



**HAL**  
open science

## Les valeurs de l'organisation, moteur de créativité

Sophie Bollinger, Marion Neukam

► **To cite this version:**

Sophie Bollinger, Marion Neukam. Les valeurs de l'organisation, moteur de créativité. Anne Carbonnel; Raphaël Didier; Delphine Wannemacher. Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale, 8, Éditions et presses universitaires de Reims, pp.153-170, 2023, Ressor, 9782374962085. hal-04162043

**HAL Id: hal-04162043**






**<https://hal.science/hal-04162043>**

Submitted on 20 Jul 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Les valeurs de l'organisation, moteur de créativité

	Auteur(s)	Sophie BOLLINGER  Marion NEUKAM 
	Titre du volume	Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale
	Directeur(s) du volume	Anne CARBONNEL Raphaël DIDIER Delphine WANNENMACHER 
	ISBN	978-2-37496-208-5 (broché)
	Collection	RESSOR ; 8 ISSN : 2740-0441
	Édition	ÉPURE - Éditions et presses universitaires de Reims, juin 2023
	Pages	153-170
	Licence	<p>Ce document est mis à disposition selon les termes de la licence <i>Creative Commons</i> attribution, pas d'utilisation commerciale 4.0 international</p> 

Les ÉPURE favorisent l'accès ouvert aux résultats de la recherche (*Open Access*) en proposant à leurs auteurs une politique d'auto-archivage plus favorable que les dispositions de l'article 30 de [la loi du 7 octobre 2016 pour une République numérique](#), en autorisant le dépôt [dans HAL-URCA](#) de la version PDF éditeur de la contribution, qu'elle soit publiée dans une revue ou dans un ouvrage collectif, sans embargo.

## CHAPITRE 6

# Les valeurs de l'organisation, moteur de créativité

Sophie Bollinger et Marion Neukam

---

Résumé : Il n'est plus à prouver que l'innovation a une importance significative dans la stratégie des organisations. L'avantage concurrentiel d'une organisation dépend alors largement de la motivation intrinsèque de ses collaborateurs à être créatifs et donc à innover. Dans ce chapitre, notre objectif est de proposer des éléments de réponse à l'amélioration de l'engagement et de l'attachement d'un individu à l'organisation afin d'accroître sa motivation intrinsèque à réaliser des tâches créatives.

Nos réflexions sont fondées sur une étude de cas comparative entre un acteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) et une entreprise industrielle.

Nous suggérons que la seule présence d'une mission sociale de l'entreprise n'est pas suffisante pour stimuler la motivation intrinsèque des collaborateurs. Le cadre organisationnel et une stratégie de communication claire des valeurs de l'entreprise sont au moins aussi cruciaux pour maintenir la motivation intrinsèque d'un individu dans le temps.

## Introduction

Selon Henry Ford, « l'entreprise doit faire du profit, sinon elle mourra. Mais si vous essayez de gérer une entreprise uniquement sur la base de

ce profit, alors elle mourra aussi, car elle n'a pas de raison d'être»<sup>1</sup>. Si ces travaux datent de 1920, ils sont toujours empreints d'actualité, plus d'un siècle plus tard. De nombreux chercheurs affirment que les organisations doivent se repositionner au sein de la société et prendre leurs responsabilités face aux défis sociétaux mondiaux tels que le changement climatique ou l'augmentation de la population (Bollinger et Neukam, 2021; Henderson, Hsieh et Snowberg, 2020; Wilenius, 2014).

Pour répondre à ces défis sociétaux, un mouvement demandant une gestion plus humaniste et se traduisant par des innovations «responsables» a émergé (Aguado et Retolaza, 2020; Doorn *et al.*, 2014). L'idée est que la prochaine génération d'organisations devrait se concentrer davantage sur les innovations qui «favorisent le développement durable, en ce sens qu'elles ne nuisent pas aux personnes et à la planète et en améliorent leurs conditions»<sup>2</sup> (Voegtlin et Scherer, 2017). Ainsi, l'innovation n'est pas seulement considérée comme un moyen de générer de la valeur économique, mais aussi comme une solution pour créer de la valeur pour la société au sens large (Porter et Kramer, 2011).

De nombreux chercheurs affirment que seules les organisations capables de fournir en permanence des solutions innovantes survivront (Fagerberg, Mowery et Nelson, 2004). Par conséquent, avoir des collaborateurs créatifs est une condition nécessaire pour les organisations afin de rester compétitif (Cohendet, Harvey et Simon, 2013; Parjanen, 2012). La créativité naît de la motivation intrinsèque et extrinsèque des individus à partager leurs connaissances, mais aussi à s'engager dans un dialogue créatif avec leurs pairs (Amabile, 1998). Déjà avant la Covid-19, nous observions des tendances selon lesquelles la motivation d'un employé dépendait du sens accordé à sa mission et de la possibilité à s'identifier à une raison d'être (Sagnak et Kuruöz, 2017). La crise sanitaire et économique semble avoir renforcé ces tendances, en sensibilisant les individus aux questions environnementales et sociales. La résilience d'une organisation semble donc non seulement dépendre de sa capacité à maintenir les compétences de ses collaborateurs engagées dans un objectif global, mais aussi son engagement profond et sincère autour d'une raison d'être. Des recherches sur les organisations à but non lucratif (Vecina *et al.*, 2013) ont déjà analysé les facteurs qui augmentent l'engagement d'un individu envers l'organisation. Dans notre recherche, nous visons à appliquer ces connaissances aux organisations

---

1 « *the company must make a profit, or it will die. But if you try to run a business solely on profit, then it will also die because it will no longer have a purpose* » – traduction des auteurs

2 « *fosters SD [sustainable development], in that it does not harm people and the planet and improves conditions for both* » – traduction des auteurs

à but lucratif, car elles dépendent largement de leur capacité d'innovation. La question de recherche que nous posons est : comment accroître l'engagement et le dévouement d'un individu afin d'augmenter sa motivation à effectuer des tâches créatives ?

