# PROFILIX INSIGHTS

**N° 002 · Novembre 2026**


## DE L'OBSERVATION À LA DÉCISION

## Interpréter sans enfermer

**Profondeur · Clarté · Croissance**

*Une publication PROFILIX sur la compréhension humaine, le développement des talents et les décisions responsables.*

# OBSERVER · Décrire avant de conclure

## Un comportement ne raconte pas toute une personne

Lors d'une réunion, une collaboratrice intervient peu. Le constat est simple : elle a peu pris la parole dans cette situation. Dire qu'elle manque d'idées, d'ambition ou de leadership ajoute déjà une interprétation. Pour comprendre, il faut encore écouter son point de vue et observer d'autres situations.

### Trois niveaux à distingue

L'observation décrit un fait situé : « Elle a présenté deux propositions par écrit après la réunion. »

L'interprétation avance une hypothèse : « Elle semble préférer préparer sa contribution. »

La décision engage une action : « Nous lui communiquerons l'ordre du jour à l'avance. »

Passer d'un niveau à l'autre exige des informations supplémentaires.

### Une question qui ouvre

Avant d'attribuer un trait, demandons : dans quelles conditions ce comportement apparaît-il ?

Le rôle confié, la langue de travail, le temps de préparation et les relations dans l'équipe peuvent éclairer la situation.

L'objectif n'est pas d'accumuler des explications, mais de vérifier celles qui sont pertinentes.

**À RETENIR**

**Un fait observé constitue un point de départ, jamais une définition de la personne.**

# INTERPRÉTER

## Faire de l'hypothèse un outil de dialogue

### Nommer notre degré de certitude

Une hypothèse utile reste révisable.

« Cette personne pourrait avoir besoin de consignes plus explicites » laisse une place à la vérification.

« Cette personne ne sait pas travailler seule » transforme une difficulté située en incapacité générale.

Le vocabulaire influence les possibilités que nous laissons ouvertes.

### Confronter sans additionner les certitudes

Un entretien, une mise en situation et un questionnaire peuvent apporter des informations différentes. Leur convergence mérite examen ; leur divergence aussi.

Plusieurs résultats concordants ne constituent pas des preuves indépendantes lorsqu'ils reposent sur les mêmes réponses ou les mêmes hypothèses.

### Respecter la portée des modèles

Les modèles n'ont pas tous les mêmes fondements ni le même niveau de validation.

Une démarche symbolique peut servir à une réflexion personnelle librement choisie ; elle ne permet pas d'établir une compétence ou de prédire une performance professionnelle.

Recruter, promouvoir ou exclure exige des critères pertinents pour le poste et des méthodes adaptées à cet usage.

**À RETENIR**

**Une interprétation responsable précise ce qu'elle suggère, ce qu'elle ignore et comment la vérifier.**

# DÉCIDER

## Relier l'action à des critères explicites

### Commencer par la question professionnelle

Cherchons-nous à recruter, à accompagner une prise de poste ou à résoudre une difficulté de coopération ? La question détermine les informations utiles.

Pour une sélection, les compétences attendues et les exigences du travail doivent guider l'évaluation. Une préférence déclarée ne démontre ni une compétence ni son absence.

### Un cas pratique : la prise de parole

Reprenons notre collaboratrice.

Avant de conclure qu'elle ne peut pas animer une équipe, proposons une animation préparée avec un objectif précis.

Observons la clarté des consignes, l'écoute, la gestion du temps et le suivi des décisions.

Échangeons ensuite sur les difficultés rencontrées et les ressources mobilisées.

### Rendre la décision explicable

Une décision doit pouvoir être reliée à des observations et à des critères annoncés.

- Quels éléments l'appuient ?
- Quelles incertitudes subsistent ?
- Quelles solutions ont été considérées ?

Une recommandation numérique peut organiser la réflexion ; la personne responsable doit pouvoir en examiner les limites et justifier son choix.

**À RETENIR**

**La qualité de la décision dépend du lien entre la question, les éléments recueillis et l'action retenue.**

# DÉVELOPPER

## Transformer la compréhension en possibilité

### Un essai limité, puis un bilan

Pour une action de développement, choisissons un objectif concret et une échéance convenue.

Par exemple : préparer et animer deux réunions au cours du mois, avec un retour après chacune.

Ce scénario est illustratif ; il ne décrit pas une étude ni un résultat obtenu avec PROFILIX.

### Regarder aussi l'environnement

Si l'essai ne produit pas l'effet attendu, examinons les moyens, les consignes, la charge et l'accompagnement. Une difficulté ne prouve pas un manque de potentiel.

Le bilan doit permettre d'ajuster le soutien, de reformuler l'objectif ou d'explorer une autre possibilité avec la personne.

### Cinq questions avant d'agir

- Qu'avons-nous réellement observé ?
- Quelle part relève de notre interprétation ?
- Avons-nous entendu la personne concernée ?
- Les éléments utilisés sont-ils pertinents pour cette décision ?
- Quand et comment réexaminerons-nous notre choix ?

Ces questions proposent une discipline de réflexion, pas un test validé.

### La continuité PROFILIX

Après « Comprendre avant de catégoriser », ce deuxième numéro invite à rendre chaque passage plus explicite : du fait à l'hypothèse, de l'hypothèse à la vérification, puis de la décision au développement. La technologie sert le potentiel humain lorsqu'elle soutient ce discernement.

**À RETENIR**

**Mieux comprendre doit conduire à des actions discutées, observables et révisables.**

**PROFILIX**

**Une vision internationale, née en Afrique.**