



# Valeurs et competences

Katrien Baert  
Vincent Van Damme



# Programme

## 1. What's in a name?

Valeurs, compétences, talents...définitions, exemples  
Valeurs et talents versus culture et compétences  
L'importance de l'approche "valeurs"

## 2. Comment aborder les valeurs

Quelques modèles  
Identifier // choisir les valeurs  
Valeurs et comportement

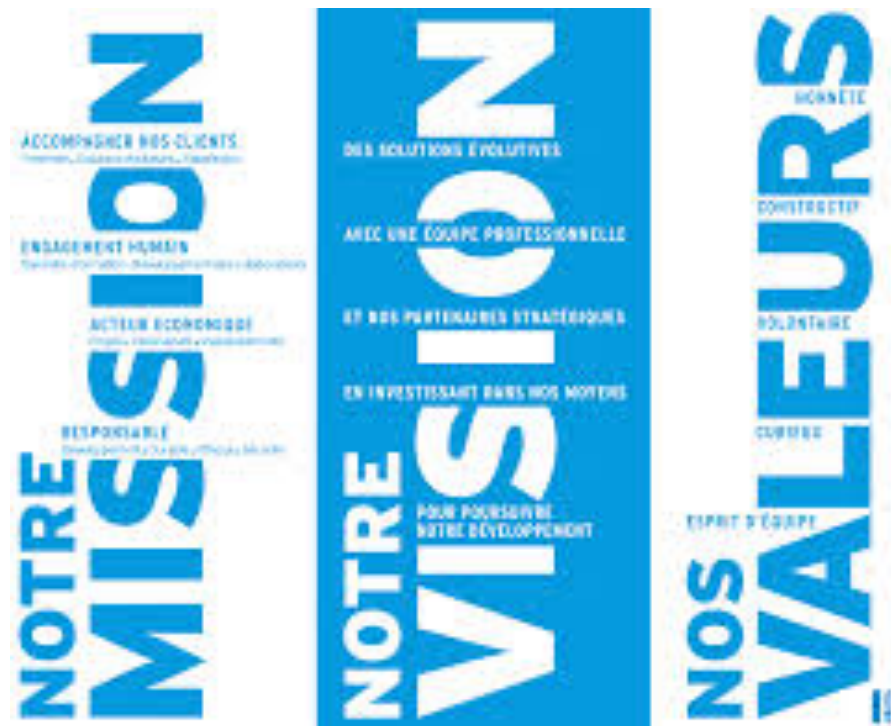
## 3. Case

## 4. Workshop Case : session parallèle

## 5. conclusion



# Que sont les “valeurs” ?





# Valeurs : quelques définitions

Les caractéristiques enracinées dans l'organisation


La raison d'être de l'organisation

Une vision de ce qui fonctionne ou pas, de ce qui caractérise l'environnement, de la façon qu'a l'organisation a d'y réagir

Des assumptions acquises, implicites et communes sur lesquelles les gens basent leur comportement quotidien

A shorthand method of describing our individual and collective motivations and what is important to us





Une norme de conduite, personnelle ou sociale, relevant de la morale ou de l'éthique, de la politique, de la spiritualité ou encore de l'esthétique.

Une valeur morale est une idée qui guide le jugement moral des individus et des sociétés