Pour répondre à cette question, nous étudions la littérature en gestion de l'innovation et mettons plus particulièrement l'accent sur la motivation intrinsèque et le rôle des valeurs comme moteurs de la créativité. Ensuite, nous examinons les facteurs favorisant l'engagement des collaborateurs, ce qui nous amènera à intégrer les connaissances de la psychologie sociale. Afin d'éclairer notre revue de littérature, nous étudierons deux organisations, la première issue de l'économie sociale et solidaire (ESS) et, la seconde, une entreprise industrielle. La première, HANDI, est une fondation à but non lucratif spécialisée dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap. La seconde, FLUID<sup>3</sup>, est une entreprise familiale spécialisée dans les techniques de mesure, contrôle et régulation des fluides.

Sur la base de ces éclairages, nous proposons de nous concentrer sur deux axes : d'une part les facteurs qui favorisent l'engagement et donc la motivation vers une tâche créative, d'autre part le dévouement des collaborateurs de rester durablement dans les organisations à but lucratif. Nous concluons qu'un système de valeurs fortes est une condition importante, mais non suffisante pour maintenir la motivation des salariés. L'élément clé des organisations pour favoriser la créativité à long terme est donc une stratégie cohérente et clairement communiquée pour augmenter l'engagement et le dévouement de leurs collaborateurs afin d'attirer des compétences à haut potentiel et de les maintenir au sein de l'organisation.

## La motivation intrinsèque

Au cours des dernières années, la littérature en sciences de gestion s'est particulièrement intéressée aux processus créatifs nécessaires à l'innovation. La volonté de comprendre comment les idées émergent, sont nourries et transformées au sein d'une organisation (Cohendet, Harvey et Simon, 2013) a été particulièrement étudiée. Ainsi, les travaux de la psychologie sociale ont été intégrés à la gestion de l'innovation comme base pour comprendre la créativité individuelle et collective. Les travaux d'Amabile (1996) représentent un jalon important, dans la littérature, sur la motivation des groupes et des individus à mener des tâches créatives. Dans le cas de la créativité individuelle, l'auteur affirme que la capacité d'un individu à fournir des résultats créatifs dépend de trois facteurs

---

3 Les pseudonymes HANDI et FLUID font référence aux activités des entreprises afin de conserver leur anonymat.

distincts : la capacité créative de l'individu, son expertise sur le sujet en question et sa motivation pour la tâche. Si l'on considère que la capacité créative et l'expertise d'un individu sont deux facteurs qui dépendent fortement de lui, seule sa motivation à assurer ses missions peut réellement être impactée par l'organisation une fois qu'il a intégré son poste.

Les activités créatives des individus, les facteurs de motivation intrinsèque tels que la passion, la curiosité ou le sens du devoir ont été identifiés comme prépondérants par rapport aux facteurs extrinsèques tels que des motivations pécuniaires (Lazaric et Raybaut, 2014; Staw, 1989). Les facteurs extrinsèques peuvent être directement influencés par les organisations en fonction de la tâche à accomplir, mais s'ils sont mal choisis, ils risquent non seulement de détourner les individus de l'objectif initial (Deci, Koestner et Ryan, 2001), mais ils pourraient même entraver la créativité (Hennessey et Amabile, 1998). Les travaux d'Attanasi *et al.* (2019) illustrent ce lien complexe entre motivation et créativité et s'accordent à dire que ce sont les facteurs de motivation intrinsèques qui ont un rôle crucial. Pour aller plus loin, Aguado et Retolaza (2020) proposent d'étendre la théorie de la motivation par une composante spirituelle comprenant des objectifs moraux et de la bienveillance. Selon eux, les individus ne doivent pas seulement être considérés comme des acteurs économiques rationnels, mais comme des personnes ayant une identité prosociale qui tiennent compte des autres dans leurs actions. Dans la lignée des travaux de Melé (2003), les auteurs revendiquent un troisième type de motivation, la motivation transitive, qui inclut la considération d'autrui dans les réflexions d'un individu. Dans une perspective similaire, plusieurs auteurs soutiennent que la conception de tâches significatives a des impacts bien plus profonds sur la motivation intrinsèque d'un individu que la perspective d'un salaire mensuel (par exemple, Hollensbe *et al.*, 2014). Plus précisément, Gartenberg *et al.* (2019) distinguent le « sens du travail » décrivant la signification qu'une tâche peut avoir et le « sens au travail » qui dépend fortement de la capacité du PDG à fournir une vision claire et la raison d'être de l'entreprise. Sagnak et Kuruöz (2017) ont identifié une corrélation positive entre le comportement altruiste d'un PDG et la conception de tâches significatives pour ses collaborateurs. Au niveau individuel, selon Snyder et Omoto (1992), c'est cette interaction entre un comportement altruiste et un comportement égoïste qui fournit les bases permettant aux individus de rester motivés pour un emploi spécifique au fil du temps — deux visions qui semblent opposées, mais qui se complètent. Dans une perspective similaire, Vecina *et al.* (2013) ont analysé le travail des bénévoles dans les organisations à but non lucratif et ont constaté que les gestionnaires doivent prendre en compte deux

aspects distincts : l'engagement d'un individu envers l'organisation ainsi que son dévouement à fournir un travail de qualité. Ce dévouement est nécessaire pour que l'individu reste au sein de l'entreprise et adhère à ses objectifs et à ses valeurs. Le dévouement est décrit par les auteurs comme un « état d'esprit positif, épanouissant, lié à la tâche à accomplir<sup>4</sup> » (p. 292) comprenant la vigueur, l'implication, la concentration et le bien-être au travail. Ils ont constaté que les organisations augmentent le dévouement d'un individu en communiquant clairement la vision, les objectifs et les résultats attendus de l'entreprise.

Malgré les arguments convaincants de Vecina *et al.* (2013), cette étude a ses limites en considérant exclusivement les organisations à but non lucratif. Il reste à savoir comment les organisations à but lucratif peuvent appliquer ces résultats pour favoriser la motivation intrinsèque de leurs collaborateurs à accomplir des tâches créatives. C'est pourquoi nous proposons d'examiner l'opposition entre les organisations à but lucratif et celles à but non lucratif, ce qui constitue un point de départ intéressant.

