

Les valeurs publiques à la frontière publique / privée

Catherine Voynet Fourboul

LARGEPA

Université Panthéon-Assas

Maison des Sciences de Gestion, 1 rue Guy de la Brosse, 75005 Paris

Tel. 06 48 15 53 71

Mail : voynetf@yahoo.fr

Mots clés : valeurs personnelles, valeurs organisationnelles, frontières,
management public, spiritualité

Les valeurs publiques à la frontière publique / privée

Des conflits d'intérêt séparent les sphères publiques et privées comme le déclare Jean-Claude Volot, commissaire général à l'internationalisation des PME lors de l'université d'été du Medef (2012) et sont à la source d'une distinction entre les deux secteurs. Cependant on constate aussi que cette frontière n'est peut-être plus aussi tenue. Pour Noëlle Lenoir, avocate associée chez Kramer, Levin, Naftalis et Frankel, ancienne ministre, présidente du Cercle des Européens, il s'agit de diminuer le fossé entre Entreprise et Etat, et ce processus serait en cours, elle affirme que l'entreprise doit être actrice du changement de l'Etat tout en conservant une administration forte. Cet estompage des frontières entre secteur Public et Privé en marche se traduit de bien des façons :

- Des efforts du secteur public pour se rapprocher du secteur privé : l'outsourcing des missions en est une illustration ; également les professionnels du privé qui pour progresser reviennent sur les bancs de l'Université qui quant à elle, s'efforce de relever le défi de la formation, en devançant les besoins futurs au regard de la mutation des métiers.
- L'inverse est aussi vrai et il est frappant également de constater l'appétence des dirigeants d'entreprise pour s'investir dans le secteur public même si cet investissement a un caractère temporaire ; l'appel de Jean-Dominique Senard, président du groupe Michelin, à propos du statut à construire pour favoriser la contribution de l'élu du privé dans la sphère du public est à cet égard significatif d'une évolution en émergence.

L'explication des différences entre ces secteurs remonte à des sources profondes que la problématique centrée sur les valeurs permet d'approcher en partie. En effet les valeurs constituent une racine puissante du fonctionnement collectif des organisations. Pour traiter de cette frontière entre sphère publique et privée, il est pertinent de porter le regard sur les valeurs à l'intersection des deux sphères. Dans ce contexte de rapprochement ou d'interpénétration secteur privé et public, que sont et deviennent les valeurs du secteur public ?

A partir de l'hypothèse que les acteurs à double expérience privé / public détiendront des clés de lecture probantes du fait des effets de triangulation, et de recul, le papier cherchera à questionner la représentation des valeurs du secteur public en perspective de la frontière qui existe entre les deux secteurs.

Seront évoqués dans un premier temps le concept de valeurs et plus particulièrement sa déclinaison dans le champ des valeurs organisationnelles, ainsi que quelques travaux de chercheurs sur les valeurs propres au management public en perspective du management privé. Dans un second temps quelques cas d'experts repérés par leur situation de double expérience secteur privé / public seront rapportés afin d'éclairer la problématique.

1 LE CONCEPT DE VALEURS

1.1 LES VALEURS ET VALEURS ORGANISATIONNELLES

La recherche sur les valeurs organisationnelles s'est déployée dans de nombreuses traditions, qu'il s'agisse de la philosophie, de la sociologie des sciences politiques (Rokeach 1973). Dans chacun de ces domaines, il existe de nombreuses perspectives de recherche, par exemple les chercheurs en management et éthique des affaires ont opéré des liens entre les valeurs et différents objets de recherche : tout d'abord le climat organisationnel et ensuite la culture organisationnelle (Schein 1992). Plus récemment ils se sont penchés sur le lien avec la responsabilité sociale d'entreprise et la performance sociale (Agle & Caldwell 1999), et aussi les tentatives des managers d'aboutir à une réconciliation entre les différents systèmes de valeurs personnelles et professionnelles dans le cadre de la spiritualité au travail (Jurkiewicz and Giacalone 2003).

On peut définir les valeurs comme des qualités et des standards importants qui ont un certain poids dans le choix de l'action (Van Der Wal & Alii 2008). Les valeurs font référence à ce qui est le plus important pour une personne ou une organisation. Elles sont plus larges et plus générales que les normes, qui sont une régulation prescrivant les comportements appropriés dans certaines situations. Alors que la moralité regroupe à la fois les valeurs et les normes, l'éthique peut être définie comme une réflexion systématique sur la moralité.

Les valeurs organisationnelles sont déterminées au départ par le fondateur de l'organisation (Schein 1992). Cependant à mesure que le temps passe, les organisations vont perdre et gagner d'autres membres, vont changer d'objectif, développer des routines et vivre des crises, d'une certaine manière même si les valeurs sont relativement stables, elles connaîtront en fonction de l'impact environnemental des évolutions. La nature du travail (Weber 1995), le secteur d'activité (Victor & Cullen 1988), la dispersion géographique de l'organisation et la forme organisationnelle affectent les valeurs de l'organisation.

Au départ les valeurs organisationnelles ne sont pas fixées, mais elles s'encastrent dans des routines qui sont partagées par des générations de membres de l'organisation, en cela elle développe de la durabilité (Schein 1991).

Une difficulté consiste à accéder à ces valeurs qui à mesure qu'elles se déploient dans des routines, s'évanouissent dans une sorte d'inconscient collectif néanmoins extrêmement prégnant. C'est pourquoi il existe un courant qui s'est intéressé à la manière dont on pouvait décrypter les valeurs, qu'il s'agisse des histoires, des routines, des symboles, du langage d'une organisation (Van Maanen 1991). Il est clair également que la modification par un dirigeant de l'organisation de la façon dont les décisions sont prises peut se heurter à l'encastrement des valeurs, réduisant à néant cette volonté de changement. Afin de pouvoir repérer les valeurs, on peut s'attacher à leur manifestation, qui peut se traduire par le choix d'une action, des préférences en matière de décision ou l'expression d'une qualité, d'une norme de conduite.

La raison d'être des organisations joue un rôle particulier dans la formation des valeurs. S'il s'agit de faire du profit ou de fournir un service sans profit, les valeurs risqueront d'être extrêmement différentes selon ce critère.

La littérature en psychologie, anthropologie, comportement organisationnel management et éthique contient des listes variées des différentes valeurs organisationnelles, chacune requérant des méthodes, mesures et instruments différents. Agle et Caldwell (1999) ont listé 14 instruments différents permettant de mesurer des valeurs dans 25 études empiriques. Dans un champ où il existe autant de façons différentes d'opérer une catégorisation de ce construit central, il est difficile pour les chercheurs de s'appuyer sur les recherches antérieures.