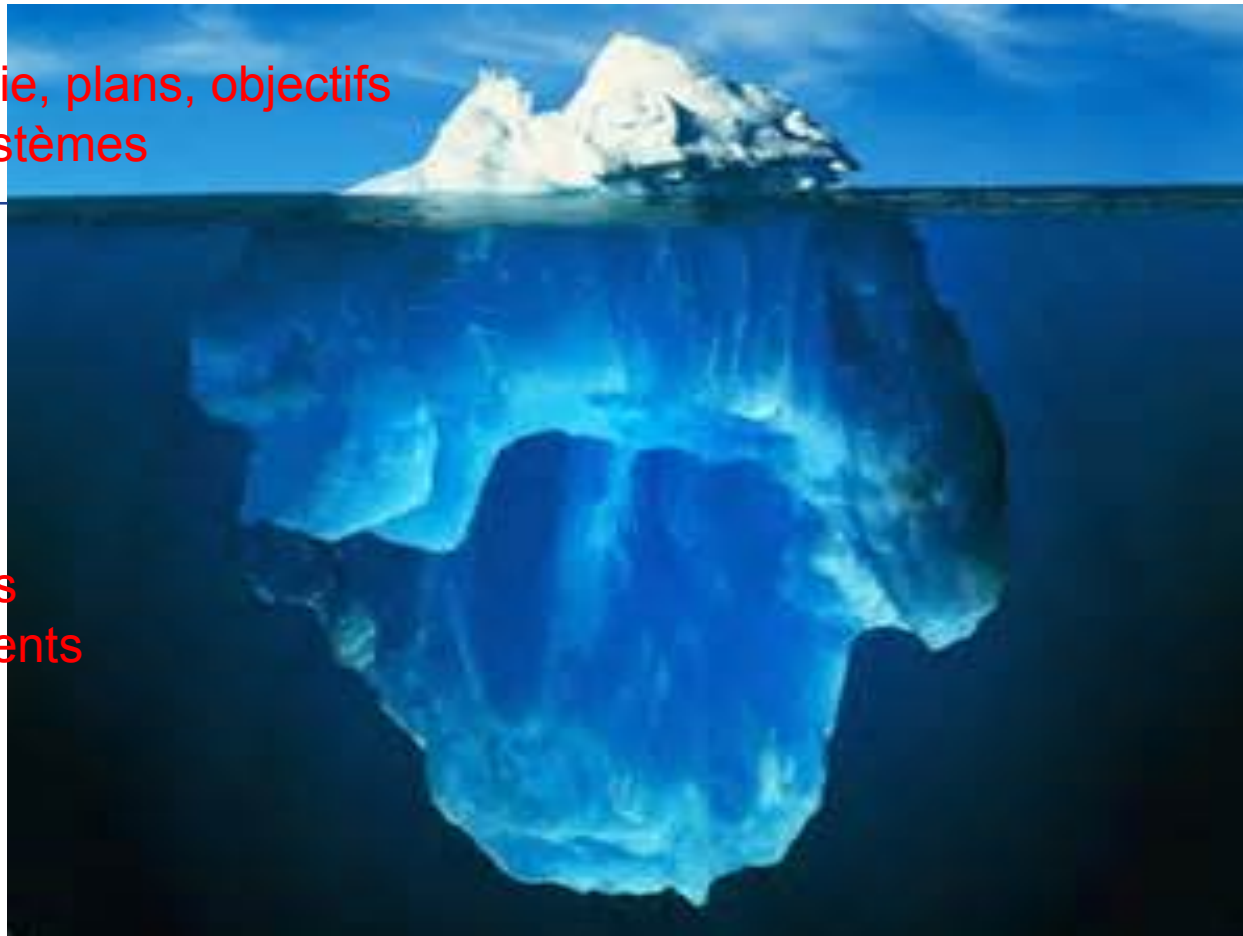
# Valeurs et compétences

Vision, stratégie, plans, objectifs  
Structures, systèmes

Logique  
Raison

Habitudes  
Attitude, traditions  
Préjugés, sentiments  
Valeurs  
Croyances

Esprit  
Emotions



# Valeurs et compétences

Comportement

An iceberg floating in the ocean. The small tip above the water is labeled 'Comportement'. The much larger part of the iceberg is submerged below the water line and is labeled with various internal factors: 'Connaissance', 'Aptitudes', 'Caractéristiques personnelles', 'Motivation', and 'Normes et valeurs'. A horizontal line is drawn across the water surface, separating the visible behavior from the hidden internal factors.

