

On ne travaille pas  
dans le non-mar-  
chand par hasard.  
Si la fonction pre-  
mière du travail  
est de procurer  
une rentree finan-  
ciere, on ne choisit  
pas de s'engager  
dans un secteur  
par definition sans  
but lucratif sans  
une motivation  
d'un autre genre.  
Le non-mar-  
chand apporte  
a ses partisans  
quelque chose de  
plus qu'un salaire  
— qu'il ne saurait



# Le management par les valeurs questionné dans le cadre du non-marchand

Vanille Wattiez

On ne travaille pas dans le non-marchand par hasard. Si la fonction première du travail est de procurer une rentrée financière, on ne choisit pas de s'engager dans un secteur par définition sans but lucratif sans une motivation d'un autre genre. Le non-marchand apporte à ses partisans quelque chose de plus qu'un salaire – qu'il ne saurait trouver dans le secteur traditionnel – à savoir, la présence de valeurs au cœur des missions de l'organisation. Cette source de sens est probablement sa plus grande richesse, ce qui le distingue du monde marchand. Cela a pour effet très positif de favoriser d'emblée la motivation. Cependant, cela signifie aussi que ces travailleurs attendent *ce quelque chose de plus* – la possibilité de donner vie à certaines valeurs faisant sens –, que le secteur à but lucratif ne peut offrir<sup>(1)</sup>. Autrement dit, le non marchand ne peut ignorer la question des valeurs. Et si on se servait de ces dernières comme d'une base pour le management?

La thèse de cet article est que le non marchand est un lieu particulièrement propice à la mise en œuvre d'un management par les valeurs. Après un détour par la notion de valeur, nous en dessinerons les grands traits et mettrons en évidence ses trois enjeux centraux. Ensuite, nous analyserons la manière dont chacun d'eux se réalise, en quoi le non marchand y est propice mais aussi et surtout, quels sont les risques non négligeables auxquels il faut être attentif.

## Le management par les valeurs

Le management par les valeurs ne consiste pas seulement en la rédaction d'une charte reprenant les grands principes que se donne l'organisation. Il s'agit d'une approche de gestion bien plus complexe qui – si on parvient à la mettre en œuvre – permet de libérer des niveaux d'énergie, de motivation et de performance très importants. Pour bien en comprendre le cœur, un petit détour par la notion de valeur est nécessaire. Nous pourrions ensuite percevoir les trois enjeux majeurs du management par les valeurs.

Les valeurs – bien qu'ayant un caractère impalpable – sont extrêmement intéressantes à questionner car elles imprègnent chacune de nos décisions. Selon la thérapeute comportementaliste et cognitive, Isabelle Nazare-agá, il s'agit d'une «*référence déterminante pour la conduite d'une vie, d'un projet ou d'une organisation (...) [donnant] une vision fondamentale à la base de nos comportements et de nos agissements*»<sup>(2)</sup>. Autrement dit, les valeurs représentent des principes moraux servant de référentiel, de grille de lecture du monde – conscients ou non – à partir desquels chacun de nos actes est posé.

D'emblée, construire un socle pour le management basé sur des valeurs semble être une voie intéressante puisqu'il offrirait un mode de fonctionnement à l'organisation lui permettant d'agir en conformité avec ses valeurs fondamentales. Or, c'est véritablement de cette cohérence que jaillit le sens de toute chose – ce que recherchent en particulier les travailleurs sociaux. Cependant, il ne suffit pas qu'une institution énonce quelques valeurs pour devenir cohérente et favoriser sa performance. Ces dernières doivent respecter trois conditions incontournables<sup>(3)</sup>.

Premièrement, elles doivent être clairement définies, univoques et compréhensibles par tous. Richard Barrett, ancien *Values Coordinator* à la Banque Mondiale, propose un processus à suivre afin de donner véritablement vie aux valeurs dans la structure. En effet, il ne faut pas confondre incantation et incarnation. «*Les valeurs doivent s'ancrer (...) dans le quotidien, le vécu et le ressenti des salariés. Elles sont l'âme du management, pas son outil*»<sup>(4)</sup>. «*L'important n'est pas tant d'énoncer les valeurs organisationnelles que de créer les conditions pour qu'elles puissent pleinement s'exprimer*»<sup>(5)</sup>.

Deuxièmement, elles doivent être déclinées en pratiques professionnelles observables. Autrement dit, les travailleurs doivent comprendre quel mode de fonctionnement une valeur représente et comment elle se traduit concrètement dans son travail quotidien.

Troisièmement, les valeurs doivent être soutenues par des modes de travail permettant leur appropriation collective mais également leur évolution. Une valeur ne sera pas vécue de la même façon durant dix années.

On comprend que le management par les valeurs va bien au-delà des traditionnelles valeurs que toute organisation se donne. C'est un tout cohérent, donnant naissance à une culture motivante. Il s'agit d'un type de management <sup>(6)</sup>, d'une façon de gérer les équipes et la structure qui mise sur la capacité de l'organisation à fédérer les personnes autour de principes moraux partagés et incarnés dans le quotidien et à tous les niveaux d'activité.

Les enjeux majeurs de cette approche sont triples. Tout d'abord, il s'agit de développer, dans une large mesure, la motivation des travailleurs. En outre, couplée à une situation de travail bienveillante, cette approche libère la créativité des personnes, source d'innovation. Enfin, baser tout le fonctionnement d'une organisation sur des valeurs centrales favorise également la cohérence globale et, par voie de conséquence, offre beaucoup de sens aux activités de la structure.