Cela nous amène à notre question de recherche : comment améliorer l'engagement et le dévouement d'un salarié dans les organisations à but lucratif afin d'améliorer sa motivation à réaliser des tâches créatives ?

## Une étude comparative

Afin de fournir un regard neuf sur le côté humain du *management*, nous suivons l'appel de Pirson (2019) qui suggère un travail davantage qualitatif et conceptuel en sciences de gestion. Par conséquent, nous nous appuyons notre recherche sur une approche qualitative utilisant un design d'étude de cas comparative holistique (Yin, 2003) avec un raisonnement abductif. Plus spécifiquement, nous comparons deux acteurs distincts : la fondation HANDI en tant qu'acteur à but non lucratif et l'entreprise industrielle FLUID en tant qu'acteur à but lucratif. Notre objectif est de comparer les éléments clés des deux acteurs qui améliorent l'engagement et l'implication de leurs collaborateurs et donc leur capacité créative.

### Description des cas

La fondation HANDI est une organisation à but non lucratif qui soutient et accueille des personnes en situation de handicap de tous âges. Située dans la région française du Grand Est, la fondation compte plus de 800 employés et prend en charge environ 1 100 personnes réparties dans plusieurs établissements en fonction de leur handicap et de leur

---

4 « *positive, fulfilling, task-related state of mind* » – traduction des auteurs

âge. Elle comprend également un établissement et un service d'aide par le travail (ESAT) et une entreprise adaptée (EA). La fondation œuvre pour un changement de paradigme sur le handicap et une inclusion des personnes en situation de handicap dans la société. Avec la professionnalisation du secteur médico-social, les restrictions budgétaires, le plan de transformation mené par le gouvernement, la fondation est soumise à de multiples bouleversements — changement de normes, intensification de la concurrence, etc. De ce fait, les performances économiques et les nouvelles approches innovantes occupent une place de plus en plus importante au sein de la fondation.

FLUID est une entreprise industrielle, allemande, familiale et de taille moyenne. Avec plus de 3 000 employés répartis dans le monde entier, le groupe produit des appareils de mesure et de contrôle des fluides. Parmi ses cinq sites de production, quatre sont situés à proximité de son siège social. Notre étude porte sur la dernière, FLUID SAS, située en France, dans la région Grand Est. Ce site a la particularité d'avoir un département R&D comptant environ 30 employés sur 280 au total sur ce site. L'innovation joue un rôle crucial chez FLUID et représente l'un des trois principaux piliers stratégiques du groupe, en plus de la stabilité financière et d'une forte culture organisationnelle basée sur les valeurs fondamentales de la famille fondatrice. Même si la famille ne joue pas un rôle actif dans la gestion, elle est toujours actionnaire de l'entreprise et fournit les lignes directrices fondamentales formalisées dans le code de conduite de l'entreprise. Pour soutenir leurs engagements sociétaux, une fondation FLUID a été créée au début des années 2000 pour soutenir des actions sociales et humanitaires au nom de la famille et de l'entreprise.

Ces deux organisations sont pertinentes pour notre recherche pour plusieurs raisons. Premièrement, les deux organisations sont représentatives de leur secteur d'activité, la fondation HANDI s'occupant des personnes en situation de handicap et FLUID en tant qu'acteur typique du secteur industriel et avec une forte capacité d'innovation. Deuxièmement, les deux acteurs sont de taille moyenne. Et enfin, comme expliqué précédemment, l'innovation et la créativité individuelle jouent un rôle crucial dans les deux organisations.

### **Collecte des données**

La collecte de données qualitatives a été menée en 2020, auprès des deux organisations, par le biais d'entretiens semi-structurés et d'observations sur site, ainsi que des données secondaires telles que des pages Internet, des médias sociaux ou des documents internes. Au total, trente entretiens ont été menés à la fondation HANDI et vingt-et-un entretiens



au sein de l'entreprise FLUID, ce qui représente cinquante heures d'enregistrement au total. Ils ont été menés avec des employés de différents niveaux hiérarchiques, notamment des cadres supérieurs, des cadres moyens et des employés opérationnels. D'un point de vue fonctionnel, les entretiens se sont concentrés sur les interlocuteurs pouvant fournir des informations sur l'orientation stratégique des organisations, leur gestion financière ainsi que leur capacité d'innovation. Il s'agissait de membres des départements R&D, marketing, stratégie ou production dans le cas de FLUID et d'employés du personnel administratif, financier, accompagnant social ou soignant à la fondation HANDI. Les interlocuteurs étaient variés en fonction de leur expérience professionnelle au sein de l'organisation (supérieure ou inférieure à un an) et ainsi que des personnes ayant quitté chacune des organisations.

Les entretiens se sont appuyés sur un guide d'entretien modulaire, construit à partir du cadre théorique. Ce guide est modulaire et donc adaptatif en fonction du profil de l'interviewé. Les questions ont été réparties en cinq grandes catégories comprenant des questions sur la stratégie organisationnelle (sa définition et sa perception par les opérationnels), la performance financière (son principe de fonctionnement et sa perception par les opérationnels), la stratégie d'innovation (sa définition et sa perception), la perception de l'individu sur la motivation individuelle et collective ainsi que la définition et la perception des valeurs de l'entreprise. Tous les entretiens ont été entièrement enregistrés et transcrits à l'aide du logiciel Nvivo.

### **Analyse des données**

L'analyse des données suit un processus en deux étapes. Dans un premier temps nous avons utilisé le logiciel Nvivo pour coder verticalement le matériel collecté (entretiens, observations participantes, etc.) pour chaque cas (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Deux rapports intermédiaires distincts ont alors été rédigés pour chaque cas en suivant les catégories des guides d'entretien. En somme, la collecte de données de ce projet s'appuie sur une approche de contenu (Grenier et Josserand, 2007) afin d'illustrer le lien de causalité entre la motivation d'un individu à s'engager dans un comportement créatif et la finalité de l'organisation.