Connaissance

Aptitudes

Caractéristiques personnelles

Motivation

Normes et valeurs

Berenschot

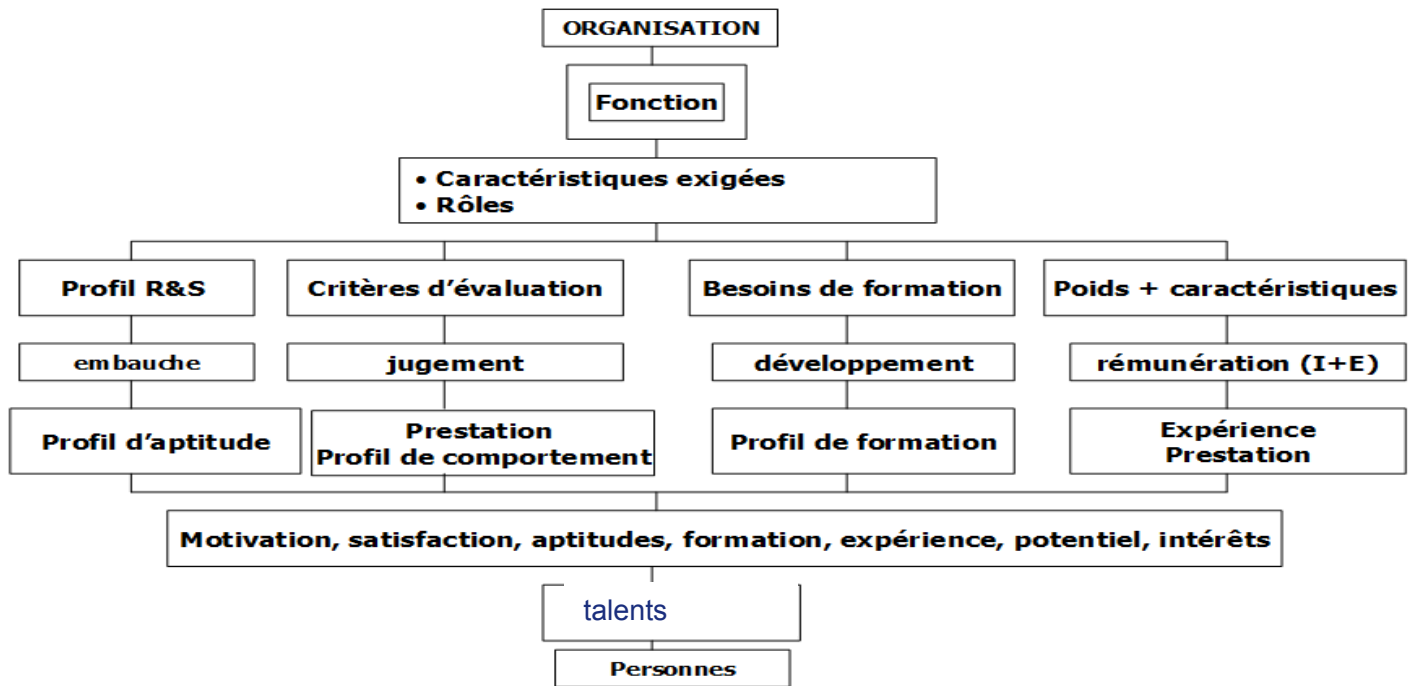


# Compétences versus Talents

Compétences	Talents
Associé à l'organisation / travail	Large, contexte familial, temps libre
Appris	Acquis / précoce
Doit être entretenu pour se maintenir	Durable, reste en nous, on ne s'en défait pas facilement
Objectif, lié à ce qui est nécessaire	Affectif, lié à la motivation, la passion
Nécessaire pour réaliser une prestation	Nécessaire pour faire la différence
Souvent perceptible, peut être acquis avec un certain investissement/effort	Ne s'exprime pas souvent, mais vient spontanément

Valeurs, compétences, talents,...