Finalement, nous voyons se dessiner les deux finalités du management par les valeurs. D'une part, il permet aux individus d'exercer leur travail dans un lieu soutenant leur bien-être et la réalisation de soi. D'autre part, il crée les conditions de la performance et donc, de la pérennité organisationnelle.

Il faut bien avouer que cette brève définition du management par les valeurs semble idyllique. Il paraît nécessaire d'en questionner plus précisément la théorie, la façon par laquelle ces trois enjeux s'atteignent et surtout, de la confronter au terrain. C'est ce que la suite de cet article va tenter de faire.

## Soutenir la motivation

### La réponse à nos besoins fondamentaux

Selon Jacques Lecomte – docteur en psychologie –, le travail permet aux personnes d’avoir un revenu, de tisser des liens, de se réaliser et d’être utiles aux autres<sup>(7)</sup>. Cette lecture des différentes fonctions que remplit le travail est très similaire à celle proposée par Richard Barrett. D’après ce dernier, l’activité professionnelle répond à quatre types de besoins : les besoins physiques, émotionnels, mentaux et spirituels, qui peuvent être mis en lien avec des niveaux de conscience. Présentant des similitudes avec la pyramide de Maslow, le schéma<sup>(8)</sup> ci-dessous est central dans la compréhension du management par les valeurs car il permet de percevoir l’existence de liens très étroits entre les besoins des individus et ceux d’une organisation<sup>(9)</sup>, pensée comme une entité vivante.

Schéma les 7 niveaux de consciences des salariés et coroporate

Besoins humains	Les 7 niveaux de conscience des salariés	Les 7 niveaux de conscience de l'entreprise	
<b>Spirituels</b>	Service	Société	7 6 5 Bien commun
	Créer une différence	Communauté	
	Sens	Organisation	
<b>Mentaux</b>	Croissance personnelle	<b>Transformation</b>	4
	Réalisation de soi		
<b>Emotionnels</b>	Estime de soi	Estime de soi	3 2 Intérêt personnel
	Relations	Relations	
<b>Physiques</b>	Sécurité/Santé	Survie	1

Relation entre les 7 niveaux de consciences des salariés et les 7 niveaux de conscience coroporate

Ce qui est particulièrement intéressant à cerner, c'est que, ce qui détermine les niveaux de conscience auxquels se trouvent les travailleurs et leur organisation, ce sont les valeurs qu'ils prônent. Par exemple, la valeur *stabilité financière* répond à un besoin physique et se situe au niveau I de la conscience.

En revanche, la valeur *conscience environnementale* se situe à un niveau de conscience supérieur car il dépasse largement l'intérêt individuel. Nous en arrivons à une compréhension plus subtile du management par les valeurs. En se dotant de valeurs organisationnelles qui tendent vers le bien commun<sup>(10)</sup>, une organisation offre à ses travailleurs l'opportunité d'accéder à des niveaux de conscience élevés et ainsi, de répondre à des besoins humains plus profonds<sup>(11)</sup>. Un travailleur social d'une ONG de développement – dont la solidarité est une valeur centrale – affirme lors d'une interview : «Je me sens vraiment citoyen du monde et je veux réaliser ça dans mon boulot<sup>(12)</sup>». Autrement dit, ce type de management permet une symbiose entre les travailleurs et leur lieu de travail, devenant alors un lieu d'expression de leurs convictions personnelles.

Ce n'est pas par hasard que des recherches<sup>(13)</sup> montrent que les organisations les plus performantes sont celles dont l'attention est la moins portée sur la survie. Autrement dit, c'est bien lorsqu'elles se concentrent sur des niveaux supérieurs de conscience – sans négliger les inférieurs – que les organisations sont les plus pérennes.

Nous voyons apparaître l'un des plus grands apports qu'offre le management par les valeurs. En investissant des niveaux élevés de conscience et en quittant une vision réductrice des travailleurs qui ne seraient que des *homo economicus*,<sup>(14)</sup> les organisations sont à même de «libérer leur âme et celle de leurs travailleurs». En concevant que les personnes ne travaillent pas uniquement pour gagner de l'argent, elles sont à même de leur ouvrir un espace de réalisation et de spiritualité. Il s'agit d'une grande source de motivation au travail.

## La motivation au travail

Lorsque le travailleur trouve une réponse à ses besoins sur son lieu professionnel, il peut vivre des « expériences optimales », également appelées « flux » par Mihály Csikszentmihályi – professeur universitaire émérite de psychologie hongrois. Cela signifie que l'activité professionnelle devient autotélique, c'est-à-dire que le travailleur trouve la finalité de son action dans l'activité elle-même, pour ce qu'elle est <sup>(15)</sup>. De là, une motivation très forte peut jaillir. Une célèbre parabole permet de comprendre que cette motivation est intimement liée au niveau de conscience :

*«Trois ouvriers cassent des pierres sur un chantier. Un passant leur demande ce qu'ils font. Le premier répond: je gagne ma vie; le second: je taille une pierre; le troisième: je bâtis une cathédrale» <sup>(16)</sup>.*

Ces 3 ouvriers représentent chacun une considération différente du travail. Le premier le voit comme un emploi permettant l'obtention d'un salaire répondant à un besoin physique, son activité semble loin d'être autotélique. Le deuxième, comme une carrière participant à l'estime de soi, dans laquelle il peut évoluer; il répond à un besoin émotionnel et mental. Le troisième conçoit son travail comme une mission ou une vocation <sup>(17)</sup>. Il s'agit d'une passion permettant de se réaliser personnellement et de donner du sens à la vie par conscience d'être au service du bien commun <sup>(18)</sup> en cohérence avec nos valeurs personnelles. Cette conception du travail détermine si la motivation d'une personne est majoritairement extrinsèque ou intrinsèque <sup>(19)</sup>. Quand on sait que la motivation extrinsèque d'un individu ne représente pas plus de 20% de ce qui le stimule dans son travail, cela renforce l'intérêt du management par les valeurs.

