



Chapitre 2

Les valeurs et les objectifs

Pr R. ZAMMAR

1

Objectifs pédagogiques

- Définir la notion de valeur
- Connaître l'origine et l'importance des valeurs
- Identifier les classifications des valeurs
- Définir le concept d'objectif
- Connaître la démarche de formalisation d'un objectif

Pr R. ZAMMAR

2

Plan

1. Les valeurs
 - 1.1. Définition
 - 1.2. L'origine des valeurs
 - 1.3. L'importance des valeurs
 - 1.4. Les classifications des valeurs
 - A. La classification des valeurs de Rokeach
 - B. Le modèle circulaire de Schwartz
2. Les objectifs
 - 2.1. Définition
 - 2.2. Les avantages d'établir des objectifs
 - 2.3. Les critères de définition d'un objectif
 - 2.4. Projets d'avenir et choix d'objectifs personnels et professionnels

1. Les valeurs

1.1. Définition

- L'égalité entre tous les êtres humains ainsi que le respect de la dignité de la personne humaine sont des exemples de valeurs.
- Les valeurs peuvent être perçues comme les principes généraux qui orientent les actions et les jugements d'un individu, tant dans sa vie privée que dans sa vie professionnelle.

1. Les valeurs

- Les valeurs influent sur les attitudes et le comportement. Par exemple, si on est très attaché à la valeur de l'égalité entre toutes les personnes et qu'on commence à travailler pour une entreprise qui traite beaucoup mieux ses cadres que ses autres salariés. On considérera son employeur et son lieu de travail comme injustes.
- De cette perception d'iniquité découlera une attitude négative à l'égard de son entreprise: il se pourrait qu'on baisse son rendement ou qu'on démissionne. Si l'entreprise avait une politique plus « égalitaire », son attitude et son comportement seraient probablement plus positifs.

1. Les valeurs

1.2. L'origine des valeurs

- Les valeurs sont le fruit de nos apprentissages et de nos expériences dans le contexte culturel où nous avons grandi.
- Nos parents, nos amis, nos enseignants et nos groupes de référence en général peuvent influencer sur nos valeurs personnelles.
- Néanmoins, il est convenu de reconnaître que nos valeurs se forment en bonne partie au cours de nos premières années de vie et qu'elles sont par la suite, sans être fixes, relativement stables¹.

¹M. ROKEACH et S. J. BALL-ROKEACH, « Stability and change in American values priorities », *American Psychologist*, vol. 35, 1989, p. 775-784.

1. Les valeurs

1.3. L'importance des valeurs

- Permettent de comprendre les attitudes, les sources de motivation et les comportements des individus.
- Influencent notre perception de l'environnement.
- Donnent une interprétation du « bien » et du « mal ».
- Conduisent à privilégier certains comportements.

1. Les valeurs

1.4. Les classification des valeurs

Deux modèles de classification des valeurs sont largement véhiculés dans la littérature et retiennent l'intérêt des chercheurs : celui de Milton Rokeach et le modèle circulaire des valeurs de Shalom Schwartz.

1. Les valeurs

A. La classification des valeurs de Rokeach

L'éminent psychologue Milton Rokeach répartit les valeurs en deux grandes catégories: les valeurs finales et les valeurs instrumentales².

- Les **valeurs finales** indiquent les choix de l'individu quant aux buts et aux objectifs qu'il se fixe dans sa vie. Par exemple, la liberté, la sagesse, le confort ou encore le respect de soi en font partie.
- Les **valeurs instrumentales** concernent les moyens que l'individu utilise pour atteindre ses buts; elles indiquent comment il pourra se comporter pour parvenir à ses fins, selon l'importance qu'il accorde aux moyens.
- On peut donc considérer les valeurs instrumentales comme des outils au service de l'atteinte des valeurs finales.

² M. ROKEACH, *The nature of human values*, New York, NY, Free Press, 1973.

1. Les valeurs

- Ainsi, l'indépendance, l'ambition, le courage et la maîtrise de soi représentent autant de valeurs instrumentales et donc, de moyens d'accéder à l'actualisation des valeurs finales.
- Le tableau 1 présente l'ensemble des valeurs décrites par Rokeach en fonction de la distinction qu'il fait entre les valeurs finales et instrumentales.

1. Les valeurs

Tableau 1. La classification des valeurs

Valeurs finales (objectifs existentiels)	
Les valeurs personnelles Qu'est-ce qui est le plus important dans votre vie ?	Vivre, le bonheur, la santé, la famille, le succès personnel, la reconnaissance, le statut, les biens matériels, le succès professionnel, le prestige, l'amitié, l'amour, etc.
Les valeurs éthico-sociales Que voudriez-vous faire pour le monde ?	Prôner la paix, l'écologie, la justice sociale, etc.
Valeurs instrumentales (moyens pour diverses fins existentielles)	
Les valeurs éthico-morales Comment devez-vous vous comporter avec les gens de votre entourage ?	Être honnête, sincère, responsable, loyal, solidaire, avoir confiance, respecter les droits humains, etc.
Les valeurs de compétition Qu'est-ce que vous croyez nécessaire pour rivaliser dans la vie ?	La culture, l'argent, l'imagination, la logique, l'apparence, l'intelligence, la positivité, la flexibilité, la sympathie, la capacité à travailler en équipe, le courage, etc.

