

Baromètre des valeurs des entreprises

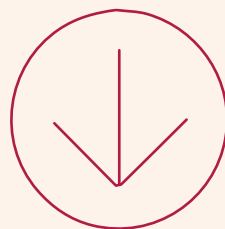


PANORAMA 2022
DE L'ADOPTION DES VALEURS
PAR LES ENTREPRISES

ETUDE COMPARÉE DU
SBF 120, NASDAQ 100 ET TOP
120 LICORNES MONDIALES

SENS
FUTUR

SOM- MAIRE



INTRODUCTION

03.

01. PANORAMA D'ADOPTION DES VALEURS PAR LES ENTREPRISES

08.

Un nouveau standard incontestable
Un manque de clarté encore flagrant
Une mise en avant à géométrie variable

09.

12.

18.

02. VALEURS PHARES ET VALEURS SPÉCIFIQUES

20.

Les valeurs, miroir de notre époque
Un standard international, quelques originalités

21.

27.

CONCLUSION

32.

À PROPOS DE SENS FUTUR

34.

ANNEXES

Méthodologie
Les limites à l'analyse
Liste des entreprises étudiées

36.

41.

42.



Valeur - nf

« qui est donné comme un idéal
à atteindre, comme
quelque chose à défendre »

Cette définition fait partie des 14 retenues par le Larousse et nous donne à voir l'ampleur de la notion qui nous intéresse. Les divergences et les difficultés fréquentes de lecture des valeurs de certaines entreprises font écho à cette complexité initiale. A notre sens, les valeurs pour les entreprises sont à la fois un idéal à atteindre mais aussi un socle identitaire. Si l'idéal est trop éloigné de la réalité, il est déconnecté et ne peut jouer son rôle de guide. Cette étude met en lumière les valeurs choisies par les entreprises autant qu'elle relève les difficultés à les communiquer de manière claire et limpide.

INTRO DUCTION



Dans un contexte de «grande démission» et de tension du marché du travail, la question des valeurs est plus que jamais au cœur des problématiques de marque employeur. Comment fidéliser et comment attirer les meilleurs talents ? Si le salaire reste l'argument numéro un, à rétribution égale plus d'un tiers des français.es affirment vouloir un travail davantage porteur de sens et attendent que leur entreprise s'engage. Bref, les enjeux RH pour les organisations en matière de valeurs n'ont jamais été aussi élevés. Mais qu'en est-il vraiment en termes de pratiques ?

Pour cette deuxième édition de ce Baromètre des Valeurs des Entreprises, notre périmètre d'analyse s'est enrichi tant en termes d'entreprises représentées qu'en précision d'analyse.

UNE COMPARAISON 2021 vs. 2022 :

Nous continuons à évaluer l'adoption des valeurs par les grandes entreprises françaises et internationales (SBF 120 et NASDAQ 100). Nous pouvons donc cette année apporter des éléments de comparaison par rapport à 2021 sur l'existence ou non de valeurs, leur nombre, leur accessibilité et leur nature.

UN PÉRIMÈTRE PLUS LARGE :

Nous avons fait le choix d'analyser non seulement les grandes entreprises mais cette année aussi les startups en ajoutant les 120 top « licornes » mondiales. Ce nouveau périmètre nous permet de comparer les pratiques chez des entreprises souvent vues comme avant-gardistes et plus « modernes » et de vérifier si cette image souvent véhiculée par les médias et startups elles-mêmes se vérifie sur ce plan... ou pas.

DE NOUVEAUX INDICES :

L'un des écueils majeurs révélé par l'édition 2021 était une confusion généralisée lorsqu'il s'agit de comprendre les valeurs de bon nombre d'entreprises. Dans certains cas on se demande même si on peut vraiment parler de valeur. Pour factueliser cette question au maximum nous avons introduit un nouvel indice de « lisibilité » qui répond aux questions suivantes « Les valeurs de l'entreprise sont-elles claires, est-ce que je les comprend facilement ? »



Les conclusions de cette année sont dans la continuité du Baromètre 2021... mais révèlent tout de même quelques surprises, en premier lieu du côté des licornes.

Les valeurs, vecteur de stabilité

Dans un monde en perpétuelle transformation et un contexte politique et économique tendu sur la scène internationale, les valeurs amènent du sens et de la stabilité dans chaque entreprise. Dans un environnement changeant et stressant, les valeurs ne se limitent plus à une recherche de profit mais constituent un socle de stabilité, un idéal pérenne. L'actualisation de cette étude en 2022 a mis en lumière la forte stabilité des valeurs des entreprises du SBF 120 et du NASDAQ 100 entre 2021 et 2022. Ces valeurs et ces missions n'ont pas nécessairement besoin d'être à vocation sociale - une idée reçue commune - leur rôle est de fournir un socle solide, une étoile du nord pour naviguer dans un environnement mouvant et de permettre à l'entreprise de maintenir le cap. La majorité des entreprises ayant fait évoluer leurs valeurs ont elles-mêmes connu des changements de taille et/ou de gouvernance majeurs qui justifient pleinement une mise à jour des valeurs.

Des thématiques qui font écho aux enjeux de société

Quant aux valeurs les plus représentées, elles sont similaires au classement de tête de l'année dernière, avec toutefois un changement de podium qui reflète encore une fois les préoccupations du moment. Là où l'innovation était l'année dernière la valeur reine du classement en France comme outre-Atlantique, c'est cette année un retour aux thématiques plus humaines de l'esprit d'équipe - une valeur forte qui est représentée aussi bien dans le SBF 120, le NASDAQ 100

et chez les licornes. Rappelons que la démarche d'évolution des valeurs ne se décide pas à la légère. On peut supposer que nous observons en 2022 les soubresauts de la pandémie et le besoin de se retrouver. L'innovation reste toutefois hégémonique dans le NASDAQ 100 mais à l'heure où nous bouclons cette étude les licenciements en masse dans la tech et le marasme qui touche le monde du VC capital et des startups glorieuses pourrait bien mettre à mal cette idéal d'innovation. RDV l'année prochaine...

Un double standard paradoxal

Si l'actualisation de cette étude a permis de noter une amélioration globale en termes d'adoption de valeurs du côté des grandes entreprises, elle nous a également réservé une surprise. Loin de l'image avant-gardiste et à la pointe des tendances, technologiques et sociétales, les licornes sont bien loin derrière les grandes entreprises en termes d'adoption des valeurs et accusent un retard paradoxal. L'occasion de se remettre en tête que l'existence de valeurs n'est pas un acquis pour tout le monde ! S'agit-il d'une question de maturité et de temps qui explique ce retard ou tout simplement un besoin moins fort de formaliser une culture dans la mesure où la « culture startup » conserve intrinsèquement un pouvoir d'attractivité qui dispense les licornes d'explicitier leurs valeurs individuelles...