## Le non-marchand, un lieu propice ?

À ce stade, qu'en est-il du recours au management par les valeurs dans le secteur sans but lucratif? Le non-marchand pourrait presque se définir par le regroupement d'organisations ayant atteint des niveaux de conscience élevés. En effet, l'objet social de ces structures induit d'emblée une attention particulière au bien commun, à la société, à autrui. Tous les travailleurs sociaux interrogés s'accordent à dire qu'« on ne travaille pas dans le non marchand par hasard », c'est une façon d'approcher le sens des choses. C'est parce qu'il existe une conjonction entre leurs valeurs personnelles et celle du secteur qu'ils s'y engagent.



Bien sûr, cette affirmation nécessite d'être affinée. Il serait plus juste de dire que certaines personnes sont particulièrement réceptives au management par les valeurs – celles pour qui les valeurs fournissent une éthique de vie importante –, et qu'on en trouve une frange importante dans le secteur non-marchand. Les travailleurs sociaux rencontrés au travers des entretiens présentaient un profil de « militant d'un projet de société<sup>(20)</sup> » pour qui la vie privée et professionnelle se juxtaposent, au moins en partie. Le management par les valeurs semble avoir besoin de cette juxtaposition minimale pour pouvoir induire un haut niveau de motivation en invitant les salariés à réaliser (en partie) leurs valeurs personnelles sur leur lieu de travail.

### **Mes valeurs, c'est privé!**

Jusqu'ici, nous avons aperçu que la théorie du management par les valeurs était très prometteuse. Elle serait à même de libérer une motivation extrêmement forte chez les travailleurs – en particulier du non-marchand, malgré une petite réserve. En outre, en rapprochant les besoins des salariés avec ceux de la structure, ce serait finalement toute l'organisation qui prendrait vie pour développer un grand potentiel de performance. Mais ne soyons pas trop utopiques. Cette approche est certes très intéressante, mais un de ses fondamentaux présente toutefois des risques.

En effet, la juxtaposition entre la vie privée et professionnelle, entre nos valeurs personnelles et les organisationnelles, n'est pas quelque chose d'anodin. Si le non-marchand – et plus particulièrement les structures militantes – mobilise les travailleurs à partir de leurs valeurs personnelles car il y voit un important levier de motivation, cela entraîne également un risque de confusion entre soi et l'organisation, entre nos valeurs et celles de la structure pour laquelle on travaille. L'effacement progressif de cette frontière peut amener les individus, non plus à agir en tant que professionnels, mais à réagir sur un plan émotionnel. Est-ce un réel danger pour le salarié qui laisse son travail le toucher – voire l'affecter? Ou pourrait-on y voir un rempart protégeant les valeurs organisationnelles d'un éventuel glissement – voire d'un non-respect? Être confronté à des travailleurs qui refuseraient de prendre une décision allant à l'encontre des valeurs de la structure, serait en quelque sorte le prix à payer par la structure pour obtenir un haut niveau de motivation de son personnel. La question reste ouverte et sa réponse consiste probablement en un mélange des deux propositions. Une chose est sûre, miser le cœur de son management sur un soutien à la motivation intrinsèque au travers de l'incarnation de valeurs

a une fonction de catalyseur. Autrement dit, cela peut effectivement favoriser la motivation dans une très large mesure. Mais la moindre violation des valeurs organisationnelles peut altérer tout aussi considérablement la motivation, probablement bien plus que dans une structure où le personnel ne présente pas une telle juxtaposition entre des valeurs personnelles et organisationnelles.

Mais les risques de cette superposition ne s'arrêtent pas là. Instaurer un management par les valeurs – selon le degré de mise en application –, ce serait en quelque sorte créer une communauté tant les travailleurs partagent une culture organisationnelle faisant écho à leurs valeurs personnelles. Il y aurait dès lors un risque « d'intrusion dans l'intimité, d'oppression, d'instrumentalisation sous des couverts de respect des valeurs <sup>(21)</sup> ». À titre d'exemple, une directrice d'ONG de développement pour les droits humains affirme s'être déjà posée la question en équipe: « Est-ce qu'en tant que travailleur ici, on est sensé boire du *Coca Cola* ou pas? <sup>(22)</sup> ».

Finalement, nous voyons que le recours au management par les valeurs demande beaucoup de précautions <sup>(23)</sup>. Néanmoins, la motivation interne, favorisée par une juxtaposition vie privée/professionnelle, « *c'est la plus grande source de motivation de l'être humain. Elle libère des niveaux de productivité et de créativité que des récompenses purement externes n'apporteront jamais* » <sup>(24)</sup>. Et la créativité justement, qu'en est-il?

## Favoriser la créativité

«Pendant vingt ans, vous avez payé pour le travail de mes mains.  
Si vous l'aviez demandé, vous auriez pu avoir mon esprit pour rien»<sup>(25)</sup>.

Il est inutile de rappeler que l'objectif de tout management est de favoriser la performance de l'organisation – et plus spécifiquement du personnel – afin de maximiser la réalisation de ses missions pour rencontrer au mieux ses finalités.

