

# **Management par les valeurs et performance organisationnelle : mesurer, valoriser, questionner.**

## **Management by values and organizational performance : measure, evaluate, question.**

**FRANCK GATTO**

Maître de Conférences en Sciences de l'éducation. Habilité à Diriger les Recherches. Département des Sciences de l'éducation - UFR 6 - Université Paul-Valéry-Montpellier 3.

**LAURENT DELIEGE**

Master 2 en Sciences Humaines et Sociales, mention Sciences de l'Education, Université Paul Valéry - Montpellier 3.

Master en Kinésithérapie et Réadaptation, Faculté de Médecine, Université de Liège - Belgique.

---

### **Résumé :**

Le management par les valeurs peut être un moyen d'améliorer les performances au sein des organisations lorsque les valeurs de l'organisation sont en concordance avec les pratiques des acteurs. Il est présenté dans cet article l'état des lieux de la littérature sur le thème du management par les valeurs, les critères permettant la mise en œuvre de ce concept au sein des organisations et les résultats d'enquêtes sur les pratiques et le vécu du management par les valeurs. L'amélioration des performances

des organisations est directement liée au type de management mis en place par les responsables des organisations. Il est montré par une méthode de recherche qualitative auprès de responsables d'organisation et par une méthode de recherche quantitative auprès des collaborateurs que pour optimiser les performances des collaborateurs les pratiques de management déclarées par les responsables des organisations doivent correspondre aux pratiques vécues par les collaborateurs. Les résultats proposent des recommandations de pratiques innovantes du management par les valeurs.

**Mots clés :** Management - Valeurs - Performances – Organisation – Vécu au travail des collaborateurs - Innovation.

**Abstract :**

Value management can be a way to improve organizational performance when organizational values are in line with stakeholder practices. This article presents the state of play of the literature on the theme of management by values, the criteria allowing the implementation of this concept within organizations and the results of surveys on the practices and experience of the management by values. Improving the performance of organizations is directly linked to the type of management set up by the organization's managers. It is shown by a qualitative research method to organizational managers and by a method of quantitative research among employees that to optimize the performance of employees management practices declared by the heads of organizations must correspond to the practices experienced by employees . The results propose recommendations of innovative management practices by values.

**Keywords :** Management - Values - Performance - Organization - Work experience of employees - Innovation.

---

## 1. Le contexte

Les valeurs représentent nos préférences et nos priorités. Elles nous permettent de comprendre les motivations, les croyances et les attentes se cachant derrière nos décisions et nos comportements (Gerhart, 2008). **De nombreuses études montrent le potentiel des valeurs partagées pour améliorer les performances d'une organisation et la motivation des acteurs.** « Les valeurs peuvent être considérées comme l'unique ressource humaine permettant de créer un avantage compétitif dans les organisations » (Chandrakumara, 2011). La finalité du management par les valeurs est l'harmonisation des aspects économiques, sociaux et culturels. Il cherche à produire des biens ou des services de qualité en s'appuyant sur la participation et la mobilisation de chaque collaborateur autour des objectifs de l'organisation. Le management par les valeurs vise à la fois le développement de l'autonomie et de la responsabilité des acteurs et la mise en place d'un cadre assurant le contrôle des processus et l'amélioration de la performance de l'organisation (Volkoff, 2013). Les travaux présentés dans cet article

ont cherché à produire les critères et les indicateurs du management par les valeurs. Au regard des critères et des indicateurs, il a également été cherché à repérer, à valoriser et à questionner, auprès de trois organisations appartenant à des secteurs d'activités différents, les pratiques managériales au regard du concept de management par les valeurs.

## **2. Revue de la littérature**

### **2.1. Les origines du management par les valeurs**

Au cours des années 1980, l'accélération des innovations technologiques et la satisfaction des impératifs imposés par les clients remettent en question les modèles du management. A cette époque le Japon semble mieux résister aux chocs économiques et sociaux. La résistance du Japon est attribuée à la culture de ses entreprises caractérisée par un mélange entre modernité et tradition, la capacité d'innovation, le consensus et le respect de la hiérarchie. Le management va donc s'intéresser à la notion de culture par l'intermédiaire de valeurs. Des entreprises américaines commencent à organiser leurs politiques managériales autour de plusieurs valeurs considérées comme essentielles. Elles enracinent leurs stratégies dans une tradition historique et insistent sur l'importance des individus dans le fonctionnement de l'entreprise. Selon Godelier (2009), les bases du management par les valeurs ont été initiées par Peters et Waterman (1984). L'objectif est de déterminer les valeurs essentielles partagées par les membres de l'entreprise et ensuite de déployer les moyens permettant l'intégration de l'ensemble des collaborateurs à cette culture. L'entreprise doit se mobiliser autour de valeurs clés.

Dolan et Garcia (2002) mettent en avant quatre tendances organisationnelles obligeant les entreprises à s'adapter afin de rester compétitives et favorisant ainsi l'apparition du management par les valeurs. Ces quatre tendances engendrent une augmentation de la complexité et de l'incertitude au sein des entreprises :

- **Besoin de qualité et service rendu au consommateur** : les modèles industriels du début du vingtième siècle, orientés vers la production de masse de produits standardisés, apparaissent inadéquats. La compétitivité nécessite une valeur ajoutée au produit afin de s'assurer que le consommateur est toujours pleinement satisfait dans le rapport qualité/prix du produit recherché. Henderson et Thompson (2003) mettent en évidence que « suite aux progrès technologiques et à la compétitivité mondiale, le consommateur est dans la meilleure position dans l'histoire du commerce pour utiliser son pouvoir d'achat afin de refléter ses valeurs ».
- **Besoin de salariés-auteurs** : la demande d'orientation de la production vers plus de qualité et de personnalisation en fonction des consommateurs engendre le besoin d'augmentation du niveau de professionnalisme et de créativité des collaborateurs. Le management par les valeurs

s'appuie donc sur le développement du profil de salarié-auteur « pourvu de conscience et d'initiative, capable de stratégies » (Ardoino, 2000). Le salarié-auteur est « celui qui réussit à se situer lui-même comme étant à l'origine, à la source de son propre devenir » (Ardoino, 2000). Il est décideur, responsable et autonome par opposition au salarié-agent qui « subit, est spectateur, usager ou pire assujetti ». Ainsi, le salarié-agent « n'a pas de pouvoir sur les règles du jeu qui déterminent son action. Il est en position de soumission et d'application » (Ardoino, 2000). Les salariés-auteurs, autonomes, responsables, réflexifs et engagés, peuvent s'appuyer sur leurs propres valeurs en concordance avec celle de leur organisation et les transposer en initiatives et attitudes créatives au travail.

- Besoin de managers-facilitateurs : compte tenu de l'augmentation de l'autonomie et du professionnalisme des employés, la notion de contrôle hiérarchique [manager-décideur] du début et milieu du vingtième siècle cède la place à un management « facilitant », c'est-à-dire capable d'inspirer, de rassembler les efforts et d'assurer la cohésion de l'équipe.
- Besoin d'une organisation horizontale : la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques est associée à une augmentation de l'efficacité organisationnelle. Néanmoins, l'organisation horizontale engendre plus d'ambiguïtés et d'incertitudes que la traditionnelle organisation verticale (pyramidale).

