

# Les valeurs

---

*Nos boussoles*

Un ebook offert par 4 coachs professionnels aux parcours différents et à la passion commune.

# Sommaire

---

<b>Les auteurs : 4 coachs professionnels.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
Comment est née l'idée de cet ebook?.....	4
Alors pourquoi les valeurs?.....	4
<b>Les valeurs.....</b>	<b>5</b>
C'est quoi, une valeur? .....	5
La genèse des valeurs .....	6
Nicolas et l'Argent .....	7
Une valeur c'est bien, plusieurs valeurs c'est mieux .....	8
Il est temps de conclure.....	8
<b>Valeurs affichées et vécues en entreprise .....</b>	<b>9</b>
Des valeurs à l'affiche .....	9
Pourquoi communiquer ses valeurs à l'extérieur ? .....	11
Quand les valeurs affichées ne sont pas les valeurs vécues.....	11
La compliance.....	12
Les raisons du décalage.....	13
Le point de vue des collaborateurs.....	15
Les risques du non-alignement.....	16
Conclusion.....	17
<b>Les 7 types de valeurs .....</b>	<b>18</b>
Les valeurs d'optimisation.....	18
Les valeurs de l'opinion.....	18
Les valeurs de l'inspiration.....	19
Les valeurs d'implication.....	19
Les valeurs de la maison .....	19
Les valeurs de contractualisation .....	20
Les valeurs de transversalisation.....	20
Conclusion.....	21
<b>Valeurs et Spirale dynamique .....</b>	<b>22</b>
Valeurs de surface .....	22
Valeurs cachées.....	22

Valeurs profondes .....	22
Niveaux .....	23
Nuances pour une valeur selon sa vision du monde.....	24
Changement des valeurs de surface avec la même vision du monde.....	25
<b>Trouver son échelle de valeurs.....</b>	<b>26</b>
Phase 1 : Déterminer ce qui est important .....	26
Phase 2 : Lister vos valeurs.....	27
Phase 3 : Contraster les valeurs deux à deux .....	29
Résultat : Votre échelle de valeur.....	29
<b>L'alignement des valeurs (discussion) .....</b>	<b>30</b>
<b>Evolution professionnelle et spirale dynamique (discussion).....</b>	<b>36</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>38</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Crédits photo .....</b>	<b>40</b>

# Les auteurs : 4 coachs professionnels

	
<p align="center"><b>Christophe Peiffer</b></p>	<p align="center"><b>Karine Aubry</b></p>
<p><b>Mes sujets de prédilection :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les relations humaines</li> <li>- le développement personnel</li> <li>- le coaching de performance (relations, communication, comportements, stratégies, motivation, confiance en soi, ...)</li> <li>- le coaching de sens (valeurs, identité, vision, ambition, rôle et mission, tournant de vie, ...)</li> </ul> <p><b>Mon parcours :</b></p> <p>Après une expérience de 12 ans dans le milieu paramédical en qualité d'infirmier et autant dans le milieu sportif en tant que pratiquant d'arts martiaux, je souhaitais réunir en un unique fil rouge mes différentes sensibilités : l'Humain et l'amélioration de son potentiel. Le métier de coach s'est présenté à moi comme une évidence.</p>	<p><b>Mes sujets de prédilection :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'accompagnement du dirigeant : leadership juste, vision, décision, communication</li> <li>- le coaching du manager : posture, compétences relationnelles, savoir-être, ...</li> <li>- le management durable : l'efficacité, manager juste et dans l'équilibre</li> <li>- le coaching d'alignement avec soi : projet de vie, valeurs, sens, écologie personnelle</li> </ul> <p><b>Mon parcours :</b></p> <p>De formation littéraire, je me suis enrichie au travers d'un voyage de 13 ans dans le multimedia culturel et les TIC, en conseil et management de projets. Le coaching est arrivé par une évolution personnelle, un cheminement vers plus de sens, avant de devenir une vraie passion et un métier.</p>
<p align="center"><a href="http://www.leblogdesrapportshumains.fr">www.leblogdesrapportshumains.fr</a></p>	<p align="center"><a href="http://www.kolibricoaching.com">www.kolibricoaching.com</a></p>
	
<p align="center"><b>Anne-Claude Boutin</b></p>	<p align="center"><b>Eric Rolland</b></p>
<p><b>Mes sujets de prédilection :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'accompagnement humain : coaching individuel et accompagnement des équipes au changement, aux nouvelles formes de collaboration...</li> <li>- les nouvelles formes de management, d'organisation, de leadership...</li> <li>- le sens que l'on donne à nos actions</li> </ul> <p><b>Mon parcours :</b></p> <p>Biologiste de formation, j'accompagne depuis 12 ans le changement dans le cadre d'intégration de logiciels métiers ou de portails multimédias. Le coaching est venu compléter et enrichir ma démarche auprès des professionnels.</p>	<p><b>Mes sujets de prédilection :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la Génération Y</li> <li>- le développement personnel</li> <li>- le bien être des Hommes dans leur projet professionnel</li> <li>- les différences entre un groupe et une équipe</li> <li>- et tout ce qui est nouveau ...</li> </ul> <p><b>Mon parcours :</b></p> <p>En 10 ans de grande distribution, je me découvre un goût pour le conseil et l'accompagnement : auprès de mes clients, de mes collaborateurs, des participants aux formations que j'anime. Ce qui me donne envie de renforcer ce rôle. Je rentre donc en cabinet de formation en 2002 avant de m'orienter vers le coaching et l'accompagnement individuel.</p>
<p align="center"><a href="http://www.zazibao.com">www.zazibao.com</a></p>	<p align="center"><a href="http://www.osez-oser.com">www.osez-oser.com</a></p>

# Introduction

---

## Comment est née l'idée de cet ebook?

Au départ, il y eut une rencontre via le réseau social Twitter. Cinq coachs, répartis sur tout le territoire de Lille à Nice et de Paris à Annecy, se sont connectés les uns aux autres et ont commencé à échanger sur le réseau.

Peu à peu, des affinités se sont créées, des points d'intérêts se sont révélés convergents et l'idée de former une équipe commençait à mûrir dans l'esprit de chacun.

Un beau jour, lors du traditionnel #FollowFriday (sorte d'échange de fin de semaine pour remercier ses contacts des interactions hebdomadaires et faire connaître les nouvelles personnes à suivre sur Twitter), l'un d'entre eux a lancé un nom d'équipe: la #TwitterCoachTeam. Le groupe était né.

Rapidement, l'idée de créer quelque chose ensemble nous est apparue évidente. Restait à savoir quoi...

Notre principale contrainte était l'éloignement géographique. Contrainte qui nous est rapidement apparue minime compte tenu des moyens de communication actuels dont nous étions tous au fait. Skype fut donc notre principal et exclusif moyen de communiquer (nous n'avons pas d'action chez eux. Promis!)

Venait ensuite la question de nos atouts et points communs. Là encore, nous n'avons pas tardé à mettre en lumière que le dénominateur commun de nos parcours et de notre présence sur le web était l'écriture avec pour thème central le coaching et le développement de la personne. En effet, nous tenons chacun un blog dans lequel nous partageons nos inspirations, réflexions et expériences liés à notre activité professionnelle.

## Alors pourquoi les valeurs?

Car nous sommes partis d'un constat simple et essentiel. Lors de nos accompagnements, il nous arrive fréquemment, à un moment ou un autre du chemin parcouru avec nos clients, de faire un point sur la notion de **valeur**. Ce point peut aussi se transformer en objectif de séance voire en thème central de l'accompagnement.

Nous considérons que les valeurs sont la boussole de notre vie. Elle nous renseigne sur le cap à suivre au quotidien tout en nous préservant des dérives et de la navigation à l'aveugle. C'est donc avec un grand plaisir que nous vous proposons ces quelques pages sur nos visions, nos réflexions partagées, nos échanges et nos recherches sur ce thème incontournable.

## Ne perdons pas le Nord !

# Les valeurs

---

par Christophe Peiffer

**Les valeurs sont à l'Homme ce que le vent est aux éoliennes ou l'eau est aux barrages ; l'énergie nécessaire à son fonctionnement quotidien, lui permettant de transformer cette énergie inépuisable en activité motrice et pourvoyeuse de motivation.**

Après ce bref délire métaphorique qui me sert d'introduction, je vous propose un petit tour d'horizon, vu de ma fenêtre, sur ce que sont les valeurs, en quoi elles sont importantes dans notre quotidien, comme elles germent et évoluent avec le temps, comment les aligner et s'en servir dans nos choix et actions quotidiennes, bref tout ce que les valeurs contiennent comme mystères et profondeurs.

## C'est quoi, une valeur?

D'après l'excellent logiciel Antidote, l'un de mes meilleurs amis dans la rédaction d'articles, voici une définition d'une valeur :

- Importance que quelqu'un attache à quelque chose; ce en quoi quelque chose est digne d'intérêt. *La valeur sentimentale d'un souvenir. La valeur d'un livre.*
- Principe idéal qui sert de référence aux membres d'une communauté. *Les valeurs sociales, morales, esthétiques. Échelle de valeurs. La famille est une valeur très importante pour lui.*
- Ce par quoi une personne mérite le respect, l'admiration; ensemble des qualités de cette personne. *Un employé d'une grande valeur. Il n'a pas conscience de sa valeur. Estimer quelqu'un à sa juste valeur. Un homme de valeur.*

Pour vous donner ma propre vision de ce terme, je dirais que nos valeurs sont les références qui nous servent de guide au quotidien. Ces valeurs qui nous animent sont **ce qui est important pour nous dans notre vie** et nous sert **de cadre de référence pour nos pensées et actions quotidiennes**.



De ce constat, nous pouvons déjà en tirer une idée de base; il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises valeurs. Étant donné qu'une personne agira en fonction de ce qui est important pour elle, elle le fera suivant ce qui pourra être des valeurs pour certains et des contre-valeurs (ou anti-valeurs) pour d'autres.

Par exemple, si l'on prend la valeur de l'Argent, certaines personnes peuvent avoir des agissements pénalement répréhensibles pour avoir plus d'argent (je pense notamment au cas Madoff), pendant

que d'autres se servent de leur argent à des fins philanthropiques (je pense à Bill Gates et Warren Buffett). La valeur est commune, le comportement lié à cette valeur est radicalement différent.