Le management par les valeurs postule que cette performance recherchée émane de l'innovation, c'est-à-dire de la capacité d'une structure à introduire quelque chose de nouveau pour s'adapter continuellement à son environnement et rester pertinente<sup>(26)</sup>. Et l'innovation trouve sa source dans le partage collectif d'idées, producteur d'une énergie poussant les individus à s'impliquer dans le processus d'innovation<sup>(27)</sup>, à condition qu'il y ait une grande confiance entre tous.

### La confiance verticale<sup>(28)</sup> et horizontale<sup>(29)</sup>

La confiance n'est pas évidente à donner dans un contexte général de compétition. Cette difficulté est intimement liée à notre conception de l'*homo economicus* qui nous pousse à croire que l'autre va avant tout rechercher son profit – potentiellement à notre détriment. Se réalise alors une «prophétie autoréalisatrice<sup>(30)</sup>». En effet, des études ont montré que ce serait le fait de concevoir les travailleurs comme paresseux qui diminuerait leurs performances puisque les primes ou sanctions mises en place pour pallier leur – soi-disant – nonchalance naturelle diminuent leur motivation intrinsèque. À l'inverse, croire d'emblée en leur honnêteté et leur volonté à bien faire leur travail pousse les individus à se sentir responsables et renforce leur loyauté envers l'institution afin de confirmer qu'ils sont dignes de la confiance reçue. Il est important pour tout supérieur de s'interroger sur sa propre conception du travailleur<sup>(31)</sup> car la confiance entre son personnel et lui est indispensable à toute relation bienveillante et productive – tant de motivation que de résultats.

Cette confiance mutuelle est également bénéfique au sein du groupe de travailleurs. Le management par les valeurs, en regroupant les personnes autour de «valeurs partagées, [instaure] la confiance et la confiance procure aux salariés une liberté responsable<sup>(32)</sup>». Non seulement, les personnes osent plus facilement donner leur avis puisqu'ils ont des références similaires et un but commun, mais

en plus, ce sentiment de liberté et d'autonomie renforce beaucoup la motivation intrinsèque des individus.

### **La coopération**

Également nécessaire à l'innovation, la coopération a la capacité de renforcer la confiance entre pairs, le partage et donc la créativité.

Au-delà de l'interdépendance, elle nécessite trois conditions :

- Des relations de confiance avec les collègues;
- Un but commun à atteindre – que le management par les valeurs facilite grâce aux niveaux élevés de conscience, rappelant constamment la finalité de l'institution. À noter que le non-marchand offre un lieu particulièrement propice à la mise en relief de ce but commun à atteindre ;
- Un fonctionnement basé sur la morale – dans le management par les valeurs, ce sont véritablement les valeurs partagées qui vont pouvoir se substituer au rôle des règles<sup>(33)</sup>.

Soyons toutefois attentifs aux risques liés à la coopération. Il s'agit d'une dynamique très fragile dont la modification d'un moindre facteur peut en bouleverser l'équilibre. En outre, poussée à ses extrêmes, elle peut amener certains individus à taire une critique pour préserver l'entente. Or, l'objectif de la coopération dans le cadre du management par les valeurs est de pouvoir innover, ce qui nécessite un échange d'avis critiques<sup>(34)</sup>. De plus, elle peut entraîner une loyauté tellement forte au groupe que leurs membres peuvent se fermer aux autres groupes ou encore s'effacer derrière le collectif<sup>(35)</sup>.

### **La considération de l'erreur**

Un troisième élément essentiel à la créativité, en parallèle à la confiance et la coopération, est la considération positive de l'erreur, considérée comme une occasion d'apprendre – et non sanctionnée. La tentation du contrôle et d'incarner un leadership autoritaire dans l'environnement actuel instable peut pousser les dirigeants à centraliser les décisions et à ne plus être suffisamment réceptifs aux idées des collaborateurs<sup>(36)</sup>. Or, il faut pouvoir faire preuve d'un certain lâcher-prise pour permettre l'apparition de poches de créativité et le vécu d'une certaine spiritualité<sup>(37)</sup>, autrement dit d'un niveau élevé de conscience.

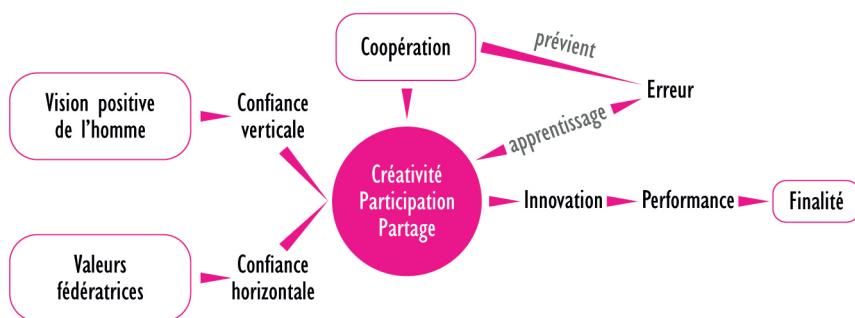
Cette « culture du risque » doit être pleinement encouragée par le leader – ce qui n'est pas toujours chose facile et requiert beaucoup de tolérance. C'est pourtant indispensable car, si le dirigeant condamne l'erreur, il tue l'initiative<sup>(38)</sup>.

En outre, la coopération peut jouer le rôle de filet de sécurité contre l'erreur. Si elle est effective, un travailleur ne craindra pas d'être considéré comme en défaut de compétences et osera davantage interpellier un collègue sur une question et ainsi, éviter l'erreur<sup>(39)</sup>.

Enfin, tous les éléments relevés précédemment doivent être institutionnalisés pour que la créativité prenne vie. Cela signifie que l'innovation doit être intégrée dans les processus de fonctionnement de l'organisation et que des espaces doivent être aménagés à cet effet. La participation de tous doit être encouragée et les idées entendues<sup>(40)</sup>.