A propos de l'opérationnalisation du concept, il existe souvent des confusions sur le concept de valeur et en particulier les distinctions qui sont opérées entre valeurs et construits tels que l'attitude, la croyance et la norme. Rokeach (1973) définit les valeurs comme la croyance durable en un mode de conduite ou un état final de l'existence qui est préférable personnellement ou socialement à un mode opposé de conduite ou d'état final d'existence. Dans cette définition les valeurs sont considérées comme des formes de croyance, qui génèrent des attentes sociales particulièrement fortes lorsque ces valeurs sont partagées. Les valeurs sociales peuvent être considérées comme des croyances normatives antécédentes au comportement. L'intérêt des valeurs lorsqu'elles sont partagées par les membres d'un groupe est qu'elles deviennent similaires à des normes permettant de guider les membres vers une forme d'uniformité du comportement.

La culture inclut les valeurs clés de l'organisation, c'est-à-dire un aspect implicite, peu discernable, une caractéristique durable, lente à changer de l'organisation.

La première approche organisationnelle était celle du sociologue Max Weber qui étudia les organisations européennes au début du vingtième siècle. Weber (1947) proposa sept caractéristiques devenues ensuite les attributs classiques de la bureaucratie : les règles, la spécialisation, la méritocratie, la hiérarchie, la séparation de la propriété, l'impersonnalité et la responsabilité. Pour les organisations qui devaient accomplir un résultat prévisible, ces caractéristiques permettaient de générer des résultats efficaces, stables et consistants et ces principes furent largement adoptés. La stabilité de l'environnement jusque dans les années 60, a poussé de nombreuses entreprises à se doter de ce système organisationnel.

La culture organisationnelle compatible avec cette forme est caractérisée par un lieu de travail structuré et stable. Les procédures gouvernent l'action des personnes. Les leaders efficaces sont avant tout des coordinateurs et des organisateurs. Les préoccupations à long terme de cette organisation sont de maintenir une activité qui fonctionne sans à-coup, dans la stabilité, la prédictibilité, l'efficacité. Les règles formelles et l'influx politique maintiennent l'organisation. Le secteur public s'inscrit aussi dans ce modèle. Dans ce modèle, on privilégiera une activité sans erreur plutôt que la flexibilité. Cela signifie que les valeurs porteront davantage sur l'efficacité, le respect des délais, la consistance et l'uniformité.

Beaucoup de chercheurs avancent que les valeurs organisationnelles varient considérablement selon le secteur privé ou public. La plupart du temps les recherches se sont centrées sur des approches mono-sectorielles. Il existe peu de recherches qui portent sur les différences et les similarités entre ces deux secteurs (Van Der Wal, Z., De Graaf, G. & Lasthuizen, K., 2008).

1.2 LE MANAGEMENT PUBLIC ET LES VALEURS

La gestion publique connaît un débat à propos de l'influence supposée des approches de type management privé tel que le nouveau management public (Hood 1991). Au niveau international, çà-et-là, de grandes tendances dans l'administration sont observables : les tentatives de diminution des dépenses publiques, la tendance à la privatisation et l'accent porté sur la fourniture de services selon le principe de subsidiarité, le développement de l'automatisation grâce aux technologies de l'information, l'influence de la coopération internationale sur les styles de décision et la conception des politiques. Tous les pays ne sont pas au même niveau dans ces développements.

Ces transformations ont nécessairement un impact sur les valeurs qui irriguent le management public. On ne peut par exemple pas imaginer que le fait de se centrer non plus sur les procédures mais sur les résultats ne puisse avoir des conséquences sur les valeurs fondatrices que partage la communauté des personnes travaillant dans le secteur public. Porter son attention désormais sur des objectifs et la mesure de la performance (Noordegraaf & Abma 2003), introduire plus de compétition dans le secteur public, utiliser des contrats ou des franchises à l'extérieur du périmètre traditionnel, faire preuve de parcimonie et de discipline dans l'emploi des ressources, tout cela augure d'une profonde transformation.

Cette nouvelle tendance qui autorise les établissements à faire des liens entre les objectifs, des moyens et des résultats entraînent l'établissement d'une administration transparente. Cependant la nouvelle gestion publique est fortement attaquée sur la transparence et l'efficacité ; par ailleurs les modèles de mesure similaires à ceux du secteur privé sont rejetés posant la question de la transférabilité dans un autre contexte. Parmi les nouvelles valeurs érigées en doctrine on trouve le droit à contester, le choix de l'utilisateur, la transparence, la concentration sur des structures incitatives. Et on s'éloigne des anciennes valeurs liées à l'image d'une bonne administration importée de la bureaucratie militaire qui reposent sur l'élimination des doublons et sur des hiérarchies bien ordonnées.

Les valeurs administratives seraient selon (Hood 1991) organisées en trois familles sans offrir de véritables compatibilités entre elles :

	Frugalité	Rectitude	Résilience
Sens du succès	Faire correspondre les ressources et les tâches pour des objectifs donnés	Accomplir la justice, la mutualité	Accomplir la fiabilité, l'adaptation, la robustesse
Sens de l'échec	Déchets, confusion inefficacité	Malversations, biais	Catastrophe, risque rupture
Nature du contrôle	Résultats	Processus	Input et processus
Objectif	Fixé et unique	Incompatible, double contrainte	Émergeant /multiple

Tableau 1 Les nouvelles valeurs du management public (Hood 1991)

Si le modèle du nouveau management public s'oriente plutôt sur la frugalité, Hood (1991) pose la question de la continuité des valeurs concurrentes telles que l'honnêteté, la sécurité et la résilience.

La mixité entre les fonctions privées et publiques entraîne des conséquences sur l'appel à des valeurs de marché au sein du secteur public. James Q. Wilson (2000) distingue le secteur privé du secteur public : dans le secteur privé les managers commencent leur devoir en se demandant ce qu'ils peuvent faire alors que leurs homologues dans le secteur public commencent en évaluant ce qu'ils ne peuvent pas faire. Alors que dans le secteur privé l'intérêt personnel est largement célébré comme une force motivationnelle, dans le secteur public le contrôle de l'intérêt personnel est critique.

Il existe de nombreux efforts pour développer un système politique qui puisse contrôler l'intérêt personnel. Par exemple en France même les membres qui accèdent aux plus hautes fonctions de l'État sont soumis à un examen par la commission sur la transparence de la vie politique afin de vérifier s'ils n'ont pas bénéficié d'un enrichissement personnel au cours de leur mandat. Dans le secteur public, l'utilisation des ressources pour le bien personnel ou politique est considérée comme une corruption personnelle ou institutionnelle.

