

# Motivation personnelle et performance collective : une équation à résoudre !

« *Le leadership : c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire* » (Dwight David Eisenhower). Comme le suggère cette citation d'Eisenhower, ce défi reste d'actualité, pour tout dirigeant, responsable d'équipe, de projet ou d'un département des Ressources humaines : comment fixer des objectifs qui permettent d'atteindre ceux de l'entreprise, tout en répondant aux motivations et à la manière de travailler et de se comporter de chaque individu ?

Certes, la plupart des entreprises aujourd'hui ont un calendrier défini pour la réalisation d'entretiens d'évaluation et de fixation des objectifs, ce qui est un premier facteur de succès. L'entreprise met également toutes les chances de son côté en permettant aux informations de circuler de façon optimale (par l'exercice du *feedback* et du *reporting*)

afin que les objectifs et le travail quotidien des salariés répondent aux attentes de résultats globaux.

Cependant, il existe une étape préalable et souvent oubliée dans ce processus de gestion de la performance, car plus difficile à organiser et intégrer dans les procédures existantes. Il s'agit de connaître, dans un premier temps, les sources

de motivation ainsi que les « forces » de chacun, pour, dans un deuxième temps, les combiner efficacement dans les équipes et répartir en conséquence les rôles dans la réalisation des objectifs communs.

Cette connaissance des motivations et des comportements individuels et la répartition cohérente des rôles qui doit en découler

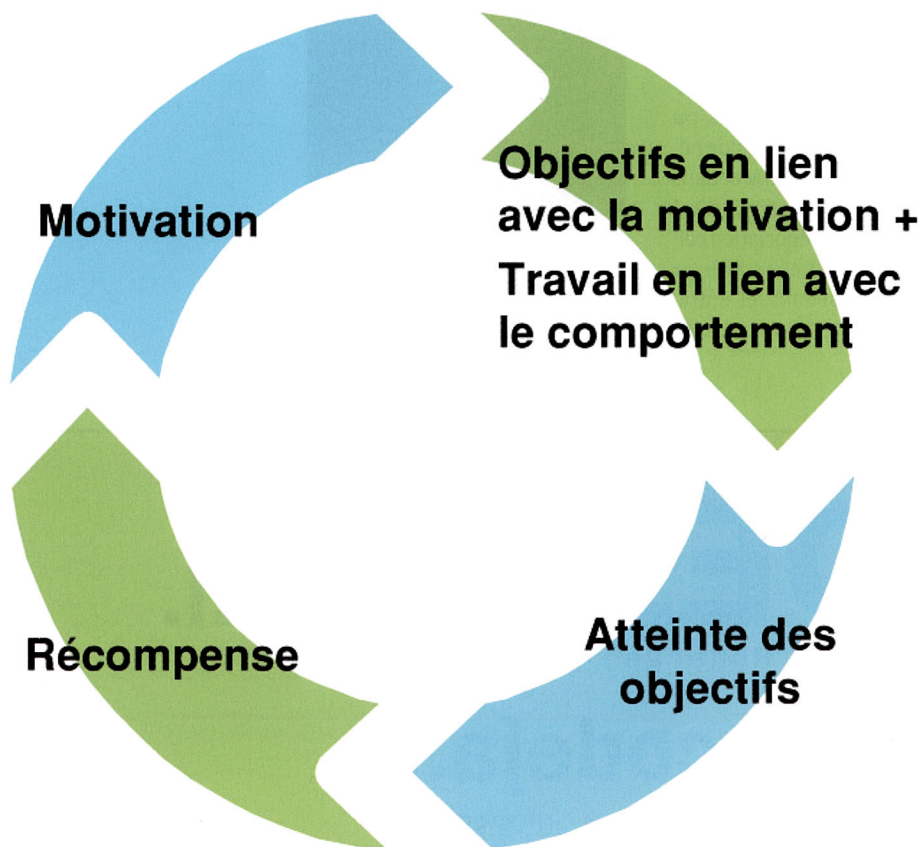
permet de définir des objectifs qui ne se contentent pas d'être la déclinaison des objectifs du groupe, mais qui répondront également aux attentes des collaborateurs. L'intérêt d'intégrer cette étape au processus de performance est alors d'entrer dans le cercle vertueux :