Nous pouvons aussi constater avec l'évolution de l'humanité que la valeur de la vie (qu'elle soit humaine, animale ou végétale) n'a pas le même sens suivant le contexte et la période historique dans lesquels évoluent les Hommes. Ceux qui expriment leurs opinions en tuant leurs semblables n'ont à priori pas grand-chose de commun avec ceux qui militent pour la paix dans le monde. La valeur de la vie n'était pas une priorité pour des peuples ou sociétés de notre histoire quand des valeurs comme l'Appartenance, le Combat ou la Liberté (autres valeur parmi les grandes) étaient alors considérées comme prioritaires.

Que dire des individus dont le système de valeurs (nous verrons plus loin de quoi il s'agit) qui les anime génère chez autrui souffrance, peur, oppression, tristesse et autres douleurs morales? Par exemple, certaines valeurs comme le pouvoir, l'argent, la notoriété, la foi, le plaisir ou la combativité peuvent être bienfaitrices ou toxiques suivant les combinaisons avec d'autres valeurs, si elles sont assemblées entre elles ou isolées dans un autre système de valeurs.

Mais revenons plutôt à des valeurs plus personnelles et actuelles (bien que celles citées précédemment le soient encore de nos jours) et voyons d'où elles viennent et comment elles évoluent.

## La genèse des valeurs

Dans la pyramide des niveaux logiques de Robert Dilts, les valeurs sont au même niveau que les croyances. Pour résumer cette grille de lecture très utilisée chez les coachs, les niveaux logiques représentent toutes les dimensions de fonctionnement d'une personne, d'une équipe ou d'une organisation dans tous les contextes dans lesquels elle évolue.



Ces niveaux, au nombre de six, se déclinent comme suit:

- L'environnement
- Les comportements
- Les capacités
- Les **valeurs** et les croyances
- L'identité
- Le sentiment d'appartenance ou mission

Chaque niveau est en interaction direct avec le niveau qui lui succède ou le précède.

Nous voyons donc que les valeurs sont du même acabit que les croyances. Et à l'instar de ces dernières, nos valeurs se sont construites en fonction de notre éducation, nos expériences de vies, nos sources d'inspiration ou nos relations.

Suivant les différents contextes dans lesquels nous avons évolué et évoluons encore, les valeurs mobilisées dans ces contextes vont nous influencer d'une manière ou d'une autre. Si nous nous sentons bien avec l'une d'elle nous pourrions alors l'essayer, la mobiliser et finalement l'adopter; elle fera ainsi partie intégrante de nous et de notre système de valeurs. Nos comportements seront alors déterminés par cette valeur.

Toute cette dynamique évolue avec le temps. Rappelons-nous que les valeurs qui nous animent aujourd'hui ont été construites au fil du temps; de notre temps. Une valeur perçue comme fondamentale à une période de notre vie, peut se placer à un niveau plus secondaire à un autre moment. Et vice versa.

## Nicolas et l'Argent

Pour illustrer cette notion de dynamique, je vous propose l'histoire de Nicolas, un client pour du coaching de transition professionnelle (compte tenu de la confidentialité des accompagnements, les noms et activités ont été modifiés).

La jeunesse de Nicolas fut le théâtre d'un quotidien difficile d'un point de vue financier. Ses parents présentaient des difficultés considérables à "joindre les deux bouts". De plus, le message en filigrane délivré par le père de Nicolas était du genre *"Si tu ne réussis pas dans la vie, tu n'auras pas d'argent et tu auras les mêmes problèmes que nous"*. Dans l'absolu, ça part d'un bon sentiment, mais les conséquences pour la vie d'adulte de Nicolas se trouveraient être dommageables.



Cette notion d'argent, au centre de toutes les préoccupations quotidiennes de Nicolas, fut rapidement érigée au stade de valeur fondamentale. De fait, son chemin de vie fut balisé par la valeur Argent et tous ses comportements et stratégies furent dictés par celle-ci. Nicolas connut une carrière brillante ainsi qu'une situation financière et matérielle très confortable.

Tout ceci aurait pu perdurer dans le temps, mais voilà qu'un grain de sable nommé transition professionnelle vint gripper la belle mécanique.

Cette période étant propice à la remise à plat des valeurs et fonctionnements habituels, Nicolas souhaitait démarrer une nouvelle activité qui ait du sens pour lui. Le hic était que toutes les activités qui lui venaient du cœur entraient en conflit avec la valeur Argent qui l'avait fait avancer jusque-là. Des activités certes épanouissantes, mais moins rémunératrices que les précédentes.

L'un des tournants du coaching qu'il avait entrepris était précisément de faire un état des lieux de ses valeurs actuelles et d'en identifier un ordre de priorité correspondant à ses besoins du moment. Dès qu'il vit noir sur blanc que les valeurs de Bien-être et d'Ouverture d'esprit étaient passées devant celle de l'Argent, son conflit s'est transformé en énergie pour monter sa propre affaire.

Aujourd'hui, Nicolas est patron de son propre commerce et agit au quotidien en fonction des valeurs qui l'animent à cette période de sa vie.

## Une valeur c'est bien, plusieurs valeurs c'est mieux



Étant donnée la multitude d'environnements que nous traversons en une journée (maison, travail, sport, association, transport, loisir, etc.), nous pouvons légitimement penser qu'il n'y a pas qu'une seule valeur qui nous serve de guide au milieu de tous ces environnements mais bien un ensemble de valeurs qui entrent en jeu et en interaction les unes avec les autres.

Nous sommes donc en présence d'un **système de valeurs**.

Le système de valeurs est un ensemble de valeurs qui, combinées entre elles, forment une feuille de route très personnelle pour nous indiquer **le chemin à suivre** dans les différents environnements cités plus haut. Ce système comme tout système est soumis à des lois fondamentales que sont la recherche permanente d'équilibre pour maintenir le système en place (homéostasie) et son unicité représentant plus que la somme des parties.

Ainsi, dans un système de valeurs, le fait d'aborder une modification sur l'une d'entre elles, soit en étant amené à la reconsidérer, soit en la plaçant à un niveau plus secondaire, peut ébranler le système pendant un certain temps. Le système tendra alors à retrouver un équilibre soit en revenant à la configuration initiale, soit en adoptant une nouvelle configuration satisfaisante d'un point de vue de l'écologie personnelle.

Quant à l'unicité de ce système, il représente une force non négligeable dans la construction de l'identité d'une personne. C'est ainsi que dans l'échelle des niveaux logiques de Robert Dilts vue précédemment, le niveau de l'Identité se situe au-dessus de celui des valeurs. Cette identité formant un "Tout" plus important que la somme des valeurs prises chacune individuellement.

## Il est temps de conclure

Les valeurs qui nous portent font de nous ce que nous sommes au quotidien. Suivant le contexte dans lequel nous évoluons, elles se manifestent dans un ordre de priorité différent, mais le système qu'elles forment constitue l'un des principaux piliers de notre identité. L'autre étant celui des croyances.

Mais ceci est une autre histoire...

# Valeurs affichées et vécues en entreprise

---

par Karine Aubry

**Une valeur en entreprise, c'est une étoile qui guide les choix. Idéale, elle inspire et mobilise, et elle donne du sens. Le système des valeurs de l'entreprise serait alors une constellation, qui constitue une part de la culture et de l'identité de l'entreprise. *Excellence, Intégrité, Diversité, Sens du service* : ce système de valeurs relie aussi l'entreprise à d'autres entités (fournisseurs, partenaires, candidats...) dont les valeurs sont, sinon similaires, du moins compatibles.**

Derrière les valeurs il y a une vision du monde partagée - en principe - par tous ceux qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise.

Exemple : l'entreprise Delaroue a pour valeur l'innovation, c'est ce qui porte l'ensemble des équipes de l'administration jusqu'à la production. Les employés sont fiers de travailler pour un pionnier du pneu, qui lance chaque année des produits innovants au service des transports et de la compétition automobile, et qui garde une place de fer de lance sur son marché.

Aujourd'hui 80% des entreprises se définissent des valeurs propres et beaucoup d'entre elles les affichent dans leur communication offline et online. Tapez "Nos valeurs" + entreprise dans Google pour un aperçu rapide du phénomène, en près de... 4 millions de réponses !

## Des valeurs à l'affiche

Que remarque-t-on ? A la lecture de pages de résultats, il ressort que certaines valeurs sont plus fréquemment citées. L'agence Wellcom s'est intéressée au sujet depuis 2003 en créant son [Index des valeurs](#) sur une base de 450 puis 800 entreprises en France (puis dans le monde). A partir des valeurs affichées et en effectuant des regroupements sémantiques, un index des valeurs a été constitué avec une liste de valeurs pilotes.

Voici le hit-parade des valeurs les plus mises en avant par les entreprises françaises en 2006 :

<b>Innovation</b>	<b>31%</b>
<b>Intégrité</b>	<b>28%</b>
<b>Satisfaction client</b>	<b>27%</b>
Esprit d'équipe	26%
Respect	22%
Qualité	20%
Esprit entrepreneurial	17%
Responsabilité	15%
Environnement	13%
Professionalisme	11%

Prenons le top 3, et demandons-nous ce qui est affiché et vécu :

## 1 - Innovation

Près d'une entreprise sur 3 déclare placer l'innovation dans le top de ses valeurs, comme une priorité. Y a-t-il vraiment une telle proportion des entreprises françaises qui vivent l'innovation au quotidien ? Ou bien cette valeur est-elle affichée en réponse à des attentes (réelles ou supposées) du marché ? Il serait intéressant de creuser sur le **sens** que ces entreprises donnent au mot "innovation". Est-ce le reflet de notre soif insatiable de nouveauté ? Est-ce l'idée qu'une entreprise ne peut survivre que si elle innove sans cesse ?

## 2 - Intégrité

Ainsi, les valeurs de transparence, d'honnêteté et d'éthique seraient des priorités pour plus d'un quart des entreprises en France. Réalité, rêve ou façade ? Dans son [Indice de perception de la Corruption \(IPC\) 2011](#), Transparency International nous donne un élément de réponse : la France se classe seulement au 25ème rang, assez loin derrière de nombreux Etats européens comme le Danemark, la Suède, la Finlande, les Pays-Bas, l'Allemagne et le Royaume-Uni.

