

Le leadership positif

Chapitre 4 : Leadership fondé sur les valeurs

Rédigé par Dr Craig Dowden
Mars 2026

Chapitre 5: Leadership fondé sur les valeurs

« Restez fidèle à vos valeurs.

Si vous ne vous tenez pas debout pour les défendre, un rien vous fera vaciller. »

– Frank Sonnenberg

Une introduction au leadership fondé sur les valeurs

Les organisations de la fonction publique, des municipalités locales aux gouvernements nationaux, ont le mandat unique de servir l'intérêt public et de défendre le bien commun. C'est pourquoi le leadership fondé sur les valeurs est particulièrement important au sein des organismes gouvernementaux. Les citoyens attendent des leaders du secteur public qu'ils soient non seulement des gestionnaires compétents, mais aussi des intendants éthiques qui incarnent des valeurs telles que la transparence, l'équité, la responsabilité et la compassion.¹

Comment définir le leadership fondé sur les valeurs (LFV)?²

Le leadership fondé sur les valeurs (LFV) – c'est-à-dire diriger avec intégrité, éthique et une forte conscience morale – est apparu comme une approche essentielle pour favoriser la confiance, la mobilisation et le succès durable³. Comme le nom l'indique, les leaders qui adoptent un LFV alignent leurs décisions et leurs comportements sur leurs valeurs fondamentales, créant ainsi une culture de responsabilité et d'authenticité. Dans la fonction publique, où les leaders sont soumis à un contrôle rigoureux et doivent rendre des comptes à un large éventail d'intervenants, y compris le grand public, un leadership fondé sur les valeurs est essentiel pour renforcer la confiance du public et garantir une gouvernance éthique.

Bien que le LFV ait été examiné dans le cadre de l'étude universitaire du leadership, le concept a réellement pris son essor après les scandales d'entreprises largement médiatisés du début des années 2000. Depuis, la recherche scientifique sur le LFV a gagné en ampleur et en fréquence.

¹ La liste complète des valeurs des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale sont disponibles ici : [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#).

² Bien que nous utilisions l'expression « leadership fondé sur les valeurs » tout au long de cet article, d'autres termes tels qu'«orienté vers les valeurs», «centré sur les valeurs» ou «basé sur les valeurs» ont été utilisés de manière interchangeable pour désigner diverses théories axées sur les dimensions morales, authentiques, éthiques et reposant sur des principes du leadership.

³ Copeland, Mary Kay (2014). The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review, *International Journal of Leadership Studies* 8.2, 105-135.

Bien que les spécialistes ne se soient pas encore mis d'accord sur les théories ou les composantes spécifiques du LFV, une récente étude approfondie a cerné trois éléments clés⁴:

1. Leadership authentique
2. Leadership éthique
3. Leadership au service des autres

Arguments économiques pour un leadership fondé sur les valeurs

Bien qu'il s'agisse encore d'un domaine de recherche scientifique émergent, de nombreuses études confirment l'importance du LFV, y compris dans les environnements de la fonction publique. Cette approche peut :

1. Rétablir la confiance du public

Une étude qualitative de collectivités locales au Royaume-Uni a montré que le leadership politique éthique – caractérisé par le fait d'être une personne morale, de donner le bon exemple, de « donner le ton au sommet » et de tenir les autres pour responsables – peut progressivement rétablir la confiance du public dans les leaders politiques⁵.

Une autre étude menée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), un forum stratégique international, a officiellement recommandé une « *fonction publique fondée sur des valeurs* » comme fondement d'une administration publique moderne. Dans sa recommandation de 2019 sur le leadership dans la fonction publique, l'OCDE cite « une culture et un leadership fondés sur des valeurs » comme le premier des trois piliers nécessaires à la mise en place d'une fonction publique performante. Cela reflète un consensus international selon lequel des valeurs communes – telles que l'intégrité, l'ouverture, le mérite et l'impartialité – devraient guider le comportement et la prise de décision dans le secteur public.

2. Des niveaux plus élevés d'engagement organisationnel

Les recherches menées dans des organisations du secteur public montrent que lorsque les leaders font preuve d'intégrité et de principes éthiques, les employés réagissent par une productivité et une mobilisation accrues. Par exemple, une étude portant sur 161 cadres et 415 employés d'un gouvernement d'État américain a révélé que le leadership éthique des cadres augmentait de manière significative l'engagement organisationnel des employés⁶. Les employés qui perçoivent leurs supérieurs comme éthiques se disent plus dévoués à la mission de leur service et sont plus enclins à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (p. ex. en faisant davantage que ne l'exigent leurs fonctions). La même étude a également montré que le leadership éthique était lié à un

⁴ Abay, Simon Tareke; Gomes, Jorge F. S.; Mengistu, Abeba Beyene (2023). A Comparative Analysis of Values-Based Leadership Theories: A Review and Future Research Agenda, *The Journal of Values-Based Leadership*: Vol. 16 : Iss. 2 , Article 14.

