

Clé 1

Clarifier ses valeurs

- **Une première clé pour réussir dans un monde incertain consiste dans le fait de clarifier ses valeurs et à partir de là pouvoir être fier de ses réalisations.**
- En effet, face à l'incertitude interne et externe, la première sécurité est la sécurité interne et celle-ci est d'abord basée sur la connaissance de nos valeurs et de nos forces.
- C'est pourquoi dans ce contexte mouvant, il est important de tout faire pour aimer son image et si cela ne peut se faire alors d'avoir le courage de changer l'une des composantes de cette image, pour avoir une image positive de soi-même.
- Car sans repères internes, il est impossible d'avoir une image positive de soi-même et d'être fier, sans fausse modestie, de ce que nous avons réalisé, pour continuer à progresser.
- Sans ancrage dans les valeurs, pas de sécurité, ni interne, ni externe.
- **L'autocoaching, c'est-à-dire la distanciation par rapport à soi-même, va nous permettre ce premier voyage intérieur...**

■ Définition : Qu'est-ce qu'une valeur ?

Étymologiquement, le mot valeur vient du latin « *valoris* » et signifie « *qui a du prix* ».

■ Qu'est-ce que vivre selon nos valeurs ?

C'est valoriser ce qui traduit notre vision et mission dans le monde et dévaloriser ce qui n'est pas important pour nous et ce qui est contraire à notre vision et mission dans le monde.

Dès lors demandons-nous : qu'est-ce qui a du prix pour nous ? À quoi ne voulons-nous pas renoncer ? Prenons un exemple : ma valeur de base est avant tout la liberté de pensée se manifestant par l'indépendance. Dans ma famille si l'on n'était pas indépendant on était considéré comme un faible. Or mon entreprise met en place un système de reporting très contraignant. Comme lorsque j'étais enfant, je me sens surveillée, cela m'irrite et cela affecte mon engagement, mes initiatives et ma capacité d'apprendre. De la même manière en entreprise, on a montré l'importance de la cohérence entre les valeurs et les comportements pour assurer une stabilité et un progrès.

Une valeur est donc une perception consciente de ce qui est important pour nous et de ce qui donne sens à nos vies. Dans les familles comme dans les entreprises, des valeurs partagées apportent une sécurité intérieure et de l'énergie pour agir.

Les valeurs en effet donnent un sens et une direction à notre passage sur cette terre.

Retenons, à ce titre, ce que dit le sociologue **Edgar Morin**, dans son ouvrage *Une politique de civilisation*, paru en 1997 : « Plus qu'une crise financière, nous vivons aujourd'hui une crise de civilisation et donc de valeur, puisqu'elle est globale, à la fois politique, économique, sociale, identitaire et donc psychologique ».

Le modèle occidental dominant d'adoucissement des mœurs par l'éducation de l'esprit et la croissance de la richesse matérielle s'est terminé dans la barbarie des guerres mondiales par une logique de compétition. On pourrait dire, en simplifiant, que cette crise de civilisation prend la forme de deux questions : comment continuer à améliorer la vie sans subir

la toute-puissance de l'argent ? Et comment calmer l'infinitude insatiable de notre désir face à la finitude inéluctable de notre condition humaine ?

Cela nous amène à nous demander, tant sur le plan individuel que sur le plan professionnel, quel monde nous espérons pour demain et comment le construire pour qu'il soit plus généreux et plus gentil, tout en étant plus efficient et plus durable.

Comment construire un monde plus gentil, une entreprise plus humaine, dont nous serions fiers ?

Étymologiquement « gentil » signifie « animé par la noblesse du cœur ». À l'heure où nous écrivons cet ouvrage, au Japon, pour lutter contre la violence ambiante, une fête de la gentillesse, à célébrer le 13 novembre, vient d'être créée. La gentillesse, valeur aristocratique, a été balayée par les démocraties bourgeoises. Comment retrouver une aristocratie du cœur qui réconcilie la valeur idéaliste de la courtoisie de la chevalerie et la valeur pragmatique du bonheur du monde postmoderne ?