« Le management par les valeurs prend acte du fait que dans une économie de la connaissance, très axée sur le service aux clients et caractérisée par l'évolution rapide des technologies et des produits, la versatilité de la demande et la multiplication des aléas, tout ne peut être prévu et codifié à l'avance : c'est la créativité, l'initiative et la capacité d'adaptation des salariés de terrain qui fait la différence » (Richer, 2014).

## **2.2. Les fondements du management par les valeurs**

Le management par les valeurs est l'art d'assurer les dynamiques humaines dans l'organisation en développant une puissance collective supérieure à l'addition des seules capacités individuelles (Bergery, 2011).

Mintzberg (1989) emploie le terme d'idéologie et précise que « le terme idéologie sera pris, ici, dans le sens de la signification d'un riche système de valeurs et de croyances concernant une organisation et qui est partagé par tous ses membres et qui la distingue ainsi de toutes les autres organisations. [...] Ce qui forme le ciment de cette organisation, c'est-à-dire ce qui fournit son mécanisme de coordination, est la standardisation de ses normes, en d'autres termes, le partage d'un ensemble de valeurs et de croyances par tous ses membres ».

Selon Dolan et Garcia (2002), le management par les valeurs est un nouvel outil stratégique de management. Plus qu'une nouvelle manière d'organiser une entreprise, le management par les valeurs correspond à une nouvelle méthode de compréhension et d'application des savoirs en sciences du comportement acquis depuis la moitié du 20<sup>e</sup> siècle. Le management par les valeurs vise trois objectifs :

- Simplifier : absorber la complexité organisationnelle engendrée par l'augmentation permanente de la nécessité de s'adapter au changement à tous les niveaux de l'entreprise.
- Guider : orienter la stratégie en direction de la destination future de l'entreprise.
- Engager : développer l'engagement quotidien de chaque employé vers une amélioration des performances et la production d'un travail de grande qualité.

Le management est centré autour d'un dialogue sur les valeurs. Le système de valeurs est considéré comme le moteur de la motivation et du comportement des individus mais également de l'entreprise. Une interprétation plus humaine est ainsi apportée à la vision de l'organisation stratégique de l'entreprise. « Le management par les valeurs signifie mettre les valeurs au cœur de toute action et décision dans l'entreprise. L'objectif consiste alors à recentrer l'organisation sur des valeurs et principes opératoires communs de manière à renforcer la cohésion et l'agilité organisationnelle » (Held, 2009).

Le management par les valeurs doit s'établir sur une concordance entre les valeurs de l'entreprise et les valeurs individuelles des collaborateurs. La concordance entre les valeurs individuelles et les valeurs de l'organisation est associée à des attitudes positives au travail incluant la satisfaction des employés, l'engagement, l'implication (Meglino & Ravlin, 1998) ainsi que la perception de l'éthique du travail (Posner & Schmidt, 1993). Des études plus récentes confirment le fait que de poursuivre des objectifs en concordance avec ses propres valeurs est associé à des résultats positifs sur l'attitude au travail, la performance, la satisfaction et un bien-être subjectif (Bono & Judge, 2003; Judge, Bono, Erez & Locke, 2005; Sheldon et al, 2004).

D'après Izzo et Withers (2007), les valeurs permettent de donner le meilleur de soi-même et contribuent à créer une performance et un accomplissement élevés dans notre travail et notre vie. Lorsque les valeurs de l'entreprise concordent avec les conditions de travail, elles favorisent le succès et un plus haut niveau de performance. Les valeurs associées au travail constituent l'unique ressource humaine permettant de créer un avantage compétitif dans les organisations (Chandrakumara, 2011). Reitter (2014) ajoute que « la théorie économique le confirme : confiance et coopération réduisent les coûts d'organisation et de transaction et constituent par là une ressource rare et pertinente, qui ne peut s'acheter ou être imitée, la source même de l'avantage concurrentiel ».

Aujourd'hui, les managers font face à une nouvelle génération de collaborateurs dont les valeurs et les désirs au sujet du travail et de la vie changent. Leurs attentes englobent plus d'équilibre et d'harmonie entre travail et vie privée, ainsi que le désir de plus de flexibilité, de développement des compétences et d'accomplissement (Izzo & Withers 2007). Cependant, dans un environnement sans cesse en mouvement, un système de valeurs partagées qui insiste sur le conformisme social, la peur du risque ou l'inhibition des comportements peut affecter la performance en favorisant la résistance au changement et en encourageant l'intolérance (Amis et al, 2002; Dobni et al, 2000; Landau, Drori & Porras, 2006; Pant & Lachman, 1998).

Le management par les valeurs ne doit pas être considéré comme une philosophie mais une pratique managériale à part entière, car cette approche associe les valeurs de l'entreprise à ses objectifs stratégiques (Guseva, 2011). Chandrakumara (2011) précise que la compréhension de l'orientation des valeurs des employés est un outil précieux pour le manager. Elle permet d'adapter le travail et les pratiques managériales en fonction d'une valeur importante pour les collaborateurs à condition que ce soit en accord avec la pérennité de l'entreprise. « Aujourd'hui, gérer reste un art, et non une profession uniquement fondée sur une discipline scientifique » (Mintzberg, 1993).

### **2.3. La mise en œuvre du management par les valeurs**

Le management par les valeurs ne peut pas se réduire à l'élaboration d'une charte, il doit être appuyé sur les pratiques managériales et organisationnelles. Blanchard et O'Connor (1997) définissent trois étapes permettant la mise en place du management par les valeurs : **la clarification des valeurs, la communication des valeurs et l'alignement des comportements quotidiens sur les valeurs**. Dolan et Garcia (2002) affirment que la mise en place du management par les valeurs au sein d'une organisation doit tout d'abord être basée sur une définition des valeurs considérées comme primordiales. Ensuite, ces valeurs doivent être adoptées par les membres de la direction générale, être promues et proposées à l'ensemble de l'organisation dans une dynamique descendante. D'après Sullivan (1983), le management par les valeurs est un procédé « up-down » : la direction établit des valeurs et les transmet vers les employés par un système de communication, de récompenses, de rituels et de routines. L'engagement envers les valeurs établies est renforcé par la mise en place d'avantages. Mintzberg (1989) écrit : « le paramètre de conception clé apparaît être l'endoctrinement au sens de programme formalisé pour développer et renforcer l'identification des membres avec l'idéologie. [...] Cela peut se produire de façon informelle, soit à travers une sélection naturelle ou encore à travers un processus informel de socialisation ». Le processus de sélection naturelle décrit par Mintzberg (1989) renvoie au fait que « les individus ont davantage tendance à choisir un travail possédant des valeurs similaires aux leurs » (Chandrakumara, 2011).

Cependant, selon Paarlberg et Perry (2007), les valeurs individuelles peuvent modérer la relation entre incitation et contribution de la part des employés. Les employés d'une organisation possèdent un système de valeurs individuelles qui leur est propre. L'organisation doit donc tenir compte de ces valeurs lors de la mise en place d'incitations afin d'encourager l'engagement et les efforts des acteurs. Ces incitations alignent les objectifs de l'entreprise avec les intérêts personnels. Les individus participent donc à l'équilibre entre les objectifs de l'entreprise et leurs valeurs individuelles.

Une évolution des valeurs est observée, allant de la productivité, la loyauté envers l'entreprise, la discipline dans le management du début du 20<sup>e</sup> siècle vers la responsabilité, la satisfaction, la reconnaissance à la fin du siècle dernier. Le management par les valeurs s'ancre sur la participation, l'engagement décisionnel des employés, l'amélioration continue, la créativité, la confiance mutuelle, la fidélité (Guseva, 2011).

