

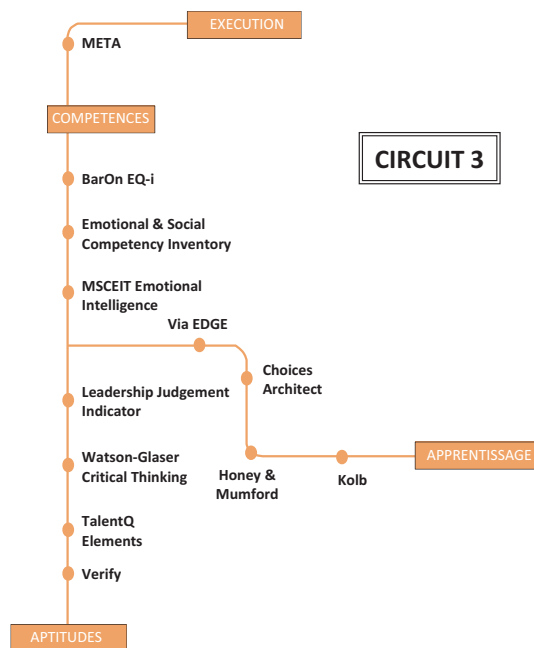
Partie 3

CIRCUIT 3

APTITUDES -
APPRENTISSAGE -
COMPÉTENCES -
EXÉCUTION

Douze outils figurent dans ce circuit qui suit une direction cohérente: les aptitudes, l'apprentissage (styles et agilité), les compétences, le potentiel, et la qualité de l'exécution sont des domaines de recherche qui sont liés, parfois de manière causale.

En parcourant le circuit, nous partons des aptitudes purement cognitives (raisonnement, verbal, numérique, etc.) – le *savoir* – pour évoluer vers l'intelligence dite « situationnelle », – le *savoir-faire* – puis l'intelligence émotionnelle – le *savoir-être*. Sur le chemin, on récupère dans le circuit l'apport des outils qui mesurent l'apprentissage – et surtout l'agilité d'apprentissage, toujours du *savoir-faire* – comme une compétence à part entière, indicateur différenciant du vrai potentiel. Le chemin se poursuit en intégrant un outil d'esprit entrepreneurial – le *vouloir-faire* – jusqu'au « terminal » exécution.



COMPÉTENCES VS PRÉFÉRENCES

En matière d'outils psychométriques, une compétence se distingue d'une **préférence**. Cette dernière est une prédisposition à faire, à agir ou à penser d'une certaine manière, et qui est relativement indépendante du contexte dans lequel se trouve la personne. Une préférence « se maintient » à travers une large variété de situations, elle a une vérité générique, car propre à l'individu. Elle est davantage associée à la personnalité. Une préférence est naturelle, instinctive, spontanée, confortable, peu demandeuse en termes d'énergie et elle s'exprime

souvent sans que la personne en soit réellement consciente. Une préférence, bien que développée en partie dans l'enfance, a quelque chose d'inné.

Une **compétence**, en revanche, représente une chose acquise, c'est-à-dire apprise. Il est habituel de la définir en termes de connaissances, d'aptitudes, d'attitudes, de savoir-faire ou de comportements. Une compétence peut avoir une application large (ex. : relations interpersonnelles) ou être très ciblée (ex. : maniement d'une machine). De manière générale, une compétence se développe par sa pratique, à savoir son emploi dans des situations exigeant son utilisation pour être efficace. La compétence, donc, mène vers la qualité de l'exécution. La réussite peut renforcer la pratique de la compétence. Néanmoins, comme l'émergence des modèles d'intelligence émotionnelle en témoignent (par rapport à l'intelligence cognitive), nous pourrions nous tromper – même collectivement et pendant longtemps ! – sur le type de compétence approprié à tel niveau de performance.

Ainsi, le développement des compétences est un travail d'action et de réflexion qui dure toute une vie. Puisqu'une compétence est apprise, l'apprentissage ne s'arrête potentiellement jamais. Dans un monde où le rythme et la nature du changement vont croissants – ainsi que l'étendue de l'incertitude qui l'accompagne –, les types de compétences d'avenir sont aussi en permanente évolution. Or, la compétence contribue au développement de l'individu et parfois à sa transformation. Nous voyons avec le **MBTI**[®] qu'une compétence peut être si bien apprise, qu'on la confond avec une préférence naturelle, instinctive.