Chaque jour, nous le déplorons davantage, dans notre monde contemporain, l'avoir l'emporte sur l'être. Comment retrouver un équilibre entre le besoin d'avoir, besoin de se centrer sur les résultats, besoin nécessaire mais pas suffisant et besoin d'être, besoin d'être en relation avec ses valeurs et en relation avec l'autre ?

Il s'agit de lutter à la fois contre l'arrogance matérialiste, la fuite, ou le déni de réalité utopique, qui sont les trois attitudes signant une position dysfonctionnelle. Cette recherche d'équilibre permettrait de construire un cadre de vie plus humain, pour vivre de façon à la fois plus libre dans la détermination de son destin et plus digne par rapport à autrui. Car ce qui pérennise l'humanité et ce qui exprime la civilisation, ce sont en effet les références réfléchies à des valeurs communes culturelles et morales, qui nous montrent le chemin et nous dynamisent.

C'est ce qu'un collectif de grands patrons traduit dans l'ouvrage *Empreintes sociales, en finir avec le court terme*, publié en 2011. Pour eux, c'est dans l'entreprise que se joue la prospérité de la société, à condition de ne jamais perdre de vue que ce sont les hommes et femmes qui sont, par leur travail, le moteur de la création de richesse et de valeur.

■ Comment vivre selon nos valeurs ?

Que nous apprennent les philosophes pour réussir dans un monde incertain, pour mener une « vie bonne », pour vivre en accord avec notre éthique et nos valeurs ?

La valeur est de l'ordre de l'éthique et l'éthique répond à la question « que dois-je faire ? »

Pour Emmanuel **Kant**, dans *Critique de la faculté de juger*, paru en 1790, « pour savoir si notre intention est pure, il s'agit de nous demander si nous voulons que notre acte ait une portée universelle, si nous souhaitons qu'il devienne une loi ». Le travail sur les valeurs est donc utile pour faire des choix sur la durée, définir ses objectifs prioritaires, pour se préparer à affronter des situations difficiles, pour communiquer avec justesse. Pour tout cela, il faut d'abord clarifier ses valeurs avec sincérité.

Qu'est-ce qu'une position éthique ?

L'éthique différencie le juste de l'injuste alors que la morale différencie le bien du mal. Pour le linguiste Noam **Chomsky**, professeur au MIT de Boston, chaque être humain naît avec une grammaire générative comprenant un ensemble de principes d'où découlent les valeurs que nous utilisons. L'éthique ne peut donc être que relativiste, puisqu'elle dépend de l'espace et du temps dans lequel nous vivons. Rappelons-nous la célèbre observation de **Montaigne** : « Vérité au deçà des Pyrénées, erreur au delà. » De ce fait, nous pouvons dire que s'appuyer sur des valeurs fortes, en lien avec notre histoire personnelle, favorise la sublimation, la résilience, la capacité à recréer de la vie pour pallier la peur du manque. Au contraire plus les valeurs sont faibles, plus l'angoisse de vide grandit. Cependant il s'agit de rester lucide sur les mérites et les limites de nos convictions, car comme nous le rappelait **Pascal** : « Qui veut faire l'ange fait la bête. » C'est pourquoi, avant de penser et de faire de la politique, il s'agit de se connaître soi-même car la véritable puissance est intérieure et permet d'inscrire son projet de vie dans la durée.

S'inclure soi-même est donc l'indicateur d'une position éthique et d'une sérénité comportementale, donnant du sens à sa vie.

Les valeurs en effet donnent un cadre nous protégeant de nos pulsions et émotions négatives.

Les valeurs comme les émotions sont sources de motivation. Nous sommes en effet mues par des forces plus ou moins inconscientes. S'il est aisé de comprendre le monde physique, il est beaucoup plus difficile de nous comprendre nous-mêmes.

Comment aborder notre complexité intérieure ?