Selon Bergery (2011), l'établissement d'un référentiel de valeurs partagées est la condition permettant d'assurer l'opérationnalité du management par les valeurs. Les valeurs doivent comprendre l'aspect subjectif (motivation), projectif (cohérence) et objectif (performance). La plupart des organisations promulguent des valeurs orientées vers la performance, comme par exemple, la qualité, l'efficacité, la rentabilité. Beaucoup d'organisations adhèrent également à des valeurs qui insistent sur le bien-être et les besoins des employés, et incluent le respect mutuel, l'émancipation, le développement des employés et la participation (Cha & Edmondson, 2006). Richer (2014) explique que les valeurs de « sens », comme le respect, la confiance, l'autonomie, l'utilité sociale, la reconnaissance et la qualité des relations, sont des facteurs essentiels du bien-être des salariés. « Il n'y a pas de valeur sans discussion, sans controverse sur les valeurs. C'est dans cette confrontation avec les collègues que les valeurs de chacun des salariés peuvent trouver un prolongement collectif. Ces échanges sont indispensables car ils permettent l'émergence du « nous » qui représente vraiment l'entreprise » (Richer, 2014).

Enfin, selon Dolan et Garcia (2002), « si une augmentation de la performance est attendue, alors les valeurs telles que la confiance, la créativité ou l'honnêteté sont équivalentes voire supérieures aux traditionnels concepts économiques comme le rendement ou le retour sur investissement ».

Dans les organisations guidées par le management par les valeurs, les employés peuvent être désabusés s'il existe une concordance insuffisante entre les valeurs et la politique de la structure (Walton, 1980). Selon Cha et Edmondson (2006), lorsqu'une incohérence est observée dans l'alignement entre les valeurs promues par l'organisation et les actes ou les attitudes de la direction, il est alors observé une désillusion et une perte de confiance de la part des collaborateurs envers la direction. Held (2009) exprime que « les écarts constatés entre le discours et la réalité constituent l'une des principales raisons pour perdre confiance dans la direction. Et sans crédibilité, le niveau d'énergie et d'engagement chute ». Un faible niveau de confiance dans la hiérarchie a un impact négatif sur les attitudes et les comportements des employés. La désillusion peut engendrer des émotions négatives telles que la colère. Il est important pour

l'organisation de tenir compte de cet élément car des émotions négatives au travail sont associées à l'altération des performances, à l'absentéisme et à une diminution de l'entraide (Cha & Edmondson, 2006). Mintzberg (1989) insiste donc sur l'importance de la cohérence et de l'authenticité : « la clé du développement de l'idéologie organisationnelle dans une nouvelle organisation ou dans une organisation déjà existante, est dans un leadership appuyé sur une croyance précise en une mission et participant d'un dévouement honnête envers ceux qui devront soutenir la réalisation de cette mission. [...] C'est seulement le sentiment authentique de la part du leadership – que ses partisans sentent d'une certaine façon – qui établit les racines de l'idéologie ». De même que Blanchard et O'Connor (1997), Richer (2014) précise que « la qualité de vie au travail résulte de la dialectique, plus ou moins harmonieuse entre les valeurs affichées par l'entreprise et celles vécues par les salariés. Mais les valeurs ne se «managent» pas, elles s'incarnent. [...] Il n'y a pas de management par les valeurs sans exemplarité du management ».

« Tout comme les individus, les organisations, les entreprises et les institutions en général possèdent une identité. Celle-ci n'est pas une pure construction managériale, produite par l'affirmation de valeurs par un comité exécutif [...]. L'identité est une construction narrative, c'est-à-dire un récit dont les épisodes sont fournis par l'action réelle autant que par ce que les dirigeants en disent car le réel est toujours infiniment plus riche et contradictoire que le discours que l'on tient sur lui » (Reitter, 2014).

Le management par les valeurs doit donc être basé sur un attachement au réel : « les valeurs doivent s'ancrer dans une réalité, dans le quotidien, le vécu et le ressenti des salariés. Elles sont l'âme du management, pas son outil. Elles doivent irriguer les pratiques de management » (Richer, 2014). Enfin, les différentes interprétations et compréhensions de la signification des valeurs entre les employés et la direction favorisent naturellement l'incohérence (Cha & Edmondson, 2006). Pour écouter et comprendre les collaborateurs, la direction doit appuyer sa communication verbale et non verbale sur les valeurs promues par l'organisation. « La situation la plus propice à l'expression de l'autre est donc la situation où il ne se sent ni jugé, ni analysé et interprété, ni guidé par des conseils, ni manipulé ou harcelé par des questions. C'est une situation où il se sent écouté » (Abric, 2014).

#### **2.4. Les critères et les indicateurs du management par les valeurs**

La revue de la littérature a permis de produire les critères et les indicateurs théoriques du management par les valeurs qui sont regroupés dans une matrice théorique (cf. tableau n° 1). La réduction de ce concept aux critères et indicateurs pourrait paraître simplificatrice. C'est avec humilité que cet outil théorisé de synthèse et d'évaluation a été construit afin de contribuer aux questionnements des pratiques des organisations.

| <b>TABLEAU n° 1</b>   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Matrice théorique sur le concept du management par les valeurs</b> |   |   |
| Critères  | Indicateurs   | Auteurs   |
| Valeurs partagées   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage d'un ensemble de valeurs de sens.</li> <li>- Mobilisation autour de valeurs clés : respect, confiance, autonomie, créativité.</li> </ul>   | <p>Mintzberg (1989)</p> <p>Blanchard &amp; O'Connor (1997)</p>            |
| Salarié-auteur  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moteur de la motivation.</li> <li>- Confiance mutuelle, accomplissement.</li> </ul>  | <p>Dolan &amp; Garcia (2002)</p>  |
| Manager-facilitateur  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborateurs autonomes, flexibles, engagés, responsables, motivés.</li> <li>- Participation aux décisions.</li> <li>- Apprentissage continu.</li> <li>- Engagement décisionnel.</li> <li>- Prises d'initiatives.</li> <li>- Attitudes créatives.</li> <li>- Capacité d'adaptation.</li> <li>- Evolution du niveau d'autonomie.</li> <li>- Acquisition de nouvelles compétences.</li> <li>- Développement de nouvelles responsabilités.</li> <li>- Compréhension des valeurs des collaborateurs, reconnaissance sociale.</li> <li>- Valorisation du travail effectué.</li> <li>- Participation des collaborateurs.</li> <li>- Reconnaissance du travail des collaborateurs.</li> <li>- Source d'inspiration.</li> <li>- Rassemblement des efforts.</li> <li>- Cohésion d'équipe.</li> <li>- Organisation.</li> <li>- Destination future de l'entreprise.</li> <li>- Vision stratégique à long terme.</li> </ul> | <p>Edmondson (2006)</p> <p>Bergery (2011)</p> <p>Chandrakumara (2011)</p> |

|                                 |  |  |
|---------------------------------|--|--|
| <p>Organisation horizontale</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration continue.</li> <li>- Communication systémique.</li> </ul>  |  |
| <p>Exemplarité, cohérence</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre dans les actes des valeurs annoncées.</li> <li>- Réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.</li> <li>- Simplification organisationnelle.</li> <li>- Agilité, réactivité organisationnelle.</li> <li>- Efficacité organisationnelle.</li> </ul>   |  |
| <p>Arbitrage</p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incarnation des valeurs.</li> <li>- Congruence entre les valeurs de sens prônées par l'organisation et les valeurs vécues par les collaborateurs.</li> <li>- Attachement au réel.</li> <li>- Développement des potentialités.</li> <li>- Erreur non sanctionnée, dépenalisée.</li> <li>- Apprentissage à partir de l'erreur et co-construction de nouveaux savoirs et de nouvelles procédures.</li> <li>- Echange, dialogue, négociation.</li> <li>- Autorégulation.</li> <li>- Evaluation questionnement.</li> </ul> |  |