Cependant, la plupart des outils psychométriques présentés dans ce livre revendiquent une amélioration de la compétence des individus dans une acception extrêmement large du terme (« mieux travailler en équipe – circuit 4 » ; « mieux motiver les autres – circuit 2 », voire « mieux se connaître – circuit 1 », peuvent tous être vus sous l'angle des compétences). Pour les besoins de notre circuit, nous nous focaliserons sur une lecture bien plus précise de ce concept, en décrivant des outils qui mesurent un supposé lien causal entre la compétence visée et la qualité de l'exécution.

Par ailleurs, en parcourant ce circuit, on passe progressivement de la mesure des qualités qui sont de nature individuelle, voire uniques, chez une personne (ex. : raisonnement, cognition) à des qualités de plus en plus liées au (et influencées par le) contexte dans lequel la personne évolue (ex. : jugement situationnel, agilité d'apprentissage, intelligence émotionnelle, esprit entrepreneurial).

RAISONNEMENT VS INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Par notre éducation, les aptitudes intellectuelles ou cognitives d'une personne ont longtemps été l'étalon par lequel on a jugé de sa valeur. Les aptitudes cognitives sont évaluées objectivement à travers des outils scolaires – le quo-

tient intellectuel ou QI – ou même professionnels – tests de raisonnement, de logique, de synthèse etc. –, en présumant d'un lien causal direct avec la performance. Mais cette relation, bien que réelle et nécessaire, n'est pas toujours suffisante et n'est certainement pas exclusive. D'autres facteurs contribuent autant – et même plus – à la performance dans la complexité du monde d'aujourd'hui.

L'**intelligence émotionnelle** – ou QE, invariablement opposé au QI – est un sujet d'étude historiquement récent. Plusieurs tests existent aujourd'hui pour renforcer l'idée que les émotions constituent une « autre forme d'intelligence ». De plus en plus, la primauté de la gestion des relations interpersonnelles, la compréhension des motivations des autres, la communication, la gestion du collectif dans une dynamique du changement, etc., sont autant de compétences **prédictives de la performance** dans les organisations et qui font appel aux émotions, les siennes et celles des autres. Aujourd'hui, l'intelligence émotionnelle est considérée comme un élément incontournable dans la réussite à un poste important en entreprise, et figure dans un grand nombre de programmes de leadership dans des écoles de management.

Si l'importance de l'intelligence émotionnelle valorise le **leadership** et le **management** dans les organisations complexes d'aujourd'hui, ce fait est en avance sur la maturité des outils psychométriques nous permettant de la mesurer. Leur pertinence est donc encore contestée par certains qui y voient une tendance au conformisme comportemental ou au développement des sous-traités de personnalité, plutôt qu'un nouveau type d'intelligence. Il reste encore du chemin en psychométrie pour établir un travail de validation pouvant renforcer l'acceptation des outils.

L'outil **Verify™** s'adresse à l'évaluation des compétences cognitives – verbales, numériques, inductives – dans un but de recrutement ou d'identification de talent. Il consiste en une batterie de sept tests différents, et chacun a été conçu pour un niveau de poste. Cela a toute son importance car les résultats du candidat seront comparés à une population de référence. Le suivi du temps de passation permet d'identifier également le rythme de travail du candidat. La rapidité avec laquelle le candidat répond est comparée à la précision de ses réponses. Puisqu'il s'agit d'un test avec de bonnes réponses aux questions, **Verify™** est construit sur une méthode à deux étapes – non contrôlée et contrôlée – destinée à identifier le véritable niveau du répondant sans qu'il puisse copier ou même se substituer lors de la passation.

L'outil **Éléments de Talent Q™** est un test de compétences cognitives dans trois domaines : verbal, numérique, logique. Sa particularité réside dans le fait que le test est entièrement dynamique, c'est-à-dire le sujet progresse pendant le test selon ses propres capacités. Ceux qui répondent rapidement et correctement accèdent à des informations et des questions plus complexes, ceux qui sont plus longs et se trompent de réponses accèdent à des informations et des