Le psychologue Éric **Berne**, fondateur de l'Analyse transactionnelle, dans son ouvrage *Des jeux et des hommes* édité en 1973, explique que nos valeurs viennent du Parent en nous, parent qui est multiple, à la fois social, parental et objectal...

Il souligne aussi que notre identité est habitée par trois États du Moi : l'Enfant en nous, siège des émotions, le Parent en nous, siège des jugements de valeur, et l'Adulte en nous, siège des moyens pour s'adapter ici et maintenant.

Le Parent comme l'Enfant en nous sont en liens avec notre construction passée et nos répétitions futures de vie. Quelles sont les valeurs de nos parents que nous gardons et celles que nous rejetons ? Quelles valeurs souhaitons-nous transmettre à nos enfants ? De qui tenons-nous nos valeurs ? Est-ce que ces valeurs représentent nos choix véritables ? N'oublions pas que nos valeurs sont, d'une façon plus ou moins complexe, au service de notre Enfant intérieur car notre premier instinct est l'instinct de plaisir et de protection.

S'inclure soi-même, intégrer les différentes parties de soi, développer son identité, c'est donc mettre en cohérence les émotions de l'Enfant en nous, les valeurs du Parent en nous et la réalité traitée par l'Adulte en nous afin d'élaborer des principes d'actions éthiques pour nous guider dans nos choix.

L'éthique, c'est donc l'action juste. Elle dépend de la vraie culture, c'est-à-dire de la sublimation des instincts. Elle résulte de la permission du Parent intérieur pour vivre les désirs de l'Enfant intérieur, libre et positif. C'est ainsi que les bonnes actions sont de mauvaises actions sublimées, tandis que les mauvaises sont de bonnes actions sottement réalisées.

Pour **Nietzsche**, en qui luttait l'ivresse des désirs de l'Enfant libre symbolisée par Dionysos et la rigueur de la civilisation du Parent normatif symbolisée par Apollon, dans le *Gai Savoir*, publié en 1887, il s'agit de se

dépasser sans cesse par la volonté. Il définit la volonté comme la capacité à produire une action éclairée par l'intelligence. Il s'agit donc de ne pas se soumettre, ni à soi-même ni aux autres. Comment ? En posant les conséquences de chacun de nos actes, comme si nous allions les vivre pour l'éternité.

Pour **Sartre**, contemporain de la folie meurtrière de Hitler, dans *L'Être et le Néant*, publié en 1947, exister c'est s'engager dans le monde et pour autrui, c'est lutter contre toutes entraves qui menacent le projet que nous jugeons digne d'être réalisé, car nous ne sommes rien d'autres que la somme de nos actes. Comment ? En étant responsable, car chacun de nos actes engage l'humanité entière.

Quelles sont les valeurs qui guident nos choix de carrière ?

Pour cela, je m'appuie sur les travaux d'Edgar **Schein**, psychosociologue et professeur au MIT de Boston.

Il est l'inventeur du concept de culture d'entreprise. Pour le définir, il distingue les postulats de base, par exemple « il faut être exemplaire », les valeurs, par exemple « l'intégrité », et les artefacts, par exemple « les codes vestimentaires » et il cherche la cohérence entre ces trois niveaux de culture ou l'incohérence qui pourrait menacer la survie du groupe, notamment dans les fusions-acquisitions.

Par ailleurs, il a élaboré le concept des ancrs de carrière dans les années 1970.

Selon lui, au fil du temps, l'individu se fait progressivement une conception de sa propre carrière à partir d'information émanant essentiellement de trois pôles : ses talents, ses motivations et ses valeurs.

En 1985, il publia un inventaire mesurant alors huit ancrs. Il les nomma ainsi :

- Compétence technique et fonctionnelle
- Gestion et de coordination
- Autonomie et indépendance
- Sécurité et stabilité ou identité organisationnelle
- Service et dévouement à une cause
- Défi ou variété
- Style de vie et Créativité entrepreneuriale.

Ces huit ancrs correspondent à quatre pôles de valeurs.