Source : S. GARCIA et S.L. DOLAN, La gestion par valeur : Une nouvelle culture pour les organisations, Montréal, Québec, Éditions Nouvelles, 2000, p. 78.

Pr R. ZAMMAR

11

1. Les valeurs

Valeurs finales	Valeurs instrumentales
<ul style="list-style-type: none"> • Amitié authentique (camaraderie) • Amour accompli (sexualité et intimité) • Beauté dans le monde (nature, arts) • Bonheur (bien-être) • Confort (aisance) • Égalité (fraternité, égalité des chances) • Paix dans le monde (ni guerres ni conflits) • Paix intérieure (sérénité) • Plaisir (vie douce et agréable) • Reconnaissance sociale (admiration, respect) • Respect de soi (estime de soi) • Sagesse (maturité, discernement) • Salut (rédemption, vie éternelle) • Sécurité familiale (soin des proches) • Sécurité nationale (défense du pays, de la nation) • Vie passionnante (stimulation) • Volonté d'accomplissement (réalisations durables) 	<ul style="list-style-type: none"> • Affection (tendresse, attachement) • Ambition (travail acharné) • Bienveillance (altruisme) • Capacités (compétences, efficacité) • Courage (force de défendre ses convictions) • Docilité (dévouement, respect) • Entraîn (humour, gaieté) • Honnêteté (sincérité, franchise) • Imagination (créativité, audace) • Indépendance (autosuffisance) • Intelligence (pensée, réflexion) • Largeur d'esprit (ouverture, tolérance) • Logique (rationalité, cohérence) • Maîtrise de soi (autodiscipline) • Mansuétude (indulgence) • Netteté (ordre, méthode) • Politesse (courtoisie, civilité) • Sens des responsabilités (sérieux, fiabilité)

Le classement des valeurs selon Rokeach

12

1. Les valeurs

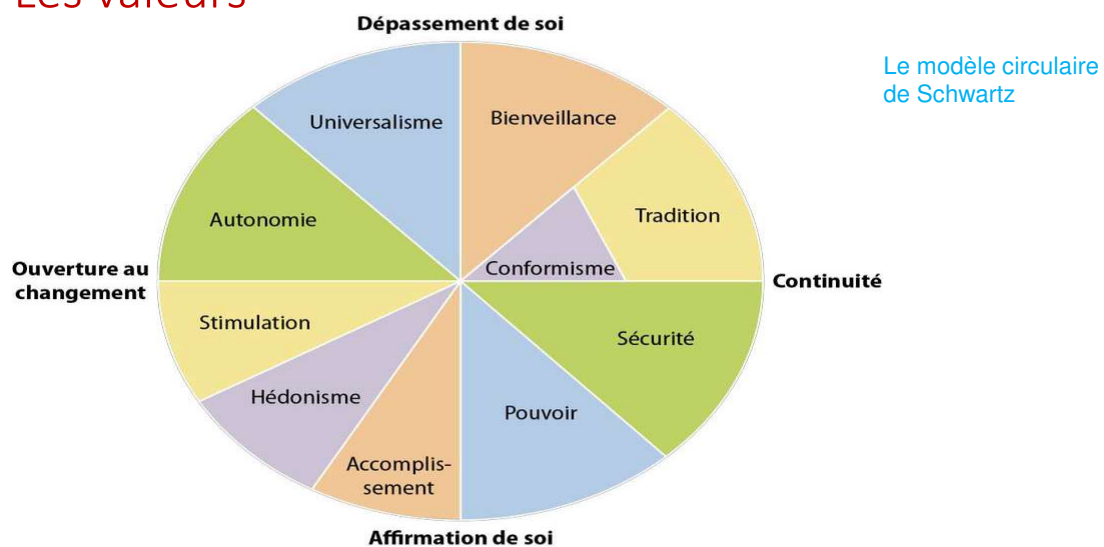
B. Le modèle circulaire de Schwartz

Schwartz formule un positionnement de l'ensemble des valeurs individuelles selon deux axes : le premier touchant au changement (ouverture vs continuité) et le second portant sur l'intérêt à l'égard des autres (dépassement de soi vs affirmation de soi).

Ces deux axes, que Schwartz structure de façon circulaire, permettent d'identifier quatre groupes de valeurs qui sont des agrégations de domaines motivationnels (valeurs de base) de portée similaire³.

³S. PERROT, (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise, *M@n@gement*, vol. 11, p. 231-258.