Les secteurs privé et public ont émergé pour répondre à des fonctions sociales différentes, et en cela ils ont développé un vocabulaire unique permettant de décrire leurs impératifs éthiques. Ils font référence à des pratiques et des comportements qui ont un sens spécifique dans chacun de ces secteurs comme le montre le tableau suivant.

Vie privée	Secteur privé	Secteur public
Amour amitié confiance famille, générosité, père mère enfant, tempérance sagesse, courage, besoins et cadeau	Intérêt, contrats, fourniture et demande, PDG, conseil d'administration, comité exécutif, actionnaires, industrie, entrepreneuriat, vente et commission	Devoir, loi, légitimité, responsabilité, citoyens / votants, personnalités élues, démocratie, impôt et revenu

Tableau 2 Le langage éthique dans les secteurs (traduit de Schultz 2004)

La société postmoderne est caractérisée par une confusion des vies privées et publiques, de même les murs qui séparent traditionnellement les deux secteurs privés et publics s'effondrent. Certaines activités du secteur public peuvent être privatisées. Les personnes qui travaillent peuvent alternativement avoir une expérience dans le secteur privé et public. Les lignes de démarcation entre les deux secteurs ne sont plus aussi étanches, ne sont plus aussi faciles à maintenir. Est-ce d'ailleurs souhaitable de les maintenir ? Parce que de plus en plus de personnes travaillent à la maison, la question de l'équilibre entre les valeurs personnelles et les valeurs professionnelles apparaît. Cela signifie que des valeurs plus conviviales, mettant davantage en avant le respect, l'honnêteté et la vie amicale peuvent avoir une influence sur les valeurs professionnelles.

Certains chercheurs (Van Der Wal, Z., De Graaf, G. & Lasthuizen, K., 2008) ont établi un ensemble de valeurs à l'appui d'une revue de littérature extensive portant sur l'éthique des affaires et le management public. Ces valeurs comprennent à la fois des valeurs morales comme par exemple l'honnêteté et aussi des valeurs instrumentales comme l'efficacité.

<p>responsabilité : agir volontairement pour justifier et expliquer ses actions donnant les parties prenantes pertinentes</p> <p>collégialité : agir loyalement et montrer de la solidarité envers ses collègues</p> <p>dévouement : agir avec diligence, enthousiasme et persévérance</p> <p>efficacité : agir pour réaliser les résultats désirés</p> <p>expertise : agir avec compétence, comportement adapté et connaissance</p> <p>honnêteté : agir de façon authentique et se conformer aux promesses</p> <p>impartialité : agir sans préjuger ou biais envers des groupes d'intérêts spécifiques</p> <p>incorruptibilité : sans préjugés et biais envers des intérêts privés</p> <p>innovation : agir avec initiative et créativité</p> <p>légalité : agir en accord avec les lois et règlements existants</p> <p>obéissance : agir en conformité avec les instructions et selon les politiques</p> <p>profitabilité : agir pour obtenir des gains</p> <p>fiabilité : agir d'une façon digne de confiance et consistant envers les parties prenantes pertinentes</p> <p>réactivité : agir en accord avec les préférences des citoyens et des clients</p> <p>épanouissement : agir pour stimuler le développement professionnel et le bien-être des travailleurs</p> <p>serviabilité : aider et offrir des qualités et services pour les citoyens et les clients</p> <p>justice sociale : agir pour une société juste</p> <p>durabilité : agir pour la nature et l'environnement</p> <p>transparence : agir de façon ouverte, visible et contrôlable</p>
--

Tableau 3 les valeurs à la croisée de l'éthique et du management public (Van Der Wal, Z., De Graaf, G. & Lasthuizen, K., 2008)

Le contraste dans cette recherche entre les valeurs des secteurs privé et public aux Pays-Bas s'établit de la façon suivante :

Secteur public	Secteur privé
1. Responsabilité	1. Profitabilité
2. Efficacité	2. Responsabilité
3. Incorruptibilité	3. Expertise
4. Fiabilité	4. Fiabilité
5. Légalité	5. Efficacité
6. Expertise	6. Honnêteté
7. Efficience	7. Impartialité
8. Transparence	8. Efficience
9. Impartialité	9. Innovation
10. Serviabilité	10. incorruptibilité

Tableau 4 Contraste des valeurs secteur privé et public aux Pays-Bas

On constate que si certaines valeurs sont consistantes avec les approches traditionnelles différenciant secteur privé du secteur public, on voit cependant apparaître la valeur d'efficacité dans le secteur public ce qui est peut-être le signe d'une désirabilité d'un modèle organisationnel proche du monde du privé sur ce point. Serviabilité et réactivité en revanche apparaissent en queue de peloton signalant peut-être une distance entre les valeurs et les pratiques. De même la valeur d'impartialité apparaît au septième rang dans le secteur privé, alors que cette valeur correspondrait dans la théorie classique beaucoup plus à une valeur du secteur privé. Ceci pourrait s'expliquer par la volonté de surmonter les scandales financiers.

1.3 FRONTIERE ET TRANSFORMATION DES VALEURS

De multiples frontières existent dans le domaine des valeurs. Qu'il s'agisse de la frontière entre valeurs publiques et valeurs privées et également entre les niveaux des individus et de l'organisation. Les valeurs peuvent être amenées à se transformer, à interagir de bien des façons. L'idée de frontière comme une bordure délimitant deux entités assurant une barrière protectrice contre les menaces environnementales peut être défiée par une conception d'espace de transition, fait de conquête et d'audace. C'est d'ailleurs le sens que les américains ont conféré à la « *frontier* ». Si le rôle de protection présente un intérêt pour la conservation des identités, en revanche la frontière signifie aussi une méconnaissance des défis à l'extérieur, des risques d'immobilisme et de rigidification à l'intérieur.

Le cadre de la frontière entre valeurs individuelles et valeurs organisationnelles, a été exploré par les approches culturelles. Egalement Richard Barrett (1998) s'est employé à mesurer les valeurs des personnes qui travaillent dans différentes organisations et à opérer des comparaisons. Son approche consiste à faire choisir aux membres de l'organisation 10 valeurs dans une liste d'une centaine de valeurs, tout d'abord en faisant référence aux valeurs personnelles, puis aux valeurs actuelles de l'organisation et enfin aux valeurs désirables pour l'organisation toujours du point de vue de chaque personne. Il associe toutes les valeurs à sept niveaux de conscience présentés dans le tableau suivant. Généralement les modèles de valeurs sont adaptés à chaque organisation en tenant compte du

secteur d'activité de l'entreprise, de sa mission, des déclarations des valeurs organisationnelles.

