

THIERRY WELLHOFF

NOUVELLE
ÉDITION

Les VALEURS

Donner du sens
Guider la communication
Construire la réputation

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Les valeurs ? Quelles valeurs ?

Régulièrement invoquées dans les entreprises, celles-ci recèlent bien des ambiguïtés. Valeurs morales ? Valeurs de marque ? Valeurs institutionnelles ? Qu'est-ce au juste que les valeurs ? A quoi servent-elles ? Comment les utiliser ? Comment évaluer leur intérêt ?

À une époque où les entreprises comme leurs salariés et leurs clients sont en quête de nouveaux repères, un système de valeurs approprié offre aux entreprises le moyen de donner un sens à leurs multiples enjeux, de garantir la cohérence de leur communication et, enfin, de contribuer à leur réputation. Cet ouvrage donne tous les conseils, théoriques et concrets, pour mettre en place un système de valeurs performant.

Thierry Wellhoff apporte un éclairage neuf bouleversant la dichotomie valeurs de marque / valeurs éthiques, et propose, sous l'appellation « code génétique », un modèle original qui répondra aux attentes des Directions Générales comme celles des Directeurs Marketing, de la Communication et des Ressources Humaines.



Thierry Wellhoff dirige depuis plus de 30 ans l'agence de communication Wellcom, qu'il a créée. Il a réuni dès 2002 un groupe d'experts pour conduire une réflexion sur la nature des valeurs en entreprise et initié l'Index International des Valeurs Corporate®, étude dont la dernière vague, menée auprès de 4000 entreprises dans une dizaine de pays, en Europe, en Inde et aux USA, est intégrée à cette nouvelle édition.

Thierry Wellhoff anime aussi de nombreuses conférences sur le sujet des valeurs.

Code éditeur : G54797
ISBN : 978-2-212-54797-9

Les valeurs

Donner du sens

Guider la communication

Construire la réputation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Wellcom a été nommée « Agence de l'année 2008 »



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2009, 2011

ISBN : 978-2-212-54797-9

Thierry Wellhoff

Les valeurs

*Donner du sens
Guider la communication
Construire la réputation*

Deuxième édition

EYROLLES

Éditions d'Organisation

SOMMAIRE COMMENTÉ

Partie 1 – Comprendre les valeurs

Chapitre 1 – Des valeurs ? Quelles valeurs ? 7

Valeur boursière, chaîne de valeur ou valeur d'échange, le terme valeur qui désignait initialement la bravoure revêt une multitude de significations. Alors que la référence aux valeurs est largement utilisée dans la littérature destinée au monde des affaires, ce chapitre a pour objet d'éclairer dans le contexte de l'entreprise le sens du mot valeur.

Chapitre 2 – Les valeurs : éthique ou identité ? 25

- Les valeurs, socle de l'éthique d'entreprise

Domaine de référence le plus usuel des valeurs lorsque l'on parle du sujet en entreprise, ce chapitre traite d'abord des valeurs sous l'angle éthique, et de leur traduction sous forme de chartes éthiques et de guides de bonne conduite.

- Les valeurs, au cœur de l'identité et du concept de marque

Cette partie traite de l'aspect identitaire des valeurs souvent mentionné dans les livres de marketing. Il s'agit ici des valeurs de marque, plus précisément des valeurs de la marque-entreprise. Une revue des différentes références utilisées pour l'analyse des marques sous l'angle des valeurs.

Chapitre 3 – Les valeurs, code génétique de l'entreprise 59

Avec l'Internet, tous les messages de l'entreprise viennent tôt ou tard sur la place publique. La segmentation entre l'entreprise « tout marketing » et l'entreprise « tout institutionnel » n'est bientôt plus possible. La segmentation entre valeurs de marque et valeurs éthiques devra disparaître pour laisser la place à des valeurs fédératrices, porteuses de sens pour l'ensemble de l'entreprise. Elles constituent le code génétique de l'entreprise.