Le schéma<sup>(41)</sup> ci-dessous rappelle les interactions des éléments abordés ci-dessus en mettant en évidence leur dynamique et influence les uns sur les autres.

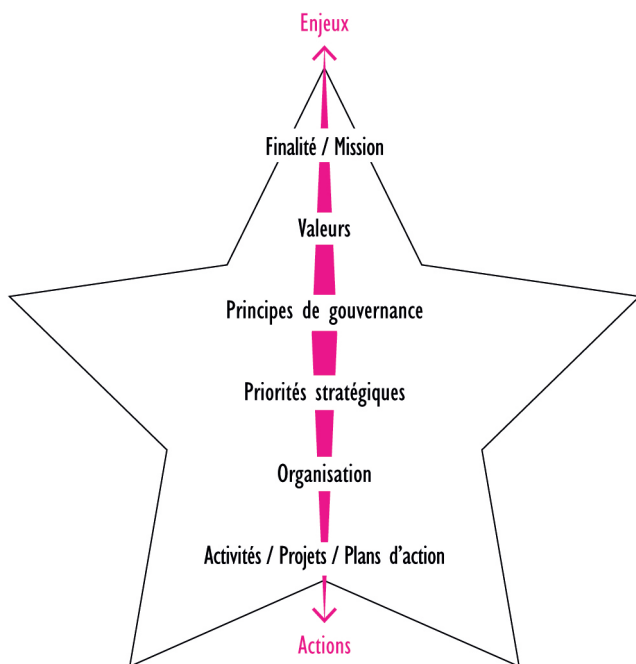
Schéma de synthèse de l'interaction des éléments constitutifs de la créativité



Bien entendu, il ne s'agit pas de se complaire dans une belle théorie. L'associatif, « c'est le monde comme il est partout. Notre monde n'est pas exempt de tâches pas très gaies, de relations humaines où on ne s'entend pas nécessairement avec tous<sup>(42)</sup> ». Considérer l'erreur positivement n'est pas aisé et on peut pertinemment se demander si elle doit l'être lorsque des subsides sont en jeu, par exemple. Des jeux de pouvoirs peuvent voir le jour et mettre

considérablement à mal la confiance. Des difficultés financières, des conflits d'idées, des affinités particulières, etc. peuvent entraver la coopération. À nouveau, la théorie du management par les valeurs se révèle aussi prometteuse qu'émanant d'un équilibre extrêmement fragile pouvant s'écrouler comme un château de cartes, tant chaque élément est dépendant du précédant et détermine le suivant.

## Garantir la cohérence



Nous arrivons au troisième enjeu majeur du management par les valeurs, à savoir qu'il permet de garantir – ou du moins de renforcer – la cohérence globale de toute l'organisation qui l'applique précisément.

### Les valeurs comme source de la cohérence organisationnelle

Au niveau individuel, puisque les valeurs orientent nos comportements, questionner notre éthique<sup>(43)</sup> revient à réfléchir aux valeurs que nous voulons

incarner afin qu'elles guident consciemment nos actions, en cohérence avec ce qui nous semble juste. Les valeurs organisationnelles remplissent un rôle similaire d'orientation. Pour mettre en place cette éthique organisationnelle, les institutions doivent décrire leur vision (le futur projeté à un niveau de motivation très profonde), leurs missions (le cœur de métier qui motive et autour duquel l'énergie se concentre) et leurs valeurs (règles de vie de l'organisation).

Le schéma <sup>(44)</sup> ci-contre représente « Le modèle de la vision » inspiré par M. Lenhardt – coach et consultant français spécialisé dans le management et l'intelligence collective. Il permet de comprendre en un coup d'œil où se situent les valeurs dans une organisation, qu'elles découlent directement des missions mais également qu'elles déterminent l'orientation de l'institution jusqu'à chaque projet. Il s'agit de ce que l'auteur appelle l'*alignement*, c'est-à-dire la mise en cohérence entre tous ces niveaux afin de créer un socle d'appui solide générateur de clarté<sup>(45)</sup>. Les décisions, les méthodes, les processus sont logiques entre eux puisqu'ils sont pensés à partir d'une référence commune. Ce « modèle de la vision » est véritablement producteur de sens. Dès lors, les valeurs internes (présentes dans les principes de gouvernance jusqu'aux projets) sont en lien direct avec les valeurs prônées vers l'extérieur (exprimées au travers des missions) mais également sociétales (la vision renvoyant au futur de société souhaité).

L'organisation devient alors une entité totalement cohérente et qui a un véritable sens puisque chacune de ses méthodes internes est fonction des valeurs extérieures, elles-mêmes issues de valeurs sociétales plus larges. En effet, « *construire une culture axée sur les valeurs exige que la conscience organisationnelle passe d'une perception du monde centrée sur l'intérêt personnel à une perception centrée sur le bien commun*<sup>(46)</sup> »<sup>(47)</sup>. C'est en effet indispensable que l'éthique organisationnelle puise sa source dans des convictions profondes qui nous relient au monde. « *Sans une telle perspective, [l'organisation] tend à considérer les exigences éthiques simplement comme des règles (...), elles n'ont pas de valeurs en elles-mêmes* »<sup>(48)</sup>.

