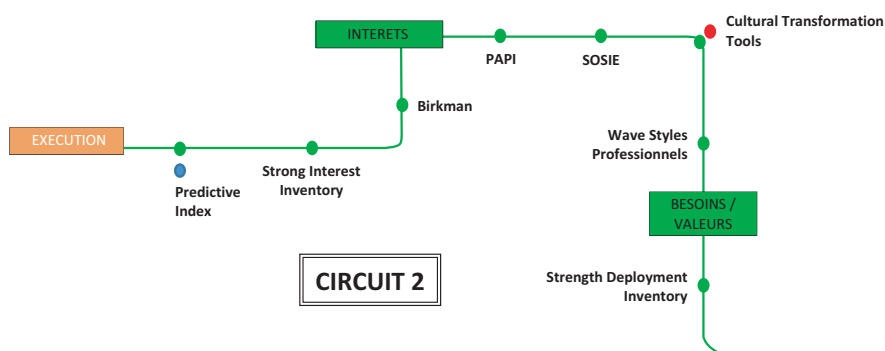


Partie 2

CIRCUIT 2
BESOINS -
VALEURS -
INTÉRÊTS

Six outils figurent dans ce circuit court, mais central. Tout comme la personnalité, qui est une variable de différences individuelles, les valeurs – ancrées dans les besoins fondamentaux de l'individu – sont personnelles, stables et trans-situationnelles. Partant en bifurcation des traits de personnalité, le circuit aborde d'abord les outils qui mesurent les **besoins/valeurs** fondamentaux d'un individu. L'identification et la satisfaction de ses besoins contribuent à sa motivation et, donc, à sa performance, la qualité de son exécution. En soi, cette motivation n'est pas suffisante si la personne se trouve dans un métier, un poste ou un contexte qui ne répond pas à ses valeurs fondamentales, qui ne lui permet pas de les exprimer ou de les vivre. D'où le rajout d'outils – autour de l'**intérêt** – qui visent précisément à rechercher l'alignement de l'individu sur des métiers, et à identifier son adéquation au(x) poste(s) qu'il tient ou qu'il va tenir. Tous ces outils tendent vers la mesure de l'efficacité personnelle à travers la reconnaissance de ce qui compte profondément et personnellement pour l'individu.



BESOINS VS VALEURS VS MOTIVATIONS

Quelques définitions s'imposent, d'autant plus que – parfois – les outils sélectionnés n'emploient pas exactement les mêmes.

Les **besoins fondamentaux** ou primaires d'une personne conditionnent son existence. Nous connaissons la pyramide de Maslow, qui hiérarchise les besoins et distingue les besoins dits «D» (*deficient*) où la carence de quelque chose (nourriture, sécurité, etc.) génère le besoin, et les besoins dits «B» (*being*) où l'existence de quelque chose (bonté, unité, autosuffisance, etc.) satisfait le besoin sans jamais le combler. Les besoins B sont des besoins existentiels en quelque sorte, qu'il ne convient pas de nier : « *Ce qu'un homme peut être, il doit l'être.* »

Or, les besoins sous-tendent les **valeurs** : génériques et non dépendants des situations, ils ont le pouvoir d'éveiller, d'orienter et de pérenniser les comporte-

ments. Si les besoins sont hiérarchisés (Maslow), les valeurs sont organisées par importance, et offrent une règle de conduite pour l'individu. Nous agissons sur nos valeurs, que nous verbalisons plus que nos besoins. Alors que les besoins sont innés et donc universels, les valeurs sont acquises à travers l'éducation et nos interactions sociales, ce qui explique qu'elles peuvent évoluer lorsqu'un environnement change (ex.: nouvelle entreprise). Par ailleurs, au niveau du collectif, les travaux de Hofstede et Trompenaars/Hampden ont démontré l'impact des valeurs sociétales sur les valeurs personnelles, indiquant à quel point les valeurs sont plus ou moins subjectives (voir circuit 4). Elles sont, donc, une partie intégrante de notre identité même.

Les valeurs représentent une conception de ce qui est désirable. On peut manifester ses valeurs à travers une préférence (ex.: d'un poste, d'un contexte professionnel) ou à travers des principes (ex.: honnêteté). Ces derniers – plus personnels – ont plus d'impact sur la **motivation** de la personne. *Stricto sensu*, la motivation peut être définie comme le processus selon lequel un individu utilise de l'énergie pour se comporter de manière à répondre à un besoin (individuel, collectif). En particulier, les valeurs impactent les comportements par des mécanismes d'affect. Bien entendu, d'autres facteurs conditionnent la motivation: la fixation de buts réalistes, atteignables, la désirabilité du but fixé (ce que l'on appelle la « valence » dans la théorie des attentes de Vroom)... Le but devient ainsi un vecteur entre les valeurs et les comportements, il cristallise la valeur en action, la traduit en mouvement. Toujours est-il que la motivation améliorée, résultant de la satisfaction des valeurs fondamentales de l'individu et sa personnalité, semble augmenter la performance. Parfois, le contraire pourrait également être vrai: la performance ou la réussite peuvent, à son tour, renforcer et conditionner la motivation (*success stories*).