Cette année encore, malgré une plus grande adoption de valeurs et une amélioration de leur accessibilité en 2022, les valeurs restent une notion encore confuse avec un enjeu majeur de définition, de précision, de clarté et d'authenticité.



QUE TROUVEREZ-VOUS DANS CETTE ÉTUDE ?

Panorama de l'adoption des valeurs par les entreprises :

À quel point cette démarche est-elle désormais la norme ou encore embryonnaire ? Les valeurs sont-elles mises en avant, lisibles ? À quel point est-il facile d'avoir accès à cette information ?

Quelles sont les valeurs tendance ?

Peut-on voir des différences culturelles entre la France et l'international ? Les grandes entreprises cotées en bourse et les licornes ? Quelles sont les valeurs les plus communes, les plus originales ?

Quelles conclusions tirer de cette analyse ?

Quels sont les limites à la définition et à l'adoption des valeurs ? Quelles conséquences pour des valeurs génériques ? Quelles conséquences pour les valeurs peu claires ou non partagées ?



CHAMP D'ANALYSE



Le sujet des valeurs concerne toutes les entreprises, or le champ d'analyse de cette étude est limité à des grandes entreprises ou "licornes". Aussi, les résultats présentés dans ce Baromètre sont donc à nuancer et ne peuvent être généralisés à toutes les entreprises. Nous avons fait le choix, comme l'année précédente, de nous concentrer sur la catégorie des grandes entreprises uniquement, à travers les index du SBF120 et du NASDAQ 100. Cette année nous avons ajouté une comparaison avec les 120 plus grandes "licornes" - soit des startups valorisées à plus de 1 milliard.

LE SBF 120

Indice boursier sur la place de Paris - inclut les plus grandes entreprises françaises, y compris celles du CAC 40. C'est une liste représentative des grands groupes français et ce dans tous les domaines d'activité. Ces entreprises à elles seules emploient plus de 3 millions de collaborateurs en France ; c'est près de 10% des actifs français qui travaillent pour ces 120 sociétés. C'est donc un échantillon symboliquement fort et statistiquement pertinent pour s'intéresser aux valeurs des grandes entreprises de l'Hexagone. Nous nous sommes basés sur l'indice actualisé en juin 2022 qui comprenait 119 entreprises.

LE NASDAQ 100

Est un indice boursier basé aux États-Unis composé des 100 plus grandes sociétés non financières cotées sur le marché plus vaste du NASDAQ. Il inclut majoritairement des entreprises américaines mais aussi étrangères, notamment dans le domaine de la technologie. Étant l'une des bourses des valeurs les plus influentes au monde, le NASDAQ est un indice pertinent pour étudier certaines des entreprises les plus importantes à l'échelle mondiale. Nous nous sommes basés sur l'indice actualisé en juin 2022 qui comprenait 102 entreprises.

NB : Les entreprises du NASDAQ ne sont pas toutes américaines, d'où l'appellation "entreprises internationales": ce sont néanmoins en grande majorité des groupes des États-Unis: 93% contre seulement 7% d'autres pays (Chine, UK, Argentine, Australie)

LES LICORNES

Désignent les jeunes sociétés, en général de moins de 10 ans et non cotées en bourse, qui affichent une valorisation à plus d'un milliard de dollars. Par souci de cohérence avec les deux indices précédents nous avons sélectionné les 120 licornes les mieux valorisées selon la liste référencée par CB Insights en juin 2022. Comme le NASDAQ, cette catégorie inclut majoritairement des entreprises américaines mais aussi chinoises, indiennes, françaises, anglaises, canadiennes, allemandes, australiennes.

Nous avons exclu volontairement les TPE PME pour qui nous avons identifié trop de biais potentiels pour avoir une comparaison robuste : absence d'équipe dédiée à ces sujets, parfois absence de site vitrine ou manque de moyens dédiés à la communication en général, au-delà bien sûr de l'impossible exhaustivité.

01.

Panorama d'adoption des valeurs par les entreprises



UN NOUVEAU STANDARD INCONTESTABLE

... du moins pour les
grandes entreprises



90%

des entreprises du **SBF 120**
affichent des valeurs¹

93%

des entreprises du **NASDAQ 100**
affichent des valeurs

¹ Valeurs qui sont exprimées comme telles et que nous avons pu trouver sur leur site, on retrouve directement le terme « valeurs », seul ou composé (eg. « valeurs humaines », « valeurs fondamentales »).

Les licornes à la traîne ?

67%

des entreprises
des **LICORNES**
affichent des valeurs

La majorité des licornes a également adopté ce standard, pour autant ce chiffre reste très en recul par rapport aux grandes entreprises plus installées. Un chiffre qui peut surprendre compte tenu des discours ambiants sur la plus grande "modernité" des startups souvent à la pointe sur le plan technologique mais aussi sur des pratiques managériales et des cultures d'entreprise disruptives et présentées comme plus en adéquation avec les nouvelles attentes des équipes. La question est : pourquoi sont-elles moins nombreuses à citer leurs valeurs ? On peut se demander si le manque de recul et d'historique suffisant engendre un retard de maturité sur ces sujets ou au contraire si la culture est intégrée dans le début et qu'elle se passe désormais de valeurs...

PROPORTION D'ENTREPRISES SANS VALEURS

CAC 40	→	5%
SBF 120	→	10%
NASDAQ	→	7%
LICORNE	→	33%
LICORNE US/UE	→	27%
TOTAL	→	17%

En 2022, 10% du SBF 120 et 7% du NASDAQ 100 n'affichent pas de valeurs. On constate donc une légère amélioration chez les grandes entreprises françaises et internationales car l'année dernière 16% des entreprises du SBF 120 et 14% des entreprises du NASDAQ n'avaient pas de valeurs.

Le contraste avec les licornes, dont un tiers n'a pas de valeurs en 2022, est ici saisissant.

4 VALEURS PAR ENTREPRISE EN MOYENNE

Le nombre de valeurs moyen reste stable depuis l'année dernière. On note une très légère augmentation pour les entreprises du NASDAQ 100. Les licornes quant à elles ont plutôt un set de valeurs plus restreint avec 3,4 valeurs par startup en moyenne.

