



MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique



La boussole du manager

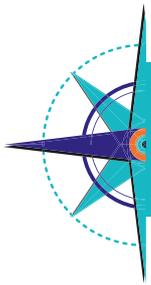
Manager par les valeurs



Les valeurs font référence à un système de cohésion et de cohérence d'un groupe. Elles rassemblent autour d'un collectif de travail et permettent à chaque individu d'orienter ses comportements, sa communication, ses agissements professionnels autour de principes et de règles partagés.

Une réflexion autour des valeurs peut intervenir dans divers contextes et répondre à des objectifs multiples tant sur les plans individuels que collectifs. Il peut s'agir de travailler sur ses propres valeurs - « ce qui est important pour soi » en tant que manager - mais aussi dans une dimension collective autour de la cohésion d'équipe, de la motivation du collectif de travail ou encore du sentiment d'appartenance à une organisation.

Travailler sur les valeurs, donner du sens au travail et permettre à chacun de mieux appréhender la manière dont son activité s'inscrit au sein de son organisation soutient l'engagement des collaborateurs. Une approche par les valeurs, co-construite par un collectif, peut ainsi également contribuer à éviter l'émergence de conflits au sein d'un service ou d'une structure.



En tant que manager, quelles sont vos valeurs ?



Valeurs et management : quel lien ?

La prise en compte des valeurs dans une fonction managériale vise à sensibiliser le manager à mieux appréhender son propre système de valeurs, celles de ses collaborateurs et de son organisation afin de faciliter les relations, la prise de décisions et les actions à conduire au sein de son équipe, avec sa propre hiérarchie et avec l'ensemble des partenaires internes ou externes.

Les valeurs se distinguent de l'éthique, la morale ou encore la déontologie. Elles se caractérisent par trois éléments clés :

- Elles répondent à une définition explicite
- Elles ont un caractère universel, tout en étant liées à la culture de chacun
- Elles ont un caractère à la fois individuel et collectif et interagissent l'une sur l'autre

Lorsque vous vous interrogez sur les valeurs, il est important d'avoir une large appréciation : valeurs internes/externes, valeurs de compétences, de conduite, relationnelles, morales, d'épanouissement, ...



Comment définir / identifier vos valeurs personnelles ?

Pour vous aider à déterminer vos valeurs essentielles, quelques exemples (issus de démarches de détermination des valeurs menées par plusieurs structures publiques) :

Bienveillance	Équité	Curiosité	Ouverture
Compétence	Esprit d'équipe	Détermination	Optimisme
Créativité	Loyauté	Empathie	Reconnaissance
	Engagement	Respect	

Pour vous permettre de définir les valeurs principales constitutives d'une identité individuelle et collective, il est important d'en éclaircir la signification en déclinant chaque valeur en idées forces, en principes d'actions ou encore en objectifs opérationnels. A titre illustratif :



L'équité, permet d'appliquer un juste traitement à l'ensemble des agents. Cette valeur peut se matérialiser sous les formes suivantes:

1. Faire preuve de transparence dans les décisions et les actions
2. Partager globalement l'information à travers des réunions d'équipe
3. Favoriser les temps de parole pour chacun



L'esprit d'équipe se révèle dans des pratiques visant l'adhésion et la motivation de tous les membres qui la constitue. Cette valeur peut se concrétiser sous les formes suivantes:

4. Définir des éléments fédérateurs
5. Co-construire et développer des projets communs
6. Témoigner une reconnaissance collective



La créativité encourage le développement de nouvelles idées pour développer les activités du service et le collectif de travail. Cette valeur peut se matérialiser sous les formes suivantes:

7. Planifier des temps d'échanges réguliers au sein de son groupe
8. Permettre aux membres de son équipe d'être force de proposition
9. Etre ouvert au changement et le démontrer



Incarner ses valeurs dans sa posture de manager

Dans une fonction de manager, l'exemplarité demeure essentielle. Vous incarnez, tant dans votre posture que dans vos paroles et vos actes, les valeurs que vous portez. C'est la cohérence entre le discours et les actes qui suscite et entretient la confiance de vos collaborateurs.