Selon Held (2009), « **le management par les valeurs signifie mettre les valeurs au cœur de toute action et décision dans l'entreprise.** L'objectif consiste alors à recentrer l'organisation sur des valeurs et principe opératoire communs de manière à renforcer la cohésion et l'agilité organisationnelle ». Manager par les valeurs dans une perspective de qualité est un art qui nécessite de l'inventivité à partir de critères et d'indicateurs. L'application de techniques et de procédures sans humanité ne fonctionne pas. « Il ne faut pas enfin tomber dans l'illusion qu'une entreprise (un organisme, un syndicat) peut se programmer comme une machine à commande numérique et croire que les procédures écrites seront ensuite suivies à la lettre du simple fait de leur existence. De nombreux degrés de liberté sont nécessaires pour pouvoir s'adapter à chaque situation » (Doucet, 2013). Les procédures ne suffisent pas. Il est nécessaire de créer en fonction des personnes et des situations. « Ainsi, on constate que la qualitique a parfois dégradé la qualité, par exemple, en mettant en place un formalisme excessif et en créant alors un rejet. » (Doucet, 2013).

## 2.5. Management par les valeurs et normes ISO (International Organization for Standardization)

La famille ISO 9000 comprend les différents aspects du management de la qualité et propose des lignes directrices et des outils permettant aux organisations d'améliorer perpétuellement la qualité et d'élaborer des services et des produits en accord avec les attentes des clients. Comme toutes les normes ISO, la famille ISO 9000 est le résultat « d'un consensus international d'experts et offre donc tous les acquis de l'expérience et des bonnes pratiques de management établies au niveau mondial » (www.iso.org).

Le document « Principes de management de la qualité » reprend les huit principes de management de la qualité définis dans l'ISO 9000 : 2005 (Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire) et dans l'ISO 9004 : 2009 (Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité). Il donne également quelques exemples d'avantages et de mise en application de ces principes permettant l'amélioration de la performance d'une organisation.

Parmi les huit principes de management de la qualité, les principes 2 et 3 (« leadership » et « implication du personnel ») donnent des éclaircissements sur les recommandations en termes de pratiques managériales. Des correspondances avec les principes du management par les valeurs peuvent être observées.

Le principe 2 « leadership » précise que « les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme ».

Les aspects découlant de ce principe comprennent notamment :

- Etablir une **vision** claire **du futur** de l'organisme;
- Créer et entretenir des **valeurs communes** et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme;
- Etablir la **confiance** et éliminer les craintes;
- Fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires et la **liberté d'agir** de manière responsable.

Le principe 3 « implication du personnel » stipule que « les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ».

Les avantages apportés par ce principe sont les suivants :

- Personnel **motivé, impliqué et engagé** pour l'organisme;
- Innovation et **créativité** pour atteindre les objectifs de l'organisme;
- Membres du personnel **responsables de leurs performances** individuelles;
- Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'**amélioration continue**.

### 3. Les questions d'enquêtes

Il a été cherché à identifier, à questionner et à valoriser les pratiques managériales de trois organisations au regard du management par les valeurs. Pour cela, il est cherché à répondre sur le plan empirique aux questions suivantes : Quelles sont les pratiques managériales de l'organisation ? Sur quels systèmes de valeurs reposent ces pratiques ? La politique managériale favorise-t-elle le concept du management par les valeurs ? Quel est le vécu des collaborateurs du management par les valeurs ? Cette recherche contribue à questionner les pratiques managériales des directions des organisations étudiées au regard du concept du management par les valeurs et vise par ailleurs à identifier la perception des pratiques de management par les collaborateurs. Il est donc cherché à repérer la concordance entre la politique managériale déclarée par les directions des organisations et le vécu des collaborateurs pour contribuer à l'amélioration de la qualité des pratiques de management et à l'amélioration des pratiques des salariés.

### 4. Méthodologie de la recherche, populations, outils d'enquêtes et traitement des données

Afin de connaître et d'analyser les pratiques managériales des directions des organisations et de repérer des éléments factuels, des travaux de recherche qualitative s'inscrivant dans un paradigme phénoménologique ont été menés auprès de trois directeurs généraux d'organisation : une directrice générale de deux instituts de formation paramédicale (organisation n° 1), un directeur général d'entreprise commerciale (organisation n° 2) et un directeur général d'établissement de santé (organisation n° 3). Ces trois organisations appartiennent donc à trois secteurs d'activités différents. Les personnes choisies et interviewées insufflent, en tant que directeurs généraux, la stratégie de l'organisation et défendent explicitement un management basé sur un système de valeurs. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien théorisé visant à recueillir les valeurs, les connaissances, les avis, les idées, les actions des personnes interviewées en relation avec le concept de management par les valeurs. La totalité du discours de chaque directeur général interviewé a été analysée suivant trois phases chronologiques : la pré-analyse, la catégorisation thématique, l'inférence et l'interprétation. L'analyse du discours a permis de rechercher la conformité des discours des directions avec les critères et les indicateurs du management par les valeurs.

Pour repérer le niveau de concordance entre la politique managériale déclarée par la direction et la perception des pratiques de management vécues par les salariés, une recherche quantitative s'inscrivant dans un paradigme positiviste a également été réalisée auprès des salariés des directions générales

interviewées. Un questionnaire théorisé à partir des résultats de la recherche documentaire et divisé en trois parties a été construit et utilisé. La première partie du questionnaire a permis de préciser le profil des personnes interrogées. La deuxième partie du questionnaire correspond aux « tests de représentation ». Les tests de représentation permettent d'identifier et de valoriser la perception de la politique managériale de la direction par les salariés et de repérer la concordance entre les valeurs associées à l'organisation et les valeurs personnelles des salariés. Enfin, la troisième partie du questionnaire regroupe les « tests de mises en situation », de petits scénarios retraçant une situation vécue par les salariés et permettant de mesurer leurs pratiques et leur concordance avec les critères et les indicateurs du management par les valeurs. Le questionnaire a été conçu dans l'optique de connaître et d'analyser la perception des pratiques de management par les salariés, avec la contrainte d'être adapté à trois organisations caractérisées par des projets d'entreprise, des populations, des marchés et la production de services différents. Les questions fermées ont été traitées par tri à plat et ont permis d'établir des statistiques. Les questions ouvertes ont donné lieu à une analyse des contenus par indexation notionnelle et catégorisation par unité de sens. Le taux de participation au questionnaire est respectivement de 70 % pour l'organisation n° 1, 68 % pour l'organisation n° 2 et 12 % pour l'organisation n° 3.