Dans un second temps, nous avons réalisé une analyse interchamps en appliquant une grille d'analyse (voir tableau 1) basée sur nos premières observations empiriques et théoriques (Miles et Huberman, 1994). Un processus de codage horizontal basé sur cette grille a permis d'identifier les éléments de nos deux concepts centraux (l'engagement et le dévouement) (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

Tableau 1 — Grille d'analyse de nos données

<b>Dimensions de la motivation</b>	<b>Variabiles analysées</b> (Amabile, 1996 ; Attanasi <i>et al.</i> , 2019 ; Gartenberg, Prat et Serafeim, 2019 ; Sagnak et Kuruöz, 2017 ; Snyder et Omoto, 1992 ; Vecina <i>et al.</i> , 2013)
Mécanismes organisationnels favorisant l' <b>engagement</b> individuel dans une tâche créative.	1. <b>Le sens du travail</b> — Comment les collaborateurs perçoivent-ils la valeur sociale de leur travail (importance de la tâche) ? 2. <b>Le sens au travail</b> — Comment les dirigeants soutiennent-ils l'engagement d'une personne dans une tâche créative ?
Mécanismes organisationnels favorisant le <b>dévouement</b> des individus à une organisation, ses valeurs, ses objectifs et ses résultats.	1. Mécanismes permettant de communiquer les valeurs, les objectifs et les résultats de l'organisation à tous les niveaux hiérarchiques. 2. Mécanismes permettant d'accroître le sentiment d'appartenance à une organisation.

## Résultats

Comme mentionné précédemment, la capacité créative des collaborateurs joue un rôle crucial dans les deux organisations. Dans ce qui suit, nous appliquons notre grille d'analyse (tableau 1) et distinguons les mécanismes qui favorisent l'engagement d'un individu et son dévouement au sein de chaque organisation.

### L'engagement : le sens du et au travail

À la fondation HANDI, presque tous les participants ont confirmé qu'ils percevaient un sens à leur travail (sens du travail). Le travail avec les personnes en situation de handicap a été décrit par plusieurs interlocuteurs comme enrichissant et facteur de motivation essentiel dans leur activité quotidienne. Ce témoignage provient non seulement du personnel accompagnant et soignant, mais aussi des collaborateurs administratifs tels que les services supports (comptabilité, informatique, achat). La plupart de ces collaborateurs des services administratifs déclarent d'ailleurs qu'avant d'entrer dans la fondation HANDI, ils ont renoncé à des offres d'emploi bien plus rémunérées dans d'autres secteurs (par exemple l'industrie). Ces choix de carrière ont tous été motivés par le sens, l'enrichissement de l'activité professionnelle ou encore la reconnaissance de mettre à profit leur expertise pour des personnes fragiles. Par ailleurs, indépendamment du poste occupé par la personne, nous avons observé de nombreuses initiatives individuelles qui vont au-delà du rôle attendu de ces salariés. Ces initiatives répondent aux enjeux d'innovation portés de la fondation (contribuer au changement de paradigme ou faciliter la vie des personnes en situation de handicap).

Il s'agit par exemple de l'émergence d'une chaîne YouTube pendant la pandémie de la Covid-19 et qui a permis aux personnes en situation de handicap de s'engager dans des tâches créatives, la préparation et la distribution de pâtisseries pendant le confinement dû à la pandémie, la participation des événements sportifs comme le « Raid Amazones » ou le « marathon des sables » qui ont permis de collecter des fonds pour la fondation ou encore la création d'une troupe de théâtre qui organise des pièces avec des personnes en situation de handicap qui sensibilise le public au handicap et collecte des fonds.

En ce qui concerne le deuxième aspect — le sens au travail — nous avons observé que la plupart des initiatives nécessitaient des stratégies d'investissement créatives. En effet, du fait des ressources limitées du financement public, la fondation ne peut pas facilement financer des projets émergeant au cours d'un exercice. Par conséquent, la direction invite ses collaborateurs à agir en tant qu'intrapreneurs et à trouver des solutions astucieuses pour lever des fonds pour leurs projets. Par exemple, un des collaborateurs souhaitait acheter un instrument de musique spécial (Bao Pao) qui permet aux personnes en situation de handicap de jouer de la musique malgré une mobilité physique limitée. Le collaborateur a organisé plusieurs petits événements tels que des événements de charité ou la vente de gaufres sur les lieux publics pour collecter des fonds. La direction est très réceptive aux solutions créatives et aux nouvelles idées qui apportent un bénéfice à la mission sociale de l'organisation. Elle entre dans un dialogue direct avec les collaborateurs en soutenant l'émergence et la réalisation d'idées créatives.

Cependant, dans certains cas, il existe des obstacles à la motivation des collaborateurs. Plusieurs personnes interrogées ont constaté une diminution de la volonté à proposer de nouvelles idées. La plupart d'entre elles affirment que les projets requièrent un investissement en temps en amont. En l'absence d'allocation de ressources temporelles, il est très difficile de faire progresser une idée. Dans la plupart des cas, le manque de soutien au niveau de l'encadrement intermédiaire a été évoqué. De plus, les missions quotidiennes d'accompagnement exigent un investissement important et absorbent la plupart des ressources de la fondation. Cela laisse donc relativement peu de place aux initiatives individuelles pendant les heures de travail.