Niveau	Thème	Conscience personnelle	Conscience organisationnelle
7	Unité	Sagesse, pardon	Responsabilité sociale, perspective à long terme
6	Inclusion	faire une différence au travail ou dans la société	Alliances stratégiques avec des partenaires de même esprit
5	Cohésion	Se centrer sur le sens, la vision et les valeurs	Culture forte fondée sur des valeurs et une vision partagée
4	Transformation	Apprendre à équilibrer l'intérêt personnel avec l'intérêt collectif	Renouveau continu et participation des salariés
3	Estime de soi	La quête de la reconnaissance par l'expression de l'individualisme	Efficacité organisationnelle, être les meilleurs
2	Appartenance	Développement des relations qui procurent un confort émotionnel	Relations clients et salariés harmonieuses
1	Survie	Survie physique et sécurité	Stabilité financière

Tableau 5 les sept niveaux de la conscience personnelle et organisationnelle (Richard Barret 1998)

L'intérêt de cet instrument est d'offrir des comparaisons entre les valeurs, par exemple afin de savoir si la culture rapporte une répartition des valeurs sur les sept niveaux, si on constate une coïncidence entre les valeurs personnelles et la culture actuelle, ou contraire si l'écart est important. Ce tableau de bord peut permettre une réflexion sur un état des lieux pour agir dans la transformation envisagée.

L'auteur s'appuie sur certaines études de cas pour observer les raisons des défaillances d'entreprises, résultant d'une incapacité de l'entreprise à opérer à tous les niveaux de la conscience.

2 CAS D'EXPERT

2.1 METHODOLOGIE

Une recherche qualitative menée en 2012 se concentre sur les perceptions des personnes à la frontière entre secteur privé et public à propos des valeurs du management public. L'objet est de mieux comprendre le rôle des valeurs du secteur public. Vingt entretiens ont été réalisés en 2012 auprès de cadres, consultants et dirigeants qui ont connu la double expérience des secteurs privé et public. Les personnes rencontrées ont été approchées et sélectionnées selon le critère suivant : une double expérience dans les secteurs privé / public, des positions permettant un recul sur les valeurs niveau des diplômés (diplômés de l'ENA, Sciences politiques, doctorat universitaire) ou passage par les grands corps d'Etat. Le présupposé est que la double expérience sera révélatrice de tensions éventuelles permettant d'analyser les frontières au regard des valeurs. 5 cas ont été extraits et retenus pour l'analyse.

#	M/F Age	Lien secteur privé	Lien Secteur public	Frontière
1	M 65	Cabinet d'audit	Juridiction financière	Carrière de Secteur Public à Secteur Privé
2	M 48	Directeur monde entreprise de conseil	Activité de conseil	Secteur Privé opérant pour le secteur public
3	M42	Directeur général filiale Royaume Uni	Inspection des finances direction du budget	Carrière de Secteur Public à Secteur Privé
4	M 28	Directeur de mission entreprise de conseil	Consultant	Secteur Privé opérant pour le secteur public
5	F 49	Attachée direction	Maitre de conférences	Carrière de Secteur Privé à Secteur Public

Tableau 6 un échantillon de 5 experts

Tous les entretiens ont été enregistrés puis transcrits. La durée des entretiens a duré une heure environ. La démarche de recherche s'inscrivant dans une logique exploratoire, un guide d'entretien a été établi. Parmi les thèmes évoqués avec les personnes rencontrées, on peut citer les valeurs propres au management public, la manière dont ces valeurs se manifestent concrètement, les valeurs qui sont

susceptibles d'évoluer, celles qui peuvent disparaître ou apparaître ainsi que les différences avec le management privé.

Notre attention se porte ici sur un groupe de quatre experts de la frontière (secteur privé/public) âgés de 28 à 65 ans. Ce choix a été opéré pour remplir les objectifs suivants : 1) rendre compte de narrations permettant de présenter des cas suffisamment contrastés en termes de perception des valeurs, 2) offrir une variété suffisante des concepts émergents pour assurer la comparaison et la présentation de points communs et de spécificités des cas d'experts.

L'analyse qualitative des données, selon les préceptes de la *Grounded Theory*, (Strauss & Corbin, 1990) (Glaser & Strauss, 1967) a été menée avec un codage axial. Les résultats de l'analyse comportent à ce titre un niveau axial rendant compte d'une explicitation des concepts articulés hiérarchiquement. C'est la première analyse qui est présentée dans le cadre de cette communication.

Par exemple la catégorisation est opérée par comparaison constante (Strauss & Corbin, 1990) sur les 5 experts sélectionnés sans saturer les catégories à ce stade (c'est-à-dire en intégrant l'ensemble des dirigeants de l'échantillon) ; le choix est d'offrir une perspective très ancrée dans le discours des experts ce qui constitue la première étape d'une recherche qualitative de type *Grounded Theory*. Cette partie de recherche produite ici au plan méthodologique est une analyse intermédiaire (*interim analysis*) (Miles & Huberman, 1994).

2.2 LES RESULTATS DE L'ANALYSE

Deux catégories principales : les valeurs et les frontières campent la catégorisation (cf tableau à la suite) des concepts émergents.

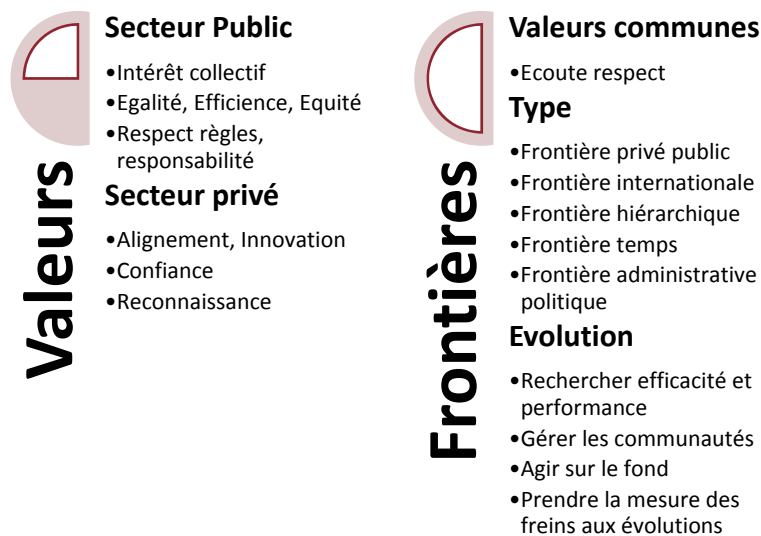


Tableau 7 Valeurs et frontières : la catégorisation des cas

2.2.1 L'intérêt collectif

L'intérêt collectif apparaît comme la valeur la plus citée pour décrire les valeurs qui animent le secteur public. Cet intérêt se manifeste par l'attachement à son pays, l'intérêt général pour toute la collectivité. La fonction publique assure cette continuité. La préoccupation est aussi sociale, et implique de servir tout le monde.