Comment développer une exemplarité managériale ?

Développez votre « conscience de soi », c'est-à-dire la capacité de se regarder faire, de s'observer soi-même et d'être toujours conscient de ce que l'on dit, de ce que l'on fait, et la manière dont vous le mettez en œuvre.

Vous pourrez donc influencer, en tenant compte des attentes et des besoins de vos collaborateurs, les comportements que vous cherchez à promouvoir autour de vous, et les incarner.

L'exemplarité du manager passe aussi par des actions concrètes au quotidien. Par exemple, veiller à **tenir au maximum ses engagements ou ne pas s'engager** : à ce titre, vous pouvez lister les engagements pris et y revenir régulièrement afin de vous assurer qu'une suite leur a été donnée. C'est aussi, **reconnaître ses difficultés et adopter une posture d'apprentissage** : n'hésitez pas à exprimer vos difficultés et à partager la recherche de solutions avec vos collaborateurs ou votre hiérarchie.

Pour aller plus loin...



.....
: [Livres : Manager en pleine conscience - 2e éd - Devenez un leader éthique et inspirant - Dunod](#) :
.....



Définir collectivement des valeurs



Principes et finalités

Définir collectivement des valeurs peut être un projet fédérateur pour votre équipe, notamment dans des moments de transformation ou d'évolution forte d'une organisation :

- C'est un sujet transverse qui concerne tous les membres de l'équipe quel que soit le grade, l'ancienneté et la fonction ;
- C'est une démarche avec une forte marge de manœuvre permettant à votre équipe de faire des propositions en toute autonomie ;
- Elle favorise le fonctionnement collectif et la dynamique de l'équipe ;
- Elle nécessite cependant d'être mise en œuvre avec précaution car elle touche aussi aux valeurs personnelles constitutives de l'identité des personnes.



Engager ses collaborateurs dans la co-construction des valeurs

Plusieurs méthodes existent visant à déterminer collectivement le socle de valeurs d'une équipe ou d'une organisation. Elles s'articulent cependant toutes autour de grands principes communs facilitant le partage et les échanges.

→ Cette démarche doit être **basée sur l'intelligence collective, permettant notamment aux équipes de s'appropriier les valeurs identifiées et fondatrices du collectif**. Il est donc important de s'appuyer sur une méthodologie avec des réunions et des ateliers collaboratifs. L'objectif d'une réunion collaborative est de favoriser une nouvelle forme de dialogue, une communication plus directe et plus simple avec l'ensemble de l'équipe en dehors du cadre habituel.

→ Pour susciter l'expression, il est important qu'**aucune hiérarchie ne soit instaurée entre les participants** lors de cet exercice. Il s'agit de considérer et mettre en évidence la capacité de chaque agent à faire des propositions et à trouver des solutions ;

→ **Le climat de confiance** est aussi essentiel dans une démarche de co-construction de valeurs. Il peut être intéressant de **faire appel à un animateur extérieur**, permettant de faciliter les échanges et l'appropriation d'un sujet « sensible » touchant à l'identité des individus et du groupe.



Quelques recommandations pratiques :

- Soumettre une question générale : "Quelles sont les 4 valeurs que nous devons tous partager pour... ?" ;
- Une fois les propositions faites, les traduire en « idées forces / principes d'action », pour clarifier collectivement leur signification afin d'éviter des interprétations différentes selon les agents ;
- Échanger librement avec participants autour des freins / craintes et des leviers de réussite afin d'impliquer chaque collaborateur et de faciliter son engagement au quotidien ;
- A vous manager de parfaire les travaux en sélectionnant les principales valeurs que vous souhaitez aussi valoriser. Pour cela, vous pouvez prioriser des valeurs qui ont toujours existé (les valeurs historiques) complétées par des valeurs tournées vers l'avenir qui ont vocation à être développées :