⁵ Mozumder, N.A. (2022). *Can Ethical Political Leadership Restore Public Trust in Political Leaders?*

⁶ Hassan, Shahidul et Wright, Bradley & Yukl, Gary (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*. 74. 10.1111/puar.12216.

taux d'absentéisme plus faible, les employés étaient moins susceptibles de s'absenter du travail lorsqu'ils étaient dirigés par un gestionnaire guidé par ses valeurs.

3. Des cultures éthiques plus fortes

Les comportements de LFV inspirent également des actions vertueuses dans l'ensemble de l'organisation. Dans l'étude sur les organismes publics américains mentionnée plus haut, les employés placés sous la direction de leaders éthiques se sont montrés plus enclins à signaler des problèmes d'ordre éthique. Cette conclusion indique que le leadership fondé sur des valeurs favorise la sécurité psychologique : le personnel est convaincu qu'il sera soutenu (plutôt que puni) s'il dévoile des problèmes. Il s'agit d'un aspect précieux pour les organismes du secteur public, car cela signifie que des problèmes internes (par ex. : la fraude, l'abus ou l'inefficacité) peuvent être identifiés et traités à un stade précoce, avant qu'ils ne dégèrent en crises ou en scandales.

Une autre étude, publiée dans le *Journal of Applied Psychology*, a montré que les leaders ont une influence profonde sur les comportements moraux de leurs équipes, l'influence la plus forte se faisant sentir sur les décisions contraires à l'éthique et les comportements déviants des employés. Il est intéressant de noter que ces résultats ont été obtenus grâce à l'influence directe du leader sur la façon dont les membres de son équipe conçoivent les enjeux éthiques (potentiels)⁷.

4. Niveaux plus élevés de mobilisation et de rendement

Finalement, une méta-analyse récente sur le leadership dans le secteur public a mis en évidence des corrélations positives significatives entre les styles de leadership fondés sur les valeurs (p. ex. leadership transformationnel) et les résultats souhaitables pour les employés, tels que la satisfaction au travail et le rendement⁸. Le fait que ces résultats soient particulièrement impressionnants est qu'ils sont basés sur les résultats agrégés de plus de 150 études distinctes.

Stratégies pratiques pour un leadership fondé sur les valeurs

1. Définir les valeurs fondamentales, les communiquer et s'engager à les respecter

Un leadership efficace fondé sur des valeurs commence par une définition claire des valeurs qui serviront de point d'ancrage à votre leadership et à votre organisation. Pour mettre cela en pratique, notez trois à cinq de vos valeurs fondamentales de leadership et la manière dont elles influencent vos décisions. Réfléchissez aux principaux comportements de leadership que vous pouvez adopter pour montrer que vous dirigez en fonction de vos valeurs. Mieux encore, faites part

⁷ Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F. T., Crossley, C., Karlesky, M. J., et Birtch, T. A. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 123–145.

⁸ Backhaus, L. et Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82(6), 986-1003.

de ces valeurs à votre équipe et demandez régulièrement de la rétroaction sur la manière dont elles se reflètent dans vos comportements quotidiens. En exprimant et en partageant vos valeurs fondamentales, vous fixez une norme envers laquelle vous (et les autres) pouvez vous tenir responsable.

Vous pouvez également étendre cette pratique à l'échelle de l'équipe. Vous pouvez lancer des discussions avec vos subordonnés directs sur la manière dont les valeurs fondamentales de l'organisation peuvent être exprimées dans le travail que vous effectuez. Vous pouvez également demander à votre équipe de vous donner des idées sur les conflits de valeurs potentiels qui peuvent survenir dans votre travail, à l'interne ou à l'externe. À partir de là, vous pouvez réfléchir aux mesures appropriées et inappropriées à prendre en fonction de vos valeurs.

2. Donner l'exemple en dirigeant : suivez le pouvoir d'un leadership authentique

L'adage « joindre le geste à la parole » est particulièrement important lorsqu'il est question d'un leadership fondé sur des valeurs.

Les leaders doivent incarner les valeurs dans leur propre comportement, car les employés et les intervenants observeront attentivement si les actions d'un leader correspondent à ses paroles.

Les leaders doivent incarner les valeurs dans leur propre comportement, car les employés et les intervenants observeront attentivement si les actions d'un leader correspondent à ses paroles. Un modèle de comportement cohérent renforce la crédibilité et la confiance. Cela signifie qu'il faut faire preuve d'intégrité, même dans les plus petites décisions, par exemple, être honnête lorsqu'il s'agit d'annoncer de mauvaises nouvelles, traiter tout le monde avec respect et appliquer les règles de manière équitable, sans appliquer une politique de deux poids deux mesures. En intégrant ses comportements, les leaders indiquent que les valeurs énoncées sont réellement non négociables.

Les leaders doivent incarner les valeurs dans leur propre comportement, car les employés et les intervenants observeront attentivement si les actions d'un leader correspondent à ses paroles. Un modèle de comportement cohérent renforce la crédibilité et la confiance. Cela signifie qu'il faut faire preuve d'intégrité, même dans les plus petites décisions, par exemple, être honnête lorsqu'il s'agit d'annoncer de mauvaises nouvelles, traiter tout le monde avec respect et appliquer les règles de manière équitable, sans appliquer une politique de deux poids deux mesures. En intégrant ses comportements, les leaders indiquent que les valeurs énoncées sont réellement non négociables.