Partie 2 – Connaître les valeurs*Chapitre 4 – Cartographie des valeurs d'entreprise* 81

Les valeurs citées par les entreprises donnent ici lieu à une classification en 8 familles de valeurs : valeurs de compétence, gagnantes, de conduite, sociétales, relationnelles, morales, d'épanouissement, sociales. Ces différentes familles sont organisées en une cartographie des valeurs qui servira d'outil de référence pour comparer les tendances par secteur d'activité et les valeurs à l'international.

Chapitre 5 – Les valeurs retenues par les entreprises françaises 91

Ce chapitre, inspiré de l'Index des Valeurs Corporate[®], traite des classements des valeurs corporate retenues par les entreprises françaises. Ce classement permet de voir les évolutions sur deux vagues d'études consécutives. Il donne lieu à des classements par taille d'entreprise et par grands secteurs d'activité. Un focus est réalisé sur les dix premières valeurs retenues par les entreprises françaises.

Chapitre 6 – Les valeurs retenues à l'international 107

Après une rapide synthèse des représentations des valeurs sur différents continents, ce chapitre propose une synthèse des résultats de l'Index International des Valeurs Corporate[®], étude réalisée dans dix pays européens, ainsi que l'Inde et les États-Unis.

Partie 3 – Engager une démarche valeurs*Chapitre 7 – Formaliser les valeurs de son entreprise* 131

À partir du relevé des meilleures pratiques et des interventions réalisées dans les entreprises, ce chapitre propose un guide de formalisation des valeurs.

Chapitre 8 – Déployer et communiquer ses valeurs 153

Les meilleures pratiques pour déployer et communiquer les valeurs, et à partir de celles-ci, un focus particulier sur l'utilisation des valeurs dans la communication et sur le management des valeurs.

Chapitre 9 – Les bénéfices d'une démarche valeurs 171

Les dix raisons qui doivent conduire à mener en profondeur une démarche valeurs, avec les bienfaits qu'une entreprise peut en retirer. Des bénéfices d'ordre stratégique, managérial, marketing, sociétal et de réputation.

Conclusion 185**Bibliographie** 187

AVANT-PROPOS

Le sujet des valeurs, dans la littérature d'entreprise, a déjà été abordé de nombreuses et différentes manières. Dans le domaine de la déontologie avec, en particulier, le livre de Jean-François Claude, *Le Management par les valeurs*¹, mais aussi dans le domaine du marketing, au travers de nombreux ouvrages sur la marque comme ceux de Jean-Noël Kapferer² et de Marie-Claude Sicard³ pour ne citer qu'eux. Néanmoins, le sujet des valeurs porte en lui-même suffisamment d'ambiguïté et d'ambivalence pour mériter de s'y arrêter davantage et être aujourd'hui abordé dans son ensemble.

Affirmons-le d'emblée, une réflexion sur les valeurs révèle beaucoup de potentiel et offre aux entreprises de nouvelles perspectives :

- la vision et le partage du projet d'entreprise, en réponse notamment à la demande croissante de «sens» des collaborateurs mais aussi des clients, des actionnaires, des parties prenantes... L'équipe de management est concernée par cette dimension ;
- la conduite des affaires, qui demande une éthique plus affirmée. C'est la vision privilégiée par le management et les directions des ressources humaines ;
- le pilotage des stratégies de communication, qui a aujourd'hui besoin de lignes de force à la fois plus claires et plus pérennes, donc plus profondes. Les directions de la communication et du marketing sont, bien sûr, les plus sensibles à cette vision.

1. Jean-François Claude *Le Management par les valeurs*, Éditions Liaisons, 2^e édition, 2003.

2. Jean-Noël Kapferer, *Les Marques, capital de l'entreprise*, Eyrolles, 2007.

3. Marie-Claude Sicard, *Identité de marque*, Eyrolles, 2^e édition, 2008.

On peut d'ailleurs se poser la question de ce qu'est au juste une entreprise. Et surtout qui est l'entreprise ? Est-ce le patron ou plus généralement les cadres dirigeants ? Les salariés ? Les actionnaires ? Tous à la fois ? Mais pourquoi auraient-ils tous les mêmes valeurs ? Le management a-t-il le droit de soumettre ses valeurs aux salariés ? Est-il tenu de se soumettre aux valeurs de l'actionnaire ? L'entreprise, finalement, est une abstraction et, précisément, l'un des buts de l'équipe de management est d'en faire quelque chose de concret et de vivant. Bien souvent, ce seront les valeurs qui pourront l'y aider.