Hm, intégrité ? Certes cet indice concerne le secteur public, mais nos entreprises baignent a priori dans le même bain culturel, groupes internationaux mis à part (dans une certaine mesure).

**Notons donc simplement un écart entre deux réalités** : les chiffres sur la corruption d'une part, et la revendication d'intégrité d'autre part. Et peut-être est-ce justement cohérent : si l'on considère une valeur comme une étoile polaire, elle est d'autant plus recherchée et réclamée dans un contexte où elle est contredite. Si c'est le cas, dans un pays comme la Nouvelle Zélande qui arrive 1ère au classement de Transparency, ou comme la Finlande seconde, la valeur intégrité ne sera pas autant revendiquée. Et de fait, une rapide recherche sur les valeurs proclamées des entreprises néo-zélandaises et finlandaises fait ressortir d'autres valeurs que l'intégrité.

Voilà un sujet d'enquête pour plus tard !

## 3 - Satisfaction clients

Voilà une valeur qui tombe bien, dans une économie essentiellement tertiaire, où les services ne cessent de se développer. Au sujet de cette valeur, une manifestation intéressante est à observer actuellement avec les opérateurs Télécom.

Voyez [cette affiche](#) : « Le service Orange, Satisfait quand vous l'êtes ». La campagne comprend aussi [un spot de publicité](#) dans lequel les 35 000 salariés d'Orange courent pour satisfaire leurs clients.

Question : cette valeur était-elle aussi présente chez Orange... avant le bouleversement du marché par son concurrent Free et son offre tarifaire "révolutionnaire" début 2012 ?

Ce qui est sûr c'est que ce message, ici en communication externe, est sûrement pleinement diffusé en interne afin d'être concrètement mis en actes dans tous les services, à commencer par le service client. **Cette valeur est sans doute davantage vécue aujourd'hui - et non plus seulement proclamée - à l'intérieur de l'entreprise**, par nécessité (pour garder de précieuses parts de marché).



## Pourquoi communiquer ses valeurs à l'extérieur ?

Communication interne et externe se rejoignent par endroits et la diffusion des valeurs ne se cantonne pas aux livrets d'accueil et autres formations internes ou séminaires pour employés. On communique sur ses valeurs à l'extérieur, comme on communique sur le reste de son activité, de son identité et de sa mission. C'est une manière de diffuser l'esprit "corporate".

Mais communiquer sur ses valeurs est également un acte stratégique, et c'est là que le bât peut blesser.

L'on peut s'interroger sur le champ d'influence de chaque valeur de l'entreprise : certaines valeurs ont un sens pour le client (et donc pour les collaborateurs dans l'optique de servir le client), mais l'inverse n'est pas forcément vrai car il est des valeurs qui conditionnent le travail des collaborateurs mais ne concernent pas les clients (ex : l'esprit d'équipe).

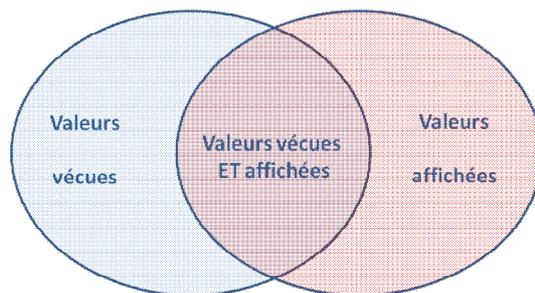
D'une manière générale, la question de fond sur les valeurs affichées par les entreprises pourrait être : **s'agit-il de valeurs "de communication", de valeurs réellement vécues par tous ou encore de valeurs vécues essentiellement par les dirigeants mais peu partagées par les collaborateurs ?**

## Quand les valeurs affichées ne sont pas les valeurs vécues

Une valeur **affichée** est proclamée, revendiquée à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Une valeur **vécue** est mise en actes, ressentie, pleinement intégrée (idéalement à tous les niveaux de hiérarchie), avec des preuves quotidiennes à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Selon ces critères, une entreprise a deux familles de valeurs, avec une zone de chevauchement idéalement la plus grande possible si on recherche l'alignement :



Plus la zone de chevauchement centrale est grande, plus l'entreprise est alignée avec ses valeurs affichées. **De la poule et de l'œuf, peu importe : que l'entreprise ait commencé par proclamer une valeur avant de l'intégrer ou l'inverse, il y a cohérence.**

D'ailleurs, les entreprises et associations déclarent souvent des valeurs dès leur création, avant même d'avoir vécu leur premier jour d'activité. C'est la déclaration de valeurs fondatrices qui guide les premiers pas, et parfois des années d'exercice.

Un exemple assez typique de non-alignement avec les valeurs affichées, c'est le **développement durable** :

Une myriade de valeurs émergentes, valeurs nobles et en vogue, mais pas encore passées dans les gestes. Des valeurs liées à la RSE, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, fleurissent sur les plaquettes d'entreprises qui continuent à négliger les risques psycho-sociaux, à laisser leur immeuble illuminé la nuit, à consommer des tonnes de papier chaque année etc. Ce qui est affiché ici n'est pas vécu.

A l'extrême, on parle de *greenwashing*...



## La compliance

A ce sujet, on observe actuellement une forte demande de la part de l'Europe du Nord (tiens, les mieux notés par Transparency) sur la compliance (conformité) en matière de RSE. De quoi s'agit-il ?

Voici une définition de la compliance :

« L'ensemble des processus qui permettent d'assurer le respect des normes applicables à l'entreprise par l'ensemble de ses salariés et dirigeants, mais aussi des valeurs et d'un esprit éthique insufflé par les dirigeants. » (source : le [Cercle de la Compliance](#))

Globalement, la compliance c'est le respect des normes et législations : codes de conduite professionnels, lutte anti-corrupcion, prévention de la fraude, respect des normes, application de principes RSE au quotidien, diversité etc. Mais au-delà du respect de codes extérieurs, la compliance est "**une action proactive et éthique du respect de la loi.**" (Le Cercle de la Compliance)

Autrement dit, **le moteur de l'action doit être intérieur à l'entreprise** et ce moteur ce sont les **valeurs**. La compliance, c'est déjà d'agir en ligne avec ses valeurs, c'est donc avoir une adéquation forte (une superposition) entre valeurs affichées et valeurs vécues. « Walk the talk », disent les anglo-saxons, « mets tes actes en conformité avec tes paroles ».

Un exemple de mise en pratique de la compliance par une entreprise ?

#### **Compliance**

Afin de s'assurer de la conformité des pratiques internes au Code d'Éthique du Groupe, un dispositif d'alerte a été mis en place depuis 2006. Chaque salarié du Groupe peut faire état de ses inquiétudes concernant d'éventuelles pratiques illicites ou contraires à l'éthique, dans le respect de son anonymat si nécessaire. [Lu sur le site de Sanofi]

Bonne nouvelle donc, des entreprises s'engagent dans l'alignement de leurs actes avec leurs valeurs et impliquent l'ensemble de leurs salariés dans cette démarche. Preuve de cette tendance, des programmes de compliance se développent, auxquels adhèrent les entreprises, comme le Global Social Compliance Programme ([gscpnet.com](#)).

## **Les raisons du décalage**

S'il existe, pour certaines entreprises, un décalage important entre valeurs affichées et vécues, les raisons en sont diverses. On peut citer :

- Une vision "**marketing**" des valeurs : les valeurs affichées sont choisies pour donner la meilleure **impression** à l'extérieur
- Parfois les valeurs étaient **celles des fondateurs** et ne sont pas passées "dans les gènes" de ceux qui travaillent aujourd'hui dans l'entreprise. Il peut aussi y avoir rupture de génération (X / Y). A l'inverse, les valeurs vécues passent dans l'inconscient collectif, sont partagées sans le savoir. *Ex : quand on travaille chez Apple, on porte forcément en soi la valeur innovation.*
- Les grands groupes rencontrent aussi un problème spécifique : comment diffuser les valeurs pour qu'elles soient **portées tout au bout de la chaîne**, jusqu'à la caissière de supermarché qui n'a jamais croisé les dirigeants auteurs de ces valeurs ?

- Les valeurs vécues ont pu évoluer avec les **mutations de l'entreprise** : croissance, transformation, fusions, maturation, effets de la mondialisation, développement durable etc. tandis que les valeurs sur la plaquette restaient les mêmes.

- Il y a parfois une **vision idéaliste des valeurs**, qui ne tient pas compte du contexte. A ce sujet Eric partage une expérience :

« J'ai eu l'occasion de mener un groupe de travail sur les valeurs managériales avec un client. Le groupe a plus fait ressortir ce qu'il souhaitait que ce qu'il faisait. On s'est retrouvé avec une liste de "bonnes pratiques" impossibles à tenir, pour 2 raisons principales:

- le niveau d'exigence était haut, intenable dans le contexte
- une partie de ces bonnes pratiques recensées ne dépendait pas d'eux. Ils ne pourraient pas les mettre en pratique si l'entreprise n'allait pas dans le même sens. OR, c'était justement ressorti parce qu'il y avait un malaise.

Pour être plus concret, un exemple : les non-dits. Les managers en souffraient, à la fois en tant que collaborateur et vis à vis de leur équipe (malaise). Ils ont donc fait ressortir une dimension "transparence" non applicable (6 mois plus tard, il y avait un plan social car la boîte allait mal). »

- Enfin, se pose la question de **l'interprétation des valeurs**: peuvent-elles se décrire en un mot ? A ce sujet, Eric nous apporte un cas concret autour de deux interprétations différentes de la valeur "humaine":

« Deux entreprises de grande distribution affichent haut et clair leurs valeurs humaines dans leur communication institutionnelle... Entre autre. Car pour la première, à côté de cette valeur humaine, s'affiche la valeur **service**. Pour la deuxième, c'est la valeur **résultat** qui pointe son nez.

Dans les actes, que se passe-t-il? Tout d'abord, l'impact sur la politique de rémunération et ses conséquences. Dans la première, les collaborateurs sont payés sur la base d'un fixe, avec une participation aux bénéfices. Dans la seconde, en plus de la participation aux bénéfices, les vendeurs sont commissionnés.

