

GUIDE « VIVRE NOS VALEURS »

Un pont entre la vision et la pratique



NOUS VIVONS UNE PÉRIODE DE TRANSITION, où les systèmes établis de longue date sont mis à rude épreuve, tandis que de nouveaux repères se prennent forme. Il ne s'agit pas d'un passage net d'un état stable à un autre, mais d'une période où anciennes et nouvelles logiques coexistent, souvent dans la tension.

Dans de tels moments, il est essentiel de jeter des ponts. Lorsque l'avenir n'est pas encore clair, le progrès dépend moins du fait d'avoir toutes les réponses que de la manière dont nous traversons ensemble l'incertitude. Jeter des ponts, c'est naviguer dans cet espace intermédiaire, en faisant des choix qui nous permettent d'avancer sans retomber dans d'anciens schémas obsolètes.

C'est là que le fait de vivre selon nos valeurs revêt une importance particulière. Chaque jour, à travers nos décisions, nos comportements et nos choix, nous façonnons un certain avenir. Nous renforçons des façons de travailler, d'interagir et de répartir le pouvoir; parfois intentionnellement, souvent sans nous en rendre compte. Ce guide, ainsi que le cahier d'exercices qui l'accompagne, ont été conçus en partant du principe que l'avenir n'est pas seulement façonné par des plans à long terme, mais aussi par les choix quotidiens que nous répétons jusqu'à ce qu'ils deviennent la norme.

Une question clé sous-tend ce travail : quels types d'avenirs construisons-nous par notre façon d'agir aujourd'hui ?

Une manière concrète de s'engager dans ce travail de rapprochement consiste à s'accorder sur les valeurs qui guident nos choix quotidiens, en particulier lorsque la voie à suivre est floue ou contestée. Les valeurs servent de repères pendant la transition : elles aident à orienter les décisions, à façonner le comportement sous pression et fournissent des points de référence communs sur la manière dont nous nous comportons, ce que nous construisons et comment nous abordons l'avenir.

Ce document présente une approche commune pour mettre nos valeurs en pratique en période de transition. Il a pour but d'aider les lecteurs à comprendre pourquoi les valeurs sont importantes, en particulier en période de bouleversements ; comment élaborer un ensemble de valeurs concrètes qui soient pertinentes pour votre organisation aujourd'hui, et ce qu'elles nous invitent à mettre en pratique, individuellement, au niveau de l'organisation et collectivement.

Pour les organisations et les équipes qui souhaitent mettre activement en pratique cette approche en trois étapes dans leur propre contexte, un [cahier d'exercices](#) intitulé « [Living Our Values](#) » propose des exercices structurés, des fiches de travail et des exemples.

QU'EST-CE QUE LES VALEURS ?

Pourquoi les valeurs comptent-elles dans la pratique ?

Dans les moments de transition, on invoque souvent les valeurs, mais on ne les examine pas toujours. Nous parlons des valeurs comme d'idéaux, mais moins souvent comme des choix, des compromis et des comportements quotidiens qui façonnent la manière dont le travail est réellement accompli.

Dans ce guide, nous considérons les valeurs non pas comme des déclarations abstraites, mais comme des engagements concrets qui passent de l'intention à la pratique. C'est en comprenant comment les valeurs se traduisent en principes et en comportements qu'elles peuvent orienter l'action à entreprendre, en particulier dans les moments difficiles.

UNE REMARQUE SUR LES VALEURS SOUS PRESSION :

Nous savons que les compromis difficiles et les tensions sont inévitables.

La pression révèle les valeurs. Ce sont ces moments où nos choix nous définissent, lorsque le fait de vivre nos valeurs entre en conflit avec l'ego, l'influence, le contrôle, l'argent ou la sécurité.

Vivre pleinement ses valeurs exige de se défaire de certaines habitudes, de faire preuve de conscience de soi et de courage. Cela implique d'affronter l'inconfort, d'avoir des discussions difficiles et de faire des choix différents alors qu'une voie plus facile s'offre à nous.