« Ce qu'il y a de spécifique au secteur public c'est l'idée de participer à quelque chose qui dépasse la structure, par exemple durant 17 ans passés à la direction du budget au ministère des finances, j'ai pu constater combien nous travaillons à la réduction de la dette, et que cette valeur était clairement présente à tous les niveaux. »

La force de cette valeur se manifeste car les équipes du ministère des finances et de la direction du budget *travaillent d'arrache-pied* pour produire des économies et réduire le budget de telle ou telle opération, sans que ces équipes ne reçoivent de prime qui dépende de cet effort. Le système de rémunération est déconnecté de l'atteinte de cette valeur et démontre la force de cette motivation adossée à cette valeur. Le fait de travailler à la satisfaction de l'intérêt général est en soi une forme de contrepartie, une forme de rémunération morale, résultant du sentiment d'agir pour le bien collectif et supérieur de la collectivité.

L'un des répondants exprime l'importance de faire référence à cette élévation lorsqu'il agit dans le contexte du secteur privé. Il poursuit l'application des principes : *« le respect, l'exemplarité personnelle, ne pas faire aux autres ce que l'on n'aurait pas envie qu'on nous fasse, essayer de connecter l'action à l'intérêt général, à la France et l'Europe »* tout en reconnaissant que ces principes ne sont pas naturels au secteur privé et qu'il fait des efforts en ce sens pour préserver tout cela. Les valeurs de défense de l'intérêt général font la différence. Cette aspiration peut être rapportée au niveau 6 (l'inclusion) dans le modèle de (Richard Barret 1998) et constitue une manifestation d'un leadership spirituel (Voynnet Fourboul 2011).

Sans doute les valeurs initiales propres au secteur public vont-elles perdurer et expliquer les choix dans le secteur privé où tout ne sera pas possible. Par exemple certains secteurs d'activités comme le secteur de la banque d'affaires dont la motivation est focalisée sur l'argent, seront écartés. On remarque chez notre répondant venant du secteur public sa clarté d'évaluation à propos des critères de reconnaissance dans le privé : *« Vous êtes mesurés en fonction de ce que vous gagnez, vous entrez dans la hiérarchie des salaires »*. Cet état de conscience s'accompagne d'une affirmation nette de ce que sera son chemin, c'est-à-dire la réalisation de soi au sens de Maslow. Pour Richard Barret (1998) les trois derniers niveaux de développement de son modèle représentent le développement de l'âme après la libération de l'ego une fois les trois premiers niveaux de valeurs développés. Cet exemple montre combien le chemin d'individuation décrit par Jung passe par le travail sur les valeurs, leur mise en conscience est essentiel pour les choix de vie, pour s'affranchir par exemple de la pression normative de la comparaison des rémunérations matérielles :

« Dans le secteur privé la reconnaissance dépend de la culture d'entreprise et du style de management qui varie dans le temps. Il est important d'être au clair quel

que soit son niveau, quel que soit son âge sur ce que l'on recherche et savoir gérer ses satisfactions et ses insatisfactions. De nos jours la pression sociale à la réussite matérielle est forte et il est important d'être clair sur ses critères de réussite. »

Lorsque la valeur de l'intérêt collectif est en jeu, autrement dit le désintéressement en tant que valeur non égoïste au sens de Schwartz, (1992) alors le chemin s'énonce clairement :

« Certains de mes amis gagnent 10 à 15 fois plus que moi, parfois avec un travail ingrat et avec des conditions difficiles. J'estime avoir suffisamment de reconnaissance sur ce que je fais, cela fait partie de la rémunération morale. J'ai besoin de sentir que ce que je fais est utile et que l'entreprise donne des signes d'attention. »

Finalement pour trouver son chemin la valeur non égoïste permet (outre d'échapper aux pressions qui de toutes manières rendent les perdants du jeu concurrentiel malheureux) de trouver du sens dans sa vie professionnelle et surtout d'insister sur un autre rapport qui est celui de faire un job qui plaît, et d'être utile à l'entreprise et de ressentir les effets de la reconnaissance. On peut aussi retenir dans cet exemple que des valeurs d'intérêt général soit du fait de l'expérience de partage collectif dans le secteur public soit du fait d'une résonance antérieure, s'affermissent pour devenir des valeurs ancrées individuellement et qui peuvent devenir exemplaires dans le contexte du secteur privé.

Par ailleurs dans cette posture des valeurs tournées vers le bien des autres, on trouve le souci de l'humain, le sentiment de solidarité, la cohésion. Cela se manifeste par exemple par une conduite du changement particulière ; dans le cas d'une mise en œuvre d'une réforme conduisant à des suppressions de poste, on s'efforcera dans le secteur public à assurer une pérennité pour le caractère humain, on évitera les mises en tension au nom de la performance. Ce qui marque positivement l'un des répondants travaillant dans une entreprise privée fournisseur de service dans le secteur public est l'égard que l'on a vis-à-vis des personnes au moment des mobilités, le souci de ne pas détruire les personnes, de s'assurer des motivations réelles à la mobilité, de ne mettre personne sur le carreau moralement alors que le départ d'une personne dans une entreprise privée ne se fait pas avec ce souci.

C'est aussi dans un registre plus positif l'idée d'un consensus, du travail en équipe et de la participation, mais aussi la discrétion.

Les personnes qui travaillent comme haut-fonctionnaires dans le secteur public approchent les décideurs politiques. Cela constitue une expérience qui en fascine beaucoup et intervient dans la motivation. Un attaché d'administration centrale qui travaille au budget a une proximité de la décision politique ce qu'il n'a pas dans un emploi dans une grande banque ou dans une administration de type sécurité sociale :

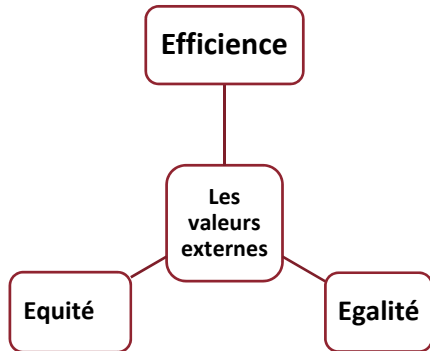
« Je ne gagne peut-être pas énormément d'argent mais je sais comment les choses se passent et j'ai éventuellement mon rôle à jouer dans mon cas personnel, ce que je faisais était en lien avec ce qui m'intéressait, avec mes

valeurs personnelles j'étais aux finances parce qu'il y a une forme de rigueur, la recherche de résultat qui me convient ».