Dans le cas de l'entreprise FLUID, les questions du sens et de l'engagement sont moins évidentes à aborder. En effet, les personnes interrogées se sentent moins concernées par ces questions. Nous pouvons tout d'abord l'observer à la longueur des entretiens. Ceux menés chez FLUID sont plus courts que ceux de la fondation HANDI, en particulier la section sur les valeurs de l'entreprise. Ensuite, nous pensons que cela est aussi dû

au fait que la plupart des personnes interrogées sont diplômées d'écoles d'ingénieurs. En effet, cela se reflète dans leurs aspirations et façonne leur perception du sens. Ainsi, leur principale source de motivation est le défi technologique alors que la signification sociale de leurs projets est d'une importance moindre. Cet attrait technologique, combiné à de bonnes conditions de travail, semble suffisant pour renforcer l'engagement des collaborateurs vers des tâches créatives. Cependant, même si le pilier stratégique « Vivre la culture FLUID » est bien connu des employés, les valeurs sous-jacentes semblent être moins internalisées. De même, seuls quelques participants ont mentionné l'engagement social de FLUID par l'intermédiaire de la fondation, qui semble peu connue. Cette fondation n'est connue que par son nom et aucune des personnes interrogées n'a été capable de citer une action sociale spécifique de la fondation ou n'a participé à une telle action. En effet, seuls les membres du conseil d'administration et les équipes de direction étaient en mesure de parler des activités de la fondation. En fait, il semble que les collaborateurs étaient plutôt indifférents aux actions sociales. Ils la considèrent plutôt comme un bonus que comme un critère essentiel de motivation.

En ce qui concerne le sens au travail, les bonnes conditions de travail sont appréciées par l'ensemble des personnes interrogées chez FLUID. Les valeurs familiales sont présentes au sein des équipes et le management soutient la culture FLUID à tous les niveaux. Toutefois, des tensions ont été mentionnées entre les équipes, par exemple entre le personnel de production et le personnel de recherche et développement (R&D), ou entre le personnel de recherche et développement et le personnel du marketing. Dans le premier cas, ces tensions sont dues à des conditions de travail différentes selon les postes (par exemple, une grande liberté de travail pour les membres de la R&D contre des horaires stricts en production). Dans le second cas, les tensions sont expliquées par des différences de perspectives au sein d'un même projet de développement. Néanmoins, nous n'avons pas observé une limitation de l'engagement des collaborateurs due à ces tensions.

### **L'importance du rôle de l'organisation**

L'attrait technologique est soutenu par exemple par un concours appelé « *5 Days Award* » qui permet aux employés de soumettre des idées dans n'importe quel domaine. Tout collaborateur peut participer et prendre part au développement de son idée. En effet, de nombreuses idées proviennent de collaborateurs français, ce qui s'explique par le soutien managérial dont bénéficie cette entité pour participer activement au processus d'innovation. Dans le même ordre d'idée, la construction d'un

Fablab, avec l'organisation de plusieurs cafés créatifs, permet de maintenir une dynamique créative. Pourtant, malgré ces initiatives visant à promouvoir la créativité, certains de collaborateurs ont exprimé leur déception de ne pas pouvoir investir davantage de temps dans des activités créatives.

L'esprit de famille est, lui aussi, favorisé. Le groupe FLUID est organisé de façon horizontale avec peu de niveau hiérarchique. Ainsi, tous les membres de la direction sont accessibles à tous les collaborateurs. Cela favorise un climat de confiance dans lequel les initiatives individuelles et collectives sont accueillies favorablement. En outre, FLUID a soutenu plusieurs mesures visant à créer des liens sociaux entre les employés. Il s'agit, par exemple, de l'organisation de journées de solidarité durant laquelle les collaborateurs peuvent découvrir un autre service. Ainsi, des personnes de la R&D ont vécu une journée du responsable des ressources humaines, un ingénieur a passé la journée en production, un ouvrier a passé la journée en comptabilité, etc. En outre, FLUID organise régulièrement des journées portes ouvertes au cours desquelles le site peut être visité. Durant ces journées, le grand public peut passer des moments de convivialité avec les collaborateurs et leurs familles. Enfin, chaque service a l'opportunité d'organiser des événements internes à l'équipe, comme le département de l'innovation qui a organisé une randonnée pour renforcer l'esprit d'équipe de ses membres.

Aucune action spécifique n'est entreprise pour communiquer en interne ou en externe sur les actions sociales menées par l'organisation. Au contraire, l'humilité et la modestie sont à l'ordre du jour et font partie de la culture de l'organisation. Pourtant, les actions mentionnées semblent augmenter l'engagement des collaborateurs en créant du sens au travail.

### **Le dévouement : communication et identification aux valeurs de l'entreprise**

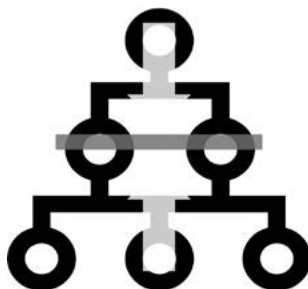
À la fondation HANDI, un projet interdisciplinaire a été mené entre 2017 et 2019 afin d'identifier les valeurs fondamentales de la fondation. Après près de cent-cinquante ans d'existence, les valeurs de la fondation n'avaient jamais été formalisées. Sur la base de ses fondements chrétiens, le projet d'entreprise a identifié quatre valeurs fondamentales : la responsabilité, l'altruisme, la remise en question et la dignité. Cependant, ces valeurs n'ont pas été portées à la connaissance de tous les collaborateurs. En effet, seuls quelques interlocuteurs ont été en mesure de citer exactement ces valeurs. Néanmoins, la majorité de nos entretiens ont révélé une image assez cohérente de la nature intrinsèque de la fondation. La mission sociale centrée sur les personnes en situation de handicap a été soulignée

par presque tous les participants, de même que les bonnes conditions de travail par rapport aux autres acteurs du secteur socio-médical.

Chez FLUID, les valeurs affichées et communiquées en interne et en externe sont liées à l'entreprise familiale et concernent l'éthique de l'entreprise, le respect des droits de l'homme, des conditions de travail socialement durables et le respect des normes environnementales. Un code de conduite solide a été établi et permet à tout employé de s'y référer. Les collaborateurs doivent y adhérer et toute déviation est considérée par l'employeur comme une faute et est par conséquent sanctionnée. L'engagement des collaborateurs est élevé et la plupart des employés restent dans l'entreprise pour une durée supérieure à la moyenne (des carrières de quarante ans au sein de FLUID sont courantes). Les bonnes conditions de travail et la solidarité de l'entreprise sont des avantages indéniables reconnus par les personnes interrogées qui croient aux valeurs de l'entreprise. En outre, des ateliers sont organisés pour les cadres intermédiaires sur le développement du *leadership* de l'entreprise, afin de s'assurer que les valeurs soient maintenues.