	SBF 120	NASDAQ	LICORNE
NOMBRE MOYEN DE VALEURS BRUTES PAR ENTREPRISE EN 2021	4,0	4,7	
NOMBRE MOYEN DE VALEURS BRUTES PAR ENTREPRISE EN 2022	4,0	4,9	3,4

NB : 9 entreprises affichent deux valeurs brutes qui sont la même valeur retraitée (eg. chez Blockchain on retrouve 2 valeurs formulées comme "persévérance" et "acharnement". Dans ce cas de figure nous avons rattaché les deux valeurs brutes à la même valeur retraitée de "persévérance").

Tableau du nombre moyen de valeurs brutes par entreprise

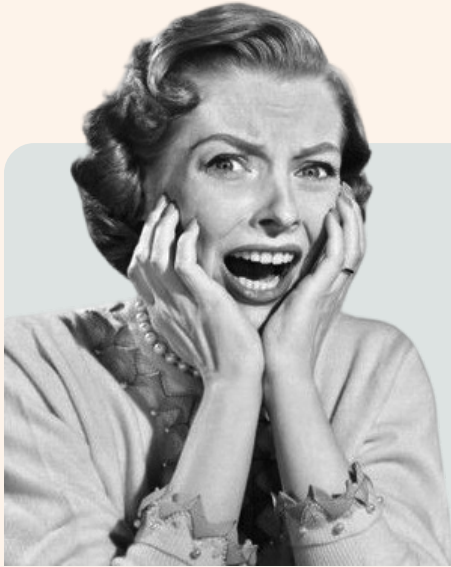
Plus de valeurs pour les entreprises américaines : so what ?

Le nombre moyen de valeur par entreprise côté NASDAQ (pour rappel à 93% constitué d'entreprises américaines) tourne plutôt autour de 5. Par ailleurs, si les entreprises françaises ont au maximum 8 valeurs retraitées, les entreprises américaines peuvent en avoir jusqu'à 11. Comme Microchip (11), Cintas (10) ou encore Netflix (10).

NB : Il n'y a pas de sacro-sainte doctrine quant au nombre parfait et d'après nos observations il n'y a pas de corrélation entre le nombre de valeurs et leur accessibilité, ni leur lisibilité. Les entreprises ayant plus de valeurs que les autres sont dans la norme concernant ces indicateurs.



UN MANQUE DE CLARTÉ ENCORE FLAGRANT



SEULEMENT

10-13%

DES ENTREPRISES ONT DES VALEURS SIMPLES À TROUVER ET SONT CLAIRES !

13% des entreprises du NASDAQ ont des valeurs faciles ou très faciles à trouver et des valeurs claires à limpides, 11% pour le SBF 120 et 10% pour les licornes.

		Score Lisibilité x Accessibilité				
		NB ENTREPRISES AVEC DES VALEURS	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ	INDICE MOYEN /10
LICORNES	→	80	11%	79%	10%	5
NASDAQ	→	95	24%	64%	13%	5
SBF 120	→	107	10%	79%	11%	5
TOUTES LES ENTREPRISES	→	282	15%	74%	11%	5

Paradoxalement le NASDAQ, chez qui on trouve de peu les meilleures pratiques (13%), est aussi là où l'on trouve les valeurs les moins faciles à trouver et à comprendre (24%). Au global l'écrasante majorité des entreprises est dans la moyenne et a une marge de progression importante.

Des valeurs encore trop peu mises en avant

Lorsqu'on sépare la notion d'accessibilité (" les valeurs sont-elles faciles à trouver ? ") de la notion de lisibilité, on constate une légère amélioration - dans le bon sens ! - par rapport à 2021. Pour autant, il est encore difficile de trouver leurs valeurs chez la majorité des entreprises.

On accède facilement aux valeurs des entreprises pour



d'entre elles.

Légère amélioration de l'accessibilité aux valeurs depuis 2021 :

- L'indice d'accessibilité moyen pour les entreprises du SBF120 était de 5,3, il est désormais passé à 6,6,
- Même tendance pour les entreprises du NASDAQ qui passent d'un indice de 5,5 à 6,2.

Parmi les entreprises qui ont vu leur score accessibilité évoluer de façon positive et significative, on peut citer Sodexo, Stellantis et Trigano.

Concernant les licornes, elles sont moins nombreuses à avoir des valeurs, mais quand elles en ont, elles sont davantage mises en avant, avec un indice moyen légèrement plus élevé que les grandes entreprises (6,8/10) et seulement 4% d'entre elles ont des valeurs difficiles à trouver (quand elles en ont).

	TAUX D'ACCESSIBILITÉ AUX VALEURS (SUR LE SCOPE DES ENTREPRISES QUI ONT DES VALEURS)	VALEURS DIFFICILES À TROUVER	VALEURS RELATIVEMENT SIMPLES À TROUVER	VALEURS SIMPLES À TROUVER	INDICE MOYEN /10
SBF 120 →		23%	31%	46%	6,6
NASDAQ →		28%	28%	44%	6,1
LICORNE →		4%	55%	41%	6,8

Taux d'accessibilité aux valeurs en 2022 (uniquement sur les entreprises qui ont des valeurs)

→ VOIR LA MÉTHODOLOGIE

Des valeurs qui gagneraient à être explicitée davantage

L'une des conclusions de notre étude 2021 mettait en lumière un flou artistique derrière la notion de valeurs : valeurs 3-en-1, valeurs qui font références à moult chartes éthiques, codes de conduites et valeurs parfois contradictoires. Nous avons donc décidé d'ajouter cette année un indice dédié à la « lisibilité » des valeurs. « Lorsque je lis les valeurs présentées par l'entreprise, est-ce que je les comprends ? Est-ce que c'est clair ? »

→ VOIR LA MÉTHODOLOGIE

Les valeurs sont claires chez la majorité des entreprises **sauf chez les licornes !**



PARMI TOUTES LES ENTREPRISES QUI ONT DES VALEURS :

	NOMBRE D'ENTREPRISES	VALEURS PEU LISIBLES	VALEURS MOYENNEMENT LISIBLES	VALEURS TRÈS LISIBLES	INDICE MOYEN /10
SBF 120 →	107	7%	28%	65%	7,6
NASDAQ →	96	11%	29%	59%	7,3
LICORNE →	80	9%	55%	36%	6,8

Les licornes
se passent
plus volontiers
de valeurs, et
celles qui en ont
laissent perplexe.