Que ce soit au moment du recrutement, de l'arrivée d'un collaborateur dans une équipe ou lors d'un entretien avec le collaborateur déjà en poste, un premier pas consiste à collecter l'information sur les motivations et le comportement de chacun. Or, ces deux types d'information ne se collectent pas de la même façon. Là où le comportement peut s'observer, les sources de motivation ne peuvent être détectées que dans le discours et l'« intérêt » démontré par le collaborateur pour certains sujets.

En ce qui concerne la détermination des sources de motivation, c'est le moment de trouver avec le collaborateur la réponse aux questions suivantes :

- à quoi le collaborateur est-il attaché dans son travail et/ou au sein de l'entreprise ?
- quelles sont pour lui les sources de stress « positif » ou « négatif » ?
- quels éléments contribueraient à un sentiment de réussite ?
- quels obstacles pourraient le faire échouer, être sources de « démotivation » ?

Ensuite, il ne s'agit pas d'évaluer l'intelligence, l'expérience



“ Il faut trouver le juste équilibre entre le développement individuel et celui de l'entreprise : les deux doivent être compatibles ”

ou les compétences techniques, mais de se concentrer sur le comportement de manière neutre et observable :

- comment le collaborateur réagit-il au changement ?
- qui sont les collaborateurs naturellement orientés vers les résultats ?
- quel style de leadership adoptent les managers récemment promus ?
- Quelles sont les conséquences pour un collaborateur ayant un style naturel et style adapté très différents ?

La meilleure façon de neutraliser ce processus et d'obtenir des informations fiables et fidèles est de laisser le collaborateur « parler de lui » par le biais d'outils spécialisés dans cette analyse du comportement et des valeurs afin de ne pas lui donner le sentiment d'un jugement de l'employeur sur son comportement et sa motivation. Cette vision du collaborateur sur lui-même est à mettre en parallèle avec ce que l'on peut observer, et constitue une véritable base pour le développement personnel et la gestion de carrière. Dans le cas du recrutement, une telle analyse est d'autant plus utile que l'on ne peut que « prévoir » et pas encore observer le comportement effectif.

Une fois la « carte des comportements et motivations individuels » établie, il convient de mettre en relation ces informations afin de constituer des équipes et de répartir les tâches de façon optimale.

Ici, l'objectif est double : il s'agit à la fois de répartir les rôles dans la réalisation des objectifs communs en fonction des particularités et de faire le lien avec les besoins de l'entreprise. En d'autres termes, il faut trouver le juste équi-

libre entre le développement individuel et celui de l'entreprise : les deux doivent être compatibles.

Ainsi, la connaissance des comportements et des attentes de chacun, alliée à une répartition efficace des rôles permettront l'adéquation entre la réalisation des objectifs communs et le renforcement de la motivation individuelle. ☑



**Charlotte Nunge**  
HR Consultant



**Séverine Schwander**  
Senior HR Consultant  
Responsable du Luxembourg  
Learning Center  
severine.schwander@sdworx.com

SD Worx S.A.

En collaboration avec  
lilith project,  
distributeur exclusif de TTI au  
Grand-Duché de Luxembourg

## Plus de 4 000 opportunités de progresser!



**Vous avez des projets de formation? Rendez-vous sur le portail [lifelong-learning.lu](http://lifelong-learning.lu)**

**CHOISIR**  
parmi plus de 4 000 formations, toutes disciplines confondues

**SÉLECTIONNER**  
l'organisme de formation répondant à vos besoins

**BÉNÉFICIER**  
d'informations pratiques sur le cofinancement et les congés spéciaux

**PROFITER**  
de conseils et d'adresses utiles pour faciliter vos démarches



Institut National pour le développement de la Formation Professionnelle Continue

Le portail [lifelong-learning.lu](http://lifelong-learning.lu) est géré et animé par l'INFPC.



Également à votre écoute  
**Infigne 26 20 40**