### Profils de fonction et de compétence



Corporate Values

Compétences

Personal Values

Talents

# L'excellence et l'alignement

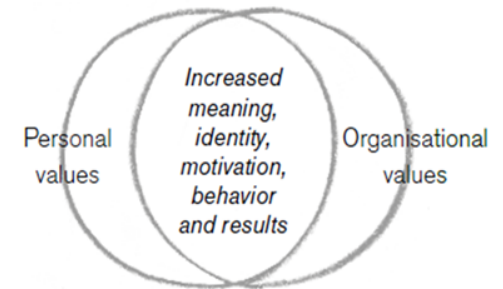
## Valeurs et Culture, Compétences et talents

Caractéristiques personnelles	Caractéristiques de l'organisation	Problèmes du non-alignement
Mes valeurs personnelles - Ce qui me fait vivre - Ce qui est vraiment <b><u>important pour moi</u></b>	Valeurs et culture de l'organisation - Valeurs <b><u>prônées</u></b> - Valeurs <b><u>vécues</u></b> dans l'organisation	Conflit moral Honte Manque d'implication Relation "marchande" avec l'organisation Désengagement
Mes talents - Ce que <b><u>j'aime</u></b> faire, et fais avec <b><u>succès</u></b>	Les compétences ( <b><u>nécessaires</u></b> à l'exercice de la fonction)	Inefficacité Épuisement Frustration Besoin de valorisation externe

# L'alignement = facteur de motivation intrinsèque

Alignement de mes valeurs avec la culture de l'entreprise

- Sentiment d'appartenance au groupe
- Sentiment d'utilité
- Investissement dans le travail



Alignement de mes talents et des compétences requises

- Sentiment de donner "le meilleur de moi-même"
- Sentiment de reconnaissance
- Persévérance, endurance,...

# Valeurs = liant de l'organisation

Besoin de cohérence de l'organisation.

Les activités doivent être coordonnées par rapport à l'objectif. Les organisations réalisent cette cohérence par différents mécanismes liées à la finalité, à la structure, aux compétences, aux relations professionnelles, aux valeurs.

Le ciment  
La corporation  
L'aimant  
Le joint souple

# Le ciment : alignement par la structure et les processus

Le rôle de chacun est bien délimité, les façons de faire sont définies (processus), donc

⇒ Si le processus est bien conçu

⇒ Si chacun tient exactement le rôle assigné

⇒ ALORS CELA NE PEUT QUE MARCHER

Quid en cas de changement ou d'imprévu ?

Quid des talents inexploités ?

Quid du développement personnel ?

...



# La corporation : l'alignement par les compétences

Les personnes qui ont le même “bagage” vont réagir de la même manière.

La coordination est assurée par le bon “mix” de compétences

Pour autant que la compétences soit la même (par exemple la formation) les individus sont interchangeables

Quid lorsqu'apparaît un problème nouveau ?

Quid des personnalités diverses ?

Quid du développement, innovation...?

Clonage... ?



# L'aimant : alignement par la concertation

La concertation entre collègues et l'esprit d'équipe garantissent les ajustements mutuels

Quid des phénomènes de groupes ?  
Logiques de clans ?  
Silos ?





# Le joint souple : la culture d'entreprise et les valeurs

- Lorsque la situation est inédite et non-prévue par le manuel
- Lorsque la question dépasse mes compétences
- Lorsque je ne peux pas compter sur les collègues

... alors je fais ce qui me “semble le mieux”, ce que me dicte ma conscience.