Une précision est cependant nécessaire. Ce que le management par les valeurs vise, comme tout type de management, c'est de gérer une organisation et ses travailleurs de la « meilleure façon » possible. Certes, en invitant à développer une éthique reliée au bien commun, il fournit une grille d'analyse pour guider les actions et les décisions de l'organisation, mais il n'a pas pour vocation

de fournir les réponses et n'empêche bien entendu pas la confrontation à des choix cornéliens où aucune solution ne serait idéale. Pour en citer un, rappelons le conflit fréquemment rencontré par toute structure entre les buts de missions et les buts de survie<sup>(49)</sup>, ou encore – pour le monde marchand – entre le capital et le travail lorsqu'il faut répartir les bénéfices.

### **Donner vie à l'alignement**

Nous l'avons déjà dit, si les valeurs ne trouvent pas une réalité concrète, s'il n'est pas donné vie à l'alignement, *«tu dois travailler sans état d'âme (...) pour te sauvegarder dans tes valeurs et dans l'éthique que tu as envie de promouvoir»*<sup>(50)</sup>. Sinon, c'est prendre le risque de vivre une grande souffrance au travail de par la dissonance que cela peut engendrer<sup>(51)</sup>. Dès lors, comment mettre en œuvre cet alignement? Deux champs d'actions sont proposés ici.

D'une part, le mode d'organisation semble être un élément incontournable pour rencontrer cet objectif, et à nouveau, le non-marchand semble avoir une longueur d'avance sur cet aspect. Une directrice d'ONG affirme que l'utopie de société exprimée dans la vision de l'organisation devrait se traduire en utopie de mode d'organisation: *«On revendique ça [(respect des droits de l'homme)] dans la société, ça vaut la peine de déjà l'appliquer dans l'association»*<sup>(52)</sup>.

En outre, c'est également le sentiment d'horizontalité entre chacun qui semble influencer positivement l'incarnation collective et l'échange autour des valeurs.

De façon concrète, c'est aussi à travers des éléments pratiques – adaptés à chaque organisation – que les valeurs se manifestent: le refus d'engager sous contrats précaires pour une structure d'insertion socioprofessionnelle, la présence d'aliments biologiques aux pauses dans une ONG de développement plutôt que des biscuits industriels, construire un bâtiment passif dans une association défendant l'environnement, etc.

Cette incarnation des valeurs doit donc se situer simultanément en surface – la visibilité rappelle à l'équipe le sens de son travail – mais aussi en profondeur, dans les relations, dans les décisions qui sont prises, dans le mode de gouvernance pratiqué, etc.

D'autre part, un second élément participant à l'incarnation des valeurs est le style de leadership de la hiérarchie, sa façon de gérer les salariés et de poser



des choix. Chaque décision de la hiérarchie est une occasion de donner vie à l'éthique de l'organisation, ou – dans le cas contraire – d'y perdre en crédibilité, avec les conséquences qu'on peut imaginer sur la motivation intrinsèque des travailleurs – et ce, d'autant plus quand les valeurs prennent place dans toutes les interstices de l'organisation.

Mais adopter un style de leadership véhiculant les valeurs organisationnelles, c'est aussi rappeler régulièrement le sens du travail. Comme travailleur, *«tu es concentré uniquement sur la tâche pour laquelle tu es engagé, tu as des obligations de résultats, etc. et donc il y a une pression qui est faite dans l'immédiateté, pour le travail concret, à tel point qu'on en oublie l'idéal commun»*. Il est donc nécessaire de rappeler régulièrement le lien existant entre le travail des salariés et la finalité, les valeurs pour lesquelles ils se lèvent tous les matins.

Ce ne sont ici que quelques éléments, certainement bien pauvres par rapport à la multitude d'initiatives pouvant être imaginées pour donner vie à l'alignement. La meilleure façon de les voir naître, c'est peut-être d'offrir un lieu propice à la créativité, à la coopération et de faire confiance.

## Conclusion

Le management par les valeurs présente une approche de la gestion particulièrement centrée sur une juste compréhension des leviers de la motivation au travail. Convaincu que les valeurs sont à même de créer un terreau fertile au sens des choses, il propose un fonctionnement basé sur la confiance, le droit à l'erreur, la coopération et la créativité, autant de source de motivation que de performance.

Toutefois, des risques existent : confusion entre valeurs personnelles et organisationnelles, instrumentalisation des travailleurs, forte diminution de la motivation intrinsèque en cas de non-respect des valeurs, etc. Sa mise en œuvre nécessite une grande précision et d'être toujours attentif aux décisions prises car chaque erreur peut coûter cher en motivation intrinsèque. Mais nonobstant ces dangers, le management par les valeurs c'est aussi l'opportunité de compter sur son personnel pour nous avertir quand une décision n'est pas fidèle à l'éthique donnée. C'est l'organisation qui prend vie et qui se retourne contre elle-même quand elle pêche en intégrité. Ce n'est possible que parce chaque travailleur peut affirmer : *«Je suis l'organisation»*, de par son attachement très fort à celle-ci.

Il n'en reste pas moins que sa mise en application reste une tâche complexe. Pour faciliter son implémentation, il y a très certainement un équilibre à trouver entre le caractère idéologique de la structure et le pragmatisme nécessaire à la gestion. Il faut «*essayer de continuer à faire vivre cette militance, mais en même temps, [il faut] (...) faire en sorte que les règles soient respectées*»<sup>(53)</sup>.