Ces moments ne sont pas des échecs ; ce sont les véritables épreuves de la transformation.

En identifiant ces moments dès le départ, nous nous préparons à accepter que la transformation ne se mesure pas à ce que nous disons en temps de calme, mais à ce que nous choisissons durant la tempête.



Valeurs > Principes > Comportements

Chaque valeur fondamentale passe de l'aspiration à l'action.



Valeurs fondamentales

définissent ce qui compte le plus ; nos valeurs fondamentales sont accompagnées d'une déclaration de valeur, une brève phrase qui explique son essence



Les principes

sont les vérités qui nous guident et nous aident à mettre en pratique nos valeurs, en orientant nos comportements, nos décisions et notre leadership.



Les comportements

Ce sont les actions, les habitudes et les schémas culturels qui déterminent la manière dont nos principes se manifestent dans la vie quotidienne. Ils se divisent en :

- **Engagements quotidiens** – des pratiques qui ancrent notre travail dans des conditions normales.
- **Les valeurs mises à l'épreuve** – les pratiques qui comptent le plus lorsque le respect de nos valeurs est le plus difficile. Autrement dit, la manière dont elles s'incarnent précisément dans ces moments-là.

Une fois que nous comprenons les valeurs comme des engagements vivants – exprimés à travers des principes et des comportements –, la question suivante devient pratique : ***comment les mettre en œuvre en temps réel, en particulier dans les moments d'incertitude ou de transition ?***



UNE APPROCHE EN TROIS ÉTAPES POUR VIVRE VOS VALEURS

Les organisations et les individus peuvent appliquer cette approche de différentes manières, mais le processus se déroule généralement en trois étapes délibérées.

ÉTAPE 1

Confirmez vos valeurs fondamentales

Pour être utiles, les valeurs doivent être pertinentes, connues par tous et activement mises en pratique.

De nombreuses organisations énoncent leurs valeurs quelque part (souvent sur leur site web ou dans un dossier d'intégration), mais cela ne signifie pas pour autant que ces valeurs soient toujours d'actualité, largement comprises ou qu'elles guident les décisions quotidiennes.

Cette étape invite les organisations et les individus à :

- réévaluer si les valeurs existantes correspondent toujours à leur réalité actuelle,
- de réexaminer qui a participé à leur élaboration (et qui n'y a pas participé), et
- clarifier quelles valeurs, quels principes et quels comportements sont réellement nécessaires aujourd'hui.

L'objectif n'est pas d'adopter ces valeurs telles quelles, mais de les adapter, de les affiner ou de les reformuler afin qu'elles puissent guider efficacement l'action de votre équipe en période de changement.



ÉTAPE 2

Identifier les lacunes

Une fois les valeurs clarifiées, l'étape suivante consiste à comprendre comment elles se manifestent concrètement dans la pratique.

Cela implique de déterminer :

- les domaines dans lesquels les comportements et les systèmes actuels sont en adéquation avec les valeurs énoncées,
- où il existe des tensions, des contradictions ou des compromis, et
- où il existe un écart entre les comportements actuels et les pratiques souhaitées.

Les valeurs se révèlent sous la pression.

Quand les choses se compliquent, que choisirez-vous : le confort ou le courage ? Le contrôle ou la solidarité ? L'opportunisme ou l'intégrité ?

Vivre selon ses valeurs n'est pas une notion abstraite. Cela nous coûte quelque chose : notre ego, notre sécurité, notre pouvoir ou notre argent. C'est là que la transformation devient réelle.



ÉTAPE
3

Vivre les valeurs dans la pratique

À travers le travail de TIME, nous avons constaté que **le processus est l'intervention**. La manière dont les organisations choisissent d'intégrer les valeurs – qui est impliqué, quelles tensions apparaissent et comment la responsabilité est gérée – est aussi importante que les valeurs elles-mêmes.

