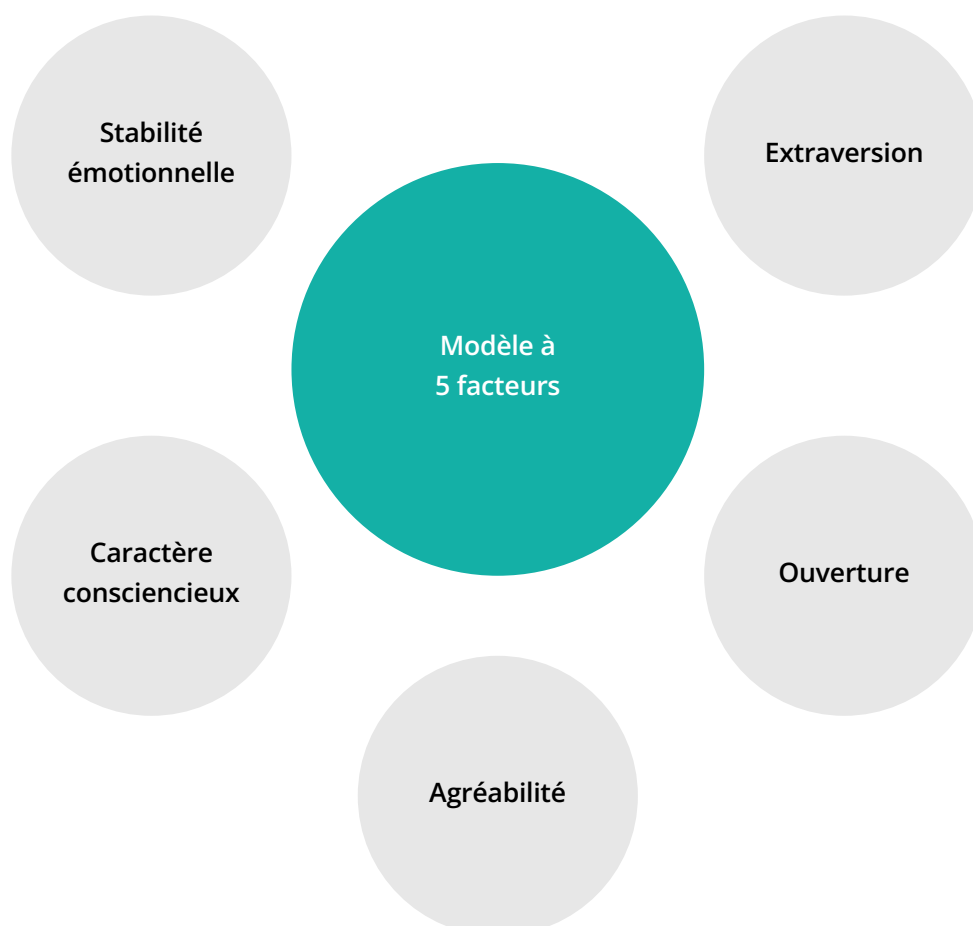
Régulation des émotions et résilience

La régulation des émotions est également souvent discutée dans le contexte de la « **résilience** ».

La résilience est un terme couramment utilisé pour décrire la capacité de transformer l'adversité en opportunités et d'apprendre de situations difficiles (Amsrud, Lyberg, & Severinsson, 2019). Une autre définition est fournie par Britt et coll. (2016) qui décrivent la résilience comme un processus d'adaptation, de rebond et de développement (croissance) face à des événements stressants/traumatisants (Britt, Shen, Sinclair, Grossman, & Klieger, 2016). Dans les deux définitions, la résilience est décrite comme un phénomène cyclique, qui peut être considéré à la fois comme un processus causal relatif à la façon dont on traite un problème/menace, mais également comme un état (temporairement) final, où l'on a tiré les leçons des enjeux auxquels l'on a été confronté. La résilience, définie de cette façon, est donc considérée comme un prédicteur, mais aussi comme un résultat.

Le modèle proposé par Britt et al. (2016) décrit les

différents éléments et processus qui déterminent la « **capacité de résilience** » d'un employé (Figure 1, page 5). Ce modèle présente la manière dont les adversités peuvent différer en intensité, fréquence, durée et prévisibilité (premier bloc supérieur), comment nous évaluons et faisons face à cette adversité, éventuellement en cherchant de l'aide dans notre réseau social (deuxième bloc supérieur), puis les réactions (mal)adaptatives en termes de rendement au travail, de santé mentale, de bien-être et de relations interpersonnelles (troisième bloc supérieur). Différentes ressources au niveau de l'individu, de l'organisation, de la famille et de la société affectent ces relations. Les traits de personnalité sont dans la case « **ressources individuelles** ». Dans cette perspective, Grossman (2014) met en évidence le rôle déterminant et crucial de l'ensemble des traits de personnalité du modèle à cinq facteurs comme ressources dans le processus de résilience.