Conséquence sur le travail d'équipe:

Du coup, les relations "humaines" entre les collaborateurs prennent un tout autre tour. En effet, dans la première entreprise, si l'un de les collègues peut s'occuper du client pendant que je fais autre chose, ça me va (et on peut entendre à ce sujet 2 niveaux: "je suis content pour le client et je m'affaire à autre chose d'utile, il y a un bon esprit d'équipe" ou bien "super, ça me fait ça de moins à faire.")

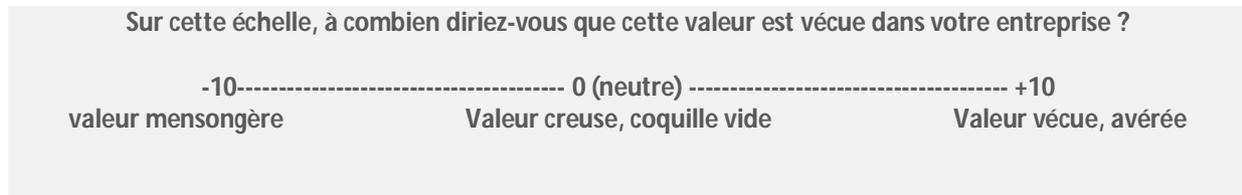
Dans le deuxième cas, c'est au premier qui dégage. J'y ai régulièrement entendu des remarques du type "c'était mon client, tu me l'as piqué !" et en même temps, la performance, clairement affichée, génère une stimulation et un encouragement.

Conséquences sur le management

Dans notre première entreprise, cette valeur se rapproche de l'humanisme. Quand un collaborateur a un souci, son manager est là pour l'aider, le seconder. Le travers, c'est la difficulté à dire les choses quand ça ne va pas, à sanctionner au besoin. Dans notre seconde enseigne, les résultats sont affichés au jour le jour (voire 2 fois par jour). Toute baisse est vue, traitée, soit sous l'angle de la motivation, soit de la sanction. Ceux qui ne répondent pas aux attentes de résultats sont donc "légitimement" (selon ce système de valeurs) sanctionnés. »

## Le point de vue des collaborateurs

Un autre angle de vue plus nuancé que la vision binaire “affichée” / “réelle” consiste à regarder chaque valeur une par une et à placer un curseur sur la ligne ci-dessous :



Exercice : notez les valeurs proclamées par votre entreprise et demandez à des salariés, individuellement, de placer sur la ligne chacune des valeurs. Selon eux, cette valeur est-elle vécue au quotidien dans l'entreprise ? Ou est-elle creuse, sans contenu concret, voire mensongère ?

### Quelques exemples :

- Une entreprise affiche “**Diversité**”, pourtant 95% de ses employés viennent du même milieu socio-culturel et elle n'a pas un seul handicapé dans ses effectifs. Les employés risquent de placer le curseur du côté de “valeur mensongère”.



- Une entreprise a placé dans ses valeurs la “**Liberté**”. De nombreux employés interrogés ne se reconnaissent pas dans cette valeur au quotidien : ils ont des horaires strictes, la structure très hiérarchisée impose des process précis, ils ont rarement le choix des projets qui leur sont affectés etc. La valeur Liberté n'est pas vraiment vécue par les employés, à leurs yeux elle est creuse voire un peu mensongère.

- Une autre entreprise clame sa valeur “**Excellence**”, et cette fois les salariés placent le curseur tout à droite : chaque jour ils vivent cette valeur dans l'exigence qu'ils partagent sur chaque aspect de leur travail (qualité des documents remis, précision des réponses échangées en interne ou avec les clients, haut niveau de qualité du travail accompli, recherche de la perfection etc.)

Bien sûr, une difficulté réside dans le fait que chaque service de l'entreprise a ses priorités. Comment réunir à la fois la production, les RH, l'administratif, la technique, le juridique autour de valeurs communes ? Une valeur peut être aussi vécue par la direction générale et beaucoup moins par le middle management.

## Les risques du non-alignement

En quoi l’alignement des actes avec les valeurs affichées est-il important ?

Nous l’avons vu, la compliance est un critère montant du monde des affaires et les entreprises qui affichent des valeurs mensongères risquent de perdre crédit... et marchés. Elle impose à la fois la conformité aux normes extérieures, donc aux valeurs extérieures, ainsi que la conformité à ce qui est annoncé (valeurs affichées). Le risque d’un non alignement, c’est le *“name and shame”*, l’opprobre publique qui peut coûter cher à l’entreprise.

Ex : une entreprise qui afficherait des valeurs RSE fortes et ne les suivrait pas, risquerait de tendre le bâton pour se faire battre.

Du point de vue interne, le non-alignement avec les valeurs affichées peut créer **une rupture** entre l’entreprise dans son ensemble et les salariés, altérant le sentiment d’appartenance, la fierté, l’engagement, etc. Pire, une valeur mensongère peut susciter chez les salariés le sarcasme, la prise de distance voire créer une vraie rupture.

Ex : lors d’une soirée annuelle plénière, la direction clame plus fort que jamais des valeurs dans lesquelles les salariés ne reconnaissent pas du tout leur quotidien. Le **“Partage”** ? Quel Partage ? Ils ont travaillé d’arrache-pied pendant 12 mois et n’en touchent pas le résultat, leurs conditions de travail se sont détériorées, tandis que les actionnaires touchent des dividendes croissants. Ils repartent chez eux écoeurés.

Une valeur mensongère représente aussi un risque fort pour la marque, et la marque employeur, si clients ou candidats se sentent trompés.

Ex : l’entreprise clame que sa valeur est la **disponibilité**, et le client ne parvient jamais à joindre personne, ou après un premier contact commercial plein de disponibilité les clients notent que le temps d’échange est très raccourci, qu’on va à l’essentiel, avec moins d’écoute etc.

Autre exemple, l’entreprise clame qu’elle œuvre pour **l’épanouissement** de chacun de ses cadres, pourtant ce candidat à peine recruté se trouve affecté à des projets qui ne l’intéressent pas... il avait été explicite sur ce qu’il cherchait lors de son entretien d’embauche. Son manager lui fait gentiment comprendre qu’il y a des impératifs économiques qui passent avant tout. Promesse tenue ?

Plus globalement, les salariés sont les observateurs quotidiens des choix et actes de leur entreprise (dont ils sont eux-mêmes acteurs !) et peuvent juger les valeurs mensongères en notant des incohérences concrètes.

Ex : ils questionnent la valeur **Intégrité** affichée par leur entreprise qui accepte les cadeaux des clients, qui n’est pas tout à fait à jour de ses licences de logiciels, qui triche lors d’appels d’offres (en faisant jouer ses relations) etc.

Au final, **le non-alignement entre valeurs affichées et valeurs vécues** crée des **pertes** sur tous les tableaux :

- **perte de confiance**, de **crédibilité** en interne comme à l’externe

- **perte d'engagement**, éventuellement dispersion des salariés selon leurs propres valeurs

- **perte de force** : à s'appuyer sur des valeurs bancales, l'entreprise manque l'occasion de se fonder sur ses véritables valeurs, celles qui la meuvent au quotidien

**Quand les valeurs affichées ne sont pas reconnues par les collaborateurs, il peut être intéressant de rechercher quelles valeurs sont réellement vécues par ces mêmes collaborateurs.**

Les valeurs réelles, voilà peut-être le gisement inexploité pour les entreprises. Utiliser ce potentiel demande un travail de fond pour identifier ces valeurs véritables, vécues au quotidien sans être identifiées ni nommées. Enquête interne, coaching d'équipe, appel à un cabinet de conseil, plusieurs voies existent qui peuvent révéler des surprises notamment dans la hiérarchie des valeurs telles qu'elles sont vécues par les collaborateurs... même les plus "corporate" !

## Conclusion

Certaines entreprises ont compris l'importance de s'aligner, dans leur discours et leurs actes, sur leurs valeurs véritablement vécues au quotidien - ce sont les moteurs de l'entreprise. S'aligner avec ses valeurs suppose de les connaître mais aussi de s'affranchir du besoin de paraître et d'avoir les valeurs "qu'il faut", les valeurs qui vendent ou qui plaisent. A la clé, une authenticité qui peut donner une force inégalée ?



# Les 7 types de valeurs

---

par Eric Rolland

**Lorsqu'on parle de valeurs, chacun d'entre nous a ses mots, ses représentations. Ce qui offre une constellation de termes que chacun s'approprie. Pas évident alors de se faire comprendre et de clarifier ce qu'on a en tête. Encore moins lorsqu'il s'agit de comprendre le système de valeurs de l'autre, ou de l'entreprise que l'on vise.**

Aussi, afin de simplifier cette lecture, je vous propose une synthèse autour de 6 univers, certes restrictifs, mais qui ont le mérite de simplifier les choses.

## Les valeurs d'optimisation



Maîtres mots : Qualité, efficacité, optimisation

Cet univers privilégiera les compétences, la sécurité, la responsabilité individuelle, comme autant de maillons d'une chaîne.

A l'image de St Thomas : "je ne crois que ce que je vois".  
Bref, ce qui a de la valeur, c'est ce qui se mesure.

Mue par ces valeurs, la personne ou l'entreprise n'aura de cesse de rationaliser les process, de gagner en efficacité.

Elle aura du mal avec les retards, le manque d'implication, bref, tout ce qui pourrait mettre un grain de sable dans les engrenages.

Elle pourra également avoir des difficultés avec l'irrationnel, le manque d'implication, l'inconnu, l'abstrait.

## Les valeurs de l'opinion

Ces personnes/entreprises sont attirées et recherchent pour elles même la notoriété. Etre considéré, avoir une image reconnue, séduire et plaire au plus grand nombre (je n'ai pas dit forcément être accessible). On le retrouve beaucoup dans les marques de luxe. Mais pas que. « Tu te rends compte, il a une bonne place, il a été embauché par XXX » (et finalement, peu importe le poste.)

Du coup, ces personnes/entreprises pourront redouter la critique, le jugement. Elles auront tendance à afficher les signes extérieurs de réussite, les succès.



## Les valeurs de l'inspiration



Le monde des créatifs. Ils apprécient et recherchent la spontanéité, l'enthousiasme. La part des émotions est importante, avec une aspiration : créer. Et ce, quel que soit l'univers. On en trouve beaucoup dans les agences de com., chez les artistes.