Les écueils derrière le manque de clarté

1. LA CONFUSION DES GENRES

Comme l'année dernière, l'étude des valeurs du SBF 120, du NASDAQ 100 et des licornes donne souvent l'impression d'une confusion entre valeur, impératif, tendance, description d'activité - ou bien d'une fusion plus ou moins maîtrisée entre les notions de valeur, raison d'être ou encore mission et personnalité. Par exemple chez Booking qui présente ses valeurs sous une même ombrelle "nos valeurs et nos règles", se côtoient "respect de la loi", "bien-être animal" et "respect" ou encore "communauté" - des notions d'une nature a priori différente. Dans la même veine, lorsqu'une entreprise bancaire a "éthique" ou encore «conformité» dans ses valeurs, est-ce vraiment une valeur ou un impératif réglementaire ? Lorsqu'une entreprise dans la santé a "santé" pour valeur, est-ce une valeur ou la description de son activité ?

2. LE FOURRE-TOUT

De nombreuses entreprises présentent des valeurs qui en réalité font écho à de nombreuses valeurs. Aussi, lorsque nous avons référencé le nombre de valeurs nous avons respecté la mise en forme graphique du site qui donne clairement des indications sur ce que l'entreprise estime être une valeur. Toutefois plusieurs valeurs font écho à des concepts très différents qui pourraient justifier de compter 2, parfois 3 ou 4 valeurs au lieu d'une seule. Par exemple chez Doctolib : "Motivation - par les piliers de notre Playbook : Agir, structurer, servir, apprendre, soigner et apprécier."





3. LA RÉFÉRENCE CIRCULAIRE

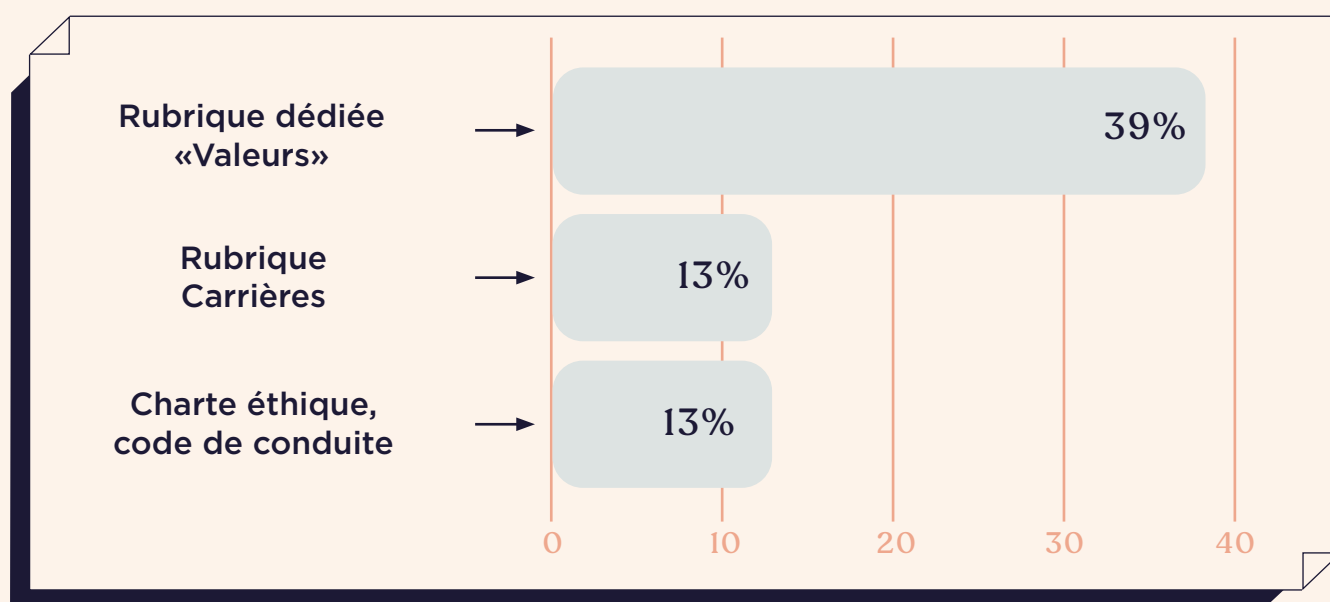
Un autre écueil qui heurte la compréhension et la lisibilité des valeurs est la tendance à se référer à d'autres sujets connexes tels que la charte éthique, la mission ou la raison d'être - ce qui complexifie la lecture. Par exemple chez Safran : "La présente charte d'éthique formalise les valeurs et principes de référence communs du Groupe", lesdites valeurs étant énoncées plus loin: "Safran veille à ce que ses activités soient conduites dans le respect des législations et réglementations applicables et en conformité avec ses sept valeurs, promues au sein de chacune de ses filiales et de chacun de ses sites, partagées par l'ensemble de ses collaborateurs, et à ce titre constituant l'identité même du Groupe : la priorité au client, le respect des principes de la charte d'éthique, l'innovation, la réactivité, la puissance de l'équipe, la valorisation des femmes et des hommes et la responsabilité citoyenne. CQFD - la charte éthique définit les valeurs, l'une des valeurs est le respect de la charte éthique..."

4. POURQUOI FAIRE SIMPLE QUAND ON PEUT FAIRE COMPLIQUÉ ?

Certaines valeurs, probablement dans une intention d'appropriation et suivant une volonté de rendre une valeur plus spécifique à leur entreprise, utilisent des formulations parfois alambiquées qui freinent la compréhension plus qu'elles ne la facilitent. Par exemple chez Meta, parmi les 6 valeurs mises en avant on retrouve "Meta, Metamates, Me" qui, compte tenu de la description aurait tout simplement pu être explicitée en "esprit d'équipe" ou encore "succès collectif" compte tenu de la description associée ("Meta, Metamates, Me is about being good stewards of our company and mission. It's about the sense of responsibility we have for our collective success and to each other as teammates. It's about taking care of our company and each other.")

UNE MISE EN AVANT À GÉOMÉTRIE VARIABLE

La source en dit long.



Suivi de : 10% «engagements / principes», 9% «vision / mission», 8% «ADN / culture», 5% dans le rapport annuel

→ Lorsque les valeurs sont accessibles depuis les rubriques “à propos”, “ADN” ou directement “valeurs”, elles sont facilement accessibles et s’adressent a priori à toutes les parties prenantes de l’entreprise. C’est la rubrique où on les retrouve le plus souvent mais cela ne constitue pas (encore) la majorité des cas. Cette rubrique peut être soit une page de 2nd/3è niveau hébergée dans une page plus large “à propos” ou directement accessible depuis le menu des sites corporate.

