

Communiqué de presse / 2 juin 2009

## KRACH OU BOOM DES VALEURS ?

*Les valeurs des entreprises françaises face à la crise*

**Leviers performants pour accompagner les changements, les valeurs semblent assez peu intéresser les dirigeants en période de crise. Focalisés sur des sujets opérationnels dont ils attendent des résultats rapides et visibles, ils privilégient souvent une logique court-terme sur une vision long-terme. Pourtant, le pilotage optimal des valeurs permet de mieux traverser une crise, et surtout d'anticiper l'après-crise...**

### « Excellence » de Lehman Brothers, « professionnalisme » de la SG... quand la réalité divorce avec les mots

Outil de motivation en interne et de différenciation en externe, les valeurs peuvent aussi miner la crédibilité de l'entreprise et déstabiliser son positionnement. « *Faire les bons choix ; (...) démontrer notre recherche de l'excellence ; (...) se respecter les uns les autres (...); rendre des comptes à la communauté (...)* » tels sont quelques-unes des « valeurs » et « principes opérationnels » que l'on pouvait lire dans l'éditorial du dernier rapport annuel de ~~---~~ Lehman Brothers. En France, la **Société Générale** affiche 3 valeurs : « *professionnalisme, esprit d'équipe, innovation* ». Difficile de penser que les derniers mois ont offert une incarnation convaincante de ce positionnement de marque...

*Donner du sens*, la formule est usée... au point qu'elle n'en a plus guère ! Pourtant, en cette période critique, la capacité des entreprises à limiter les écarts entre comportements manifestés et comportements souhaités, identité réelle et identité projetée, valeurs revendiquées et valeurs vécues sera décisive.

### Deux constats de l'étude : éthique et relation... du trop au trop peu !

#### 1. Une logique de l'éthique qui place l'entreprise face à ses responsabilités

Dans le Top 20 des valeurs des entreprises françaises, la famille *éthique* est surreprésentée. C'est une réponse implicite de l'entreprise à une demande sociale forte en matière de responsabilité, de transparence, de partage et de respect. Un contexte général que la crise actuelle accentue, comme en témoigne le débat sur la « moralisation du capitalisme » et sa forte résonance dans l'opinion. Encore faut-il que ces valeurs éthiques généreusement proclamées répondent vraiment à cet enjeu. En 2001 déjà, la société **Enron** brandissait fièrement son système de valeurs : « *communication, respect, intégrité, excellence* »... Si la famille éthique occupe le premier rang dans la typologie des valeurs, les entreprises n'en sont pas moins soulagées au régime de la preuve : l'exigence éthique ne se paie pas de mots.

#### 2. Une carence relationnelle qui place l'entreprise face à la défiance

Les valeurs *relationnelles* – proximité, partenariat, confiance, solidarité, diversité... – n'occupent que la troisième place dans le Top 20 des valeurs des entreprises françaises. Pourtant, la notion de *relation* est au centre du discours de nombreuses entreprises et marques, qui revendiquent la nécessité de nouveaux rapports avec les salariés comme avec les clients, et avec la société civile en général. La crise actuelle est aussi – et peut-être d'abord – une crise de confiance. La présence, et surtout l'incarnation, de valeurs relationnelles dans le système des valeurs des entreprises constituera une réponse à ce besoin de renouveler les rapports avec l'ensemble des parties prenantes. Dans le cas contraire, c'est la crise de confiance qui s'en chargera...

**Le développement durable dans une croissance retrouvée, c'est d'abord et avant tout l'entreprise durable : celle dont la vision dépasse le court terme et dont les valeurs garantissent la cohérence.**

Contact presse

Charlotte MILLET

☎ : 06 83 93 67 03

@ : charlottesmillet@gmail.com

## LA METHODOLOGIE

### 1. Une analyse en 2 phases : quantitative (analyse lexicométrique) ; qualitative (analyse sémantique).

Le corpus de l'étude a été constitué à partir des entreprises du SBF 120 dotées de valeurs explicites, et de 25 autres entreprises françaises, hors cotation, représentatives des différents secteurs d'activité (INSEE, NAF rev. 2, 2008). Sans prétendre à l'exhaustivité, ce panel est qualitativement représentatif des grandes entreprises françaises et de leurs systèmes de valeurs. Ces derniers ont été extraits d'un corpus constitué par des documents publics corporate des entreprises du panel.