Mais ça peut aussi être le cas dans un service R&D d'une entreprise, ou dans une entreprise qui laisse une grande place à l'innovation. Ils apprécient le flou : cela leur laisse

une marge de manœuvre. La routine est bannie.

On s'appuie là beaucoup sur la symbolique. Là où vous ne voyez que le logo de l'entreprise, un collaborateur vous racontera son histoire, le sens des couleurs choisies, la signification du détail que vous n'aviez pas remarqué. Remettre en question, rechercher la nouveauté dans un souci d'authenticité, d'émerveillement et de dépassement de soi est le quotidien. Pour travailler avec eux, il vous faudra aimer discuter, et ne pas avoir peur de voir vos idées déconstruites pour être reconstruites.

## Les valeurs d'implication

C'est le monde du collectif, du service à l'autre, de l'utilité au détriment de ma propre personne. L'expression collective et les volontés générales sont fortement écoutées. Tout se fait dans le souci de la liberté d'autrui. La défense de l'autre.

Les maîtres mots sont la loi, la démocratie, le bien commun.

Du coup, cela est souvent assorti d'un esprit militant, engagé. Ils ne supporteront pas l'égoïsme et l'intérêt personnel.

Vous trouvez ce type de valeurs dans les milieux publics, associatifs, caritatifs. Dans les entreprises privées, regardez ainsi le nombre d'entreprises qui créent une fondation afin d'aider leurs tiers.



## Les valeurs de la maison



Elles correspondent au monde de la tradition, de la mémoire, de la fidélité.

Un peu comme l'antre familial, elle reprend une partie de ses codes : discrétion, confiance, respect de la hiérarchie, honneur. Dans cet univers l'exemplarité, le respect et

l'autorité sont primordiaux. Il y a rejet de tout ce qui est vulgaire, déplacé, on ne laisse pas de place au laisser aller.

En entreprise, cela se caractérisera par des principes. Une culture orale qui laisse une bonne place aux usages. Les rituels d'entreprise sont importants : le pot du vendredi soir, le café institutionnel du matin, le séminaire de rentrée...

Ces personnes ou ces groupes privilégient la bonne ambiance de travail, les principes, le respect de la parole donnée. Mais aussi les titres et les diplômes, comme autant de marques de légitimité, d'autorité, bref, de rang social.

## Les valeurs de contractualisation

Ici, on réussit par la force de la volonté.

Ce qui importe, c'est la possession, le bien matériel, les signes extérieurs de richesse comme signes de réussite: le commercial roule en Clio, le patron en Mercedes. Cela donne des capacités à saisir les opportunités, des talents de négociateurs, un goût pour la compétition.

Cela peut également générer des rivalités, qui sont alors perçues comme stimulantes.

On retrouve là aussi le luxe. En tout cas, le côté haut de gamme, l'aspect clinquant n'étant pas une obligation.

Sans challenge, l'ennui et dans la routine arrivent vite.

Le contrat est important et ainsi, la parole donnée fait foi.

Vous le trouvez par exemple chez les diamantaires dont le contrat se finalise par une poignée de mains : c'est elle qui est le contrat.



## Les valeurs de transversalisation



Ces personnes croient en un monde flexible, voient le monde comme un immense maillage.

Le mode projet est leur dada. En effet, c'est l'occasion de faire plusieurs choses à la fois, de cerner le monde de façon plus large.

Ils fonctionnent beaucoup en mode réseau et croient en la pluridisciplinarité.

Ils aiment passer d'un projet à l'autre, car c'est l'occasion de faire de nouvelles rencontres, de gagner en compétence.

Du coup, ils croient plus en l'employabilité qu'en la sécurité. Ils ne supportent pas les process lourds, la mauvaise ambiance qui nuit au travail collectif.

L'émergence des tendances sur l'intelligence collective prend racine dans ces valeurs.

## Conclusion

Autour de ces 7 univers, nous pouvons constituer notre propre cartographie, notre propre système de valeurs. Car enfin, nous ne nous retrouvons pas que dans l'un de ces mondes, mais bien au travers de plusieurs, que nous pourrions hiérarchiser... et faire évoluer au fil du sens que nous donnons à notre vie, au fil de nos expériences.

# Valeurs et Spirale dynamique

---

par Anne-Claude Boutin

**Dans le modèle de la Spirale Dynamique de Graves, trois « strates » de valeurs coexistent :**

- Valeurs de surface
- Valeurs cachées
- Valeurs profondes

## Valeurs de surface

Les valeurs de surfaces sont conscientes et peuvent être manifestées tous les jours. Elles s'expriment par exemple dans un code vestimentaire, l'acceptation ou non d'une règle sociale, le choix d'une activité, etc. Ces valeurs sont fondées sur une culture, une religion, une loi, une réflexion éthique...

## Valeurs cachées

Les valeurs cachées correspondent :

- soit à une intention consciente de ne pas exprimer ses propres valeurs pour manipuler (j'affiche publiquement les valeurs de l'entreprise mais je garde mes propres valeurs cachées) ou se protéger (je ne peux en toute sécurité afficher mes propres valeurs).

- soit au fait que l'on est sensé connaître des valeurs qui ne sont pas exprimées mais présumées connues. Par exemple dans la famille, l'entreprise ou la société, il est de « bon ton » de se conformer à des « principes » qui sont souvent implicites. Ces valeurs implicites sont à l'origine de problèmes de communication interculturelle, d'intégration...



Ces deux premières strates de valeurs concernent **ce à quoi on pense !**

Mais prenons l'exemple d'une personne qui a la valeur de liberté : celle-ci sera exprimée et vécue de manière différente en fonction des périodes de la vie (enfant, adolescent ou adulte - période de stabilité ou de difficultés...)

## Valeurs profondes

Il y a une troisième strate de valeurs qui définit **comment une personne pense** : sa vision du monde. Pour le modèle de la spirale dynamique, cela correspond aux valeurs profondes. Celles-ci sont inconscientes et conditionnent en quelque sorte les valeurs de surface et cachées et la manière dont elles sont vécues.

## Niveaux

Voici les **huit niveaux (ou mêmes)** de la spirale dynamique qui définissent l'évolution de notre vision du monde. Il n'y a pas de niveau supérieur ou inférieur à l'autre (les niveaux prennent de plus en plus en compte la complexité). Nous exprimons à un instant « T » plusieurs niveaux simultanément à diverses proportions.

### Subsister

*AN-Beige* correspond à une étape où l'individu ou la société cherche à satisfaire ses besoins primaires physiologiques. Le comportement est dominé par la nature et les instincts de survie de base.

*BO-Violet* correspond à une étape où l'individu ou la société se rend compte de la sécurité qu'apportent l'appartenance à un groupe et le respect des traditions (animisme). Le respect des règles et des « meneurs » est important.

### Acquérir une identité

*CP-Rouge* correspond à une étape où l'individu ou la société se connecte à sa puissance et à ses forces personnelles. Les bandes de banlieues, une jeunesse rebelle sont caractéristiques de cette couleur. Ils vivent au jour le jour sans se préoccuper des éventuelles conséquences.

*DQ-Bleu* correspond à l'étape où l'individu définit ce qu'il a de commun avec la société et comment cela donne ordre et sens à son existence. On se sent coupable si l'on ne se conforme pas aux normes collectives.

### Obtenir la satisfaction

*ER-Orange* correspond à l'étape où l'individu satisfait ses besoins matériels.

La motivation est en grande partie basée sur des facteurs économiques et matérialistes.



*FS-Vert* est la recherche de relations chaleureuses avec les autres par lesquelles on accède au bonheur. Ce qui motive dans le travail, c'est le contact humain et le fait d'apporter sa pierre à l'édifice. Les valeurs dominantes sont l'ouverture et la confiance.



## Reconstruire

*AN-Jaune* correspond à une étape où l'individu cherche à développer en lui compétence, responsabilité et autonomie pour résoudre les problèmes généraux du monde. La réflexion est caractérisée par une pensée systémique. Des talents uniques et des particularités sont considérés avec intérêt dès lors qu'ils peuvent contribuer à l'ensemble.

*BO-Turquoise* est une étape où l'individu éprouve le besoin d'élargir sa perception dans une vision holistique qui englobe toute vie.

Le tableau ci-dessous vous donne une idée de la répartition des différents niveaux dans la population générale et dans la population au pouvoir.

% de la population générale (chiffres arrondis)	Niveaux (mêmes)	% de la population au pouvoir (chiffres arrondis)
10%	Violet	1%
20%	Rouge	5%
40%	Bleu	30%
30%	Orange	50%
10%	Vert	15%
1%	Jaune	5%
0.1%	Turquoise	1%

## Nuances pour une valeur selon sa vision du monde

Pour que vous puissiez mieux saisir l'importance de sa vision du monde dans la manière de vivre chacune de ses valeurs, je vous propose la déclinaison d'une valeur qui est « le partage » selon les différents niveaux de la spirale dynamique :

Valeur « Partage »	Beige	-
	Violet	On partage nourriture
	Rouge	Le plus fort « se sert » - Si partage, il asservit (hiérarchie)
	Bleu	On partage une vérité, une norme, un dogme
	Orange	On partage les richesses
	Vert	On partage l'environnement – un sens commun – les droits de l'homme
	Jaune	On partage un but commun, coresponsabilité, leadership partagé
	Turquoise	On partage une vue holistique de notre environnement

## Changement des valeurs de surface avec la même vision du monde

Pour compliquer un peu plus les choses, on peut très bien changer ses valeurs de surface (et/ou cachées) mais ne pas changer sa vision du monde ! Prenons par exemple l'histoire de Jean-Pierre Lachize, militant communiste qui va se convertir à la foi en devenant pasteur. Sa vie en est bouleversée mais du point de vue de la spirale dynamique, il a gardé ses valeurs profondes (sa vision du monde) : il existe une vérité absolue à laquelle on doit tout sacrifier (DQ-Bleu). Par contre ses valeurs de surface peuvent être bouleversées : la solidarité pour le syndicaliste, l'amour de son prochain pour le pasteur...