Mais si les valeurs sont si stratégiques, pourquoi leur définition n'est-elle pas abordée avec plus de sérieux, et dès la création d'une entreprise ? Si le cas est, disons-le franchement, encore trop rare, de plus en plus d'entreprises (les très grandes bien sûr, mais également aujourd'hui la plupart des PME) aujourd'hui considèrent les valeurs comme un sujet de toute première importance.

Depuis 1981, l'agence Wellcom s'intéresse aux valeurs. Mais à sa création, en évoquant exclusivement les valeurs de la marque, nous nous intéressions essentiellement à leur rôle en termes de marketing. À titre d'exemple, pour telle marque-produit, nous parlions de valeurs d'authenticité ou d'efficacité, pour telle marque-entreprise, de pérennité ou de légitimité. Mais c'est alors que sont apparues, au milieu des années 1990, dans de plus en plus de sociétés, des valeurs comme l'«intégrité» ou le «respect du client» qui étaient mises en avant dans les plaquettes, les brochures, les guides d'intégration... et affichées jusque dans les halls d'accueil ! Et parfois, si les valeurs affichées se recoupaient avec celles que nous étions amenés à recommander à nos clients, celles-ci étaient d'une nature tellement différente qu'il s'avérait le plus souvent impossible d'espérer y trouver la moindre cohérence.

Loin de vouloir caractériser l'identité de l'entreprise, elles ambitionnaient une attitude, des comportements, bien (trop ?) souvent une morale pour leurs collaborateurs. Il faut bien le dire, celles-ci avaient de quoi laisser perplexes. Que penser en effet d'une entreprise qui affiche haut et fort son «honnêteté» parmi ses principales valeurs ? «À la troisième fois où un interlocuteur me parle de son

honnêteté, je regarde si j'ai toujours mon portefeuille», nous a-t-on dit un jour... une attitude illustrant assez bien la méfiance que la référence aux valeurs réveille en nous.

Et il n'était pas rare que les entreprises affichent plus de dix valeurs. Celles-ci, n'ayant rien en commun avec les valeurs de marque, annonçaient, sans autre forme de réflexion : «satisfaction client, souplesse, réactivité» et autre «disponibilité». Des valeurs revendiquées comme «éthiques», mais qui résonnaient bien davantage comme des promesses marketing.

De cela, nous avons été amenés à comprendre que sous le même mot «valeur», cohabitaient des notions très disparates et des valeurs qui n'avaient pas justement la même «valeur». Il devait donc exister une incompréhension fondamentale sur le terme et une confusion sur la nature même des valeurs en entreprise.

Persuadée que le sujet portait en lui-même, au-delà de son incompréhension, le germe de possibilités insoupçonnées, notre agence a pris deux décisions : la première a été de constituer un groupe «expert» pour mener une réflexion en profondeur sur les valeurs, la seconde de lancer un programme d'études pour tenter de mieux comprendre les valeurs et d'appréhender les démarches retenues par les entreprises en France et dans le monde.

Le groupe expert – qu'il soit ici vivement remercié – a accepté de nous accompagner dans notre démarche, avec pour mission à la fois de réfléchir à ce qu'était une valeur dans le cadre de l'entreprise et de décrypter les études que nous avions engagées. Composé notamment de Jean-François Claude, expert en déontologie d'entreprise, auteur de *L'Éthique au service du management*¹ et du *Management par les valeurs*², de Douglas Rosane, expert en ressources humaines, directeur général d'ISR France, société d'études internationale leader sur la motivation des salariés, aujourd'hui fusionnée à Towers Perrin, Catherine Maurey, docteur

1. Jean-François Claude, *L'Éthique au service du management*, éditions Liaisons, 2002.

2. Jean-François Claude, *Le Management par les valeurs*, éditions Liaisons, 2003.

en philosophie, conseiller en éthique d'entreprise, membre du Cercle éthique des affaires et auxquels se sont joints Philippe Lucas, directeur général de Wellcom et Gérard Dahan, de l'Institut Procom. Nous ne voudrions pas non plus oublier deux de nos collaborateurs, Clarence Michel et Clément Trézéguet, dont la patience a su nous accompagner, ainsi que les étudiants de l'ISC et de l'ESAM.

