

10

Quel est l'impact de vos valeurs sur votre leadership ?

« La véritable paix est quelque chose que nous créons,
non quelque chose en quoi nous croyons. » – Miles Sherts

Si vous deviez décrire vos valeurs et donner des exemples de la manière dont vous les appliquez dans votre vie quotidienne, que diriez-vous ? Pour beaucoup, cela pourrait être une question difficile. Cependant, il est crucial pour chacun, surtout pour les leaders, de comprendre ce qui motive, inspire et guide leurs actions.

Le chercheur Shalom Schwartz affirme que nos valeurs les plus profondes sont étroitement liées à nos émotions : lorsque quelque chose nous est important, nous ressentons le besoin de le protéger lorsque nous risquons de le perdre, et nous éprouvons du bonheur lorsque nous le possédons. Ces valeurs fondamentales nous poussent à agir. Par exemple, si la stimulation est une valeur essentielle pour nous, nous chercherons des aventures à chaque occasion. Nos valeurs principales influencent toutes nos actions, indépendamment des circonstances. Par conséquent, si le respect envers autrui est une valeur centrale pour nous, elle transparaîtra dans tous nos comportements et interactions.

Nos valeurs jouent un rôle inconscient en tant que « critères » qui nous aident à prendre des décisions et à évaluer si quelque chose est valable ou approprié. Par exemple, nous pourrions nous demander : « Est-ce honnête ? Est-ce respectueux ? » Étant donné que nos valeurs ont tendance à nous influencer de manière inconsciente, une manière efficace de comprendre nos valeurs véritables est d'observer les moments où deux valeurs entrent en conflit et tentent de guider nos comportements de manières différentes. Nos compromis révèlent alors quelles sont les valeurs les plus prioritaires pour nous.

Lorsque tout va bien dans notre vie, il est facile d'oublier nos valeurs. Cependant, comme le soulignent Bill George et ses collègues dans leur article pour la *Harvard Business Review*, « lorsque votre réussite, votre carrière, voire votre vie est en jeu, vous apprenez ce qui est réellement important pour vous, ce que vous êtes prêt à sacrifier et quels compromis vous êtes prêt à faire. » Ils vont plus loin en nous incitant à réfléchir à la manière dont nos valeurs influencent nos actions. Si nos valeurs sont vraiment importantes pour nous, elles se traduiront par des actions concrètes. Les valeurs en action deviennent donc des principes. Les auteurs illustrent cela en prenant l'exemple de quelqu'un qui valorise la considération pour les autres, transformant cette valeur en un principe de leadership : « Créer un environnement de travail où les individus sont respectés pour leurs contributions, bénéficient d'une sécurité d'emploi et peuvent atteindre leur plein potentiel. »

Votre défi en deux parties

Partie 1

Avant de continuer votre lecture, nous vous proposons de réaliser un exercice de tri des valeurs. Ci-après se trouve un tableau comprenant une liste de valeurs. Si vous êtes en train de lire la copie papier du manuel, déchirez cette page et découpez chaque valeur pour obtenir une pile de papiers rectangulaires devant vous. Classez les valeurs en trois catégories :

- **Pile 1** : Les valeurs les plus importantes pour vous, celles qui vous motivent profondément et celles dont l'absence vous affecte négativement sur le plan psychologique.
- **Pile 2** : Les valeurs que vous ne valorisez pas particulièrement. En fait, vous pourriez même les mépriser.
- **Pile 3** : Les valeurs ambivalentes, celles pour lesquelles vous avez des sentiments mitigés.

Ce tri vous permettra de mieux comprendre vos valeurs personnelles et leur importance dans votre vie quotidienne.

Effectuez cet exercice rapidement en faisant confiance à votre premier choix. Laissez votre intuition et vos premières impressions vous guider. Si une valeur vous laisse perplexe, placez-la dans la pile 3 : si elle vous tenait à cœur ou vous dérangeait, vous n'hésiteriez pas. Il est acceptable d'avoir des piles de taille différente, par exemple, si la pile 3 est plus grande. Assurez-vous cependant d'avoir au moins deux valeurs dans chacune des deux autres piles. Prenez note de ce qui se trouve dans chaque pile dans votre journal d'apprentissage.