En outre, nous avons pu voir que le non-marchand semble être un lieu particulièrement propice au management par les valeurs – bien que toutes les structures n'y soient pas appropriées. Un bel exemple est donné par un directeur d'ONG : «*Cette cause peut vite devenir désespérante. Ça fait 60 ans qu'on fait de la Coopération et regarde le développement du monde! C'est catastrophique!*»<sup>(54)</sup>. Mais alors, quelles sont les raisons qui amènent les travailleurs d'ONG à encore se lever le matin ? «*Pour garder l'émulation d'aller tous les jours bosser (...) [et conserver sa motivation], si on ne les trouve pas dans les résultats macro du développement durable, il faut qu'on les trouve dans le quotidien, dans de petites actions, il faut qu'on se marre, que ce soit drôle, créatif. (...) Et il y a une gratification qui est l'ouverture au monde (...) [qui fait que] tu vois le monde différemment*»<sup>(55)</sup>. Ce serait donc bien le fait de répondre à des besoins spirituels (voir le monde autrement), mentaux (être créatif) et émotionnels (rire) qui, au-delà de recevoir un salaire, pérenniserait la motivation et l'organisation, tel que le prétend le management par les valeurs.

«*Les gens qui travaillent dans (...) [le non-marchand], ce sont des gens qui rêvent d'un monde meilleur (...) Il faut entretenir ce rêve*»<sup>(56)</sup>.

C'est la prétention du management par les valeurs.

## notes

- (1) Ou du moins, pas de façon aussi naturelle.
- (2) NAZARE-AGA I., *Je suis comme je suis*, Québec, Editions Les Editions de l'Homme, 2015, pp. 20-23.
- (3) «Le management par les valeurs: mode d'emploi». In *Site Innovation manageriale*. [En ligne]. (2014). <http://www.innovationmanageriale.com/concepts/le-management-par-les-valeurs-mode-demploi/> (Page consultée le 29/02/2016).
- (4) RICHER M., «Management par les valeurs, nouvelle religion d'entreprise?». In *Site de Metis*. [En ligne]. (2 juin 2014). [http://www.metiseurope.eu/management-par-les-valeurs-nouvelle-religion-d-entreprise\\_fr\\_70\\_art\\_29915.html](http://www.metiseurope.eu/management-par-les-valeurs-nouvelle-religion-d-entreprise_fr_70_art_29915.html) (Page consultée le 14 janvier 2016).
- (5) «Stop au management par les valeurs». In *Site d'Albus conseil*. [En ligne] (3 mars 2014). [http://www.albus-conseil.com/fr/flop\\_11-stop-au-management-par-les-valeurs](http://www.albus-conseil.com/fr/flop_11-stop-au-management-par-les-valeurs). (Page consultée le 17 janvier 2016).
- (6) Il en existe bien d'autres, tel que le management procédural, par objectifs, des compétences, etc.
- (7) Schéma réalisé à partir de LECOMTE J., *La bonté humaine*, Paris, Editions Odile Jacob, 2012.
- (8) BARRETT R., *Libérer l'âme de l'entreprise. Bâtir une organisation visionnaire guidée par les valeurs*. Bruxelles, Editions De Boeck Université, 2003 (traduction de la 1<sup>ère</sup> édition de 1998), p. 53.
- (9) Au niveau I de conscience, une personne travaille pour avoir un salaire. A l'autre extrême, c'est (également) pour se mettre au service de la société à laquelle elle appartient qu'elle s'engage dans son activité professionnelle.
- (10) Et qui, comme déjà dit, trouvent bien entendu une réalisation concrète dans chaque strate de l'organisation.
- (11) Il est intéressant d'observer quel niveau de conscience est activé par les entreprises se faisant concurrence pour savoir laquelle offrira le package salarial (avec voiture de société, assurance groupe, etc.) le plus attractif!
- (12) Interview de M. X, travailleur d'ONG de développement pour la souveraineté alimentaire, Bruxelles, 30 mars 2016.
- (13) COLLINS J.C. et PORRAS J.L., *Bâties pour durer*, Flrst, 1996 cité par Barrett R., *op cit*.
- (14) Théorie selon laquelle l'homme est un être rationnel et recherche à maximiser son profit personnel.
- (15) Par exemple, je réalise une tâche x parce qu'elle a du sens à mes yeux, et non pas parce que je vais recevoir un salaire ou une quelconque prime au terme – auquel cas, la motivation est extérieure à l'activité.
- (16) CHATEAUBRIANT A., *Procès posthume d'un visionnaire*, Nouvelles éditions Latines, 1987, pp. 24-25 cité par LECOMTE J., *Les entreprises humanistes*, *op cit*. p. 31.
- (17) Richard Barrett parle de mission tandis qu'Amy Wrzesniewski, chercheur à l'université du Michigan, utilise le vocabulaire de *vocation*.
- (18) BARRETT R., *op cit*, p. 35.
- (19) La motivation extrinsèque provient de l'intérêt pour le résultat obtenu au terme d'une action et dont les causes sont extérieures à la personne. On peut atteindre un objectif pour la prime à la clef. La motivation intrinsèque, en revanche, est éprouvée par un individu qui trouve de l'intérêt dans l'action en elle-même, comme lorsque son métier a du sens à ses yeux.
- (20) Interview de M. X, travailleur d'ONG de développement pour la souveraineté alimentaire, Bruxelles, 30 mars 2016.
- (21) Interview de M. Honorez, consultant, Louvain-La-Neuve, 2 mai 2016.
- (22) Interview de Mme F, directrice d'ONG de développement pour les droits humains, Bruxelles, 20 avril 2016.