Il est à noter que chaque critère du management par les valeurs de qualité et de non-qualité a été analysé individuellement en fonction du pourcentage d'adhésion par les salariés à ce critère spécifique. Ainsi, lorsque des pourcentages s'avèrent être non compatibles (leur somme ne correspondant pas à 100 %) pour deux critères opposés, cela signifie que des salariés ont coché des réponses correspondant à deux critères opposés dans la question ou n'ont pas coché l'un des critères.

## **5. Résultats et discussion**

Il a été choisi de présenter dans cet article les résultats de la recherche pour chaque organisation étudiée en s'appuyant sur trois critères fondamentaux du concept de management par les valeurs : les systèmes de valeurs, le profil du manager et le profil du salarié.

### **5.1. Résultats et interprétation de l'organisation n°1 : une directrice générale de deux instituts de formation paramédicale**

#### **5.1.1. Le regard de la direction**

L'analyse du discours de la direction de l'organisation suggère un profil de manager-facilitateur favorisant la participation, la cohésion d'équipe, l'amélioration continue et la vision stratégique à moyen et à long terme.

*« La direction doit être disponible pour les équipes et doit connaître le cœur de métier des salariés ».*

La direction perçoit les salariés comme responsables, flexibles, engagés et participant aux décisions. Elle les perçoit donc comme des salariés-auteurs. Selon la direction, les valeurs de l'organisation sont successivement l'accompagnement, le respect et l'écoute.

Les salariés sont perçus par la direction comme : *« responsables, flexibles, engagés et participent aux décisions. Ils adhèrent à des programmes de formations continues »*.

*« Les valeurs de l'institut sont travaillées avec les équipes et partagées. Les valeurs principales sont le respect, l'écoute et l'accompagnement »*. *« Ces valeurs ont été travaillées avec les équipes et représentent une base de travail inscrite dans le projet pédagogique. Ces valeurs sont également partagées avec les salariés au moyen de différentes communications, d'un journal et de différents événements festifs »*.

*« Les objectifs et les tâches individuelles du salarié sont co-construits avec la direction »*. *« Le salarié gère ses objectifs et évalue la réalisation de ceux-ci lors de l'entretien annuel qui relève de l'évaluation questionnement »*.

*« Le salarié participe obligatoirement à la stratégie de développement sur les points importants pour avoir l'implication nécessaire. Par contre, la partie pilotage de l'entreprise et des choix budgétaires est gérée par la direction »*.

*« En cas d'erreur de la part du salarié, il n'y a pas de sanction, par contre l'erreur conduit à un débat en équipe »*.

L'organisation présente peu de niveaux hiérarchiques, ce qui permet une réactivité organisationnelle.

### **5.1.2. Le regard des salariés**

Les résultats des tests de représentations montrent que 67% des salariés perçoivent leur direction comme appartenant à la catégorie du manager-facilitateur tout comme les résultats des tests de mises en situation qui montrent que pour 78% des salariés le manager a un profil facilitateur. *« La direction encourage l'autocontrôle des tâches à réaliser et le dialogue en cas d'erreur »*. *« L'erreur est discutée et non sanctionnée. L'erreur permet de s'améliorer »*. 86 % des salariés affirment se considérer comme des salariés-auteurs. *« La direction encourage l'auto régulation »*. Néanmoins, lors des tests de mises en situation ils ne sont plus que 63% à montrer réellement un profil de salarié-auteur. Le profil du manager a été évalué auprès des collaborateurs par quatre tests de mises en situation et permettent d'observer plusieurs critères du management par les valeurs : *« la compréhension, le développement de l'engagement, la participation décisionnelle, la reconnaissance, la cohésion d'équipe, la vision stratégique à long terme, l'amélioration continue et l'apprentissage continu »*. **D'après les salariés, les valeurs de l'organisation sont principalement la confiance, l'autonomie, le respect et la participation. Les valeurs personnelles des salariés sont quant à elles le respect, la confiance, l'altruisme et l'honnêteté.** Bien que n'étant pas strictement identiques, ces valeurs sont toutes des valeurs de sens et sont homologues. En effet, **71 % des salariés estiment que les valeurs associées à l'organisation coïncident avec leurs propres valeurs personnelles.**

### 5.1.3. Synthèse des résultats

La synthèse des résultats de l'organisation n°1 suggère la mise en place de pratiques de management par les valeurs au sein de l'organisation. L'analyse et la quantification du discours de la direction mettent en évidence un profil de manager majoritairement facilitateur ce qui est également perçu par 78% des salariés. Le discours de la direction est donc conforté par la perception que les salariés ont des pratiques managériales dans leur entreprise.

## 5.2. Résultats et interprétation de l'organisation n°2 : un directeur général d'entreprise commerciale

### 5.2.1. Le regard de la direction

Le discours de la direction suggère un profil de manager-facilitateur favorisant la communication, la confiance, la participation et l'amélioration continue. L'entreprise possède une vision stratégique à moyen terme. La direction considère les salariés comme appartenant au profil de salarié-auteur. Elle les perçoit comme responsables et engagés, faisant preuve d'initiative et de solidarité. Toutefois, les salariés ne participent pas systématiquement à la détermination de leurs objectifs et de leurs missions. **Selon la direction, les valeurs de l'organisation sont successivement l'éthique, l'écoute, la confiance et le respect.**

La direction évoque *« les valeurs éthiques et les valeurs du consommateur »*. *« Les valeurs éthiques comprennent l'écoute, le respect, la confiance. Les valeurs du consommateur représentent la satisfaction du client et les attentes du consommateur »*. *« Les valeurs sont reprises dans le règlement, les communications internes et externes à l'entreprise »*.

*« Les valeurs de l'organisation sont partagées lors de communications internes et externes à l'entreprise. Des réunions générales sont organisées quatre fois par an afin de faire le point sur la situation actuelle de l'entreprise et d'informer l'ensemble du personnel »*.

*« Les salariés sont responsables et engagés, ils font preuve d'initiative et de solidarité. L'entretien annuel permet l'évaluation des objectifs à travers une évaluation questionnement. L'erreur n'est pas sanctionnée »*. *« Le collaborateur, c'est lui qui connaît le mieux son métier. Il va donc pouvoir participer à la détermination de ses propres objectifs ou missions, à la réalisation de sa fiche de poste »*.

Des systèmes d'amélioration permanente permettent le développement de la performance, de l'efficacité et le bien-être des équipes. La direction déclare qu'il faut *« respecter les procédures existantes mais en même temps, quand ces procédures deviennent bloquantes ou posent problème, il faut être capable de les remettre en cause, en étant force de propositions »*.

*« Le droit à l'erreur est essentiel, sinon les gens ne tentent plus rien, si chaque fois qu'ils font quelque chose de nouveau ou qu'ils prennent une initiative et qu'ils font une erreur, ils se font taper sur les doigts »*. *Les salariés doivent apprendre de leurs erreurs »*.