1. Les valeurs



Source : S.H. SCHWARTZ, « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », *Revue française de sociologie*, vol. 47, 2006, p. 929-968

1. Les valeurs

Par exemple, les personnes qui recherchent le changement et le dépassement de soi auront comme valeurs dominantes l'autonomie et l'universalisme.

Celles qui visent comme objectifs la continuité et l'affirmation de soi, seront davantage sensibles, dans leur choix, au pouvoir et à la sécurité.

Pour celles qui valorisent la stabilité (continuité) et l'altruisme (dépassement de soi), ce sont la bienveillance, la tradition et le conformisme qui prédominent.

Enfin, des valeurs de stimulation, d'hédonisme et d'accomplissement seront présentes chez les personnes en quête de changement et d'affirmation de soi.

2. Les objectifs

- Beaucoup de gens croient s'être dotés d'objectifs alors qu'ils n'ont formulé qu'une liste de vœux (par exemple je veux être le meilleur; je veux développer mes compétences,...)
- Pour saisir le sens de cette remarque, on peut lire le dialogue suivant, extrait du conte Alice au pays des merveilles de Lewis Carroll:

Alice – « Pouvez-vous me dire, s'il vous plaît, où je puis aller d'ici ? »

Le chat – « Cela dépend de là où vous voulez aller. »

Alice – « Je n'y attache aucune importance. »

Le chat – « Alors le chemin que vous prendrez n'a aucune importance. »

2. Les objectifs

- Le dialogue entre Alice et le Chat illustre très bien la première étape d'une bonne démarche de planification, à savoir connaître d'abord la destination visée.
- Cette première étape permet de fixer autant la séquence que la priorité de ses actions futures.
- On peut alors vérifier :
 - Si on fait « la bonne chose » (atteinte de son objectif principal, mesure de son efficacité).
 - Si on a « bien fait la bonne chose » (mesure de son efficience).

2. Les objectifs

2.1. Qu'est ce qu'un objectif?

Un objectif peut désigner un résultat mesurable attendu à une échéance déterminée grâce à la mise en place d'un certain nombre d'actions. Il se caractérise par les éléments suivants :

- le diagnostic de la situation actuelle permet de relever les dysfonctionnements et par conséquent aide à la formulation des objectifs ;
- l'élaboration et la réalisation d'un plan d'action permettant de passer de la situation actuelle à l'atteinte de l'objectif ;
- l'obtention d'un résultat se fait en comparant la situation nouvelle (résultat du plan d'action) avec la situation ancienne (point de départ de l'action) ;

2. Les objectifs

2.2. Les avantages d'établir des objectifs

- Le but à atteindre est clair et connu.
- Il s'agit d'une source de motivation. L'individu est motivé par le résultat à atteindre et non seulement par l'action.
- Il est la source d'évaluation des efforts et du rendement. L'individu pourra se féliciter une fois il atteint son (ses) objectif (s).

2. Les objectifs

2.3. Les critères de définition d'un objectif

Un objectif adéquat doit respecter les cinq critères suivants:

Tableau. Les critères d'un objectif

Critère	Explication	Exemple
Spécifique	Il vise un seul but clair	Obtenir mon diplôme de licence.
Mesurable	Il doit être quantifiable afin de pouvoir être mesuré et comparé avec le résultat	Obtenir mon diplôme de licence avec une moyenne générale d'au moins 13.
Audacieux	Il doit représenter un défi motivant pour la personne concernée	Obtenir mon diplôme de licence avec une moyenne générale d'au moins 14 (en considérant que cette moyenne est un défi pour l'étudiant en question).
Réalisable	Il doit représenter un but accessible pour les personnes concernées. Si l'objectif à atteindre est trop ambitieux, il risque d'avoir un effet démotivant	Obtenir mon diplôme de licence avec une moyenne générale d'au moins 14 (en considérant que cette moyenne est un défi pour l'étudiant en question).
Temporel	L'objectif à atteindre s'accompagne d'une date butoir	Obtenir mon diplôme de licence pendant 3 ans

2. Les objectifs

2.4. Projets d'avenir et choix d'objectifs personnels et professionnels

- Qu'a-t-on fait de vraiment pertinent aujourd'hui, cette semaine, ce mois-ci, cette année-ci ?
- Parmi les dizaines de tâches et d'activités réalisées, quelles sont celles qu'on valorise le plus ?

Il est difficile de répondre à ces questions.

Il faut donc :

- Se doter d'un plan de carrière et d'objectifs professionnels et personnels de qualité.
- Décider sur quoi centrer vos énergies, ce que votre plan et vos objectifs vous aideront à faire.
- Déterminer vos activités prioritaires et le temps nécessaire à leur consacrer ; plus vos projets sont ambitieux, plus vous devez le faire avec attention.

2. Les objectifs

Vos objectifs professionnels

- Immédiats.....
.....
- Dans six mois.....
.....
.....
- Dans un an
.....
.....
- À moyen terme (deux ou trois ans)
.....
.....
- À long terme (trois ans ou plus).....
.....