Les études mises en place, de nature à la fois quantitative et qualitative ont été publiées pour la première fois en 2003, puis en 2004, sous le nom d'Indicateur des valeurs[®]. Celui-ci a pris, en 2006, la dénomination d'«Index des Valeurs[®]» pour pouvoir être porté au niveau international, avec l'aide du réseau Ecco dont Wellcom est membre fondateur.

Le sujet des valeurs s'est avéré bien plus riche que nous ne l'avions imaginé au départ. Il s'est révélé, au fur et à mesure, comme dépassant largement à la fois le contexte de la déontologie et celui de la communication pour porter une vision globale du management de l'entreprise.

Ce livre, qui a pour vocation d'éclairer les démarches valeur des entreprises ou des institutions, vise de ce fait trois objectifs :

- apporter un éclairage pour définir le sens et donc l'utilité effective des valeurs sous un angle entrepreneurial et managérial ;
- donner un aperçu des valeurs retenues par les entreprises, en France comme à l'international ;
- donner des clés pour aider et accompagner les responsables d'entreprise à formaliser les valeurs et en tirer le meilleur parti dans leur organisation pour leur communication.

La mission de ce livre sera enfin atteinte si celui-ci contribue à ce que les valeurs, bien plus qu'un simple attribut de mode, permettent aux entreprises de mieux partager, en interne comme en externe, le sens de leur action. Et s'il aura pu apporter une aide concrète pour la cohérence de leur communication auprès de leurs différents publics, parmi lesquels leurs collaborateurs, leurs clients et leurs actionnaires mais aussi, *in fine*, la société dans son ensemble.

PARTIE 1

COMPRENDRE LES VALEURS

Chapitre 1

Des valeurs ? Quelles valeurs ?

«Valeur» est un mot abondamment utilisé en des sens et circonstances très différents, non seulement dans la vie courante, dans la littérature et les médias, mais aussi dans le monde de l'entreprise. Plus que bien d'autres termes, le mot «valeur» revêt, suivant le contexte historique, social ou culturel, des significations multiples qui ne favorisent pas vraiment sa compréhension immédiate.

Dès son origine, le mot fait appel à une certaine complexité, puisqu'il recouvre des représentations aussi bien concrètes qu'abstraites. Issue du mot latin *valor* et apparue au XI^e siècle, la valeur a désigné soit le prix d'un bien, son évaluation dans une perspective économique, soit la bravoure, vertu guerrière d'un homme.

Nous avons conservé dans le langage courant ces deux sens du mot valeur. D'une part, la valeur recouvre une représentation concrète, très rationnelle de choses facilement saisissables, la valeur d'un bien, qui s'exprime avec des montants, des chiffres. Ce sens a toute l'apparence de la rationalité et nous place dans une vision très cartésienne. D'autre part, la valeur peut aussi décrire une chose à laquelle nous attribuons une certaine richesse, mais dans un domaine plus abstrait, moins rationnel, moins aisément mesurable et appréhensif, et par voie de conséquence, ouvert à de multiples interprétations.

Cette double application du terme laisse néanmoins percevoir une unité de sens. Attribuer une valeur à quelque chose est un acte profond, puisque l'objet que nous jugeons se voit doté d'un surcroît de sens qu'il ne possède pas forcément par lui-même. «Est-ce parce qu'on le désire qu'il vaut ou parce qu'il vaut, qu'on le désire?», questionne d'ailleurs André Comte-Sponville dans *Philosophie de la valeur*¹.