En effet, les valeurs se concrétisent à travers les systèmes, les processus, les comportements et les relations.

Cette étape vise à élaborer des plans concrets pour :

1. Intégrer les valeurs dans :
 - a. les politiques et les processus organisationnels,
 - b. les habitudes de leadership et la prise de décision,
 - c. la culture et les relations,
 - d. les structures de responsabilité et de retour d'information, et
 - e. les pratiques de travail quotidiennes – en particulier lorsque cela s'avère difficile ou coûteux.
2. Vivre les valeurs sous pression.
3. Mettre en place le soutien, les structures et la culture nécessaires pour garantir la responsabilité de chacun.



Voici quelques exemples de domaines dans lesquels les valeurs peuvent être intégrées aux systèmes organisationnels :



Recrutement et intégration

- Questions d'entretien axées sur les valeurs
- Alignement des valeurs dans les grilles d'évaluation
- Scénarios réels pendant l'intégration



Performance et développement

- Consignes de performance fondées sur les valeurs
- Promotion liée aux valeurs mises en pratique
- Feedback à 360° sur les comportements (et non sur les traits de caractère)



Gouvernance et prise de décision

- Vérification des valeurs lors de la prise de décision
- Délégation transparente des pouvoirs
- Audits annuels des valeurs



Bien-être et culture

- Espaces de réflexion
- Pratiques de pause collective
- Sécurité psychologique alliant dignité et équité

QUEL AVENIR CONSTRUISONS-NOUS ?

Chaque choix que nous faisons aujourd'hui prépare l'avenir.

Alors, posez-vous la question : quel avenir est-ce que je construis à travers mes choix d'aujourd'hui ?

Vivre nos valeurs n'est pas une question de perfection, et ce n'est pas une décision ponctuelle. Il s'agit plutôt d'une pratique continue façonnée par des compromis, des contraintes et des moments de pression. Ce travail est rarement parfait ni achevé. Ce qui compte, c'est notre capacité à repérer des tendances, à faire des choix délibérés et à continuer d'aligner nos actions sur nos objectifs au fil du temps.

Ce guide propose une façon de s'orienter dans ce travail. Pour les organisations et les équipes prêtes à passer de la réflexion à la mise en œuvre, le cahier d'exercices « Vivre nos valeurs » propose des exercices pratiques, des fiches de travail et des outils pour vous aider à mettre ces idées en pratique dans votre propre contexte.





À PROPOS DE HUMENTUM

Humentum contribue à optimiser la gestion des organisations à but non lucratif. Grâce à plus de 300 offres de formation, une plateforme d'adhésion axée sur les solutions et une solide expérience en conseil dans les domaines du financement et des finances, de la gouvernance, de la conformité et des risques, ainsi que du leadership et de la stratégie, Humentum a aidé des milliers d'ONG, d'organisations à but non lucratif et de leurs bailleurs de fonds à travers le monde à devenir plus résilientes et durables.



À PROPOS DE TIME

Le TIME Transformation Lab est une initiative collaborative menée par Humentum qui rassemble des ONG internationales, des organisations de la société civile, des réseaux et des bailleurs de fonds afin d'explorer et de tester ce à quoi ressemble la transformation dans la pratique. TIME aide les acteurs à naviguer entre bouleversements et opportunités en créant des espaces de réflexion et d'expérimentation, et en co-crédant des outils pratiques qui renforcent la résilience, l'équité et le changement organisationnel. Ses enseignements se diffusent à travers les réseaux et dans de nouveaux contextes, créant ainsi des retombées positives dans l'ensemble du secteur. Grâce à son approche « **Working Out Loud** », TIME partage ses connaissances en temps réel afin que d'autres puissent les adopter, les adapter et les mettre en pratique.

Pour rester informé de ces activités, [inscrivez-vous ici](#).