En résumé, il y a une approche différente dans les deux organisations en ce qui concerne la transmission des valeurs de l'entreprise. Chez HANDI, nous observons qu'il y a un lien manquant entre le niveau opérationnel et le *top-management*. Même si les deux partagent des principes similaires, ils les articulent différemment dans leurs activités quotidiennes. Nous pensons que cela est dû au fait que les résultats du projet d'entreprise n'ont pas été suffisamment communiqués au sein de la fondation, créant ainsi une barrière entre le top-management et le niveau opérationnel (fig. 1).

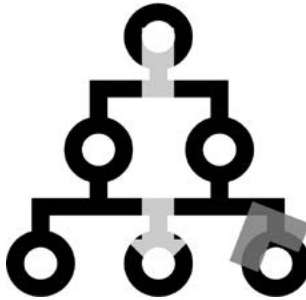
Figure 1 — Processus de transmission des valeurs au sein de l'organisation HANDI



Chez FLUID, nous observons une approche descendante claire pour diffuser les valeurs de l'entreprise à chaque niveau organisationnel. Les trois valeurs d'entreprise (proximité, courage, expérience) sont

systematiquement communiquées à tous les collaborateurs (indépendamment de la durée de leur affiliation organisationnelle) et soutenues par la direction (développement du *leadership* d'entreprise). Ces valeurs sont spécifiées par la famille FLUID et ensuite adaptées aux activités quotidiennes de l'entreprise. La forte culture organisationnelle qui en résulte représente un avantage concurrentiel important pour l'entreprise, car elle soutient sa capacité d'innovation. Mais elle augmente également le risque qu'un employé hautement qualifié quitte l'organisation en raison d'une inadéquation entre ses convictions personnelles et celles de l'organisation (fig. 2).

Figure 2 — Processus de transmission des valeurs au sein de l'entreprise FLUID



## Discussion conclusive

Ce travail vise à répondre à la question : comment améliorer l'engagement et le dévouement d'un salarié dans les organisations à but lucratif afin d'améliorer sa motivation à réaliser des tâches créatives ? Il contribue ainsi à des travaux antérieurs tels que Pirson (2019) réclamant une humanisation de nos modèles de gestion ou Hamel et Zahini (2020) demandant une approche du *management* et de l'innovation centrée sur l'humain. La conception de l'étude de cas comparative comparant la fondation HANDI en tant qu'acteur à but non lucratif et FLUID en tant qu'acteur du secteur industriel nous a fourni des indications sur les caractéristiques sous-jacentes qui encouragent les collaborateurs à la créativité. En examinant de plus près les deux cas, nous confirmons que l'objectif organisationnel d'une organisation et sa performance financière ne sont pas nécessairement deux composantes opposées, mais peuvent coexister sous une forme symbiotique. Les deux acteurs soutiennent des missions sociales et ont donc une finalité organisationnelle forte tout en étant financièrement stables. Chez FLUID, les actions sociales de la fondation comptent pour les employés et renforcent l'authenticité d'une culture organisationnelle centrée sur l'humain. De

même, à la fondation HANDI, l'instauration d'une certaine rationalité ne contredit pas nécessairement la mission sociale des acteurs de l'ESS, mais vient la faciliter. Néanmoins, notre comparaison de cas montre que les deux approches sont complémentaires et que les acteurs de chaque secteur peuvent apprendre les uns des autres. Nos résultats sont en accord avec les recherches sur la créativité individuelle et collective qui montrent que la question du sens, plus que les incitations financières, favorise la motivation d'un employé. Cependant, notre étude indique également que le seul fait d'avoir une mission sociale n'est pas suffisant pour maintenir l'engagement d'un employé et donc sa motivation intrinsèque. En mobilisant l'interaction entre l'engagement et la motivation de Vecina *et al.* (2013), nous apportons plusieurs contributions à la littérature.

### L'engagement et le rôle de l'organisation

En effet, notre étude va dans le sens de Gartenberg *et al.* (2019) qui illustrent l'interaction entre le sens du travail et le sens au travail. Chez FLUID, le premier est soutenu par la direction, mais les collaborateurs se sentent moins concernés par la valeur sociale de leur travail. À la fondation, c'est justement la perception de la valeur sociale qui a été soulignée par presque toutes les personnes interrogées. Pourtant, dans les deux cas, ces aspects seuls ne suffisaient pas à maintenir la main-d'œuvre entièrement engagée dans des activités créatives au fil du temps. Par conséquent, notre comparaison de cas nous permet d'entrer dans plus de détails sur la façon d'atteindre et de maintenir l'engagement d'un employé.

Dans les deux cas, nous observons qu'une attention particulière a été accordée au fait que les personnes interrogées ont souligné que le manque de temps était le principal obstacle à la créativité. Elles n'avaient pas de difficultés à créer de nouvelles idées, mais elles manquaient de temps pour les développer. Dans les deux cas, il s'agissait d'un facteur de démobilité crucial. Chez FLUID, la direction a donc décidé de travailler sur des outils spécifiques pour promouvoir l'innovation en créant des opportunités de temps pour la créativité, comme le prix d'innovation mentionné plus haut.

En ce qui concerne les ressources financières, les pratiques divergent entre les deux cas. Au sein de la fondation HANDI, les moyens financiers sont rares, mais la direction offre à ses collaborateurs la possibilité de financer leurs projets en tant qu'intrapreneurs<sup>5</sup>. Ce rôle d'intrapreneur

---

5 Le terme intrapreneur désigne une démarche entrepreneuriale interne à une entreprise déjà existante.



a suscité un potentiel créatif visible et a conduit à l'émergence de plusieurs projets prometteurs. Les collaborateurs concernés ont affirmé que cela constituait sans aucun doute un facteur de motivation. Au sein du groupe FLUID, cependant, la conscience du risque plutôt élevée liée à la stratégie d'indépendance financière a été identifiée comme un facteur crucial pour un processus décisionnel lent. Dans certains cas, cela a réduit la motivation des membres du projet.