Cette valeur de dépassement amène à donner le meilleur de soi, à faire des choses plus grandes que soi et dont la portée touchera des milliers de concitoyens. Cela explique le sentiment de responsabilité qui touche alors les hauts fonctionnaires.

2.2.2 Les valeurs externes triple E : Efficience, Egalité, Equité

A côté de l'intérêt collectif, trois valeurs occupent le secteur public en contraste Egalité en premier lieu challengée par la valeur de l'Efficiencie et de l'équité.



L'Egalité est la valeur historique première qui signifie la garantie de l'égalité de traitement pour tous les publics. En fait le secteur public est très sensible actuellement à accorder cette égalité de traitement et donc les mêmes processus pour tout le monde

La valeur de l'efficiencie revient dans le discours, avec l'idée de comment concilier l'efficiencie organisationnelle tout en préservant des valeurs traditionnelles du secteur public.

L'Equité externe ou de service est la valeur adoptée dans certains pays européens ; proche de la personnalisation. Par exemple les prestations sociales telles que l'allocation adulte handicapé, pourront faire l'objet d'une proposition personnalisée avec un choix offert : allouer une somme d'argent, prendre en compte l'aide d'un voisin, un service de repas dans la ville : la réponse en matière de soutien public peut donc être extrêmement différente.

2.2.3 Le respect des règles, responsabilité

La légalité, c'est-à-dire l'attachement au respect de la règle juridique, fût-elle contraire à l'efficacité opérationnelle, est une valeur plus forte dans le secteur public. Par exemple l'attachement aux lois, signifie un questionnement sur des instructions reçues. Les personnes prennent le temps de vérifier si ce qui est demandé est conforme à l'esprit de la loi.

« Après avoir travaillé durant quatre ans à l'inspection des finances dans le cadre de mes fonctions j'ai par exemple appliqué l'article 40 de procédure pénale qui impose d'informer les instances judiciaires lorsqu'un article est plus ou moins adapté. J'ai donc saisi à plusieurs reprises le parquet dans le cadre de mon travail d'audit. Il ne s'agit donc pas de mots, quand on va voir le procureur. »

La valeur d'intégrité est très forte dans le secteur public. Elle s'accompagne de dévouement.

Ce qui est en train de se produire dans les services publics est un glissement non pas de la maîtrise des processus mais de la responsabilité du résultat. Cela demande un engagement personnel fort, et que les encadrants acceptent de déléguer des responsabilités ce qui n'est pas le cas actuellement.

Les valeurs du Secteur Public globalement se retrouvent dans le quadrant du clan ou de la hiérarchie du modèle de Cameron & Quinn (1999) selon nos répondants et ont pour caractéristique de favoriser une forme d'alignement des valeurs personnelles aux choix de trajets organisationnels.

La perception du secteur privé, permet d'établir des contrastes sur ce que ne sont pas les valeurs du secteur public :

- Ce qui frappe nos interlocuteurs dans la particularité du secteur privé est qu'en cas de changement organisationnel, dans une entreprise privée, il existe une capacité à mettre des moyens pour impulser des décisions et un changement de culture du fait de la recherche d'excellence. Et la mise en œuvre suit grâce à la capacité à aligner, grâce à la persuasion selon un modèle simple : satisfaire clients / salariés / actionnaires. Cette **capacité à aligner et à innover aussi bien, ce sentiment d'action plus rapide** font défaut dans le secteur public
- Un répondant évoque l'introduction du télétravail dans son entreprise où tout le personnel peut opter pour cette modalité deux à trois jours par semaine. Cela ne peut marcher que sur la logique de la **confiance**. Ceci est inconcevable pour le secteur public alors que pourtant les personnes sont tout aussi sérieuses.
- dans les entreprises privées la performance individuelle est autant reconnue que la performance collective ce qui n'est pas le cas dans le secteur privé.

2.2.4 Les frontières

Les valeurs se distinguent selon des frontières. Par exemple le passage du secteur privé au secteur public et vice versa rend saillant certaines différences. Ces différences sont multiples : différences entre secteur privé /secteur public, différences d'appréciation du temps, différences culturelles, différences hiérarchiques, administratives et politiques.

- La frontière privée / publique

Les valeurs conditionnent le mode d'action. Dans le secteur privé, marqué par la réponse aux attentes des clients, aux préoccupations des actionnaires, les valeurs dépendront de la culture de résultat d'efficacité et d'efficience. Certains reconnaissent un parallèle entre l'actionnaire dans le secteur privé et le citoyen dans le secteur public.

Ces différences agacent parfois ceux qui traversent la frontière comme les consultants :

« En tant que consultant, les personnes du service public me disent qu'elles n'ont pas les mêmes valeurs parce que je travaille dans une entreprise privée. Cela m'énerve, je trouve cela réducteur. Il n'y a pas de malveillance pour autant. Il existe une certaine défiance du secteur public à l'égard du secteur privé. Un peu comme si les deux avaient des objectifs contradictoires alors que ce n'est pas le cas. »

L'apport principal de ceux qui franchissent cette frontière consiste à offrir un regard extérieur pour aider le secteur public à se réformer, à contribuer à la prise de conscience des enjeux. Cela fonctionne mieux quand le consultant apprécie le secteur public, et a le sentiment par son action à apporter de vraies conséquences avec des réformes, des modifications de l'organisation. Ce qui frappe entre les consultants du secteur privé et les consultants du secteur public, est le ressenti plus fort de l'impact possible dans le secteur public. Cela peut expliquer leur motivation particulière et aussi leur envie d'opérer dans ce secteur. Un haut-fonctionnaire explique qu'il a réussi à mettre en œuvre la valeur d'intégrité (et d'éthique des affaires) naturellement plus forte dans le secteur public dans son poste en secteur privé. Mais il observe aussi que ses camarades haut-fonctionnaires ayant quitté le secteur public pour le secteur privé cherchent à se fondre dans les nouvelles valeurs managériales le plus rapidement possible sans souci d'exportation des valeurs. De même pour ceux dont la carrière a consisté à passer du secteur privé au secteur public, la conviction est que l'expérience acquise dans le privé peut aider le secteur public à évoluer.

- Frontière temps

Généralement le temps n'est pas appréhendé de la même manière entre les deux secteurs : il est long, moins rapide dans le secteur public. Par exemple la relation contractuelle au sein du secteur privé se manifeste par un système de rémunération particulier alors que le secteur public est marqué par la durabilité, la permanence de l'État. Ce temps long et la collégialité de certaines décisions donnent l'impression d'un leadership diffus et opaque. Il est très difficile de trouver ses marques dans cet univers quand on vient du secteur privé où la structure hiérarchique est plus claire même si les jeux de pouvoir existent dans les deux configurations.