# Trouver son échelle de valeurs

par Christophe Peiffer

**Connaître ses valeurs, c'est bien ; pouvoir les utiliser c'est mieux.**



Reprenons la métaphore de la boussole déjà vue dans cet ebook. Si vous avez dans la poche la meilleure boussole du monde avec tout un tas de fonctionnalités « high-tech-dernier-cris-à-la-pointe-de-la-modernité », mais dont vous ne savez pas vous servir, vous serez aussi perdu qu'une bourgade du fin fond du Périgord.

Concernant les valeurs, l'idée est similaire. Connaître ses valeurs est un bon début pour qui souhaite conduire sa vie de façon équilibrée avec une vision à long terme. Pour autant, connaître le fonctionnement de son système de valeurs, déterminer lesquelles sont prioritaires, savoir sur lesquelles nous pouvons appuyer pour prendre des décisions importantes est essentiel pour se sentir en accord avec soi-même, ou autrement dit être aligné avec ses valeurs.

Voici pour vous, chers lecteurs, un outil que nous utilisons souvent en coaching pour déterminer **vosre échelle de valeurs**. Il se veut simple d'utilisation et les explications fournies vous permettront d'avancer pas à pas dans cette belle exploration.

## Phase 1 : Déterminer ce qui est important



La première phase consiste à vous servir du tableau ci-dessous afin d'identifier et de lister dans trois contextes différents, les « choses » que vous aimez, que vous recherchez ou qui sont importantes pour vous ainsi que celles que vous n'aimez pas, que vous évitez ou qui vous dérangent.

Vous constaterez que nous n'avons pas encore parlé de valeurs. L'idée, ici, est d'être le plus **spontané** possible. Vous pouvez inscrire des mots clés, des groupes de mots ou des phrases complètes si cela vous vient comme ça. Nous avons choisi arbitrairement les environnements personnels, professionnels et vous laissons le choix du dernier contexte qui vous paraît important dans votre vie.

Prenez le temps qu'il vous faut pour réfléchir et prendre conscience de toutes ces « choses » que vous faites avec enthousiasme, que vous entendez, que vous voyez, que vous vivez, qui vous attirent, dans lesquelles vous vous sentez bien et qui ont de l'importance pour vous. Tout ceci aussi

bien chez vous que chez les autres, en solo ou en groupe. S'il y a un ressenti, c'est celui qui vous donne la sensation d'un grand « **OUI !** » au plus profond de vous.

Dans le même ordre d'idée, prenez un temps de recul et repensez à tout ce dont vous avez horreur, ce qui vous hérisse le poil, que vous prenez soin d'éviter ou qui vous heurte quelque part et déclenche un ressenti qui pourrait se caractériser par un grand « **NON !** »

Personnel		Professionnel		(Contexte au choix)	
Ce que j'aime, ce que je recherche, ce qui est important	Ce que je n'aime pas, ce que j'évite, ce qui me dérange	Ce que j'aime, ce que je recherche, ce qui est important	Ce que je n'aime pas, ce que j'évite, ce qui me dérange	Ce que j'aime, ce que je recherche, ce qui est important	Ce que je n'aime pas, ce que j'évite, ce qui me dérange
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
...	...	...	...	...	...

## Phase 2 : Lister vos valeurs



Après avoir listé tous ces éléments d'attraction ou de rejet, l'idée est maintenant de les regrouper par « familles » de valeurs. Autrement dit, il s'agit de rassembler les éléments que vous aimez, recherchez, qui sont importants pour vous **AVEC** ceux que vous n'aimez pas, évitez, qui vous dérangent **ET** qui correspondent à une même valeur.

Autrement dit, c'est regrouper sous un même nom ce qui correspond à une paire **valeur/antivaleur**.

Exemples :

- J'aime disposer de mon temps comme je le souhaite et je n'aime pas me sentir contraint par un cadre rigide peut se regrouper sous une valeur commune : **Liberté**
- Je recherche des relations basées sur la transparence et je ne supporte pas l'hypocrisie, les non-dits ou les gens sournois peut se regrouper sous une valeur commune : **Confiance**
- Il est important pour moi de respecter les règles de vie en société et être témoin de certains écarts de la part de mes semblables me dérange considérablement peut se regrouper sous une valeur commune : **Justice**

- Etc...

La valeur commune est celle **qui vous correspond**. En effet, il se peut que les mêmes éléments regroupés par deux individus correspondent à deux valeurs différentes, certes proches, mais différentes. Le premier exemple pourrait aussi avoir comme valeur commune : **être autonome**.

Pour vous aider dans votre recherche, nous vous proposons le tableau ci-dessous avec quelques valeurs couramment mobilisées. Ce tableau n'est pas exhaustif et vous pouvez y ajouter des valeurs qui vous sont propres et que vous avez identifiées.

VOS VALEURS				
Humilité	Créer	Liberté	Faire avancer les choses	Confiance
Avoir de l'argent	Découvrir	Loyauté	Avoir une famille	Equité
Avoir le choix	Désintéressement	Maîtriser	Conscience écologique	Equilibre
Amitié	Apprendre	Originalité	Contribuer à	Evoluer
Apporter aux autres	Echange	Ouverture	Construire	Productivité
Diversité	Efficacité	Partage	Leadership	Honneur
Authenticité	Engagement	Participer à	Innover	Humour
Elégance	Enrichir	Plaisir	Intimité	Indépendance
Esthétique	Etre autonome	Progresser	Intégrité	Santé
Bâtir	Etre reconnu	Rendre service	Justice	Sécurité
Bien-être	Diriger les autres	Respect de soi	Succès	Sincérité
Bonheur	Générosité	Respect mutuel	Transmettre	Se faire plaisir
Changement	Qualités relationnelles	Réussir	Travailler en équipe	Le travail bien fait
Tolérance	Créativité	Harmonie	<i>... compléter si nécessaire...</i>	
...	...	...	...	...

*Cette liste de valeurs est non exhaustive. Elle peut être complétée par vos propres valeurs.*

## Phase 3 : Contraster les valeurs deux à deux



« Quelle est la plus importante entre les deux premières valeurs de votre liste ? » Vous lui donnerez 1 point.

Vous chercherez ensuite quelle est la plus importante entre la 1<sup>ère</sup> et la 3<sup>ème</sup>, puis la 1<sup>ère</sup> et la 4<sup>ème</sup>, etc., en donnant chaque fois 1 point à la valeur jugée la plus importante.

Prenez ensuite la 2<sup>ème</sup> valeur que vous comparerez successivement à la 3<sup>ème</sup>, à la 4<sup>ème</sup>, etc.

Lorsque vous aurez comparé toutes les valeurs, il vous reste à compter les points. Bien entendu, c'est la valeur qui recueille le plus de points qui sera votre valeur principale.

Si vous hésitez entre 2 valeurs, vous pouvez au choix :

- Leur attribuer 1 point à chacune (pour les valeurs les plus importantes)
- N'en attribuer aucun (pour les valeurs les moins importantes)

Vous préserverez ainsi l'importance relative de ces valeurs avec les valeurs de la liste.

Exemple :

Valeurs	Points	Total points	Echelle finale
Engagement	0 1 0	1	Amitié
Liberté	1 1 0	2	Liberté
Transmettre	0 0 0	0	Engagement
Amitié	1 1 1	3	Transmettre
...	...	...	...

Si un doute subsiste avec une valeur, posez-vous la question : « Si j'ai cette valeur, qu'y aurait-il d'encore plus important pour moi ? »

La réponse à cette question est une valeur de niveau supérieur. Si aucune réponse ne vient spontanément, considérez que c'est la valeur la plus importante pour vous.

## Résultat : Votre échelle de valeur

Valeur n°1 : .....

Valeur n°2 : .....

Valeur n°3 : .....

Valeur n°4 : .....

Valeur n°5 : .....

Valeur n°6 : .....

Valeur n°7 : .....

# L'alignement des valeurs (discussion)

---

par Karine Aubry & Christophe Peiffer

**Nous avons vu ce qu'est une valeur, comment déterminer sa propre échelle de valeur, voyons à présent l'alignement avec les valeurs. Nous avons choisi, avec Christophe, de dialoguer sur le sujet...**

**Christophe** : Bonjour Karine.

**Karine** : Bonjour Christophe. Parlons de l'alignement des valeurs, dans notre vie professionnelle et personnelle.

**Christophe** : Volontiers. Comme nous l'avons déjà abordé lors de nos échanges via skype, nous avons les mêmes interrogations sur cette notion d'alignement de valeurs.

**Karine** : Oui, c'est vrai, et ses conséquences. D'abord, comment définirais-tu l'alignement de valeurs ?

**Christophe** : J'aime bien définir les concepts un peu abstraits en faisant une métaphore. Pour moi, l'alignement des valeurs est comme une boussole interne qui nous oriente sur le chemin de notre vie, quels que soient les lieux où nous nous trouvons ; elle nous évite de nous perdre.

**Karine** : J'aime bien cette image, pour moi aussi les valeurs sont une boussole. Dirais-tu que l'alignement c'est quand l'aiguille pointe clairement vers le Nord ?

**Christophe** : Je dirais plutôt que l'aiguille pointe clairement là où nous voulons nous rendre. Mais effectivement, pour que la boussole soit fiable, il est nécessaire qu'elle soit "juste" et donc qu'elle indique le Nord.

**Karine** : Oui. As-tu un exemple concret d'une personne qui a "perdu le Nord" du côté de ses valeurs ? Ou oublié son Nord ? (j'en ai un)

**Christophe** : Non, là tout de suite, je n'en ai pas. Je t'en prie, commence.

**Karine** : J'ai eu un client par exemple qui travaillait sur des aspects de son efficacité professionnelle (notamment sa prise de parole). Mais toujours revenait dans les entretiens, le désaccord profond qu'il avait avec sa direction sur la vision de l'entreprise et de sa raison d'être.

**Christophe** : Intéressant.

**Karine** : Ce désaccord, cet écart de valeurs, faisait que cette personne était freinée dans son évolution dans l'entreprise. Elle se freinait elle-même ! Plus tard elle a choisi de partir.

En fait, cet exemple montre ce qui se passe quand on garde le cap de ses valeurs, que l'on résiste à ce qui les contredit.

**Christophe** : Que dirais-tu de cette action de garder le cap de ses valeurs? Que lui a-t-elle apporté?

**Karine** : A ce que j'ai vu et entendu de lui, il gardait une grande motivation dans ce qu'il faisait, une force, une énergie. Il était également fier de ses choix, et s'estimait pour sa "résistance" à ce qui ne lui convenait pas.