La valeur est, en ce sens, un outil de réflexion et un moyen pour appréhender et se saisir d'une réalité. Et c'est bien là la première «valeur» des valeurs, leur premier intérêt comme nous l'explique Alain Rey, dans l'article qu'il y consacre, dans son *Dictionnaire culturel* :

«Une valeur est d'abord ce qui s'oppose au fait, au donné, au phénomène : elle vaut par elle-même et permet ainsi de dépasser le donné en jugeant, en valant comme critère absolu de d'évaluation. [...] une valeur morale, telle que la justice, l'honnêteté, etc., constitue une idée à l'aune de laquelle pourra être jugée toute action. La valeur [...] ne représente pas une norme différentielle, une échelle conventionnelle de comparaison, puisque par principe elle désigne ce à partir de quoi quelque chose peut "valoir".»²

En nous inscrivant dans un rapport direct et impliquant avec le monde, la valeur nous permet de faire le lien entre l'abstrait et le concret, entre l'idée et sa réalisation, entre l'idéal et le réel³.

Les valeurs ne concernent pas seulement le monde des idées mais aussi, en nous conduisant à nous interroger sur nous-mêmes et sur ce qui nous est donné à apprécier, elles conduisent à l'action. Cette mise en application effective des valeurs – ce moment où de principes spirituels elles deviennent principes d'action – est également décrite par Alain Rey à l'article «Valeur» déjà cité :

«[...] Toute valeur n'existe que dans et par la réalisation d'un acte. Le propre d'une valeur est d'abord de se proposer à l'action comme

1. Non publié.

2. Alain Rey, *Dictionnaire culturel*, Le Robert, Paris, 2005, IV, «Valeur», p. 1726.

3. Louis Lavelle, *Traité des valeurs*, PUF, 2^e édition, Paris, 1991, I, «Les aspects constitutifs de la valeur», p. 370.

devant être réalisée, avant même d'apparaître comme ce par rapport à quoi j'évalue ou j'ordonne les actions comme les biens. Tout acte susceptible de se prêter à un jugement de valeur doué de sens manifeste une valeur pour laquelle il est à la fois un exemple et un appel.»¹

Le thème des valeurs renvoie immédiatement à notre identité la plus profonde et à notre sentiment d'appartenance ou d'exclusion de tel ou tel groupe social. Les valeurs participent aussi d'un va-et-vient permanent entre le collectif et l'individuel. Elles font à la fois appel à ce que nous avons d'intime en renvoyant à la notion de vertu (qui ne peut être qu'individuelle) et à notre adhésion à la société à laquelle nous apportons notre contribution. Cette dimension aussi bien individuelle que collective est sans doute la raison pour laquelle la vision qui a souvent prédominé dans l'entreprise est une vision culturelle inspirée de l'éthique.

Du niveau personnel au niveau collectif, de la personne à la collectivité, la notion de valeur comprend donc l'idée d'un aller et retour entre l'individu et la société dans laquelle il s'inscrit, d'un balancement perpétuel entre le personnel (le particulier) et le communautaire (le général). Adopter des valeurs, c'est adhérer à des fondamentaux généralement partagés.

Parler «valeur», c'est parler de l'homme, c'est aussi parler «culture», au sens d'idées et de comportements auxquels adhère une collectivité. Jean-François Claude affirme d'ailleurs que créer un lien entre l'individu et le collectif est la fonction première et essentielle des valeurs :

«Les valeurs sont un "lieu géométrique" de tensions, tensions entre l'individuel et le collectif, entre l'individuel constitué par l'apport du collectif, entre le collectif nourri de la singularité individuelle. Ces tensions en constituent la dynamique. Entrer dans le monde des valeurs, c'est affronter cette dialectique de

1. Alain Rey, *Dictionnaire culturel*, Le Robert, Paris, 2005, IV, «Valeur», p. 1727.

l'individuel et du collectif qui constitue la grande interrogation de notre époque.»¹

Une entreprise ne saurait, en effet, être réduite à sa dimension productive et commerciale, ni même à son mode de management. Une entreprise est, de fait, un groupe social, une communauté particulière avec ses règles de fonctionnement et des interactions entre ses membres, qu'il s'agisse de l'entreprise dans son ensemble ou des différents groupes humains qui la composent². À un niveau plus politique, c'est sur une communauté de valeurs que s'appuie l'Union européenne³.