LIBERTÉ (autodétermination) Créativité Autonomie, liberté et indépendance Curiosité	TRADITION (respecter les obligations issues du passé) Respect des coutumes et des idées de la culture et de la religion des autres Respect des traditions Dévouement et modération
STIMULATION (inspiration, motivation) Nouveautés et défis Vie audacieuse, variée et excitante Aventures	HÉDONISME (indulgence de soi) Recherche du plaisir Apprécier la vie au jour le jour Être indulgent envers soi-même
UNIVERSALISME (appréciation et protection du bien-être des autres et de la nature) Justice sociale et équité Protection de l'environnement et union avec la nature	POUVOIR (domination) Autorité sur les individus et contrôle des ressources Statut social

Spiritualité et harmonie intérieure	Prestige et richesse
<p>RÉUSSITE (ambition)</p> <p>Reconnaissance sociale des réussites Succès personnel Démontrer de la compétence</p>	<p>BIENVEILLANCE (se préoccuper du bien-être des autres)</p> <p>Aider les autres, être loyal et pardonner Amitié véritable Amour mature</p>
<p>CONFORMITÉ (respecter les gens qui vous entourent)</p> <p>Acceptation de l'autorité et des normes sociales Honorar ses parents et les aînés Autodiscipline et contrôle des pulsions</p>	<p>SÉCURITÉ (être en sécurité au quotidien)</p> <p>Propreté, sécurité et santé Société et relations stables Réciprocité des échanges</p>

EXERCICE : Triez les valeurs qui se trouvent ci-dessus.

Interprétation – Les dix valeurs et les quatre dimensions

Cet exercice s'inspire des recherches de Shalom Schwartz et de ses collaborateurs. Dans leurs études impliquant des milliers de participants issus de diverses cultures, ils ont identifié dix valeurs fondamentales. Celles-ci sont indiquées en **GRAS** dans le tableau des valeurs. Le diagramme au début de l'exercice peut vous aider à visualiser les valeurs et leur interrelation.

Vous vous demandez peut-être pourquoi le bonheur n'est pas inclus dans les valeurs. C'est parce que le bonheur est un résultat et non une valeur en soi. Les individus atteignent le bonheur en mettant en action les valeurs qui leur sont importantes. Ainsi, le bonheur est un sous-produit de vos actions, et non une valeur indépendante. Les gens trouvent le bonheur en vivant selon leurs valeurs fondamentales.

Shalom Schwartz a organisé les valeurs de manière à regrouper celles qui partagent des racines motivationnelles similaires, les plaçant côte à côte :

- Le pouvoir et la réussite – recherche de supériorité et estime sociale
- La réussite et l'hédonisme – satisfaction centrée sur soi
- L'hédonisme et la stimulation – désir de vivre des expériences agréables
- La stimulation et la liberté – intérêt intrinsèque pour la nouveauté et l'indépendance

- La liberté et l'universalisme – confiance en son jugement et ouverture à la diversité
- L'universalisme et la bienveillance – amélioration des autres et transcendance des intérêts égoïstes
- La bienveillance et la tradition – engagement envers le groupe
- La bienveillance et la conformité – comportement normatif favorisant des relations étroites
- La conformité et la tradition – respect des attentes sociales imposées
- La tradition et la sécurité – préservation des arrangements sociaux existants pour assurer la certitude dans la vie
- La conformité et la sécurité – maintien de l'ordre et de l'harmonie dans les relations
- La sécurité et le pouvoir – gestion des menaces en contrôlant les ressources et les relations

Nous pouvons regrouper ces valeurs en quatre dimensions :