**Christophe** : Je vois. Il y avait un lien entre son estime de lui et la ligne directrice qu'il suivait grâce à ses valeurs?

**Karine** : Je dirais que oui, à cause de cette fierté qu'il manifestait, et aussi parce qu'en miroir il exprimait un vrai mépris pour sa direction et ses valeurs. De là à dire qu'il se serait méprisé de suivre leurs valeurs, il n'y a qu'un pas (que je franchis).

Pour moi, il avait une bonne estime de lui-même, qui lui permettait d'affirmer ses valeurs, ce qui renforçait son estime. Comme un cercle vertueux !

**Christophe** : Complètement !

**Karine** : Le problème est de rester dans ce cercle vertueux.

**Christophe** : J'ai un autre exemple de travail sur les valeurs avec un client.

**Karine** : Oui ?

**Christophe** : Il était en période de transition professionnelle à 50 ans. Lors de l'accompagnement, nous avons mis au jour qu'une de ses valeurs fondamentales était l'argent, notamment en rapport avec son propre vécu durant sa jeunesse (difficile financièrement) et en rapport avec son statut professionnel qu'il s'était construit et où l'argent était au centre de son fonctionnement.

**Karine** : Ok, l'argent était son Nord en quelque sorte. Que s'est-il passé ?

**Christophe** : La problématique qu'il rencontrait est qu'avec cette période de transition, il aspirait à autre chose d'un point de vue professionnel qui lui apporterait plus d'épanouissement ... mais moins d'argent.

**Karine** : Ah, alors il y avait une tension entre deux systèmes de valeurs, l'ancien et le nouveau ?

**Christophe** : Exact. Et l'une des actions que nous avons mise en place lors de ce coaching était de prendre de la hauteur vis-à-vis de l'ensemble de son système de valeurs ACTUEL afin qu'il puisse se rendre compte que même si l'argent en faisait toujours partie, il n'était plus en pole position.

**Karine** : Je vois, vous avez éclairé sa nouvelle hiérarchie de valeurs. Qu'est-ce que ça a donné quand il s'est aligné sur cette nouvelle hiérarchie ?

**Christophe** : C'est ce que je m'apprêtais à te dire :-) En fait cette prise de conscience l'a allégé d'un poids considérable que nous avons nommé "la culpabilité". Celle de se sentir "en faute" de ne plus gagner autant d'argent qu'auparavant.

**Karine** : Excellent.

**Christophe** : Pour la petite histoire, il a ouvert un snack avec son épouse et ils s'éclatent ensemble dans cette activité. Lui, est en alignement avec l'une de ses valeurs fondamentales actuelles qui est l'échange et la relation humaine avec les clients.

**Karine** : Super ! J'ai souvent constaté en coaching de grandes avancées des coachés là où ils étaient en ligne avec leurs valeurs. Motivation, passage à l'action, fin des doutes et des hésitations...

**Christophe** : Très juste. Et si nous parlions un peu de nos propres expériences en terme de valeurs?

**Karine** : Oui ! J'avais prévu de le faire justement :-)

Pour illustrer à quel point l'énergie est grande quand nous sommes alignés avec notre système de valeur. Dans un lancement d'activité nous sommes souvent "parfaitement" alignés. Surtout au début quand nous avons défini un projet qui nous correspond bien et n'avons pas encore rencontré d'obstacle qui nous oblige à arrondir les angles de nos valeurs. Je te raconte ?

**Christophe** : Ça m'intéresse, car ça fait déjà écho pour moi .

**Karine** : Ok ! Alors... J'ai connu cette phase de plein alignement avec mon top des valeurs, quand j'ai créé une ONG - Azekka France-Maroc - sur un principe d'entraide Nord-Sud préservant l'autonomie des bénéficiaires (des associations marocaines en l'occurrence), avec des valeurs fortes d'utilité, de responsabilité, de respect de l'autre dans sa propre exploration de ses besoins et solutions. Là c'était très facile pour moi j'avais une énergie incroyable, tout se faisait facilement.

**Christophe** : Intéressant !

**Karine** : Oui, expérience passionnante pour moi. A l'inverse des débuts, j'ai connu des périodes où ma motivation flanchait. Et ce sont mes valeurs qui ne trouvaient plus leur compte : les bénéficiaires n'étaient pas toujours aussi autonomes que souhaité, ils pouvaient avoir tendance à se reposer sur nous. Ils ne se responsabilisaient pas comme nous l'aurions voulu (surtout comme JE le voulais !). Je me suis posé la question de l'utilité de ce que nous apportions. Mes valeurs utilité, responsabilité, autonomie étaient malmenées dans cette activité associative.

**Christophe** : OK. Et comment as-tu dépassé le cap de cette bousculade?

**Karine** : J'ai agi ! En recadrant nos partenaires marocains sur le "deal" de départ et nos attentes vis-à-vis d'eux. Ce sont des associations de village qui étaient autonomes avant que nous soyons leur partenaire. Avec certaines nous avons mis fin au partenariat, car elles ne partageaient pas notre vision. Je dis "notre" car le bureau de l'association avait les mêmes valeurs que moi, en fait.

**Christophe** : Je vois. En fait le cadre qui nous est si important en coaching se retrouve être tout aussi important dans d'autres contextes.

**Karine** : Ces valeurs sont d'ailleurs exprimées dans la charte de notre association, comme des... boussoles depuis la création. Oui le cadre est utile partout ! Et toi, quelle expérience as-tu eu avec tes valeurs ? As-tu une expérience à partager ?

**Christophe** : Oui. C'est essentiellement l'expérience sur le long terme que je partage ici.

**Karine** : D'accord.

**Christophe** : Ce que j'ai pu constater durant ces 20 dernières années, c'est que certaines valeurs chez moi, sont restées constantes, pendant que d'autres ont évolué soit pour diminuer leur impact dans ma vie, soit au contraire pour tenir une place plus importante.

**Karine** : Dirais-tu que tes valeurs se réorganisent avec le temps ?

**Christophe** : Non seulement elles se réorganisent avec le temps, mais j'ai constaté que certaines qui existaient à l'époque n'ont plus leur place dans ma vie actuelle (même si elles étaient nobles) et que d'autres ont fait leur apparition et tiennent le haut du podium.

**Karine** : Je vois. Des changements importants au cours de ta vie avec tes valeurs. Arrives-tu à t'aligner avec cette hiérarchie de valeurs, au fur et à mesure ?

**Christophe** : En fait, je crois c'est là une des clé du bien-être. Je dirais que quelles que soient les valeurs qui nous animent, le fait de vivre et d'évoluer dans ses différents contextes de vie (pro, perso, social, etc.) en étant aligné avec ses valeurs est le gage d'une stabilité et d'un équilibre psychique.

**Karine** : As-tu des exemples de moments où tu t'es senti mieux parce qu'aligné avec tes valeurs ? Ou l'inverse ?

**Christophe** : Oui. Au niveau pro par exemple. Depuis que je suis passé en statut libéral, voilà 6 ans maintenant, j'ai vraiment ressenti ce que la valeur de liberté voulait dire. Auparavant, je n'avais pas conscience de cette valeur car je ne la côtoyais pas. Depuis ce passage, dès que je suis dans un contexte où je ne retrouve pas cette liberté de choisir, de décider, d'agir (pour différentes raisons), je ne me sens pas très bien.

**Karine** : C'est intéressant. Vivre cette valeur t'a permis de l'identifier et du coup de vivre en accord avec elle ?

**Christophe** : C'est exactement ça! Et je te dirai même, que cette valeur en a développé justement une autre qui est étroitement liée : la responsabilité.

**Karine** : Comment ça ?

**Christophe** : Plus jeune, j'étais ce que mon entourage appelait "fou-fou", "irresponsable", etc.. Avec le recul je valide ce feed back :-). La notion de liberté et d'être en mesure de choisir ce que je voulais faire de ma vie, de décider des actions que j'allais mettre en place pour y parvenir et d'agir en conséquence m'a montré que tout cela demandait une certaine responsabilité. D'autant plus depuis que je suis marié et père de famille.

**Karine** : Effectivement ! C'est un beau parcours, vers un "attelage" de deux valeurs qui te propulsent ensemble dans la vie.

**Christophe** : Je peux aussi te dire que le passage par la case formation PNL, coaching & Co m'a largement aidé en ce sens. Il y a un avant et un après. Le travail que j'ai effectué sur moi pendant cette période y a amplement contribué.

**Karine** : Oui, je partage cette idée pour avoir fait une expérience similaire avec ma formation au coaching! Je me demande d'ailleurs comment font ceux qui ne sont pas passés par le coaching (en apprenant ou en étant coaché) pour connaître leurs valeurs. Mais c'est une autre histoire. Si nous résumons les avantages à vivre aligné avec ses valeurs, quels seraient-ils ?

**Christophe** : OK. Je commence: se sentir en paix au milieu de son environnement.

**Karine** : Oui ! J'ajoute à cela la paix avec soi, l'accord avec soi-même, et l'estime de soi. Ensuite : l'énergie (les valeurs sont un moteur).

**Christophe** : Prendre les meilleurs décisions qui soient (ni bonnes ni mauvaises, simplement la meilleure au moment de la prendre).

**Karine** : Et la facilité à prendre des décisions et à agir quand on suit ses valeurs.

**Christophe** : Oui! Pouvoir aussi s'appuyer dessus dans les moments de doutes. Comme des piliers solides sur lesquels se reposer.

**Karine** : Et comme la fameuse boussole. La satisfaction et la joie, l'envie de partager ce que l'on fait parce que cela nous porte et nous ressemble.

**Christophe** : Génial! Je crois que tu as formulé ce qui ressemble à une belle conclusion. Qu'en penses-tu?

**Karine** : Presque : j'ajouterais encore au-dessus, le sens. Nos actes et nos choix prennent sens quand ils suivent nos valeurs.

**Christophe** : Complètement. Et pour reprendre notre image, quoi de mieux qu'une boussole pour nous indiquer dans quel sens se diriger?

**Karine** : Oui, c'est l'image que nous pouvons retenir et placer en page de garde de l'ebook.

**Christophe** : Très bonne idée. Pour conclure, je peux te dire qu'avec cet échange j'ai fait fonctionner 2 de mes valeurs fondamentales: le partage et le plaisir. Merci pour ça Karine.