Conclusion

Dans ce livre blanc, nous nous sommes centrés sur les compétences actuellement considérées comme déterminantes au travail, et plus particulièrement sur les compétences en matière de régulation émotionnelle. Comme on peut le voir dans le modèle de compétences socio-émotionnelles retenu par l'OCDE, la personnalité (le modèle à cinq facteurs) joue un rôle central dans la structure des compétences socio-émotionnelles. L'évaluation de la personnalité, à l'aide du questionnaire PfPI, fournit au consultant professionnel une description d'un candidat ou d'un employé sur les éléments de base (building blocks) constituant le socle des compétences.



Tableau 1

Les traits de personnalité du PfPI

- **Tension-Inquiétude** : Tendance à percevoir et à vivre la 'réalité, les évènements de manière négative (pessimisme). Tendance à se faire du souci, à se focaliser sur les aspects négatifs. Fréquence et intensité de réactions émotionnelles telles que la peur, l'anxiété, la culpabilité.

- **Confiance en soi** : Confiance en soi (ses compétences, ses analyses, ses décisions, ses réalisations).

- **Vulnérabilité au stress** : Sensibilité et réactivité au stress. Réactivité émotionnelle aux problèmes, à la pression et aux situations difficiles.

- **Tolérance à la frustration** : Facilité à surmonter la frustration, les contrariétés, les échecs, la critique, et les feed-back négatifs.

- **Enthousiasme** : Tendance à la bonne humeur, à l'enthousiasme et à l'entrain Volonté de maintenir une bonne atmosphère et une bonne ambiance.

- **Sociabilité** : Tendance à rechercher le contact, les relations, les interactions, les échanges, les groupes.

- **Énergie** : Dynamisme, intensité du rythme d'activité et de travail. Goût pour le mouvement, l'activité.

- **Niveau d'énergie disponible** : tenir de longues journées très actives.

- **Assertivité** : Tendance à exposer spontanément son point de vue, ses positions et à les défendre. Volonté de convaincre. Tendance à prendre l'ascendant et le leadership.

- **Innovation-Créativité** : Tendance à l'imagination. Tendance à envisager des points de vue, des approches et des méthodes différentes, nouvelles et originales.

- **Goût pour la réflexion vs goût pour l'action** : Mode habituel d'approche des situations, concrète et pragmatique ou abstraite et analytique.

- **Analyse de soi** : Tendance à analyser soi-même son comportement et ses résultats, à solliciter le feed-back de l'entourage.

- **Ouverture au changement** : Tendance à apprécier et à rechercher la nouveauté, la variété et le changement dans l'environnement de travail (approches, méthodes, métiers, postes, secteur d'activité, entreprise).

- **Esprit de compétition** : Goût pour la compétition et pour la première place. Réponse aux défis lancés pas les autres.

- **Attention à l'autre** : Intérêt et attention pour les approches, les points de vue, le ressenti, les attentes des personnes de son entourage. Importance accordée aux autres.

- ➔ **Confiance en l'autre :** Confiance spontanée envers les autres. Tendance à penser que les autres sont généralement fiables et honnêtes.

- ➔ **Réaction aux conflits :** Mode habituel de réaction dans les situations conflictuelles et les divergences de point de vue. Mode de défense de son point de vue, d'expression du désaccord. Intransigeance vs Conciliation.

- ➔ **Planification-Organisation :** Mode d'organisation et de gestion du temps de travail. Tendance à organiser l'activité, à établir et à suivre les plannings.

- ➔ **Autodiscipline :** Persévérance dans l'activité, la poursuite des objectifs et le respect des engagements malgré les aléas, les contretemps, les difficultés et les échecs.

- ➔ **Recherche de réussite :** Niveau d'exigence avec soi-même. Recherche d'excellence. Facilité à se motiver soi-même pour atteindre les objectifs élevés que l'on se fixe soi-même.

- ➔ **Contrôle de soi :** Maîtrise des impulsions, émotions, désirs, envies. Délibération et contrôle de ses propres conduites.

- ➔ **Proactivité :** Tendance à l'anticipation de type stratégique (perspective long-terme). Anticipation et acquisition des ressources nécessaires lors des étapes dans l'atteinte d'un objectif à long-terme.

Solution Pearson TalentLens : PfPI

Inventaire de personnalité au travail

Fruit de la collaboration de Filip de Fruyt et de Jean-Pierre Rolland, experts reconnus au niveau international pour leurs travaux sur la personnalité, le PfPI évalue 21 traits de personnalité pertinents pour prédire les conduites et l'efficacité professionnelles.