1. **L'ouverture au changement**, qui englobe la liberté (créativité, autonomie, liberté, indépendance, curiosité), la stimulation (nouveau, défis, vie audacieuse, variée et excitante, aventures) et l'hédonisme (recherche du plaisir, appréciation de la vie au jour le jour, indulgence envers soi-même).
2. **L'autoamélioration**, qui inclut la réussite (reconnaissance sociale des réussites, succès personnel, démonstration de compétence) et le pouvoir (autorité sur les individus, contrôle des ressources, statut social, prestige et richesse). La réussite, selon Shalom Schwartz, se réfère principalement à une forme de reconnaissance sociale ou d'estime pour ses réalisations. Ce concept diffère de l'approche de motivation à la réalisation de David McClelland (voir Exercice 14 sur la motivation), qui vise l'excellence et est plus étroitement liée à l'autodirection.
3. **La conservation**, qui inclut la sécurité (propreté, sécurité, santé, stabilité sociale, relations réciproques), la conformité (acceptation de l'autorité, normes sociales, respect des aînés, autodiscipline, maîtrise de soi) et la tradition (respect des coutumes, valeurs religieuses, respect des traditions, modération). Bien que la tradition et la conformité se chevauchent souvent, elles diffèrent : la conformité implique la soumission aux individus actuels, tandis que la tradition se réfère à une soumission à des principes abstraits hérités du passé.
4. **L'autotranscendance**, qui comprend la bienveillance (aider autrui, loyauté, pardon, amitié sincère, amour mature) et l'universalisme (justice sociale, équité, protection de l'environnement, harmonie avec la nature, spiritualité, harmonie intérieure). Comme le souligne Shalom Schwartz, bien que la bienveillance et la conformité favorisent des relations sociales coopératives, la bienveillance est motivée par une « base motivationnelle intériorisée », tandis que la conformité est motivée par le désir d'éviter des conséquences négatives personnelles : « Les deux valeurs peuvent conduire à des actes d'entraide, individuellement ou ensemble. » La bienveillance se manifeste par l'aide aux personnes connues (dans votre cercle de connaissances), tandis que l'universalisme étend cette préoccupation à tous (au-delà de votre cercle de connaissances).

Les quatre groupes de valeurs ont des relations complémentaires ou antagonistes les uns avec les autres. Par exemple, l'ouverture au changement est le contraire de la conformité, de même que le désir de s'améliorer est contraire au désir de se valoriser. Donc, les quatre dimensions représentent en fait les extrémités de deux continuums :

- Du désir de valorisation à celui de l'amélioration personnelle ;
- Du conservatisme à l'ouverture au changement.

Une autre perspective sur le diagramme révèle que les valeurs situées dans la partie inférieure sont autoprotectrices, aidant les individus à gérer l'anxiété face à l'incertitude du monde qui les entoure. Selon Shalom Schwartz, « les gens cherchent à éviter les conflits (conformité), à maintenir l'ordre établi (tradition, sécurité), à réussir, ou à contrôler activement les menaces (pouvoir) ». À l'inverse, les valeurs situées dans la partie supérieure du diagramme (hédonisme, stimulation, liberté, universalisme, bienveillance) ne sont pas motivées par l'anxiété ; elles visent à favoriser le développement personnel et sociétal.

La réussite peut servir à deux objectifs : elle aide les individus à se sentir estimés par autrui tout en renforçant leur sentiment de compétence. Enfin, les quatre groupes de valeurs entretiennent des relations complémentaires ou antagonistes entre eux. Par exemple, l'ouverture au changement s'oppose à la conservation, tandis que la transcendance de soi diffère de l'amélioration personnelle.

Selon Shalom Schwartz, ce qui influence le comportement de manière significative est le compromis entre les valeurs. C'est pourquoi nous vous avons demandé de trier les valeurs en matière d'importance ou de priorité. Toutes les valeurs ne sont pas aussi essentielles pour vous. Par exemple, si la tradition est importante pour vous, mais que sept autres valeurs le sont davantage, alors la tradition occupe une place relative dans votre liste de valeurs prioritaires. Les chercheurs ont observé que malgré la diversité des valeurs individuelles, il existe un consensus sur l'ordre de priorité des valeurs à l'échelle sociétale.

La hiérarchie suivante semble prévaloir dans de nombreuses cultures (du plus important au moins important).

<div>Plus important</div> <div>↑</div> <div>Moins important</div>	Bienveillance
	Universalisme
	Liberté
	Sécurité
	Conformité
	Tradition
	Hédonisme
	Réussite
	Stimulation
	Pouvoir

Ainsi, les valeurs qui favorisent la cohésion sociale semblent plus importantes que celles qui mettent l'accent sur la réalisation individuelle. Intéressant, n'est-ce pas ?

Partie 2

Arrêtez-vous ici et regardez vos valeurs triées, en particulier celles des piles 1 et 2.