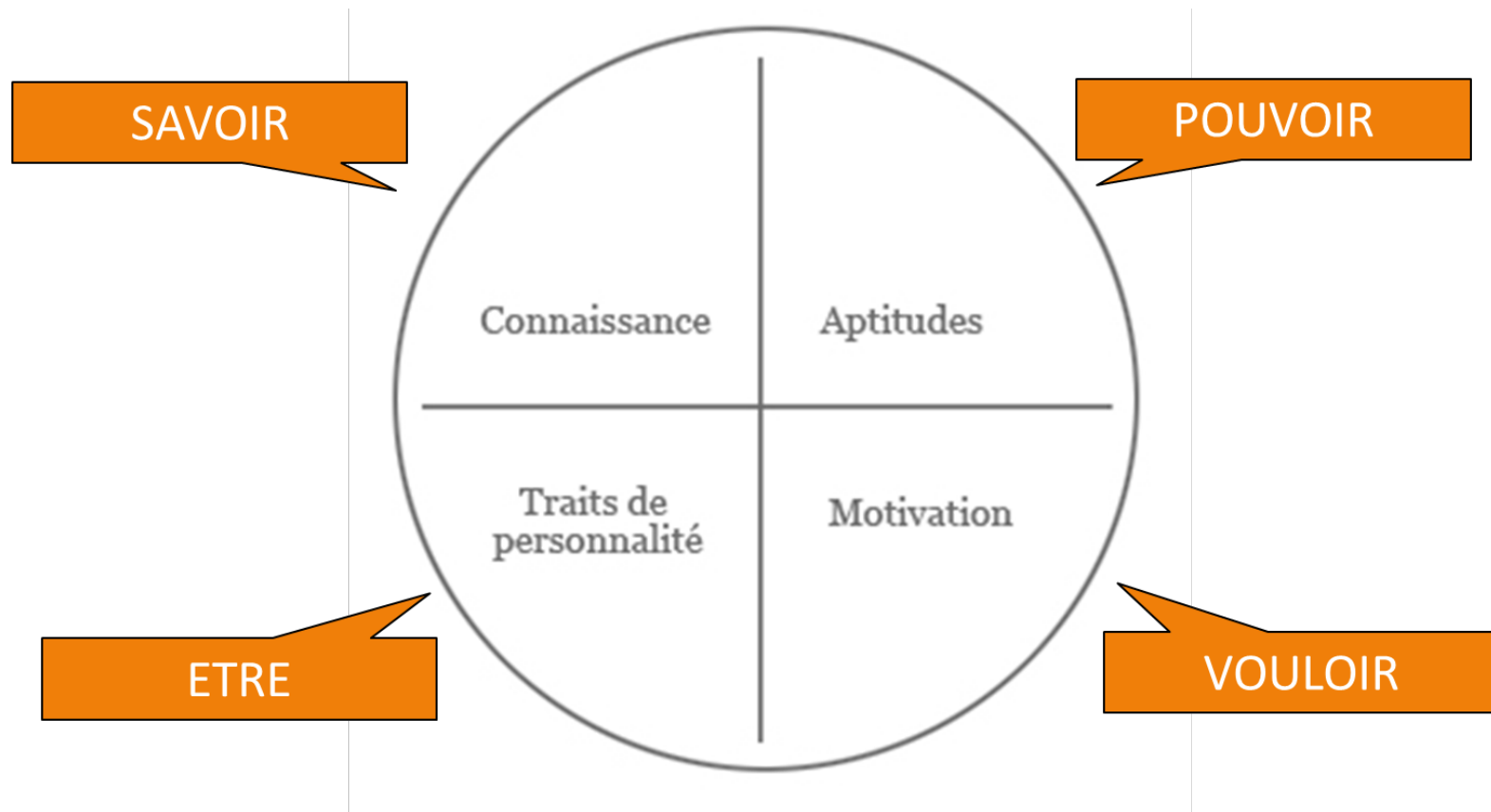


# Complémentarité

Ce que je fais	Fonction, rôle, structure...
Comment je le fais	Compétences, talents...
Avec quel résultat	Objectifs,...
Dans quel esprit	Valeurs

Le management par les valeurs est un complément, pas une alternative.