Peut-on se comporter au travail sans tenir compte des valeurs ou en étant en contradiction avec celles-ci? Bien sûr que oui! C'est justement ce qui se cache derrière l'expression populaire « travail alimentaire ». Les valeurs individuelles (à part peut-être la valeur « travail »...) ont été largement occultées pendant l'essentiel de la période du développement industriel, et combien d'entreprises aujourd'hui continuent à négliger cette source de motivation? Ce qui ne préjuge pas des dégâts et des souffrances subis par les individus.

Pendant la majeure partie du xx^e siècle, les questions de motivation et de performance ont été expliquées en termes de comportements types, récompenses et cognition, en faisant l'abstraction (relative) de la **personnalité**. Ces 20 dernières années, avec notamment la taxonomie des cinq facteurs (FFM: Five Factor Model), ont inversé la tendance. À titre d'exemple, il semble y avoir une corrélation positive entre Névrosisme (ou Stabilité émotionnelle) et Conscience (deux des cinq facteurs Big Five) avec la motivation, d'une part, et la performance, d'autre part. Par ailleurs, bien en dehors de la psychométrie, « ce que l'on est » et « ce que l'on représente en étant soi-même », à savoir, l'exemple

que l'on donne (*role model*) est de plus en plus un sujet de leadership pour motiver... les autres. Dans la littérature managériale de ces dernières années (Kouzes & Posner, Covey, etc.), les valeurs, articulées avec la personnalité, soutiennent et expliquent en partie la crédibilité, voire l'efficacité des leaders, dont le rôle est de motiver, d'inspirer, voire de transformer leurs équipiers. Le « retour en force » historiquement récent de la personnalité, donc, vaut également pour les valeurs, mais la difficulté à les mesurer (et à les isoler de la désirabilité sociale) a retardé leur émergence au sein des outils psychométriques.

Malgré ce constat, le lien entre valeurs et personnalité n'est pas simple. Les traits de personnalité décrivent ce qu'est un individu et suggèrent ce qu'il fait, les valeurs décrivent ce qu'il est censé faire. Les valeurs entre elles peuvent être en conflit, ce qui n'est pas vrai pour les traits (sans parler des conflits entre valeurs personnelles et organisationnelles). Les valeurs sont plus que des croyances (plus cognitives), mais elles sont également aptes à évoluer, même plus lentement, selon l'expérience de la vie. Elles peuvent même primer sur des traits de personnalité et modifier le comportement (le vendeur refusant une belle affaire pour des raisons de déontologie).

L'outil **Strength Deployment Inventory® (SDI)** met en évidence ces relations avec autrui mais dans deux circonstances précises : lorsque « tout va bien » et lorsqu'on « est en conflit » avec les autres. Surtout, les conflits révèlent à quel point le comportement d'une personne est guidé par ses propres valeurs ou ses « motivations fondamentales » (l'outil propose une classification de sept), que l'on en soit conscient ou pas. C'est parce que nous tenons profondément à certaines valeurs et que nous ne les trahisons pas que nous n'acceptons pas chez les autres des comportements en contradiction, que nous analysons à travers nos propres prismes. Quand nous sommes ainsi « heurtés », notre comportement change et peut nous éloigner des autres, ou parfois nous rapprocher. Le SDI indique la nature et l'étendue de ces mouvements.

L'outil **Wave Styles Professionnels**, développé récemment, a pour ambition de mesurer de façon intégrée plusieurs éléments – la personnalité, les motivations et les talents d'un individu – ainsi que le degré selon lequel la culture de l'organisation facilite ou inhibe ses performances (il ne s'agit donc pas d'un diagnostic de la culture). L'analyse de la motivation tourne autour de l'identification de ce qu'une personne aime faire ou veut faire, à savoir, ses préférences personnelles. L'outil revendique, par conséquent, un pouvoir véritablement prédictif de la performance d'un individu (personne complète) dans un contexte donné. Basée sur l'approche Big Five, l'analyse des traits se décline en 108 facettes ; les compétences sont mesurées sur 12 champs clés de performance professionnelle. Innovation particulière : c'est l'analyse de la manière de répondre au questionnaire qui permet de cerner les écarts entre motivation et talent.

L'outil **Cultural Transformation Tools** est un instrument qui identifie et mesure les valeurs déterminant nos comportements, mais qui a la particularité