3. Intégrer les valeurs fondamentales dans le tissu de votre culture organisationnelle

Pour créer une culture fondée sur les valeurs, les leaders doivent trouver des moyens d'intégrer en permanence les valeurs dans leur travail et leurs conversations. Pour que les valeurs perdurent, elles doivent devenir des habitudes que le leader et les membres de l'équipe mettent en œuvre sans réfléchir.

Il existe de nombreuses façons pour les leaders d'y parvenir.

1. Ayez des discussions sur les valeurs dans le cadre de l'intégration des nouveaux employés et de la formation des leaders.
2. Commencez chaque réunion en faisant référence à une valeur particulière qui vous semble particulièrement importante pour l'ordre du jour à venir.
3. Mettez un point d'honneur à reconnaître et à récompenser publiquement les comportements fondés sur des valeurs au sein de leur équipe et ailleurs.
4. Prenez une approche structurelle et intégrez les valeurs dans des cadres décisionnels. Par exemple : lors de réunions d'équipe ou avec des parties prenantes, demandez dans quelle mesure les décisions proposées sont conformes aux valeurs déclarées de l'organisation ou à l'éthique de la fonction publique.

Les cadres supérieurs de la fonction publique doivent veiller à ce que dans le cadre de réunions d'équipe, d'examen de projets et même de discussions, on n'hésite pas à poser des questions telles que « Est-ce conforme à nos valeurs? ». Au fil du temps, cela permet de normaliser une approche fondée sur les valeurs pour toutes les activités.

Lorsqu'une culture fondée sur des valeurs fortes est en place, elle se renforce d'elle-même : des employés à tous les niveaux dénonceront des actions qui violent les valeurs et défendront celles qui les illustrent. Il ne suffit pas de parler de valeurs, il faut les institutionnaliser pour qu'elles deviennent « la façon de faire les choses ici ».

4. Favoriser la transparence et une communication ouverte

La transparence est essentielle au leadership fondé sur des valeurs, en particulier dans la fonction publique où la responsabilité envers le public est primordiale.



Les leaders doivent pratiquer une communication ouverte en ce qui a trait aux décisions, aux politiques et même aux erreurs, car cela reflète de l'honnêteté et renforce la crédibilité.

La transparence s'étend à la manière dont les décisions sont prises. Dans la mesure du possible, utilisez des processus équitables et transparents (pour la budgétisation, les promotions, les achats, etc.) et faites connaître les valeurs et les critères pris en compte. Si un leader doit prendre une décision controversée (par exemple, supprimer un programme ou appliquer une politique stricte), le fait d'expliquer la décision en termes de valeurs fondamentales de l'organisation peut aider les autres à l'accepter même si elle est impopulaire, parce qu'ils y voient une justification fondée sur des principes.

Il est tout aussi important de créer des canaux de communication à double sens, permettant aux employés et aux parties prenantes d'apporter leur contribution et d'exprimer leurs préoccupations. À l'interne, cela peut se traduire par l'organisation de séances de discussion ouverte avec le personnel ou par la mise en place d'une politique d'ouverture qui encourage les membres de l'équipe à s'exprimer. Lorsque les leaders écoutent et répondent ouvertement, ils font preuve de respect, d'humilité et d'engagement en faveur de l'intérêt public. Ce style de communication inclusif favorise la confiance : les employés se sentent écoutés et valorisés, et le public voit un leader franc et réactif. Au fil du temps, cette transparence contribue à une réputation d'intégrité. Les leaders fondés sur des valeurs qui affrontent ouvertement les difficultés (au lieu de les dissimuler) gagnent une plus grande confiance, même si les nouvelles qu'ils transmettent sont difficiles. Par essence, un leader fondé sur des valeurs considère la communication comme une voie à double sens et l'utilise pour renforcer les valeurs fondamentales de l'organisation.

Leadership axé sur les valeurs : Diriger avec intégrité dans les moments les plus importants

À une époque de complexité croissante et de surveillance publique, un leadership fondé sur des valeurs est une exigence fondamentale. En tant que cadres supérieurs de la fonction publique fédérale, vos actions sont amplifiées.



Point clé : Les valeurs que vous incarnez, par l'entremise des décisions prises, des conversations tenues et des défis relevés, donnent le ton d'une conduite éthique, de la confiance du public et de l'intégrité culturelle.

L'invitation est claire : dirigez d'une manière qui ne laisse aucun doute sur ce que vous représentez. Lorsque les valeurs ne sont pas seulement énoncées, mais incarnées, elles deviennent votre plus grande source de crédibilité et d'influence. Et en fin de compte, le véritable test du leadership n'est pas ce que nous réalisons, mais comment nous le réalisons. Laissez-vous guider par les valeurs.

Pour plus de ressources sur le leadership positif, consultez la [Trousse du leadership positif de l'APEX](#).