# Complémentarité



# Comment “manager” les valeurs

Quelques modèles

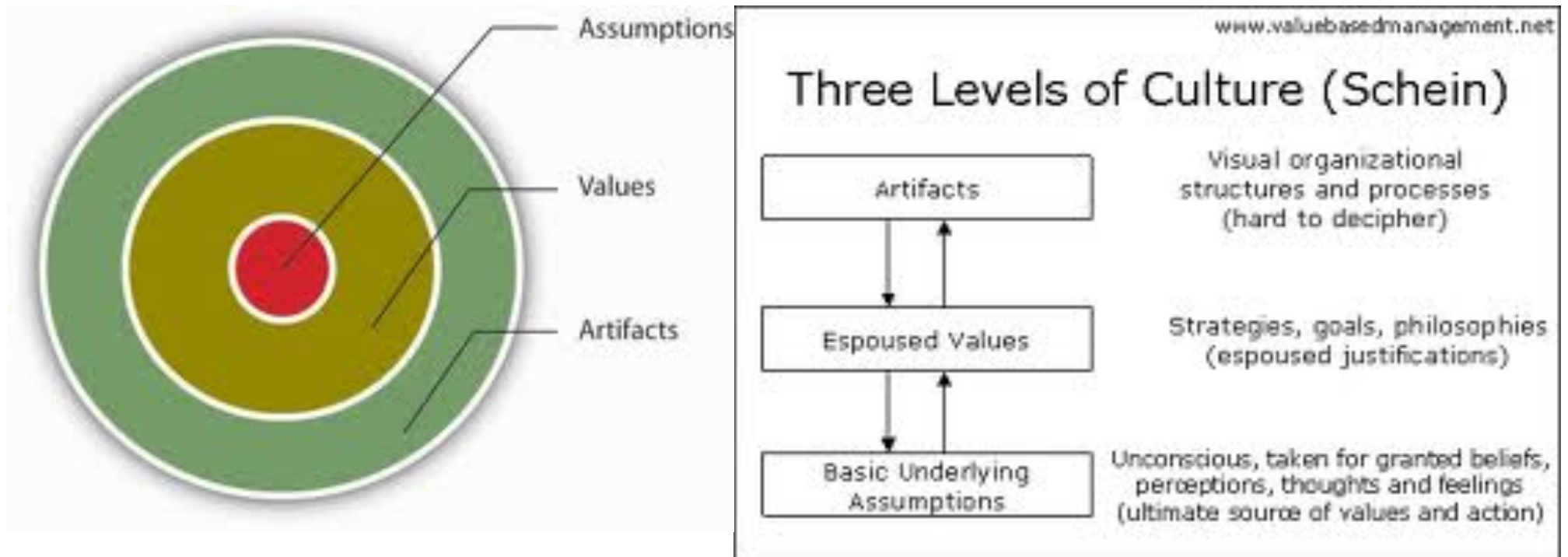
Identifier les valeurs

- Identifier
- Choisir
- Participatif ou Top-Down

Exprimer les valeurs

Parler des valeurs

# Quelques modèles Schein



# Quinn



# Barrett



# Identifier les valeurs

## Approche normative

- Le top de l'organisation définit les valeurs (CA, management team, "tutelle", ...)
- Le personnel adhère... ou pas

Méthodes : brain storm, ateliers, workshops (métaplan),

## Approche participative

- L'organisation dans son ensemble est impliquée
- Le choix se fait par consensus et agrégation

Méthodes : Value assessment, forums,...

## Approche mixte :

- Un socle de base est défini par le top
- Ce socle est complété, concrétisé en local



# Value assessment (ex Barrett)

## Enquête nationale (Belgique)

Valeurs personnelles	Valeurs Culture actuelle	Valeurs culture souhaitée
Honnêteté Respect Apprentissage continu Respecter les engagements Esprit positif	Orientation client Orientation résultat Réduction des coûts Contrôle Qualité	Capacité d'adaptation Apprentissage continu Satisfaction du client Engagement des collaborateurs Coaching/mentoring

Identification des points communs, des divergences, ...  
Identification des particularités par entité, par niveau ...  
“mesure” de l’alignement, objectifs, suivi ...