*« L'entreprise présente une organisation pyramidale et une organisation transversale, composée de groupes-projets et de groupes de réflexion. L'organisation pyramidale est divisée en plusieurs directions dirigées par le conseil d'administration. Le conseil d'administration doit rendre compte aux actionnaires. L'organisation transversale permet de créer des groupes-projets et des groupes de réflexion sans hiérarchie et dont l'objectif est d'assurer l'amélioration permanente ».*

*« La stratégie de l'entreprise est élaborée par le comité de direction. Le comité de direction s'alimente au quotidien [...] des relations avec les clients et... des relations internes avec le management et les équipes. L'actionnaire intervient néanmoins au niveau de la détermination des objectifs stratégiques ».*

### **5.2.2. Le regard des salariés**

Les résultats des tests de représentation mettent en évidence que 53% des salariés se représentent la direction comme appartenant à la catégorie du manager-décideur et les résultats des tests de mises en situation montrent que pour 54% des salariés le manager est décideur. Lorsqu'ils doivent analyser leurs conditions de travail, 72 % des salariés déclarent *« faire preuve d'autonomie, de créativité et d'initiative dans leur travail »* (contre 24 % déclarant le contraire) et 54 % *« estiment avoir la possibilité d'exercer des responsabilités »* (contre 50 % déclarant le contraire).

43 % de la population estime que *« la direction assure la cohésion d'équipe et reconnaît les attentes des salariés »*, alors que 48 % de la population déclare que *« la direction favorise le fractionnement de l'organisation »*. La direction permet *« l'amélioration continue des performances et la stratégie managériale à long terme »* (72 % de la population). Pour 37 % des salariés, *« la direction oriente la stratégie managériale vers le court terme »*.

Selon 72 % de la population, la direction *« assure le contrôle à travers une organisation pyramidale constituée de nombreux niveaux hiérarchiques »*. *« L'organisation se caractérise également par l'interaction de plusieurs services et comités au sein d'un système complexe »* (78% de la population).

Malgré tout, 63 % des salariés se considèrent comme salariés-auteurs lors des tests de représentation.

Toutefois, les tests de mises en situation montrent que seulement 56 % des répondants ont un profil de salarié-auteur.

A travers les tests de mises en situations, 59 % des salariés déclarent que *« la direction développe l'engagement »*, alors que 50 % des salariés estiment que *« la direction ne favorise pas l'engagement »*. 63 % de la population témoigne que la *« direction fait preuve de compréhension »* (contre 28 % d'absence de compréhension). 56 % des salariés ont *« le sentiment de participer aux décisions »* (contre 52 % de non-participation) et 54 % de la population *« se sent reconnue par la direction »* (contre 37 % d'absence de reconnaissance).

Pour 57 % de la population, « *la direction assure la cohésion d'équipe* », alors que 50 % des salariés suggèrent « *l'absence de cohésion* ». La direction insiste sur « *la vision stratégique à court terme* » (50 % de la population) « *et à long terme* » (43 % de la population). 83 % des salariés déclarent que « *la direction favorise l'amélioration continue* » (contre 67 % d'absence d'amélioration continue). Enfin, pour 20 % de la population, « *la direction favorise l'apprentissage continu* », alors que 30 % des salariés soulignent « *l'absence d'apprentissage continu* ». 39 % des salariés déclarent « *faire preuve d'autorégulation dans leur travail* », alors que 76 % estiment que « *leur travail est contrôlé par la hiérarchie* ». 72 % de la population assure que « *la direction favorise le dialogue et le développement du salarié en cas d'erreur* » (contre 13 % « *d'erreur sanctionnée* »).

D'après les salariés, « *les valeurs de l'organisation sont principalement le respect, la stabilité, la productivité, la confiance, le contrôle et la rentabilité* ». Les valeurs personnelles des salariés sont quant à elles « *le respect, la confiance et la reconnaissance* ». 99 % des valeurs personnelles déclarées par les salariés sont des valeurs de sens alors que seulement 48 % des valeurs de l'organisation perçues par les salariés sont considérées comme des valeurs de sens. Ainsi, malgré les similitudes entre les valeurs déclarées par la direction et les valeurs personnelles des salariés, **seulement 59 % des salariés « estiment que les valeurs associées à l'organisation coïncident avec leurs valeurs personnelles ».**

### 5.2.3. Synthèse des résultats

La synthèse des résultats suggère donc un écart entre les pratiques managériales déclarées par la direction et la perception du management par les salariés de l'organisation. L'analyse et la quantification du discours de la direction montre un profil de manager majoritairement facilitateur alors que seulement 54% des salariés perçoivent leur manager comme facilitateur.

## 5.3. Résultats et interprétation de l'organisation n°3 : un directeur général d'établissement de santé

### 5.3.1. Le regard de la direction

Le discours de la direction suggère un profil de manager-facilitateur favorisant « *la compréhension, la reconnaissance, la cohésion d'équipe, l'engagement décisionnel, le management situationnel et la vision stratégique à moyen et à long terme* ». La direction perçoit les salariés comme « *volontaires et engagés* ». Deux profils de salariés sont décrits : « *les salariés autonomes permettant la délégation (salariés-auteurs) et les salariés dépendants nécessitant une direction (salariés-agents)* ».

« *Le salarié autonome est amené à contrôler son travail ou ses projets de façon indépendante, la direction étant présente en tant que ressource, au contraire du salarié dépendant qui est contrôlé par sa hiérarchie* ».

« *Les salariés peuvent faire preuve d'initiatives et être force de proposition* ».

Selon la direction, « *les valeurs de l'organisation sont le partage, le respect, l'amour du prochain et la confiance* ». « *Les valeurs de l'établissement sont partagées avec les équipes et irriguent la stratégie. Mais mener une politique basée sur les valeurs peut engendrer des incompréhensions* ».

La direction « *connait ses équipes et s'efforce d'être présente* ». Elle reconnaît l'importance des salariés : « *chaque salarié est un maillon important de la chaîne* ». La direction « *fait confiance aux employés* ». « *La satisfaction des salariés est évaluée* ».

« *En cas de conflit, il est favorisé le dialogue et si nécessaire il est fait appel à des instances extérieures à l'entreprise* ».

La direction « *s'appuie sur ses équipes et ses services lors des prises de décisions* ». La direction « *assure néanmoins la pérennité de l'établissement et peut être amenée à prendre des décisions directives lorsqu'un collaborateur est trop décalé par ses valeurs et ses comportements il est averti et si nécessaire l'organisation s'en sépare* ».

« *Des entretiens annuels permettent d'observer l'atteinte des objectifs définis l'année précédente. Les nouveaux objectifs sont décidés avec le salarié et la demande de formation est prise en considération. Des primes peuvent également être accordées. L'erreur peut être source d'apprentissage et d'amélioration, bien qu'elle puisse être sanctionnée en cas de faute grave* ».

« *L'organisation est tout d'abord pyramidale, chaque salarié devant s'adresser à sa hiérarchie, à son « N + 1* ». Cependant, la direction « *a commencé à mettre en place une organisation transversale à l'aide de services-supports* ».

« *Afin de simplifier l'organisation et de faire un point sur la situation, tout le monde est vu toutes les semaines, au moins une fois par son supérieur* ».

### **5.3.2. Le regard des salariés**

Les résultats des tests de représentation mettent en évidence que 68% des salariés se représentent la direction comme appartenant à la catégorie du manager-décideur lors des tests de représentation.

Lorsqu'ils doivent analyser leurs conditions de travail, 65 % des salariés déclarent « *faire preuve d'autonomie, de créativité et d'initiative dans leur travail* » (contre 35 % déclarant le contraire) et 44 % « *estiment avoir la possibilité d'exercer des responsabilités* » (contre 56 % déclarant le contraire). Ainsi, 54 % des salariés se considèrent comme salariés-auteurs.