1. Dessinez maintenant un diagramme pour vous aider à visualiser votre modèle de valeurs.
2. Écrivez un exemple ou une anecdote qui démontre comment vous avez appliqué chaque valeur importante dans votre vie (celles de la pile 1).
3. Dans lequel des quatre groupes vos valeurs les plus importantes se retrouvent-elles ? Qu'en est-il de celles que vous trouvez moins importantes ?

Voici le diagramme de Roger :

4. Comment vos résultats se comparent-ils à la hiérarchie des valeurs trouvée dans de nombreuses cultures (décrite dans le paragraphe commençant par «La hiérarchie suivante semble prévaloir dans de nombreuses cultures... ») ?

Interprétation – Les valeurs et le leadership

Avez-vous déjà pris connaissance de la déclaration de valeurs d'une organisation ? Elle était très en vogue, en partie pour améliorer l'image publique des entreprises. Cependant, elle a été critiquée, car ces valeurs « affichées » ne correspondaient pas toujours aux valeurs réellement mises en pratique par l'entreprise. Qu'en est-il de vous ? Y a-t-il des différences entre vos valeurs déclarées (celles que vous dites avoir) et vos valeurs appliquées (celles que vous respectez dans votre vie) ? En d'autres termes, est-ce que vos valeurs orientent vraiment votre comportement ? C'est une question qui mérite réflexion, n'est-ce pas ?

D'accord, mais comment les valeurs sont-elles liées au leadership ? Selon le chercheur en leadership Ariel Sarid, le leadership transactionnel, axé sur les tâches quotidiennes, est souvent lié à l'intérêt personnel, cherchant à motiver les gens par des avantages personnels et des récompenses extrinsèques, comme l'argent ou la reconnaissance, ainsi qu'au maintien du statu quo. En revanche, le leadership transformationnel, qui inspire par une vision plus large, est associé à l'autotranscendance, axée sur l'impact plus large et les besoins des membres, et à l'ouverture au changement, valorisant les transformations au sein de l'organisation. Ariel Sarid souligne également que chaque leader utilise une combinaison de leadership transactionnel et transformationnel. Après tout, l'inspiration est précieuse, mais le travail doit être accompli. La proportion de chacun de ces styles varie selon les individus.

De leur côté, les chercheuses en leadership Susan Michie et Janaki Gooty estiment que certaines valeurs sont plus susceptibles d'être associées au leadership. Elles incluent des valeurs autotranscendantes, telles que les valeurs universelles comme la justice sociale, l'égalité et la tolérance, ainsi que des valeurs bienveillantes, comme l'honnêteté, la loyauté et la responsabilité, et des émotions positives, telles que la reconnaissance, la bonne volonté, l'appréciation et le souci des autres.

Parlons un peu plus de la bienveillance ! Shalom Schwartz a observé que la bienveillance, qui consiste à prendre soin du bien-être des autres au sein de votre cercle de connaissances, est l'une des valeurs les plus fondamentales pour les individus dans la plupart des sociétés. Cette valeur contribue à créer une harmonie sociale ; les personnes qui la valorisent ont tendance à être plus altruistes, à coopérer, à aider les autres et à s'engager bénévolement. Elles sont également socialement sensibles et ouvertes à nouer des amitiés avec des membres en dehors de leur cercle habituel. Pour elles, le travail

représente souvent un « appel » plutôt qu'une simple source de revenus. De nombreuses preuves scientifiques soulignent que la bienveillance est profondément ancrée dans le tissu social de base.

Mais que faire si la bienveillance ne figure pas parmi vos valeurs les plus importantes et que vous souhaitez l'adopter ? Si vous envisagez de reconfigurer vos valeurs, commencez par réfléchir aux valeurs que vous désirez intégrer et aux manières précises dont vous souhaitez les manifester. Des recherches menées par Sharon Arieli, Adam Grant et Lilach Sagiv indiquent que vous pouvez effectivement « vous convaincre de vous soucier des autres ». Voici quelques stratégies qui se sont révélées efficaces dans leurs études :

1. Développer une compréhension approfondie de l'importance de la bienveillance et des nombreux avantages qu'elle peut apporter à vous-même, aux autres, aux relations, aux organisations et à la société. Une prise de conscience approfondie peut vous persuader de l'importance de cette valeur.
2. Écrire une narration détaillée décrivant les situations où vous avez eu un impact positif sur la vie des autres. Ce type d'exercice vous permet de vous connecter personnellement avec votre propre sens de la bienveillance.
3. Rédiger un essai persuasif dans lequel vous tentez de convaincre les autres de l'importance cruciale de la bienveillance. Vous pourriez constater que vous êtes la première personne à être convaincue par votre propre argumentation !