Souvent, la notion de valeur se trouve confondue avec la notion d’engagement ou même de RSE, on retrouve alors les valeurs de l’entreprise dans plusieurs chartes : la charte éthique (ex : Essilor, Safran), la charte d’éthique et de conformité (ex: EDF), ou encore d’éthique et de déontologie (ex : M6). Dans certains cas, on les retrouve directement dans la rubrique RSE (ex. Stellantis). Si les valeurs se trouvent dans une Charte du groupe, alors on peut déduire qu’elles s’adressent majoritairement à l’interne.

Chez certaines entreprises les valeurs se font si discrètes - du moins pour l’externe - que nous n’avons réussi à les identifier qu’en téléchargeant et en parcourant les rapports annuels (ex : Amundi, Kering). Nous faisons l’hypothèse que les valeurs s’adressent alors surtout aux actionnaires et éventuels leaders internes à l’entreprise. C’est toutefois un moyen intéressant de faire le lien entre stratégie et valeurs. À noter que les entreprises qui n’affichent leurs valeurs que dans le rapport annuel et leur communiqué de presse sont minoritaires.

Un sujet RH... mais pas qui ne doit pas s'y limiter

Dans 13% des cas recensés par cette étude, les valeurs ne sont mentionnées *que* par le biais du recrutement, dans des pages « carrière » ou « travailler chez [nom de l'entreprise] » (ex: Arkema, Bureau Veritas, Schneider). Dans quelques rares situations les valeurs ne sont mentionnées que sur un site externe destiné au recrutement tels que Jobteaser ou Welcome to the Jungle (ex: Fnac Darty). Les valeurs sont alors un facteur d'attractivité, mais sont aussi une promesse implicite faite à la nouvelle recrue.

Pour autant on constate une tendance vers une mise en avant plus large et une valorisation des valeurs à un niveau stratégique. La mise en avant dans les rubriques «valeurs» ou bien «vision/mission» représentent à elles-seules la moitié des sources où l'on trouve les valeurs.

Même si les bénéfices restent très largement liés aux dimensions RH, leur communication et leur identification fait de plus en plus partie d'une démarche stratégique globale.

Valeurs d'entreprise ou valeurs de marque ?

La mise en avant de valeurs au plan stratégique et sur une page dédiée suppose de casser de plus en plus les silos entre départements et de s'accorder sur des valeurs communes pour la marque et l'entreprise, sans quoi la coexistence de valeurs peut être source de confusion. Dans les cas (très rares) où nous avons relevé des valeurs différentes à des endroits différentes des sites d'entreprises nous avons retenu les valeurs qui étaient les plus mises en avant (par exemple sur la page « valeurs » vs. une page carrière). La source des valeurs nous informe sur la prévalence d'une identification des valeurs plutôt portée par la RSE, les RH ou la marque.



ZOOM SUR LES BÉNÉFICES RH DE VALEURS ALIGNÉES :

- **Une plus grande satisfaction au travail**
- **Une rotation plus faible**
- **Un meilleur travail d'équipe**
- **Une communication plus efficace**
- **Des contributions plus importantes à l'organisation**
- **Plus de diversité, d'équité et d'inclusion**

L'étude*, qui a étudié les divisions d'une organisation à plusieurs unités, a également mis en évidence que les directeurs d'exploitation dont l'alignement des valeurs était faible avaient besoin d'une augmentation de salaire de 40 % pour être aussi susceptibles de rester en poste que ceux dont l'alignement des valeurs était élevé. Pour le formuler autrement : dans ce cas précis, une amélioration de l'alignement des valeurs peut avoir l'effet d'une augmentation de salaire de 40 %.

*Source : Defining your organization's values - [Harvard Business review](#)

02.

Valeurs phares et valeurs spécifiques



LES VALEURS
MIROIR DE
NOTRE ÉPOQUE

“Près d’1/4
des grandes
entreprises
comptent l’esprit
d’équipe parmi
leurs valeurs”

Un classement toujours concentré sur une poignée de valeurs

TOP 10 VALEURS RETRAITEES

	SBF 120	NASDAQ	LICORNES
#1	Responsabilité ▲ 29% versus 24% en 2021	Innovation ▲ 35% versus 33% en 2021	Esprit d'Equipe 20%
#2	Esprit d'équipe ▲ 24% versus 21% en 2021	Intégrité ▲ 34% versus 31% en 2021	Focus client 18%
#3	Innovation ▼ 24% versus 26% en 2021	Esprit d'Equipe ▲ 24% versus 19% en 2021	Transparence 12%
#4	Engagement ▲ 18% versus 15% en 2021	Responsabilité 19% versus 18% en 2021	Autonomie 9%
#5	Respect ▼ 18% versus 21% en 2021	Inclusion ▲ 17% versus 16% en 2021	Humilité 9%
#6	Intégrité ▼ 15% versus 16% en 2021	Respect ▲ 13% versus 11% en 2021	Efficacité 8%
#7	Excellence ▲ 14% versus 12% en 2021	Excellence ▼ 12% versus 17% en 2021	Audace 8%
#8	Confiance ▲ 13% versus 11% en 2021	Courage ▲ 11% versus 10% en 2021	Responsabilité 8%
#9	Focus Client ▲ 10% versus 8% en 2021	Focus Client ▼ 11% versus 14% en 2021	Ambition 7%
#10	Esprit Entrepreneurial ▼ 9% versus 11% en 2021	Passion ▲ 10% versus 6% en 2021	Innovation 7%

Des thématiques encore plus marquées



Afin de mieux comprendre quels sont les sujets de préoccupation des entreprises, nous avons regroupé les valeurs retraitées en grandes catégories. A noter que les valeurs retraitées avaient pour objectif de corriger des doublons artificiels et de rester le plus proche possible de ce que les entreprises ont indiqué. A contrario, ce regroupement de valeurs par thèmes résulte de certains choix de placer telle ou telle valeur retraitée dans chaque catégorie thématique. L'un des biais étant que certaines thématiques comportent plus de valeurs que d'autres.