- Frontière internationale

Les conditions internationales différentes expliquent que le secteur public soit caractérisé par des variations selon les pays. À Singapour les jeunes qui veulent réussir entrent dans la fonction publique et obtiennent les meilleurs salaires du marché, ils ont une grande fierté à travailler. En France, les personnes qui ont fait Sciences-Po et l'ENA constitue une élite, ils bénéficient d'une reconnaissance de statut et de pouvoir mais ils restent cinq ou dix ans dans la fonction et après opèrent une bascule dans le secteur privé. Ils le font parce qu'ils ont besoin de faire vivre leur famille, et que la rémunération n'est pas suffisante dans le secteur public. Par ailleurs dans le monde anglo-saxon et scandinave le management public se rapproche plus du secteur privé alors qu'en France on se situe dans une évolution vers la performance et l'innovation.

Les différences culturelles et les échanges au niveau européen permettent l'amorce de changement. Les fonctionnaires européens découvrent un nouvel horizon et agissent par mimétisme ; cela leur permet de mieux articuler leur vision, de se poser des questions sur ce qui est fait, de visiter leur histoire et leur volonté. Ce qui est positif est souvent l'envie de bien faire, et la proximité des échanges européens permet de se poser des questions du type : pourquoi est-ce que je fais les choses en France de cette façon ? C'est là la puissance des échanges au niveau européen qui ont déjà été observés par exemple au niveau des rapprochements entre membres de comité d'entreprise européens.

- Frontière hiérarchique

Les valeurs varient selon la position hiérarchique. Alors que les personnes de catégorie A anticipent les évolutions des valeurs soit par mimétisme européen soit par volonté délibérée d'agir, il existe une distorsion avec les personnes sur le terrain qui sont restées très ancrées sur la valeur traditionnelle de service public. Celles-ci ne veulent pas être à la merci de contraintes. Par ailleurs la façon dont les valeurs se manifestent est assez désincarnée pour les hauts fonctionnaires à distance du terrain, et qui ont du mal à évaluer l'impact de leur décision.

On observe à certains niveaux plus élevés de la hiérarchie beaucoup de jeux politiques, de jeux de pouvoir, la recherche d'avancement se fait parfois dans l'oubli des valeurs morales où règnent les manigances, calomnies et négativité. La critique que l'on prête aux adeptes de ces jeux politiques est qu'ils : *«cherchent un avancement et se moquent des autres personnes du même niveau qu'eux à grade équivalent, en revanche cela n'affecte pas leurs préoccupations pour ceux qu'ils encadrent.»*

- Frontière fonctionnelle : action /administration / politique

Dans le secteur public deux frontières font l'objet d'attention : tout d'abord la frontière entre l'action et l'administration. Cette dernière est perçue comme un frein à l'action et aux formes d'entrepreneuriat. Ces deux mondes sont au mieux étanches, au pire en opposition. L'administration n'apparaît pas suffisamment comme étant au service des fonctionnaires qui agissent, mais dans un rôle réduit au contrôle effectué de façon très hypocrite. C'est un mal nécessaire. Le modus vivendi est : on essaye de s'ignorer mutuellement.

Ensuite la deuxième frontière oppose logique politique et logique administrative ; elle est difficile à gérer car les politiques n'ont pas de vrais moyens de beaucoup apporter et ils ne sont pas suffisamment au pouvoir de façon stable. Il est difficile de concilier les intérêts politiques qui sont souvent à court termes et très médiatiques avec la logique administrative qui n'est pas médiatique et qui est orientée à long terme. Il est également difficile d'articuler une vision et de faire partager ces deux logiques. La culture s'en ressent, il existe des incertitudes sur ce que l'on peut obtenir.

Or l'amélioration des services et la personnalisation du service public supposent d'être clair sur ce que l'on veut attendre du niveau politique, du niveau administratif et du niveau de l'action.

2.2.5 Evolution et prospective du secteur public

On peut anticiper des évolutions telles que la recherche de l'efficacité, l'uniformisation de l'activité du secteur public, l'impact des systèmes d'information sur les comportements et par extension sur les valeurs.

- Rechercher l'efficacité

Les valeurs de performance et d'efficacité, c'est-à-dire les valeurs managériales issues de la sphère privée n'ont eu de cesse de pénétrer la fonction publique. En effet depuis 30 ans principalement sous l'effet des piètres résultats du secteur public à l'époque et de l'explosion de la sphère économique et du monde des affaires, de la disparition de l'économie administrée, le modèle entrepreneurial est apparu triomphant. Les haut-fonctionnaires sont allés puiser des modèles dans la sphère privée notamment lors de la période des privatisations et les valeurs managériales ont un peu éclipsé les valeurs de cohésion.

La recherche de l'efficacité et de la réduction de la dette est la valeur qui se déploie le plus, avec une meilleure prise en compte du résultat dans ce que l'on fait. « *Le directeur de l'enseignement secondaire accepte désormais d'être évalué sur la qualité de son enseignement alors que 20 ans auparavant il aurait refusé.* »

- Gérer les communautés

En France on sous-estime les effets de la technologie sur le travail et par répercussion sur les valeurs car nous en sommes à un stade des tout premiers balbutiements, et pourtant la technologie va apporter un changement de paradigme absolu en matière d'organisation du travail et le changement culturel qui s'en suit n'a pas été appréhendé. Des groupes de communautés vont pouvoir faire circuler des données, et les personnes vont découvrir qu'ils appartiennent à une organisation grâce à ses moyens. La justice par exemple s'est dotée de visioconférence. Paradoxalement cela renforce la culture de groupe, on travaille davantage en groupe et cela joue sur le changement de leadership qui ne sera plus aussi hiérarchique dorénavant ce qui va dans le sens d'un leadership qui sera de plus en plus distribué dans les organisations.

Dans le secteur public, on sous-estime également le rôle du directeur des services d'information alors que dans les entreprises privées celui-ci est membre du CODIR. Dans le secteur public, il est considéré comme un moyen de l'infrastructure, du BackOffice, mais il n'est pas au centre de la réflexion ce qui est un symptôme culturel.

- Agir sur le fond et transformer l'édifice des valeurs

L'importance du service public est d'agir sur le fond et dans la durée ; l'un des exemples de réussite est celui du chancelier Gerhard Schröder qui a décidé d'une politique de reconstruction industrielle en essayant de conserver les forces de spécialités dans les entreprises (sa déclaration en août 2012 durant l'université du MEDEF). Il encourage les Français à instaurer une politique de même nature en insistant sur le changement culturel que cela implique, sur le courage

nécessaire pour entrer dans cette prise de risque de toute une communauté ; on ne peut que constater que l'effort entrepris par les autorités allemandes était un effort sur le long terme. C'est pourquoi la dimension dans le temps est fondamentale. En France la classe politique non classique n'aurait pas mesuré suffisamment l'impact sur le fond de ces décisions.