Ces étapes peuvent vous aider à intégrer la bienveillance dans votre cadre de valeurs personnelles et à la manifester de manière authentique dans votre vie quotidienne.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, quelle influence vos valeurs ont-elles sur vos comportements quotidiens ? Expliquez votre note. Souvenez-vous que si elles sont importantes, elles guident votre vie !
2. Qu'est-ce qui vous a le plus surpris dans cet exercice ?
3. Y a-t-il des moments où vous avez dû compromettre ou ajuster vos valeurs pour atteindre un objectif ou pour maintenir une relation ? Comme suggéré par le chercheur en leadership Bill George, réfléchissez : quand avez-vous senti que vous glissiez sur la pente glissante de la compromission de vos valeurs ? Quand vos valeurs sont-elles entrées en conflit avec d'autres ou ont-elles été mises à l'épreuve ? Comment avez-vous géré ces situations ? Est-ce que vous feriez quelque chose différemment si vous étiez confronté à la même situation maintenant ?
4. Pensez-vous que vos valeurs personnelles sont alignées avec les valeurs de l'organisation ou du groupe auquel vous appartenez ? Comment cela influence-t-il votre engagement et votre satisfaction ?

5. Si vous deviez traduire vos valeurs en principes de leadership pour guider votre équipe, quels seraient-ils ?

Discutez de vos réponses avec les membres de votre équipe de rétroaction. Ils peuvent avoir des exemples personnels qui vous aideront à comprendre le défi de vivre selon vos valeurs les plus importantes.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions que vous prendrez à partir de maintenant pour vous assurer de rester fidèle à vos valeurs les plus importantes. Soyez créatif ! Par exemple, créez une charte basée sur vos valeurs principales. Affichez-la dans un endroit visible pour vous rappeler constamment vos engagements. Ou bien, passez du temps dans des activités qui renforcent et expriment vos valeurs fondamentales. Cela peut inclure du bénévolat, des projets créatifs, ou tout simplement passer du temps avec des personnes qui partagent vos valeurs.

Roxanne : L'universalisme, la bienveillance et la liberté : ce sont mes principales valeurs.

Roger : Cool ! Mes valeurs principales sont l'hédonisme, la bienveillance et la réussite.

Roxanne : Wow, nos valeurs sont assez différentes. L'hédonisme et la réussite sont les valeurs les moins importantes pour moi ! Ces différences pourraient être des drapeaux rouges pour Matthias Graf, Niels Van Quaquebeke et Rolf Van Dick.

Roger : Qui ? Quoi ?

Roxanne : Oh, ce sont des chercheurs allemands qui ont découvert qu'il est important d'identifier non seulement nos valeurs les plus importantes, mais aussi nos valeurs les moins importantes (ce qu'ils appellent des valeurs contre-idéales). Tu sais, celles qui te repoussent ! Ils ont constaté que les gens ont souvent du mal à respecter des leaders dont les valeurs sont opposées aux leurs et à s'identifier à eux.

Roger : Hum, ça me dit que nous allons devoir travailler dur pour bien nous entendre. Le respect de nos différences et la flexibilité sont essentiels !

Roxanne : C'est sûr. Au fait, as-tu déjà lu la déclaration de valeurs de ton employeur ? Ces déclarations étaient à la mode. En partie, les organisations les ont utilisées pour renforcer leur image publique. Mais elles ont été fortement critiquées parce que ces valeurs affichées ne correspondaient pas souvent à la manière dont elles menaient réellement leurs affaires (leurs valeurs pratiquées). Et toi ? Y aurait-il des différences entre tes valeurs proclamées et celles qui guident réellement ton comportement ? En d'autres termes, est-ce que tes valeurs influencent véritablement tes actions ?

Roger : Bonne question. C'est matière à réflexion !