26 % de la population estime que la direction « *assure la cohésion d'équipe et reconnaît les attentes des salariés* », alors que 56 % de la population déclare que « *la direction favorise le fractionnement de l'organisation. La direction insiste sur l'amélioration continue des performances et la stratégie managériale à long terme* » (68 % de la population). Pour 50 % des salariés, « *la direction oriente la stratégie managériale vers le court terme* ».

Selon 82 % de la population, « *la direction assure le contrôle à travers une organisation pyramidale constituée de nombreux niveaux hiérarchiques. L'organisation se caractérise également par l'interaction de plusieurs services et comités au sein d'un système complexe* ».

Enfin, 35 % des salariés déclarent que « *les valeurs prônées par la direction sont observables dans les décisions et les projets* ». 68 % de la population estiment que « *la politique managériale ne reflète pas systématiquement les valeurs prônées* ». 38 % de la population déclare que « *la direction encourage l'autocontrôle des tâches à réaliser et le dialogue en cas d'erreur* » alors que, pour 59 % des salariés, « *la direction assure le contrôle des tâches à réaliser et l'erreur peut être sanctionnée* ».

La population se représente la direction comme appartenant à 32 % à la catégorie du manager-facilitateur (tests de représentation). Néanmoins, les salariés appuient un profil de manager de 46 % manager-facilitateur lors des tests de mises en situation.

Les tests de mises en situation montrent que 35 % des salariés « *souhaitent exercer des responsabilités* », alors que 56 % de la population « *préfère ne pas avoir de responsabilité* ».

63 % de la population réagit avec autonomie contre 40 % ne démontrant pas d'autonomie. 56 % des salariés font preuve de capacité d'adaptation et 43 % des salariés ne s'adaptent pas face aux situations exposées.

Finalement, 59 % de la population démontre de la créativité alors que 48 % des salariés ne font pas appel à leur créativité.

53 % des salariés déclarent que « *la direction développe l'engagement, alors que 47 % des salariés estiment que la direction ne favorise pas l'engagement* ». 38 % de la population témoigne que « *la direction fait preuve de compréhension* » (contre 62 % d'absence de compréhension). 59 % des salariés ont le sentiment *de participer aux décisions* » (contre 47 % de non-participation) et 41 % de la population « *se sent reconnue par la direction* » (contre 53 % d'absence de reconnaissance). Pour 35 % de la population, la direction « *assure la cohésion d'équipe* », alors que 59 % des salariés suggèrent « *l'absence de cohésion* ». « *La direction insiste sur la vision stratégique à court terme* » (76,5 % de la population) et à long terme (29,5 % de la population). 79 % des salariés déclarent que « *la direction favorise l'amélioration continue* » (contre 65 % d'absence d'amélioration continue). Enfin, pour 29,5 % de la population, « *la direction favorise l'apprentissage continu* », alors que 26,5 % des salariés soulignent « *l'absence d'apprentissage continu* ».

62 % des salariés déclarent « *faire preuve d'autorégulation dans leur travail* », alors que 56 % estiment que « *leur travail est contrôlé par la hiérarchie* ». 53 % de la population assure que la direction « *favorise le dialogue et le développement du salarié en cas d'erreur* » (contre 29 % d'erreur sanctionnée).

D'après les salariés, les valeurs de l'organisation sont « *la productivité, l'échange / le partage, le respect, la rentabilité et l'autonomie* ». Les valeurs personnelles des salariés sont : « *le respect, l'échange / le partage,*

*l'amour et la confiance* ». Par conséquent, les valeurs personnelles principales des salariés et les valeurs déclarées par la direction sont quasiment identiques. 99 % des valeurs personnelles déclarées par les salariés sont des valeurs de sens alors que 59 % des valeurs de l'organisation perçues par ces mêmes salariés sont des valeurs de sens. Malgré la concordance entre les valeurs déclarées par la direction et les valeurs personnelles des salariés, **seulement 50 % des salariés estiment que les valeurs associées à l'organisation coïncident avec leurs valeurs personnelles.**

### 5.3.3. Synthèse des résultats

Les résultats pour l'organisation n° 1 suggèrent la mise en place de pratiques de management par les valeurs de qualité au sein de l'entreprise. Le discours de la direction est conforté par la perception de ces pratiques de qualité par les salariés.

Les résultats pour l'organisation n° 2 suggèrent un écart entre les pratiques managériales par les valeurs déclarées de qualité par le manager et la perception du management par les salariés de l'organisation. L'identification du profil du manager, du système de valeurs et du profil des salariés pourra contribuer à une amélioration des pratiques de management.

Les résultats pour l'organisation n° 3 montrent un écart entre les pratiques managériales par les valeurs déclarées de qualité par la direction et la perception par les salariés du management au sein de l'organisation. La correspondance entre les valeurs des salariés et celles de la direction constitue un système de valeurs partagées et offre ainsi un potentiel de développement des performances de l'organisation.

Les résultats singuliers de chacune de ces enquêtes permettent à chaque direction de modifier spécifiquement ses pratiques de management par les valeurs afin d'améliorer celles-ci, d'optimiser la performance de l'organisation et de mesurer son évolution.

La synthèse des résultats montre donc un écart entre les pratiques managériales déclarées de qualité par la direction et la perception par les salariés du management au sein de l'organisation. L'analyse et la quantification du discours de la direction montre un profil de manager majoritairement facilitateur alors que les salariés perçoivent majoritairement un profil de manager-décideur lors des tests de mises en situation. La correspondance entre les valeurs personnelles principales des salariés et les valeurs de la direction constitue cependant un système de valeurs partagées et offre ainsi pour les trois entreprises un potentiel de développement des performances de l'organisation.

Plus précisément les résultats montrent que l'intention des trois managers est de développer le management par les valeurs pour améliorer les performances de leur organisation. C'est à partir des résultats obtenus par auprès des collaborateurs que chaque manager devra mettre en œuvre de manière spécifique certaines pratiques. Pour améliorer les performances des organisations il semble donc nécessaire d'évaluer en continu la perception du management par les collaborateurs afin d'adapter en continu les pratiques managériales.

## **6. Intérêts et limites des résultats pour les managers et les collaborateurs**

L'état des lieux de la recherche sur le thème du management par les valeurs offre une source documentaire permettant aux managers d'ancrer leur politique managériale dans un concept favorisant une hausse de la motivation et des compétences des collaborateurs ainsi qu'une amélioration des performances des organisations. La revue de la littérature permet également de produire des recommandations innovantes de management de qualité à travers l'élaboration d'une matrice théorique sur le concept du management par les valeurs.

Les résultats des trois enquêtes empiriques permettent de mettre en exergue des points communs entre les différentes organisations. Tout d'abord, les salariés défendent un système de valeurs de sens dans leur vie personnelle, de même que les directions des organisations étudient ancrent leur politique managériale sur un système de valeurs de sens. Malgré les similitudes entre les systèmes de valeurs déclarés par les directions et par les salariés, des écarts apparaissent en raison de la perception des valeurs de l'organisation par les salariés. Cette perception affecte le niveau de concordance entre les valeurs personnelles des salariés et les valeurs de l'organisation perçues par les collaborateurs. La connaissance du système de valeurs des salariés offre par conséquent une opportunité importante d'adaptation des pratiques de communication et de management autour d'un système de valeurs partagées.