LES THÉMATIQUES PHARES POUR LE SBF 120

48%

**Soin et
développement des
Collaborateurs**

Vs. Soin et
développement des
Collaborateurs n°2
en 2021 avec 48%

53%

Engagement

Vs. innovation/créativité
N°1 en 2021 avec 51%

47%

**Innovation /
Créativité**

Vs. engagement
N°3 en 2021 avec 46%

Suivies de : #4 éthique (43%), #5 excellence/performance (41%)

LES THÉMATIQUES PHARES POUR LE NASDAQ

55%

**Innovation /
Créativité**

Vs. 52% en 2021

67%

Ethique

Vs. 58% en 2021

47%

**Excellence /
Performance**

Vs. Soins et développement
des Collaborateurs
en 2021 avec 50%

Suivies de ex-aequo : esprit d'équipe/unité et soins et développement des collaborateurs avec 40%

LES THÉMATIQUES PHARES POUR LES LICORNES

33%

**Esprit d'Equipe
/ Unité**

36%

Focus Client

32%

**Soins et
développement des
Collaborateurs**

Suivis de : 4# éthique (31%), 5# Ambition / Audace / Courage (27%)

Des valeurs reflet des préoccupations du moment

Au global les valeurs des grandes entreprises (SBF 120 et NASDAQ 100) restent très stables. Le top 3 du NASDAQ n'a pas évolué et celui du SBF 120 reste similaire, seules les places ont changé (responsabilité remplace innovation). Les évolutions dans le top 10 sont à la marge («focus client» fait son entrée alors que «solidarité» est sorti). Même chose pour le NASDAQ : «courage» et «passion» font leur entrée et remplacent «collaboration» et «développement des collaborateurs» en bas du classement. Le constat est similaire du côté des regroupements thématiques de valeurs. On constate une concentration encore plus forte sur la thématique «éthique», qu'on retrouve dans 67% des entreprises du NASDAQ (+9 points par rapport à 2021).

Concernant les licornes, on observe deux constats majeurs :

- la concentration des valeurs est moins forte. Par exemple la valeur #1 pour les licornes est «esprit d'équipe» représentée chez 20% des entreprises, ce qui reste tout de même inférieur à la proportion des grandes entreprises qui ont cette valeur (24% chez le SBF 120 et NASDAQ 100) alors même que cette valeur n'est pas en tête du classement
- les valeurs mises en avant dans le top 10 sont légèrement différentes : Transparence | Humilité | Audace | Efficacité | Ambition sont des valeurs qu'on ne retrouve pas dans le top des valeurs des grandes entreprises. La valeur focus client est par ailleurs bien plus représentée (chez 18% des licornes vs. 10-11% des grandes entreprises).



Des valeurs qui restent stables... sauf en cas de changement de gouvernance ou acquisition

15%

des entreprises du
SBF120 et NASDAQ 100
ont fait évoluer leurs valeurs
entre 2021 et 2022.

NB 1 : évolution constatée sur les entreprises du SBF 120 et du NASDAQ 100 entre 2021 et 2021, sur la base des entreprises qui étaient communes à l'index sur les deux années consécutives. Au moment des relevés d'index (juin 2022), 202 entreprises étaient communes avec les 220 entreprises étudiées l'année dernière.

NB 2 : une évolution des valeurs peut être un changement total ou une évolution mineure : ajout d'une valeur, modification de l'une d'entre elles, ou suppression. Tous ces cas rentrent dans le chiffre des 15%.



64%

des entreprises, qui ont fait évoluer
leurs valeurs entre 2021 et 2022,
ont soit changé de gouvernance soit
réalisé des acquisitions majeures avec
une variation de taille d'entreprise.

Exemple d'évolution des valeurs chez des entreprises qui ont vu un changement de gouvernance : AMAZON, CXP INTEL, SAINT GOBAIN...

Exemples d'évolution des valeurs chez des entreprises qui ont connu une variation de taille d'entreprise importante : Analog Devices, Biomerieux, Euronext, Stellantis

UN STANDARD INTERNATIONAL, QUELQUES ORIGINALITÉS

“PLUS DE DIFFÉRENCES AU SEIN DES INDEX QU’ENTRE LES INDEX.”

Les entreprises du SBF 120, du NASDAQ 100 comme les licornes partagent les mêmes valeurs de tête. Le top 10 est somme toute très similaire entre les trois catégories, seul l'ordre change ou presque. Et toutes les différences ne sont pas significatives : par exemple, on ne peut pas vraiment conclure que les entreprises du NASDAQ accordent une plus grande importance aux valeurs se rapportant à l'Éthique que les entreprises du SBF qui privilégient très légèrement la notion - somme toute assez proche - d'Engagement.

L’OBSESSION DU CLIENT ET LA CULTURE DU TEST & LEARN CHEZ LES LICORNES

Côté licornes, hormis la proportion bien moindre de valeurs, on observe un classement légèrement différent, avec une plus grande mise en avant de

valeurs telles que le focus client, ou encore la présence de valeurs qu'on ne retrouve pas dans le top 10 des grandes entreprises telles que l'autonomie ou encore l'humilité. Des termes comme “Empower your client”, “Sit down & be humble”, “#NoEgo”, “Vaincre les tempêtes”, “Act confident, stay humble” apparaissent dans les valeurs des licornes.

UNE ULTRA- CONCENTRATION THÉMATIQUE CHEZ LES GRANDS GROUPES

Lorsqu'on regroupe les valeurs par thématiques on constate que 67% des entreprises du NASDAQ 100 a au moins une valeur se rattachant à l'éthique et 53% des entreprises du SBF 120 a une valeur se rattachant à l'engagement. La concentration est moindre chez les licornes avec la thématique la plus représentée tournant autour du client (33% des licornes ont une valeur se rattachant à cette thématique).

Des spécificités sectorielles notables

Côté accessibilité et lisibilité des valeurs, on observe assez peu de différences notables entre secteurs, toutefois on peut recenser de chaque côté :