# Exprimer les valeurs

Les valeurs se manifestent par des comportements, des rituels, des symboles, des artefacts (style maison, style de management, dress code,...

=>

Elles se manifestent dans les détails

Les valeurs doivent donc pouvoir être exprimées en comportements concrets.

- Descriptif général : communication interne/externe, cohésion de l'organisation : ce que cela signifie concrètement pour **nous**
- Descriptif spécifique (famille/fonction...) : ce que cela signifie concrètement pour **moi**



## Les quatre valeurs d'Action Damien

Action Damien entend continuer le travail de Damien pour les malades. Elle a d'ailleurs retiré quatre valeurs de son travail. Des valeurs qu'elle applique au quotidien.

### Le respect

À Molokaï, Damien a respecté tout le monde. Pour Action Damien, le respect est sans doute la valeur la plus importante.

Qu'il soit jeune ou vieux, croyant ou non, riche ou pauvre, un homme ou une femme, chaque malade est soigné avec la même attention. Gratuitement. Et est d'abord vu comme un être humain.

Dans ses projets, qu'elle ne commence qu'à la demande des autorités locales, Action Damien travaille quasi exclusivement avec du personnel local, qu'elle paie correctement et forme, si nécessaire. Enfin, chez nous, Action Damien accueille tous les bénévoles et les considère à leur juste valeur.

### L'opiniâtreté

Malgré tous les obstacles, Damien a toujours été de l'avant. Action Damien n'a pas non plus la tâche facile. Mais elle continue.

Famine, inondations, guerre, instabilité politique ou sécheresse extrême rendent parfois la situation désespérée. Pourtant, le personnel local d'Action Damien continue à s'engager. Jour après jour.

Chez nous, les bénévoles font aussi preuve d'un grand engagement. Quelles que soient les conditions, ils sont là. Parfois depuis 50 ans, sans rémunération.

### La collaboration

Même si on l'a dit parfois têtue, Damien cherchait la collaboration, les synergies. Action Damien aussi tire sa force d'une collaboration intense, tous azimuts.

Sur le terrain, elle travaille en étroite collaboration avec des organismes internationaux qui luttent contre la tuberculose et la lèpre. Mais aussi avec des institutions scientifiques ainsi que des ONG et les autorités locales. Chez nous, des écoles, des mouvements de jeunesse et des paroisses s'engagent pour Action Damien. Des dizaines de milliers de bénévoles battent le pavé chaque année, vendant des marqueurs et récoltant des fonds. Des visages connus s'engagent à nos côtés, comme Adrien Joveneau, Saule, Jean-Louis Lahaye, Eddy Merckx, Marc Herman, Jaco Van Dormael, Thomas Gunzig, le basketteur Guy Muya ou le groupe Joshua. Et des dizaines de milliers de donateurs financent l'association par leurs dons.

### L'inspiration

Enfin, Damien était inspiré par sa foi. La majorité des personnes qui s'engagent pour Action Damien sont inspirées également.

Beaucoup sont inspirés par la figure de Damien. D'autres s'inspirent de Raoul Follereau ou du docteur Frans

### Historique

- › La ligne du temps
- › Grandes figures

### Aujourd'hui

- › Mission et vision
- › Notre logo
- › Le fonctionnement
- › Quatre valeurs

### Action Damien en chiffres

- › Le rapport annuel
- › Les revenus

### Les dépenses

### Ton argent?

### Partenariat

### Adresses

- › Le réseau de bénévoles
- › Le secrétariat national
- › Le musée Damien à Tremelo

### Emploi

### Les publications

- › La newsletter
- › Le rapport d'activité
- › Perspectives

Bd Léopold II, 263  
B-1081 Bruxelles  
Tél 02 422 59 11  
info@actiondamien.be  
BE05 0000 0000 75 75  
BIC: BPOTBEB1

Pour des opérations spéciales, Action Damien possède aussi d'autres comptes, dont  
BE42 0011 1499 1354  
BE09 0011 1499 1657  
et BE71 0013 2751 9869

Pour toute information sur les comptes, merci de contacter [Stéphane Steyt](#).