**Karine** : Haha génial :-) De rien, merci à toi, mes valeurs étaient servies aussi : l'échange, l'authenticité et l'enthousiasme. Je te souhaite une très belle journée.

**Christophe** : A bientôt. Bonne journée à toi.



# Evolution professionnelle et spirale dynamique (discussion)

---

par Anne-Claude Boutin & Karine Aubry

**Vous avez lu plus haut Valeurs & Spirale dynamique avec une présentation de ce modèle. Anne-Claude partage avec nous son parcours professionnel pour mieux illustrer le lien entre valeurs et spirale dynamique.**

**Karine :** Raconte-moi ton parcours...

**Anne-Claude :** Dans mon parcours, je vais me focaliser sur deux prises de conscience qui m'ont fait changer de niveau (ou même) dans la spirale dynamique.

Dans mon parcours professionnel, j'ai subi un harcèlement moral. J'ai donc pu constater que ce type de comportement peut être « orchestré » par des personnes qui savent mettre en avant des valeurs « de bon ton » : respect, politesse, famille... mais qui par derrière s'en servent pour manipuler.

**Karine :** Peux-tu donner un exemple concret ?

**Anne-Claude :** Prenons l'exemple de quelqu'un qui médite sur un collègue qui a (soi-disant) un comportement non conforme à la bienséance (exemples : alcoolisme, infidélité ...) Il va chercher petit à petit à vous imposer sa vision des choses à force d'insinuations non vérifiables. Quand on ose lui exprimer un ressenti différent en se basant sur des faits, on devient soi-même « proscrit ». Tout ce qui fait qu'il y a une vérité/morale unique à laquelle on doit se conformer, cela correspond au *même bleu*.



**Karine :** Qu'est-ce qui a fait que tu as lâché la vision bleue de la spirale dynamique ?

**Anne-Claude :** Je me suis dit « il y a quelque chose qui ne va pas ! » La façade est bien polie mais derrière il peut y avoir manipulation... Quelque part, cela choque ma valeur de sincérité et en même temps je suis stupéfaite que cela puisse fonctionner ainsi ! Le fait que j'ai pris du recul par rapport à des valeurs sociétales de façade montre que celles-ci peuvent m'être chères pour autant qu'elles soient authentiques. Cela a été ma première prise de conscience professionnelle.

La seconde prise de conscience sera l'importance de l'aspect humain dans toute activité professionnelle. J'ai connu la petite entreprise de 4-5 personnes travaillant dans une ambiance familiale. Tout le monde s'épaulait et assumait plusieurs postes, c'est la satisfaction client qui primait !

**Karine :** Tu prenais plaisir dans ton job ?

**Anne-Claude :** Du plaisir avec les clients et les collaborateurs et en même temps la satisfaction d'un travail efficace et mis en valeur. On était dans la rentabilité nécessaire à la survie des petites entreprises, ce qui me convenait bien. Cela m'a fait comprendre que j'étais ambitieuse et que je voulais réussir.

**Karine :** On est dans le *même* orange là !

**Anne-Claude :** Oui. Je pense que j'avais aussi besoin de cette reconnaissance de mes capacités. Quand on sort de la pression culturelle avec « une vérité unique », on a besoin de retourner vers soi et d'être reconnu dans sa spécificité pour ses valeurs profondes.



Pour en revenir à ma seconde prise de conscience, j'ai aussi collaboré avec d'importants éditeurs de logiciels (50 personnes et plus), il y avait beaucoup d'intervenants par projet, chacun des collaborateurs avait des compétences énormes mais ensemble parfois on n'était pas efficace. C'est, je pense, ce qui a fait que je me suis intéressée au travail collaboratif.

Le fait de dire qu'on est chacun compétent de son côté et de reconnaître que l'on n'y arrive que par un collectif efficace est une idée plutôt du *même* vert.

**Karine :** Qu'est-ce qui te fait changer de niveau dans la spirale dynamique?

**Anne-Claude :** A posteriori, dans l'analyse de mon parcours, je constate que c'est plus ce qui m'a gênée qui m'a fait trouver d'autres modes de pensée.

Devant un environnement propice, tu identifies ce que te convient mais cela ne bouleverse pas ta vision du monde. Tout au plus, tu la complètes.

Devant un problème, tu te poses des questions, tu veux comprendre et trouver des solutions et donc tu vas intégrer petit à petit un milieu plus complexe. C'est comme si on se mettait de plus en plus en position méta.

**Karine :** Il faut savoir effectivement se mettre en méta pour se regarder faire ses choix et agir. Qu'est ce qui m'a dérangée là, qu'est-ce qui m'a fait réagir ? Comme tu as fait là avec l'expérience d'un parcours et du coaching aussi.

**Anne-Claude :** Oui mais j'analyse là des événements passés. Je ne suis pas sûre que cela soit possible en live. Les changements de niveaux ne doivent pas faire oublier que nous sommes le résultat d'une mosaïque de *mêmes* déjà « visités » et présents. Aucun *même* n'est inutile, chacun a son importance. Evoluer dans la spirale dynamique, c'est intégrer de plus en plus la complexité de notre environnement.

# Conclusion

A huit mains !

« *On ne conserve pas des valeurs. On les transcende sans cesse. Sinon, elles meurent d'elles-mêmes.* » Christian Boiron.

**Christophe** : J'aime cette notion de "transcender sans cesse ses valeurs".

Ma réaction à cette pensée est qu'il nous appartient de construire notre vie en fonction des valeurs qui nous animent du matin au soir. Une vie peut à la fois être longue ou courte, suivant ce que nous y mettons à l'intérieur.

Si nous souhaitons vivre une vie épanouie et équilibrée, orientons-nous vers des valeurs propices à l'épanouissement et à l'équilibre. Et une fois acquises, entretenons-les avec d'autres valeurs, toutes aussi stimulantes les unes que les autres.

Les limites ne sont que celles que nous nous sommes fixées.

**Karine** : Nos valeurs sont un moteur vivant, celles que nous conservons dans un musée sont celles qui nous viennent de notre passé ou de notre héritage culturel : soit notre nature profonde se les approprie, soit elles deviennent des contraintes dont nous voulons nous affranchir tôt ou tard.

Plus qu'une identité figée dans le marbre, nos valeurs sont ce qui, dans le présent, est important pour nous. Elles changent parfois sans nous le dire : les transcender, c'est en prendre conscience, pour agir en cohérence avec nous-même.

**Anne-Claude** : Les valeurs peuvent être des moteurs extraordinaires dans la vie pour nos projets, nos engagements, nos choix... Mais au fil des circonstances, au fil des âges, au fil des rencontres... on explore les limites et les terres inconnues de ces valeurs. Cela nous conforte dans nos valeurs, nous fait vivre différemment nos valeurs, nous amène à les lâcher pour d'autres valeurs...

Les valeurs ne sont pas des acquis mais des étendards qui donnent sens à nos actions. Cependant nous ne devons pas devenir prisonniers de ces étendards au risque de baser notre vie sur des valeurs héritées, désuètes dans notre vie actuelle et désormais non représentatives de notre essence. Transcender nos valeurs, c'est à la fois les connaître, les éprouver, les ressentir, les partager, les remettre en cause... les vivre !

**Eric** : Ce qui est bien avec les valeurs, c'est qu'on n'en a jamais fait le tour.

A peine pense-t-on être au clair avec celles qui nous animent, que nous changeons, nous évoluons. C'est ce changement de l'être humain qui rend les choses à la fois si complexes et si riches.

Alors acceptons la richesse de l'inconnu. Nous reconstruire quotidiennement, et continuer à nous enrichir des différences de chacun.

# Références et Ressources

---

## Web

- ✓ [Spirale dynamique](#) de Fabien et Patricia Chabreuil, fondateurs de l'institut IDEOdynamique
- ✓ [Spiral Dynamics](#) de Max Herold
- ✓ [Psychologie intégrale](#) article de Wikipédia
- ✓ [Les valeurs universelles](#) de Shalom Schwartz

## Livres

- ✓ « La Spirale Dynamique - Comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent » de Fabien et Patricia Chabreuil
- ✓ « Etre coach. De la recherche de performance à l'éveil ». de Robert Dilts

# Crédits photo

---

## Les valeurs

Magnifying glass and old book on the white background © Sergey Yarochkin - Fotolia #36556854  
Baby © Luis Louro - Fotolia #29268779  
Man thinking © peshkova - Fotolia #44328244  
3d metallic puzzle as concept © buchachon - Fotolia #42179425

## Valeurs affichées et valeurs vécues en entreprise

Nos valeurs © herreneck - Fotolia #30523999  
Greenwashing (reflet) © Onidji - Fotolia #11413155  
The group of people are marching © Anna Baburkina - Fotolia #25565417  
Coquelicot (cc) Laurent Henschen - Flickr

## Les 7 types de valeurs

handshake © Kurt De Bruyn - Fotolia #284276  
From the broken egg the shone lamp is pulled out © papa - Fotolia #19756461  
Gear wheels - dynamic © electriceye - Fotolia #32042576  
New year © valery121283 - Fotolia #36653372  
management / réseaux sociaux / rencontre © kotoyamagami - Fotolia #39402810  
Urne élections présidentielles 2012 © AMATHIEU - Fotolia #39583113  
vieilles photographies. © capude1957 - Fotolia #39897422

## Valeurs et Spirale dynamique

Redhead girl with umbrella at windy grass meadow © Masson - Fotolia.com  
Business man holding light bulb in his hand © jannoon028 - Fotolia.com  
Yoga and Relax © Dirima - Fotolia.com

## Trouver son échelle de valeurs

Business handshake © alphaspirt - Fotolia #40730319  
Touches "J'AIME" et "JE N'AIME PAS" (satisfaction voter bouton) © treenabeena - Fotolia #31943142  
Green checkmark in checklist © viktor88 - Fotolia #41855072  
try a solution © tiero - Fotolia #29452023

## L'alignement des valeurs

Abstract speech cloud and two connected computers © tovovan - Fotolia #46681238

## Evolution professionnelle et spirale dynamique

Businessman in crisis © alphaspirt - Fotolia.com  
Teamwork © Torbz – Fotolia.com