Dans l'ensemble, nous concluons que le cadre organisationnel visant à promouvoir la créativité est au moins aussi crucial pour favoriser l'engagement d'un employé et donc sa motivation intrinsèque que la valeur sociale de la tâche à accomplir. La direction doit tenir compte de la signification du travail et de la signification au travail. En d'autres termes, si une organisation veut que les acteurs soient motivés pour réfléchir à des sujets innovants, ils doivent non seulement en voir la pertinence pour leur travail (tâche significative), mais aussi en avoir la possibilité. Ces actions doivent être intégrées dans les activités quotidiennes.

### **Le dévouement : facteur clé de la créativité ?**

Comme le soutiennent Vecina *et al.* (2013), le souhait d'un employé de rester dans l'entreprise peut être accrue par la communication des valeurs d'une organisation, de ses objectifs et de ses résultats. Toujours en matière d'innovation, les valeurs d'entreprise qui forment une culture organisationnelle forte ont, en effet, été identifiées comme un facteur positif pour favoriser l'innovation, car elles créent une vision partagée (Neukam, 2017; Tellis, Prabhu et Chandy, 2009). Au cours de notre étude, nous avons mis en évidence deux processus de transmission différents de la culture d'entreprise qui soutiennent l'engagement d'un employé : un processus *top-down* chez FLUID et un phénomène parallèle *top-down* et *bottom-up* à la fondation HANDI. Dans les deux cas, l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les valeurs personnelles d'un individu jouait un rôle crucial pour augmenter (ou détruire, dans le cas d'une mauvaise adéquation) le dévouement d'un individu envers l'organisation. Dans le cas de la fondation, même si les collaborateurs et la direction partageaient fondamentalement les mêmes valeurs, la barrière de communication entre la direction et le niveau opérationnel a conduit à un manque d'authenticité perçu au niveau opérationnel et a donc provoqué une baisse de motivation chez plusieurs collaborateurs. Cette comparaison de cas nous amène donc à affiner le lien entre la culture organisationnelle et l'engagement d'un employé.

Selon Hofstede *et al.* (2010), la culture est « la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de

personnes des autres» et plus spécifiquement, la culture organisationnelle est capturée par des pratiques culturelles telles que les symboles (par exemple, les gestes ou la façon dont les gens sont habillés), les héros (modèles de rôle de la société) et les rituels (par exemple, la façon dont les gens se saluent). Avec son diagramme en oignon, Hofstede distingue la culture organisationnelle de la culture nationale. Cette dernière est construite autour du cercle intérieur et donc des valeurs essentielles d'une nation (croyances/convictions fondamentales) qui sont transmises aux individus pendant l'enfance. Les pratiques culturelles représentent les couches extérieures du diagramme et cela implique que des individus ayant des origines culturelles nationales différentes soient tout à fait capables de travailler ensemble au sein d'une même organisation, de partager les mêmes objectifs et le même but organisationnel, même si elles ne partagent pas les mêmes convictions. Les travaux de Hofstede suggèrent également que les individus sont capables de s'adapter à des pratiques culturelles et donc à des cultures organisationnelles différentes alors qu'il est quasiment impossible de changer ses valeurs fondamentales.

Les deux organisations, FLUID et la fondation HANDI, s'appuient sur des valeurs fortes qui ont un impact non seulement sur la façon dont les gens travaillent ensemble, mais aussi sur la façon dont ils perçoivent la société et dont ils pensent au rôle de l'organisation au sein de leur écosystème. Nous pensons que cela va au-delà des pratiques culturelles (symboles, héros et rituels). Conformément à des études antérieures (Aguado et Retolaza, 2020 ; Melé, 2003), nous soutenons que les valeurs fortes qui soutiennent une organisation éthique et orientée vers un but précis constituent un potentiel important pour favoriser la créativité, car elles ont un impact positif sur la motivation intrinsèque des collaborateurs. Cependant, cela touche également le cercle intérieur du diagramme en oignon de Hofstede et donc les valeurs fondamentales d'un individu. En conséquence, son engagement à rester dans l'entreprise devient un facteur de plus en plus émotionnel et même un léger désaccord avec ses convictions personnelles risque d'être considéré comme une rupture où la solution est alors de quitter l'organisation. Ainsi, malgré le potentiel de motivation élevé, le risque de perdre des compétences précieuses peut être plus élevé dans les organisations où les valeurs sont fortes. Par conséquent, ces entreprises doivent non seulement prendre en compte les compétences d'un individu lors du processus de recrutement, mais aussi ses convictions personnelles afin d'éviter une inadéquation.

Dans l'ensemble, notre étude fournit de premières indications sur la manière dont une organisation à but lucratif peut améliorer l'engagement et la motivation d'un employé, ce qui, en fin de compte, soutient sa capacité créative. Cependant, notre étude montre également que

l'objectif de l'organisation ne suffit pas à lui seul à soutenir l'engagement d'un employé, et que des valeurs d'entreprise fortes ne sont pas sans risque pour les organisations. De ce point de vue, notre étude révèle finalement que les organisations doivent prendre soin de l'engagement de leurs collaborateurs ainsi que de leur cadre organisationnel afin de développer tout le potentiel inhérent à un objectif organisationnel fort.

Notre étude présente certaines limites. Tout d'abord, elle est fondée sur un nombre réduit d'observations : seulement deux cas. Il sera intéressant de vérifier ces résultats avec d'autres cas. Deuxièmement, l'entreprise industrielle sélectionnée est une entreprise familiale avec des valeurs fortes et un investissement social important qui se transmettent depuis des générations. Cela induit un biais dans l'étude dans la mesure où les résultats ne sont pas directement reproductibles dans une organisation similaire qui n'a pas cette tradition familiale. Enfin, un dernier biais qu'il nous semble nécessaire de souligner est que notre étude se focalise sur un haut niveau d'exigence des organisations. En effet, nous pensons que cette approche ne décrit pas la survie d'une organisation à court terme, mais plutôt une stratégie à long terme. Pour de futures recherches, il sera intéressant d'observer comment une crise, telle que la pandémie de Covid-19, a des répercussions sur la stratégie à long terme d'une organisation en raison d'importantes contraintes à court terme.