Action Damien est habilitée à délivrer des **attestations fiscales** et à recevoir legs et donations.

[Données financières >](#)  
[Naar Damiaanactie >](#)

Action Damien est membre de l'Association pour une éthique dans la récolte de fonds. Elle a donc des devoirs, notamment de transparence, envers ses donateurs. Cliquez sur le logo pour en savoir plus sur l'AERF.

http://www.croix-rouge.be/la-croix-rouge/notre-philosophie-daction

Activités ▾ M'engager ▾ Me former ▾ **Faire un don ▾** La Croix-Rouge ▾ Actualités ▾ Vie privée ▾ Recherche...

▶ Le Mouvement Croix-Rouge  
 ▶ La Croix-Rouge de Belgique  
 ▶ **Notre philosophie d'action**  
 ▶ Portraits et témoignages

**Faire un don maintenant**  
Don en ligne sécurisé

**Près de chez vous**  
☎ 105

Vous cherchez...

- une formation
- où donner du sang
- où louer du matériel paramédical
- un service local
- une Maison Croix-Rouge

Chercher ▶

**Liens rapides**  
Vous désirez...

Home > La Croix-Rouge > Notre philosophie d'action

## La philosophie d'action de la Croix-Rouge

**Nos valeurs**

Les actions de la Croix-Rouge sont en toutes circonstances guidées par les sept Principes fondamentaux : humanité, impartialité, neutralité, indépendance, volontariat, unité et universalité.

A la Croix-Rouge, tous les membres actifs, qu'ils soient volontaires ou permanents, sont également motivés par différentes valeurs qui viennent étayer ces Principes fondamentaux :

- **Intégrité** : nous agissons conformément à nos principes et valeurs humanitaires, de façon ouverte et transparente, sans porter atteinte à nos emblèmes et à l'indépendance, l'impartialité, et la neutralité qu'ils représentent. Chacun de nous a des droits et devoirs vis-à-vis de l'organisation.
- **Diversité** : nous sommes attachés à la diversité des communautés avec lesquelles nous travaillons, de nos volontaires et employés, de nos sociétés nationales partenaires. C'est la condition de non-discrimination et de notre principe d'universalité.
- **Innovation et esprit d'initiative** : bien que nous soyons réellement attachés à notre histoire et nos traditions communes qui font notre force, nous avons aussi comme devoir de trouver des solutions novatrices et durables aux nouveaux problèmes qui menacent la dignité humaine dans une société en mutation permanente.
- **Solidarité et esprit d'équipe** : nous nous employons à développer les capacités des personnes les plus vulnérables afin de réduire les menaces pour la vie et la dignité humaine. L'esprit d'équipe, au cœur de la solidarité, doit être largement renforcé.

**Notre vision**

Nous travaillons grâce à un réseau de volontaires actifs et formés qui adhèrent pleinement à notre mission, nos valeurs et nos Principes.

- La composition de notre réseau, vecteur intergénérationnel et interculturel, reflète la diversité culturelle de notre société. Les jeunes, porteurs de la Croix-Rouge de demain y sont largement représentés.
- Nous travaillons de manière professionnelle avec et pour les communautés les plus vulnérables.

Partager Imprimer

**Devenez bénévole**

**Nos campagnes**

Comment survivre en festival?

**Restez informé**  
Inscrivez-vous à notre newsletter

NL 16:33 6/02/2014



Berenschot

# Workshop Case : Mission

Nous venons tous d'horizons différents mais nous avons tous un point commun : nous sommes membres d'un réseau HR-non-profit.

Objectif de l'exercice :

- Définir 4/5 valeurs qui nous caractérisent en tant que réseau HR-non-profit
- Les "formuler" concrètement

2 sous-groupes et deux approches

- Brain storm
- Démarche structurée Méta-plan