- Prendre la mesure des freins aux évolutions

L'action sur le fond est rendu difficile du fait du développement d'une préoccupation des politiques sur le court terme.

« Quand je suis entré dans la fonction publique cette valeur et l'orientation sur le long terme étaient fortes mais elle s'est affaiblie sous la pression du pouvoir politique en particulier sous la pression de la communication. Aujourd'hui dans une réunion avec le ministre, lorsque l'on doit définir une mesure, on analyse la manière dont cette mesure sera perçue, on travaille la façon de communiquer, son impact sur le ministre bien plus que sur le bien-fondé de la mesure, sur des critères purement économiques. Ce changement s'est opéré rapidement, je l'ai vécu personnellement lorsque j'étais dans la fonction publique. Même si prendre en compte la communication est important, il est dommage de se centrer uniquement sur les effets d'image »

Il existe très peu d'endroits dans le secteur public disposant d'un pacte social clarifiant les objectifs. Ce qui rend les choses difficiles est la hiérarchisation, sa symbolique, le processus de notation codifiée et déconnectée des réalités. Par exemple dans le secteur de la santé, la notation va de 18 à 19/20. La note de 18/20 et une mauvaise note. Cela frustre les agents. On ne reconnaît pas le mérite individuel et collectif du fait que l'on refuse de fixer les objectifs. Cette valeur là fait défaut dans les services publics, comme si reconnaître la différence des individus et faire preuve d'équité interne allaient à l'encontre d'une valeur d'uniformité. Or cette standardisation va à l'encontre des attentes de la génération Y et ne pourra qu'être questionnée dans les temps futurs.

Le maillon faible dans l'organisation publique est que l'encadrement de haut niveau et l'encadrement intermédiaire doivent avoir la conviction d'impulser une vision dynamique sans qu'aucun mode de reconnaissance ne pousse à cela. Cela concerne à peu près 4000 cadres de la fonction publique d'État qui peuvent par leur action jouer un rôle fondamental dans la transformation de la fonction publique.

Parmi les freins à l'action, on trouve des injonctions contradictoires qui nécessitent de redéfinir un socle de valeurs, c'est-à-dire une combinatoire entre une logique d'efficacité souvent liée à un objectif politique et une logique d'efficience.

Conclusion

Le sujet des valeurs à la frontière secteur privé / public séduit vraiment nos répondants et leur offre une expérience d'approfondissement de leur vécu et de leurs analyses personnelles. Ces 5 témoignages choisis pour leur complémentarité permettent quelques constats :

Les valeurs constituent une base de différenciation entre les deux secteurs public et privé

- Le secteur public dispose de forces et faiblesses :
 - o une force d'attraction : l'intérêt collectif est une valeur forte qui résonne avec les aspirations du développement élevé de soi (la réponse à cette frontière individu / organisation est positive car en résonance avec la dimension spirituelle des personnes)
 - o une force d'ancrage : ceux qui ont fait leur premier pas dans un secteur font des efforts pour améliorer le secteur dans lequel ils opèrent au regard de leur expérience acquise et des valeurs révélées antérieurement.
 - o une faiblesse quant à la difficulté à relayer les valeurs entrepreneuriales qui constituent un gisement insuffisamment exploité
 - o une difficulté à déployer les valeurs de confiance et délégation, à assurer un alignement rapide des actions
- Les valeurs publiques en France devraient probablement évoluer vers sans doute moins de cohésion sociale mais vers plus d'équité interne et externe afin que le secteur public ne demeure pas en trop fort décalage avec l'environnement et puisse progresser vers la performance et l'innovation. Cependant cette évolution constitue un grand bouleversement qui appelle une gestion des changements complexe car faisant intervenir une conjugaison d'acteurs à différents niveaux (politique, administration, action).

Ce travail présente des limites : les 5 répondants sélectionnés exprimaient globalement une harmonie satisfaisante de leurs valeurs personnelles avec celles du secteur public et un ancrage fort de leurs valeurs proches de celles du secteur public. S'il en avait été différemment, on aurait pu avoir des résultats différents en matière d'appréciation des valeurs.

Enfin Guillaume Sarkozy, délégué général du groupe Malakoff-Médéric signalait que la frontière née entre le collectif et l'individuel a mené à un étouffement du collectif. Le secteur public a peut-être encore une valeur d'exemple à transmettre au secteur privé même si cet exemple est en devenir.

Bibliographie

- Agle B. R, Caldwell C, B, (1999) "Understanding Research on Values in Business." *Business & Society*, 38(3): 326-387
- Barret R. (1998). *Liberating the corporate soul*. Boston: Butterworth-Heinmann.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Reading, MA: Addison Wesley Longman.

- Crawford L.H., Helm J., (2009) Government And Governance: The Value Of Project Management In The Public Sector, *Project Management Journal*, Vol.40, Issue 1, pages 73–87, March
- Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L. (2003). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 3-28). Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Glaser B. G., Strauss A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Hood C.C. (1991) A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 69, 1, 3 – 20.
- Miles M. B., Huberman A. M. (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Noordegraaf M., Abma T. (2003) Management by Measurement?, Public Management Practices Amidst Ambiguity, *Public Administration*, 81, 4, 853 – 71 .
- Rokeach M. (1973) *The nature of human values*. New York. Free Press.
- Schein E. H. (1991) "What is Culture?" In *Reframing Organizational Culture*, (ed.) P. J. Frost, 243-253. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and Leadership* (2d ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schultz D. (2004) Professional Ethics in a Postmodern Society, *Public Integrity*, 6, 4, 279 – 97.
- Schwartz S. H. (1992) Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1–65). New York: Academic Press.
- Strauss A., Corbin J. (1990) *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park : Sage Publications.
- Van Der Wal, Z., De Graaf, G., Lasthuizen, K., (2008) What's Valued Most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), p.465-482.
- Van Maanen J. (1991) The Smile Factory: Work at Disneyland. In *Reframing Organizational Culture*, (ed.) P. J. Frost, 58-76. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Victor B., Cullen J. B. (1988) The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33: 101-125.
- Voynet Fourboul C. (2011) La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership, *Management & Avenir*, n° 48/8 Page 202-220.
- Weber C. E. (1995) *Stories of Virtue in Business*. New York: University Press Of America.
- Weber M. (1947/1964). *The theory of social and economic organization*, (A. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Oxford Press.
- Wiener Y. (1988) Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance, *The Academy of Management Review*, 13, 4, 534 – 45.
- Wilson J. Q. (2000) *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books.