Il s'agit d'Ouverture au changement et audace avec Défi et Créativité d'entreprise s'opposant au sens de la continuité et prudence avec Style de vie et Sécurité stabilité, et affirmation de soi et ambition avec Gestion coordination et Autonomie et indépendance s'opposant au dépassement de soi et générosité avec Compétence technique et Service et dévouement.

Il est temps maintenant que je vous propose de vous accompagner à la recherche de vos propres valeurs.

Exercice sur l'identification de vos valeurs

Quelle est la méthode qui va nous permettre de répondre à la question posée au début de ce chapitre, à savoir comment faire des choix d'action conformes à nos valeurs, en nous ouvrant à nos dimensions moins conscientes, pour investir notre vie dans la durée ?

Dans ma pratique auprès des dirigeants, après avoir abordé le concept de valeur avec Kant, Nietzsche, Sartre, Chomsky, Berne et Morin, à travers des citations qui constitueront un point de départ pour une réflexion collective, je me sers de différents outils pour les aider à décider avec justesse afin de partager un destin, des rites et des rythmes communs, en se centrant sur leurs valeurs.

Dans un premier temps, je leur propose de répondre à quelques questions sur leurs choix de vie, puis de remplir un court questionnaire sur leurs ancres de carrière.

En premier lieu, voici quelques questions à vous poser pour réfléchir sur les valeurs qui vous guident et ne pas dévier de votre chemin, tout en restant ouvert aux opportunités.

Il s'agit notamment de mettre l'accent sur les mécanismes d'identification et de projection à des héros incarnant des valeurs et des archétypes qui vous enveloppent et vous renforcent, pour comprendre comment votre ambition a évolué afin de garder notre cap :

- Quels étaient vos « héros » d'enfance et d'adolescence ?
- Qu'est-ce qui a motivé votre choix de formation, quels ressentis l'ont accompagné ?

- Qu'est-ce qui a motivé votre choix de première activité, quelle ambition ou objectif à long terme l'a guidée, quelle évaluation en avez-vous fait par rapport à l'objectif initial ?
- Quelle a été la cause d'un changement lors de votre seconde activité, qui l'a déclenchée, quels ressentis l'a accompagné, en quoi était-il en accord ou non avec votre objectif initial ?
- Est-ce que vos ambitions ont changé depuis le début de votre activité, quand, pourquoi ?
- Comment voyez-vous votre vie dans les prochaines années, quelles attentes avez-vous, quelles capacités devez-vous développer, quelles valeurs souhaitez-vous préserver ?
- Quels schémas comportementaux ou contradictions est-ce que ces questions révèlent, comment les régler ?

Il ne faut jamais oublier qu'en psychologie un seul outil ne suffit pas et que nous devons faire des convergences d'indices, c'est pourquoi souvent un questionnaire précède un test.

En second lieu, différents tests nous permettent d'identifier nos valeurs.

Le psychologue Claude Daubercies distingue les valeurs pragmatiques ou éthiques, économiques ou sociales, morales ou intellectuelles.

De son côté, Edgar Schein, psychosociologue, a travaillé sur huit ancres de carrière, huit besoins de réalisation de soi profonds qui nous motiveraient. Nous l'avons vu, pour ce dernier, il s'agit de ne pas renoncer à l'un de ces huit besoins : soit l'équilibre entre sa vie personnelle et professionnelle, le défi, le dévouement à une cause, le fait de voler de ses propres ailes, la sécurité matérielle, l'indépendance vis-à-vis de l'autorité, le goût de la coordination de projet au sein d'un groupe d'appartenance, la capacité à développer une expertise, d'apporter sa pierre à un édifice culturel, pour donner un sens à sa vie.

Comme j'ai souhaité adapter des outils qui ont montré leur efficacité auprès de mes dirigeants, voici le test, basé sur les travaux d'Edgar Schein, que je vous propose, avec une évaluation des résultats simplifiée.

Je vous invite à répondre aux questions puis à calculer vos résultats afin de déterminer des dominantes et des carences pour en tirer des enseignements et un plan d'action.