- (23) Une proposition afin de protéger l'organisation de ces divers risques pourrait être de ne pas mobiliser ce type de management de manière pure, mais de le coupler à une approche plus bureaucratique, permettant de poser un cadre et de baliser un minimum les choses.
- (24) BARRETT R., *op cit.*, p. 33.
- (25) *Idem*, p. 39.
- (26) Parler de performance et d'innovation est une invitation à dépasser la distinction traditionnelle entre le monde marchand et le non-marchand. Quelle association peut se targuer de ne pas devoir innover dans ses programmes pour être (plus ou moins) sûre de voir ses subsides reconduits?, de ne pas devoir augmenter sa performance pour s'assurer de bons résultats lors de l'évaluation par ses bailleurs de fonds?, etc. Ajoutons simplement qu'innover dans un monde aussi changeant que le nôtre au XXI<sup>e</sup> s, est plus que nécessaire pour maintenir le travail associatif pertinent.
- (27) FRY R., BARRETT F., «Appreciative inquiry in action: The unfolding of a provocative invitation», In *Appreciative inquiry and Organizational Transformation: Reports from the Field*, Westport, Quorum Books, 1-23, p. 9, cité par LECOMTE J., *Les entreprises humanistes*, *op cit.* p. 212.
- (28) Confiance entre un supérieur et un travailleur.
- (29) Confiance des travailleurs entre eux.
- (30) Prédire un phénomène qui génère sa réalisation.
- (31) Cf. Théorie X et Y de Mc Gregor (1960), docteur en psychologie à l'Université d'Harvard.
- (32) BARRETT R., *op cit.*, p. 39.
- (33) Cela ne signifie pas que les règles sont bannies,
- (34) LECOMTE J., *Les entreprises humanistes*, *op cit.*, pp. 109.
- (35) DE CLERCK M. (Sous la dir. de), «Coopérer; les règles qui fonctionnent», In *Les carnets n°GO*, n°8, septembre 2014, p. 2.
- (36) LATIERS M., *Cours d'analyse des organisations*, 1<sup>ère</sup> master, Helha et Henallux, 2014 – 2015.
- (37) Philosophie & management, «Peut-on diriger avec son âme?», 12/02/2015.
- (38) LECOMTE J., *Les entreprises humanistes*, *op cit.* pp. 128.
- (39) *Idem*, pp. 154.
- (40) Sans pour autant les appliquer d'office, cela témoigne d'une reconnaissance – déterminant bien plus fort qu'un incitant financier:
- (41) *Schéma de synthèse de l'interaction des éléments constitutifs de la créativité*, élaboré à partir de la théorie de LECOMTE J., *op cit.*
- (42) Interview de M. P, directeur d'ONG de développement contre l'injustice et la pauvreté, Bruxelles, 2 mai 2016.
- (43) Réflexion quant à l'ensemble de valeurs et de principes moraux à la base de la conduite d'un individu en vue de bien agir.
- (44) HONOREZ Y.-P., *Cours de méthodologie du management humain*, 2<sup>ème</sup> master, Helha et Henallux, 2015 – 2016.
- (45) HONOREZ Y.-P., *op cit.*
- (46) La notion de bien commun est importante car il ne s'agirait pas de reproduire le système capitaliste en alignant les valeurs de l'organisation dessus sous prétexte de respecter les valeurs sociétales.
- (47) BARRETT R., *op cit.*, p. 81.
- (48) DAMON W., *The moral advantage, How to succeed in business by doing the right thing*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 2004 cité par LECOMTE J., *Les entreprises humanistes*, *op cit.*, pp. 337 – 340.

- (49) Prenons l'exemple d'une ONG défendant l'agro écologie pratiquée par les paysans de pays du Sud, qui se retrouve en grande difficulté financière lorsqu'elle reçoit une offre de sponsoring de Monsanto. Il est inutile d'aller plus loin dans l'exemplification pour comprendre le rôle que l'éthique organisationnelle va jouer, sans pour autant être capable de fournir la « bonne réponse » car il n'y en pas forcément. Il y a un arbitrage à opérer que le management par les valeurs ne peut résoudre.
- (50) Interview de M. X, travailleur d'ONG de développement pour la souveraineté alimentaire, *op cit.*
- (51) Désengagements des travailleurs, révolte et burnout peuvent alors apparaître comme tentative de sauvegarde de notre consistance.
- (52) Interview de Mme F, directrice d'ONG de développement pour les droits humains, *op cit.*
- (53) Interview de M. A., directeur d'ONG de développement pour la souveraineté alimentaire, Bruxelles, 24 mars 2016.
- (54) Interview de Mr O., directeur d'ONG de développement de souveraineté alimentaire, Bruxelles, 14 avril 2016.
- (55) *Ibidem*
- (56) Interview de M. O., directeur d'ONG de développement de souveraineté alimentaire, *op cit.*



**Cet article en ligne est édité par Travailler le social asbl**

**ont collaboré à cet article**

Vanille Wattiez

**rédaction et administration**

2 rue Tarvisée - 5031 Grand-Leez - Belgique | [travailler-le-social.be](http://travailler-le-social.be)

**éditeur responsable**

Marc Chambeau, Marina Cox, Brigitte Delforge, Nathalie Gérard,  
Bénédicte Legrand, Bénédicte Roy et Dominique Simon

**secrétariat de rédaction**

René Beaulieu, Xavier Briké, Marc Chambeau, Isabelle Lacourt,  
Bénédicte Legrand, Anne Rakovsky

**conception et réalisation graphique**

Marina Cox

© Travailler le social asbl, 2020

On ne travaille pas dans le non-marchand par hasard. Si la fonction première du travail est de procurer une rentree financiere, on ne choisit pas de s'engager dans un secteur par definition sans tout lucratif sans une motivation d'un autre genre. Le non-marchand apporte a ses partisans quelque chose de plus qu'un salaire - qu'il ne saurait