## Bibliographie

- Aguado, Ricardo, Retolaza, Jose Luis, « Humanistic Management in the Corporation: From Self-Interest to Dignity and Well-being », in Ricardo Aguado et Ignacio Eizaguirre (dir.), *Virtuous Cycles in Humanistic Management*, New York, Springer International Publishing, "Cham (Contributions to Management Science)", 2020, p. 151-161.
- Amabile, Teresa, « How to kill creativity ? », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 5, 1998, p. 76-87.
- Amabile, Teresa, « Creativity and innovation in Organizations », *Harvard Business School Background Note*, n° 9-396-239, 1996.
- Attanasi, Giuseppe, Curci, Ylenia, Llerena, Patrick, Pinate, Adriana Carolina, Del Pino Ramos-Sosa, Maria et Urso, Giulia, « Looking at Creativity from East to West: Risk Taking and Intrinsic Motivation in Socially and Culturally Diverse Countries », *Working Papers of BETA 2019-38*, Bureau d'Économie Théorique et Appliquée, UDS, Strasbourg, <https://beta-economics.fr/working-papers/2019-38/>.
- Bollinger, Sophie, Neukam, Marion, « Innovation and Altruism: A New Paradigm Defining the Survival of Corporations? », in Nima Rezaei (dir.), *Integrated Science*, New York, Springer International Publishing, "Cham (Integrated Science)", 2021.
- Cohendet, Patrick, Neukam, Harvey, Jean-Francois et Simon, Laurent, « Managing creativity in the firm: the fuzzy front end of innovation and dynamic capabilities », in Thierry Burger-Helmchen (dir.), *The Economics of Creativity: Ideas, Firms and Markets*, Londres, Routledge, 2013, p. 155-174.

- Deci, Edward, Koestner, Richard et Ryan, Richard, « Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again », *Review of Educational Research*, vol. 71, n° 1, 2001, p. 1-27.
- Doorn, Neelke, Koops, Bert-Jaap, Romijn, Henny, Swierstra, Tsjalling et Van den Hoven, Jeroen, *Responsible Innovation 1: Innovative Solutions for Global Issues*, Dordrecht, Springer Netherlands, 2014.
- Fagerberg, Jan, Mowery, David et Nelson, Richard, *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford, OUP, 2004.
- Gartenberg, Claudine, Prat, Andréa et Serafeim, George, « Corporate purpose and financial performance », *Organization Science*, vol. 30, n° 1, 2019, p. 1-18.
- Hamel, Gary, Zanini, Michèle, *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*, Harvard Business Review Press, 2020.
- Henderson, Rebecca, Hsieh, Nien-hë et Snowberg, Erik, « What is the Purpose of the Corporation? », *Harvard Business School Technical Note*, p. 320-370, 2020, <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=57443>.
- Hennessey, Beth, Amabile, Teresa M., « Reality, intrinsic motivation, and creativity », *American Psychologist*, vol. 53, n° 6, 1998, p. 674-675.
- Hollensbe, Elaine, Wookey, Charles, Hickey, Loughlin, Nichols, Vincent et George, Gerard, « Organizations with Purpose », *The Academy of Management Journal*, vol. 57, n° 5, 2014, p. 1227-1234.
- Lazaric, Nathalie, Raybaut, Alain, « Do incentive systems spur work motivation of inventors in high tech firms? A group-based perspective », *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 24, n° 1, 2014, p. 135-157.
- Melé, Domènec, « The Challenge of Humanistic Management », *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n° 1, 2003, p. 77-88.
- Neukam, Marion, « Managing the fuzzy front-end in multicultural teams », *European Journal of Innovation Management*, vol. 20, n° 4, 2017, p. 578-598.
- Parjanen, Satu, « Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity », *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, vol. 7, 2012, p. 109-128.
- Pirson, Michael, « A Humanistic Perspective for Management Theory: Protecting Dignity and Promoting Well-Being », *Journal of Business Ethics*, vol. 159, n° 1, 2019, p. 39-57.
- Porter, Michael, Kramer, Mark, « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, *january-february*, 2011, p. 62-77.
- Porter, Michael, Ketels, Christian, « UK Competitiveness : Moving to the Next Stage », *DTI Economics Paper*, 3, n° URN 03/988, 2003.
- Sanak, Mesut, Kuruöz, Mehmet, « Authentic Leadership and Altruism: The Mediating Role of Meaningfulness », *Universal Journal of Educational Research*, vol. 5, n° 3, 2017, p. 447-452.
- Snyder Mark, Omoto Allen M., « Volunteerism and society's response to the HIV epidemic », *Current Directions in Psychological Science*, vol. 1, n° 4, 1992, p. 113-116.
- Staw, Barry, « Intrinsic and extrinsic motivation », *Readings in Managerial Psychology*, University of Chicago Press, 1989, p. 36-71.
- Tellis, Gerard, Prabhu, Jaideep et Chandy, Rajesh, « Radical Innovation across Nations: The Preeminence of Corporate Culture », *Journal of Marketing*, vol. 73, n° 1, 2009, p. 3-23.
- Vecina, María, Chacon Fuertes, Fernando, Marzana, Daniela et Marta, Elena, « Volunteer Engagement And Organizational Commitment In Nonprofit Organizations: What Makes Volunteers Remain Within Organizations And Feel Happy? », *Journal of Community Psychology*, vol. 41, n° 3, 2013, p. 291-302.
- Voegtlin, Christian, Scherer, Andreas Georg, « Responsible Innovation and the Innovation of Responsibility: Governing Sustainable Development in a Globalized World », *Journal of Business Ethics*, vol. 143, n° 2, 2017, p. 227-243.
- Wilenius, Markku, « Leadership in the sixth wave—excursions into the new paradigm of the Kondratieff cycle 2010–2050 », *European Journal of Futures Research*, vol. 36, n° 2, 2014.
- Yin, Robert, *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2003.