Les directions adhèrent à une politique de management de qualité et s'identifient majoritairement comme appartenant au profil de manager-facilitateur. Elles estiment que leurs salariés développent le profil de salarié-auteur. L'analyse des questionnaires soumis aux salariés des organisations modèrent toutefois ces déclarations. Les salariés n'associent pas systématiquement la direction au profil de manager-facilitateur lors des tests de représentation (moyenne : 47 %), mais appuient des pratiques managériales davantage de qualité et un profil de manager davantage facilitateur lors des mises en situation (moyenne : 59 %).

Les salariés se considèrent comme appartenant majoritairement au profil de salarié-auteur (moyenne : 68 %). Lorsqu'ils sont mis en situation, ces mêmes salariés font cependant moins appel aux compétences caractéristiques du profil de salarié-auteur (moyenne : 57 %).

Ces résultats permettent ainsi de dégager les compétences acquises et les compétences à développer tant chez le manager que chez le salarié. Ces données doivent néanmoins être appréciées en perspective avec les populations étudiées. En effet, la recherche porte sur trois organisations distinctes avec des taux de participation variés.

Ce travail de recherche permet d'élaborer des recommandations spécifiques assurant l'amélioration continue des pratiques de management de qualité et favorisant l'optimisation de la performance au sein des organisations (cf. tableau n° 2).

## TABLEAU n° 2

### Recommandations pour l'amélioration des pratiques de management et l'optimisation de la performance

- Détermination du système de valeurs de la direction.
- Connaissance par la direction du système de valeurs des collaborateurs.
- Partage et mobilisation autour d'un système commun de valeurs entre direction et collaborateurs.
- Communication des valeurs par la direction.
- Alignement des comportements quotidiens sur les valeurs.
- Ancrage des décisions et des projets dans le système de valeurs partagées.
- Exemplarité et cohérence par la direction.
- Valeurs clés du management par les valeurs : respect, écoute, confiance, autonomie, créativité, reconnaissance, participation, responsabilité, émancipation, amélioration continue.
- Développement du profil de manager-facilitateur.
- Développement du profil de salarié-auteur.
- Mise en place d'une organisation horizontale : agilité, réactivité, efficacité.
- Autoévaluation et autorégulation des tâches à réaliser.
- Erreur non sanctionnée et productrice de savoir pour améliorer.
- Développement des potentialités de chaque collaborateur.
- Evaluation en continu de la perception du management par les collaborateurs et adaptation en continu des pratiques managériales.

## 7. Perspectives

Les résultats de la recherche mettent en évidence l'importance de l'identification des systèmes de valeurs des acteurs, managers et collaborateurs, et montrent qu'il n'est pas aisé de mener une politique managériale basée sur le concept de management par les valeurs. L'exploration de ces systèmes de valeurs et la connaissance des critères et des indicateurs du management par les valeurs offrent un potentiel d'amélioration de la performance et de la motivation au sein des organisations. L'authenticité et la fidélité envers les valeurs promues représentent à la fois le levier de la performance et le véritable défi pour les organisations sans cesse confrontées à la compétitivité et à l'instabilité de leurs environnements économique, social, technologique. « Chaque individu a un potentiel qui peut être développé, ou infirmé par l'organisation et l'environnement du groupe dans lequel il travaille » (Argyris, 2003).

Les travaux de recherche ont permis d'élaborer des outils permettant le questionnement des pratiques managériales au regard du concept de management par les valeurs, de mettre en lumière leurs applications au sein de trois organisations et de produire des recommandations innovantes. Il serait intéressant de réaliser une enquête de terrain, en immersion dans les organisations étudiées, afin d'observer les pratiques managériales mises en place et les pratiques des salariés. Cette enquête permettrait de réguler les résultats, d'appuyer la mise en œuvre d'une politique de management basée sur les valeurs, de réaliser une analyse approfondie des pratiques et d'évaluer leur efficacité et leurs résultats sur le long terme. Au vu des résultats de cette enquête, il serait particulièrement pertinent d'évaluer la satisfaction, la motivation et les pratiques des salariés devant évoluer vers plus d'autonomie, de reconnaissance et de responsabilités, ainsi que la satisfaction et les pratiques des managers devant évoluer vers plus de management participatif et de délégation, et bien entendu de mesurer la satisfaction des usagers / clients.

## 8. Références bibliographiques

Abric, J.C. (2014). Psychologie de la communication. Paris : Armand Colin.

Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2002). Values and organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), pp. 436-465.

Ardoino, J. (2000). Les avatars de l'éducation. Paris : Puf Editions.

Argyris, C. (2003). Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. Paris : Dunod.

Bergery, L. (2011). Le management par les valeurs. Lavoisier.

Blanchard, K. H., & O'Connor, M. J. (1997). *Managing by values*. Berrett-Koehler Publishers.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work : toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, pp. 554-571.

Cha, S. E., & Edmondson, A. C. (2006). When values backfire : leadership, attribution and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17(1), pp. 57-78.

Chandrakumara, A. (2011). Value of values for practicing managers and leaders. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 9, Issue 2.

Dobni, D., Ritchie, J. R. B., & Zerbe, W. (2000). Organizational values: the inside view of service productivity. *Journal of Business Research*, 47, pp. 91-107.

Doucet, C. (2013). *La qualité*. Paris : PUF.

Dolan, S. L., & Garcia, S. (2002). Managing by values : cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of management development*, 21(2), pp. 101-117.

Gerhart, B. (2008). Cross-cultural management research : assumptions, evidence and suggested directions. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8 (3), pp. 259-274.

Guseva, N. (2011). Management by instructions versus management by values in Russia : pros and cons. *International Journal of Knowledge, culture and change Management*, 14.

Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise. *Revue française de gestion*, 192(2), pp. 95.

Held, D. (2009). Management par les valeurs : quel avenir ? *Indices, L'Agefi*, Octobre, pp. 22.

Henderson, M., & Thompson, D. (2003). *Values at work : the invisible threads between people, performance and profit*. Harper Collins Publishers.

Izzo, J. B., & Withers, P. (2007). *Values shift : recruiting, retaining and engaging the multigenerational workforce*. Fair Winds Press.

Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction : the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 257-268.

Landau, D., Drori, I., & Porras, J. (2006). Vision change in a governmental R&D organization : the pioneering legacy as an enduring element. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), pp. 145-171.

Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organization : concepts, controversies and research. *Journal of Management*, 24, pp. 351-389.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management : inside our strange world of organizations*. New York : The Free Press.

Mintzberg, H. (1993). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris : Dunod.

Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values management aligning employee values and organization goals. *The American Review of Public Administration*, 37(4), pp. 387-408.

Pant, P. N., & Lachman, R. (1998). Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, 35, pp. 195-212.

Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (1984). *In search of excellence : lessons from America's best-run companies*. New York : Harper & Row.

Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1993). Value congruence and differences between the interplay of personal and organizational value system. *Journal of Business Ethics*, 12, pp. 341-347.

Reitter, R. (2014). Peut-on gouverner par la confiance ? *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, N° 36, Septembre-Octobre-Novembre, pp. 54-57.

Richer, M. (2014). Le « management par les valeurs » : une nouvelle religion ? *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, N° 36, Septembre-Octobre-Novembre, pp. 50-53.

Sheldon, K. M. et al. (2004). Self-concordance and subjective well-being in four cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, pp. 209-223.

Sullivan, J. J. (1983). A critique of Theory Z. *Academy of Management Review*, 8, pp. 132-142.

Volkoff, L. (2013). *Leadership et formation des managers*. Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille.

Walton, R. E. (1980). *Establishing and maintaining high commitment work systems*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.