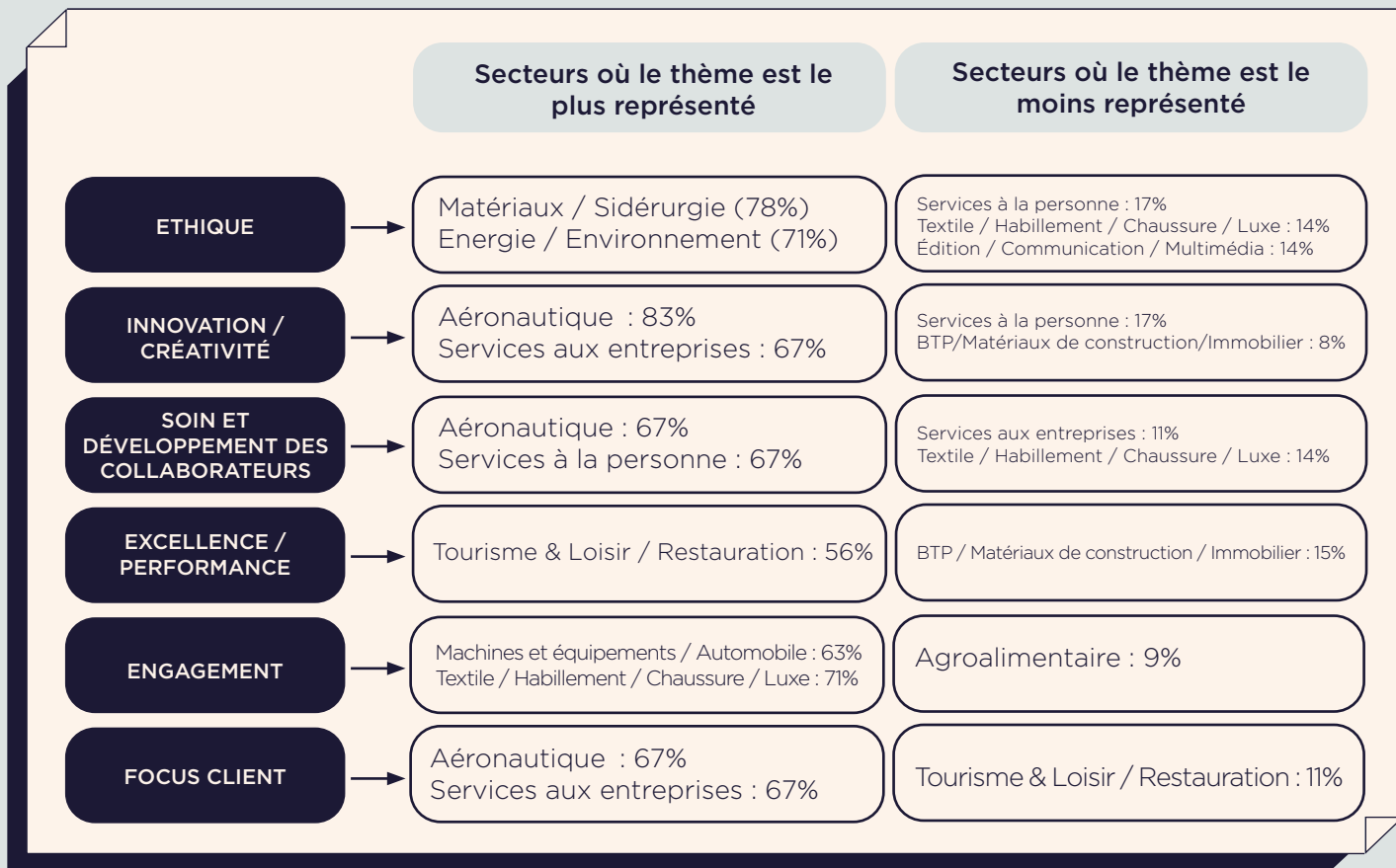
Les mauvais élèves

- «BTP / Matériaux de construction / Immobilier
- Commerce / Négoce / Distribution
- Audit, conseil & études
- Enseignement & éducation

Les bons élèves

- Services aux entreprises
- Jeux Vidéos / jeux d'argent
- Machines & équipements / automobile
- Matériaux / sidérurgie
- Transports / logistique

SURREPRÉSENTATION DE CERTAINES THÉMATIQUES PAR SECTEUR :



A l'inverse, on constate une réelle diversité de thématiques dans les valeurs des secteurs "informatique & télécoms", "finance, banque & assurance", "industrie pharmaceutique", "transports et logistique", "commerce, négoce et diffusion".

Des spécificités géographiques à la marge

ANALYSE PAR PAYS EN 2022 :

	TOTAL	FRANCE	USA	UK	CHINE	INDE	ALLEMAGNE
TOTAL	341	120	164	7	22	7	3
ETHIQUE	46%		53%	14%			
INNOVATION / CRÉATIVITÉ	41%	47%	42%			14%	
SOIN ET DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS	40%	48%			14%	57%	
EXCELLENCE / PERFORMANCE	38%				9%		
ENGAGEMENT	36%	53%		14%		14%	67%
ESPRIT D'EQUIPE / UNITÉ	36%					14%	67%
FOCUS CLIENT	31%					57%	67%
AMBITION / AUDACE / COURAGE	23%			43%			
PASSION / POSITIVITÉ	13%						33%
ADAPTABILITÉ / AGILITÉ	11%					29%	
AVENIR / LONG TERME	2%			29%			

Le nombre trop faibles d'entreprises dans les autres pays ne nous permettent pas d'étudier les tendances de ces pays-là en termes de valeurs d'entreprise

Indication de lecture de ce tableau : La valeur «éthique» est présente en moyenne chez 46% des entreprises, mais seulement chez 14% des entreprises britanniques. De là à conclure que les anglais ont moins d'éthique... est un pas que nous ne franchirons pas.

Ce tableau a pour vocation de mettre en lumière les spécificités géographiques à partir des chiffres qui sortent de la norme en plus (vert) ou moins (rouge).

Originalité ou confusion ?

En général, les entreprises ne font pas de choix très singuliers en termes de choix de valeurs. Comme le montre la récurrence de certaines thématiques et même de certaines valeurs, les entreprises choisissent souvent les mêmes valeurs, ce que l'on peut interpréter comme une volonté de cocher les cases ou de contenter tout le monde... courant le risque de prôner des valeurs de plus en plus galvaudées. Mais il existe quelques exceptions. Au total, 28 valeurs retraitées n'apparaissent qu'une fois parmi toutes les valeurs de chaque indice - seule une entreprise sur les 341 entreprises étudiées l'a mise en avant. Ces valeurs sont souvent intéressantes car uniques et donc a priori propres à l'entreprise. Dans le cas des valeurs «originales», ça passe ou ça casse. Soit un travail plus en profondeur semble avoir été fait pour identifier des valeurs propriétaires et qui sortent des tendances du moment (eg. "terroir" chez Rémy Cointreau, "design" chez Microchip Technology). Soit on retrouve des valeurs encore plus floues (eg. "sens" pour Pepsico) ou des contre-sens probables («santé» chez Trigano)

12%
du SBF 120

15%
du Nasdaq 100

3%
des licornes

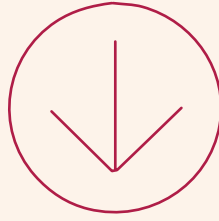
ont des valeurs
"originales"
(valeur retraitée),
à savoir, qu'on
ne retrouve chez
aucune autre
entreprise de l'indice.