### 2. Des fiches signalétiques, uniques en leur genre, réalisées sur le Top 20 des valeurs.

Au-delà de données chiffrées (numéro de classement de la valeur, taux d'utilisation par les entreprises) et de l'indication du positionnement dominant de la valeur dans les systèmes où elle apparaît, ces fiches présentent 3 niveaux d'information :

- Description et illustration par des verbatims des usages et connotations relevés
- Eclairage du potentiel de significations de la valeur à travers un cadrage sémantique
- Des remarques et observations, rédigées à partir de l'expérience concrète des consultants d'Ad-Verbe, qui soulignent les facteurs de risques et de succès attachés à la valeur

### 3. Une typologie inédite de 5 familles de valeurs

L'étude, réalisée à partir d'un corpus constitué par des documents publics *corporate* (sites Internet, rapports annuels, chartes éthiques...) a permis de dégager une typologie de 5 familles de valeurs :

- **Ethiques (34 %)** : elles connotent un engagement moral de l'entreprise (*Humain, Solidarité, Intégrité, Transparence, Équité...*)
- **Performatives (29 %)** : elles renvoient à l'action, à la performance à l'efficacité (*Qualité, Réactivité, Expertise, Rentabilité, Pragmatisme...*)
- **Relationnelles (29 %)** : elles concernent l'accent mis sur les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes (*Proximité, Partenariat, Confiance, Solidarité, Diversité...*)
- **Psychologiques (8 %)** : elles caractérisent des inclinations mentales tantôt cognitives, tantôt émotionnelles (*Créativité, Passion, Audace, Enthousiasme, Initiative...*)
- **Politiques (< 1%)** : elles expriment la vision de l'entreprise en tant qu'acteur collectif engagé (*Pérennité, Indépendance, Démocratie, Leadership, Liberté...*)

#### Faits et chiffres clés de l'étude

- 115 entreprises françaises auscultées
- 107 valeurs distinctes dénombrées
- La valeur *Respect* arrive en tête avec 36 % des entreprises qui la revendique
- Le Top 5 des valeurs des entreprises françaises : *respect, innovation, responsabilité, esprit client, esprit d'équipe*
- 5 familles de valeur identifiées : éthiques, performatives, relationnelles, psychologiques, politiques.
- 4,86, c'est le nombre moyen de valeurs revendiquées par les entreprises françaises (avec 4 valeurs comme choix le plus répandu).

#### Qui sommes-nous ?

*Ad-Verbe est un cabinet d'études et de conseil en communication créé et dirigé par Jean Laloux. De formation universitaire (DEA de philosophie à Paris I) son expertise porte sur le langage, l'identité et la culture des organisations dans le monde économique. Sa mission : définir, élaborer et mettre en œuvre des stratégies discursives pour accentuer l'efficacité de la communication de ses clients et accompagner leurs démarches de changement.*

*Ad-Verbe réalise pour ses clients :*

- *des missions de conseil en stratégie de communication (conduite du changement, accompagnement de projets d'entreprise)*
- *des études sémio-linguistiques (supports de communication, verbatim)*
- *des outils spécifiques de pilotage de la communication à l'attention des managers et de leurs équipes (chartes sémantiques, chartes rédactionnelles)*
- *des contenus rédactionnels à forte valeur ajoutée (discours, éditos, synthèse, notamment dans les domaines scientifique et médicaux),*
- *des formations sur-mesure (expression écrite, communication institutionnelle).*

*Les consultants d'Ad-Verbe sont notamment intervenus auprès de : Canal+, Areva, Avis, Laboratoires Roche, Sogeti-Capgemini, Wanadoo, Ernst&Young, La Banque Postale, Société Générale, ProNatura, Fnaim, Ville de Pantin, Conseil général du Gers, INSERM, INPI, Renault, GSF, Servair, Fondation Ipsen, SEDIF...*

**Tout savoir sur Ad-Verbe : <http://www.ad-verbe.com>**