Si vous disposez déjà de valeurs au sein de votre organisation

Sont-elles toujours d'actualité ?	Oui/non
Sont-elles réalistes ?	Oui/non
Sont-elles pertinentes (en alignement avec votre stratégie) ?	Oui/non
Sont-elles utilisées par vos collaborateurs au quotidien ?	Oui/non

- Il est aussi important de sélectionner des **valeurs diffusables vers l'extérieur** (à destination des usagers, des partenaires, ou des prestataires) et qui auront vocation à promouvoir l'image de votre service. **Les valeurs endogènes, diffusées en interne**, participent à la construction du groupe et fédèrent les agents autour d'un sens commun. Elles porteront sur l'identité de l'équipe au sein de laquelle seront mentionnés le comportement (tel que le partage), les compétences (créativité) et l'état d'esprit (ouverture) que chaque agent s'engage à adopter ;
- Les valeurs ne sont pas désincarnées, ce sont également des comportements partagés. Il importe que ces valeurs puissent être déclinées en pratiques professionnelles observables et évaluables. **Elles doivent être applicables, faire sens et être compréhensibles par tout le monde ;**
- Ce travail peut aboutir à **l'élaboration d'une charte des valeurs affichée dans le service**

Témoignage

Pour une meilleure incarnation des valeurs de la DG Trésor

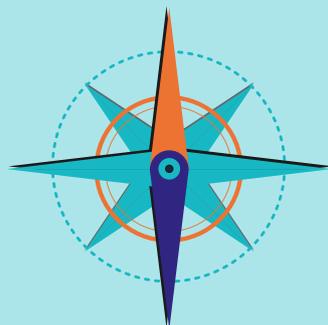
Par Sonia Leverd,
Adjointe à la cheffe du bureau
du Développement RH, DG Trésor

Travailler pour la direction générale du Trésor, en France et dans le monde, c'est appartenir à un collectif exigeant, au service d'une économie innovante et inclusive en partageant des valeurs communes. Dans le sillage des travaux de transformation « Trésor 2020 », il a été proposé de mener une réflexion sur les valeurs de la Direction générale. Il a d'abord été décidé de dresser un état des lieux de l'incarnation des valeurs dans la pratique quotidienne des agents.

La DG Trésor, composée d'une population très jeune avec de nouvelles attentes en matière de qualité de vie au travail, souhaite adopter une communication adaptée sur sa proposition de valeur RH : besoin de sens au travail, besoin de temps pour les projets personnels, perception accrue du lieu de travail comme lieu de vie, désir de flexibilité et d'autonomie, importance croissante consacrée à la politique RSE. La force de la DG Trésor repose sur la compétence et l'engagement des femmes et des hommes qui la composent. Les valeurs partagées par l'ensemble de nos collaborateurs déterminent les manières d'être ou d'agir qui sont au cœur de ce qui est attendu de chacun d'entre eux, individuellement et collectivement, dans notre action au service de l'État et des citoyens.

Un échantillon composé de vingt-deux collaborateurs au sein de l'administration centrale et du réseau international ont débattu en interne et ont choisi ces valeurs : **l'ouverture, la loyauté, l'engagement et l'esprit d'équipe**. Ils les ont ensuite traduites en actes, pour en préciser le sens et formaliser dans une charte les engagements communs. La méthodologie choisie a également consisté à décliner ces valeurs en principes d'action dans les services et à décrire les comportements vertueux associés. Les échanges nourris ont permis d'identifier des points de progression pour une meilleure incarnation de ces valeurs et y associer des leviers managériaux.

Présentées sous des formats visuels innovants, les valeurs du Trésor sont appropriées plus facilement par les agents. Elles les incitent également à se transformer en contributeurs actifs de la politique de communication et de rayonnement de la Direction. Cette démarche de co-construction contribue à élargir le spectre de sa marque employeur.



[Vidéo «Manager par les valeurs»](#)
[Youtube DGAFP](#)

Pour aller plus loin

Plus d'informations sur
www.fonction-publique.gouv.fr



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**