Le PfPI permet également de décrire le candidat selon le modèle des 5 facteurs (Big Five), objet d'un très large consensus dans le domaine de la psychologie au niveau international. En 20 minutes, il vous permet d'identifier le profil de personnalité du candidat, ses conduites professionnelles, ses points forts et ses zones de fragilité. Il répond aux besoins et aux contraintes des entreprises : En contexte de sélection, il garantit de travailler dans le respect des dispositions légales car les items évoquent uniquement des situations professionnelles ; il favorise l'acceptation du test par le candidat car il le questionne seulement sur ses comportements professionnels dans un vocabulaire usuel ; il facilite l'interprétation des résultats et l'échange avec les managers au sein de l'entreprise, car les noms des traits de personnalité sont parlants ; la passation, courte, est disponible en ligne, les résultats de la personne disponibles instantanément sont développés dans un rapport descriptif complet ; enfin, les normes récentes (2010 et 2015) garantissent la fiabilité et la validité de votre évaluation.

Références

1. Abrahams, L., Pancorbo, G., Primi, R., Santos, D., Kyllonen, P., John, O. P., & De Fruyt, F. (2019). Social-emotional skill assessment in children and adolescents: Advances and challenges in personality, clinical, and educational contexts. *Psychological Assessment*, 31(4), 460-473. doi:10.1037/pas0000591

2. Amsrud, K. E., Lyberg, A., & Severinsson, E. (2019). Development of resilience in nursing students: A systematic qualitative review and thematic synthesis. *Nurse Education in Practice*, 41, 9. doi:10.1016/j.nepr.2019.102621

3. Barańczuk, U. (2019). The five factor model of personality and emotion regulation : A meta-analysis *Personality and Individual Differences* 139, 217-227, 2019.

4. Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How Much Do We Really Know About Employee Resilience? *Industrial and Organizational Psychology- Perspectives on Science and Practice*, 9(2), 378-404. doi:10.1017/iop.2015.107

5. Chernyshenko, O. S., Kankaraš, M., & Drasgow, F. (2018). Social and emotional skills for student success and well-being.

6. De Fruyt, F., & Rolland, J.P. (2009). *Persoonlijkheidvragenlijst voor werkgerelateerde trekken*. Handleiding. Paris : Pearson TalentLens.

7. Grossman, M. R. (2014). Clarifying the nature of resilience: A meta-analytic approach (Unpublished master's thesis). University of South Florida, Tampa, FL.

8. John, O. P., & De Fruyt, F. (2015). *Education and social progress: Framework for the longitudinal study of social and emotional skills in cities*. Paris: OECD Publishing.

9. John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 102-139). New York: NY : Guilford Press.

10. Kankaraš, M. (2017), "Personality matters: Relevance and assessment of personality characteristics", *OECD Education Working Papers*, No. 157, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/8a294376-en>

11. OECD. (2015). *Skills for Social Progress: the Power of Social and Emotional Skills*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264226159-en

12. Rolland, J.-P. (2019). *Décrire la personnalité. Le modèle à cinq facteurs*. Bruxelles, Mardaga.

13. Rolland, J.-P., & De Fruyt, F. (2003). The validity of FFM personality dimensions and maladaptive traits to predict negative affects at work: A six month prospective study in a military sample. *European Journal of Personality*, 17(Suppl1), S101-S121.

Références

14. Rolland, J. P., & De Fruyt, F. (2009). PFI : Inventaire de Personnalité au Travail. Paris : Pearson TalentLens.

15. Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the Relationship Between Personality and Subjective Well-Being, *Psychological Bulletin*, 134, 1, 138–161.

16. Swider, B.W. & Zimmerman, R.D. (2010). Born to burnout : A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 76, 3, 487-506

17. Van Beveren, M. L. (2020). Positive emotionality and adaptive emotion regulation as resilience factors in the development of depressive symptoms in adolescents. Ghent :Ghent University.

18. Yang, J ., Mao, Y., Niu, Y., Wei, D., Xiaoqin, W., & Qiu, J. (2020). Individual differences in neuroticism personality trait in emotion regulation. *Journal of Affective Disorders*, 265, 468-474.

Éditeur de tests psychométriques de référence, depuis plus de 70 ans, Pearson TalentLens est un expert international de l'évaluation et le développement des talents.

Nos solutions d'évaluation fiables et approuvées scientifiquement vous permettent d'obtenir la photographie la plus nette possible du potentiel présent et futur d'un candidat. Personnalité, aptitudes intellectuelles, motivations et intérêts... Nos outils vous accompagnent dans votre travail quotidien en recrutement, bilan, développement, mobilité interne, gestion de carrière... pour vous aider à détecter le bon talent, au bon endroit, et pour longtemps !



Restons en contact

Découvrez toutes nos solutions et notre actualité sur notre site : www.talentlens.com/fr

Vous souhaitez en savoir plus sur nos outils ?
[Contactez-nous](#)

Ne ratez aucune actualité RH !



[@PearsonTalentLens](#)



[@PearsonTalentLens France](#)