Comment d'ailleurs concevoir une valeur indépendamment d'un projet, ne serait-ce qu'implicite, de fédération des volontés ? L'existence des valeurs tient au fait que toute société a besoin de commandements implicites ou explicites pour organiser la vie sociale et pour assurer son fonctionnement. La notion de valeur est le corollaire immédiat des concepts de société, de civilisation, de culture. Ce qui ne veut pas forcément dire que l'essentiel pour une société est d'avoir des principes, qu'ils soient «bons» ou «mauvais». Une société établie sur de «mauvais» principes resterait tout de même une société, fut-elle chaotique. Pour autant, il est difficile d'imaginer la survivance prolongée d'une telle société.

Toutes les valeurs seraient-elles donc bonnes à prendre ? Peut-être que oui, mais certaines peuvent et doivent néanmoins être

-
1. Jean-François Claude, *Le Management par les valeurs*, «Des valeurs pour un lien plus efficace entre l'individu et le collectif», Éditions Liaisons, Paris, 2003, p. 75.
 2. Comme l'a justement remarqué Marc Guillaume dans «Culture d'entreprise : similitudes et différences», conférence donnée au CEFI (Centre d'Économie et de Finances Internationales) lors des Rencontres économiques d'Aix-en-Provence «L'Europe et les États-Unis», non publiée.
 3. Comme le rappelle l'article 1-2 du Projet de traité modifiant le traité sur l'Union européenne «Les valeurs de l'Union» : «L'Union est fondée sur les valeurs de respect de la dignité humaine, de liberté, de démocratie, d'égalité, de l'État de droit, ainsi que de respect des droits de l'homme, y compris des droits des personnes appartenant à des minorités. Ces valeurs sont communes aux États membres dans une société caractérisée par le pluralisme, la non-discrimination, la tolérance, la justice, la solidarité et l'égalité entre les femmes et les hommes.»

privilégiées et définir ainsi les priorités que l'on se donne. Démarche d'autant moins facile que le sujet ne bénéficie finalement que d'assez peu de recul.

RETOUR SUR LES VALEURS DANS L'ENTREPRISE

Sans vouloir établir un historique précis qui n'est pas l'objet de ce livre, il est nécessaire de préciser que la notion de «valeurs d'entreprise» est une notion récente, sans doute apparue pour la première fois, aux États-Unis. Historiquement, les exemples d'entreprises ayant édicté des principes et les affirmant comme tels, sont rares avant la guerre de 1914. Il faut attendre les années 1930 et leur forte industrialisation pour qu'émergent les premiers exemples. Aux États-Unis, les théories économiques de Ford et de Taylor comptent certainement au nombre des premiers cas, sans oublier les pratiques de l'industrie métallurgique dans le monde occidental en général.

Le mouvement prend véritablement son essor après la guerre de 1945, plutôt outre-Atlantique. Dans l'après-guerre, jusqu'aux années 1960 environ, des entreprises pionnières telles que Esso ou Hewlett Packard ont commencé à théoriser, puis formaliser leurs valeurs, tandis que, dans une logique et perspective catholiques, Procter & Gamble avait mis en place des principes d'action pour ses salariés. Sur son site corporate, IBM fait état de la diffusion d'un premier «Business Conduct Guidelines» au tout début des années 1960¹.

Les valeurs ont souvent été pensées par un fondateur charismatique visionnaire, avant d'être reprises et perpétuées par des dirigeants fidèles à l'esprit de la maison mère. Mais il faut préciser également que le contexte législatif américain est particulier. Depuis le milieu des années 1970, le système législatif américain octroie des circonstances atténuantes, en cas de poursuite judiciaire suite à un délit, aux entreprises ayant défini formellement leurs valeurs de référence et appliquant en leur sein une éthique.

1. Cf. ibm.com/ibm/reponsability/company/management/bcg.shtml