Culture D'ingénieur, Analyse,
No bullshit, Minutie,
Honneur, Motivation,
Attitude, Lucidité,
Fidélisation, Equilibre,
Démocratie, Transmission,
Anticipation, Gratitude,
Vigilance, Succès, Inspiration,
Respect Des Faits, Design,
Respect des droits de
l'Homme, Altruisme, Respect
de chacun, Effort, Sens,
Terroir, Confiance mutuelle,
Santé, Pragmatisme.

Ce qui fait
la différence
n'est pas tant
l'originalité que la
matérialisation et
l'incarnation.

CONCLU- SION



Un standard pour les grands groupes, pour les licornes beaucoup moins

La tendance se confirme massivement chez les grandes entreprises. Plus de 90% des entreprises du SBF 120 et 93% du NASDAQ 100 ont des valeurs. Le nombre de valeurs restant plutôt stable et les valeurs elles-mêmes n'ont tendance à changer que face à un cas d'évolution majeure (fusion, acquisition, changement de gouvernance). Les valeurs semblent donc bien jouer à la fois le rôle de boussole et d'élément stabilisateur dans un monde secoué par les transformations technologiques, et crises économiques et politiques. Elles reflètent toujours les enjeux du moment - toujours l'innovation outre-Atlantique et plutôt la notion de responsabilité et d'esprit d'équipe qui sont en croissance côté SBF 120.

Pour autant, ce standard semble l'apanage de grands groupes face à des licornes qui ne disposent des valeurs que dans 2/3 des cas. C'est la majorité mais une adoption loin d'être aussi mature car pour celles qui ont des valeurs elles sont aussi bien moins compréhensibles et on retrouve davantage de confusion des genres.

Des valeurs oui mais peu mises en avant et encore trop difficiles à comprendre

Au-delà des licornes, on observe des limites à cette adoption des valeurs. Si 90% des entreprises ont des valeurs, seules 10% d'entre elles ont des valeurs simples à trouver et à comprendre. Nous avons déjà observé l'année dernière les difficultés d'accès aux valeurs, à quel point il faut parfois fouiller dans les moindres recoins d'un site pour enfin trouver une information laconique à ce sujet. En 2021, nous avons trouvé que seules 1/3 des entreprises avaient des valeurs faciles à trouver. Cette année nous observons une amélioration avec 40-45% des entreprises pour qui on trouve facilement des valeurs : prise de conscience de l'importance des valeurs ou transformation digitale ? Peut-être un peu des deux. Cette accessibilité qui reste toutefois en-dessous de la moyenne pose question : pourquoi se doter de valeurs si c'est pour les garder confidentielles ? À quoi doivent-elles servir si elles n'ont pas vocation, aussi, à être connues des potentielles recrues, consommateurs ou parties prenantes ?

Côté «lisibilité», une nouveauté de cette année, on observe des résultats plus positifs avec 2/3 des entreprises qui ont des valeurs compréhensibles. C'est mieux mais laisse une marge d'amélioration notable pour véhiculer de manière claire la culture d'entreprise.

La définition même de valeur ne semble pas faire consensus, tant les termes et les formulations identifiées sont différentes : adjectifs, verbes d'actions ou simple concept. La confusion entre valeurs, mission, identité, activité et parfois même impératif réglementaire n'aide en rien à clarifier ce qu'est ou n'est pas une valeur. Les valeurs des entreprises du SBF 120, du NASDAQ 100 et des licornes sont souvent floues, parfois génériques avec un goût de copier-coller, parfois ultra-spécifiques, à tel point qu'elles peuvent sembler parfois vides de sens.

De l'importance de tenir ses promesses

Cette analyse 2022 conforte la tendance 2021 et semble démontrer a minima l'intérêt, si ce n'est la prise de conscience forte, des nouvelles attentes sociétales vis-à-vis des entreprises. Les valeurs mises en avant font la part belle, non plus seulement à une vision capitaliste (même si nous avons relevé la valeur « respect des actionnaires » chez une des entreprises du SBF 120) mais aussi à des thématiques beaucoup plus en phase avec la planète ou le soin des collaborateurs.

On peut bien sûr toujours se demander : les valeurs sont-elles le reflet d'une nouvelle réalité ou bien un cri de ralliement à vocation performative ? Difficile de répondre sans connaître l'utilisation précise en interne, des valeurs, mais nul doute qu'il représente déjà un signal fort.

Mais attention aux promesses non tenues ! Si les valeurs ne sont pas

une représentation authentique de la réalité, ce n'est qu'une question de temps avant que les travailleurs optimistes ne se découragent. Un décalage entre les valeurs prônées et l'expérience quotidienne vécue par les employés pourrait bien se révéler plus dangereux que des valeurs absentes. Pour créer une marque employeur forte, engager et fidéliser les employés, il est fondamental que les promesses trouvent un écho dans leur expérience pour éviter la défiance et l'initiative contre-productive.

Une organisation qui fait le pari de la sincérité avec ses employés aura plus de chances de fidéliser et retenir les employés performants qu'une organisation qui prône des belles valeurs sans les incarner. Commencer par assumer honnêtement ses imperfections, c'est peut-être le point de départ. Au-delà d'une définition claire, cohérente et audacieuse de ses valeurs, la démarche passe par la déclinaison de ces valeurs en comportements et en plans opérationnels portés par une nouvelle génération de managers et de talents. Car ce qui permet de passer du concept à la réalité, c'est bien l'action et l'incarnation.



A PROPOS DE SENS FUTUR



Sens Futur est un cabinet de conseil spécialisé dans les transformations organisationnelles, culturelles et humaines. Le cabinet est cofondé par Frédéric Champion et Marie Beauchesne en 2019 et compte aujourd'hui une quinzaine de clients, une dizaine de collaborateurs et souffle sa 3ème bougie.

Notre vision

Si 78% des transformations échouent par manque de prise en considération du facteur humain, avoir une culture d'entreprise forte qui donne du sens et permet de maintenir un cap inspirant est un avantage stratégique et concurrentiel majeur. Les valeurs - au même titre que la raison d'être ou la mission - peuvent jouer ce rôle.

Mais aider les leaders à incarner ces valeurs, les décliner dans l'organisation pour influencer positivement les performances collectives n'est pas facile.

Sens Futur a l'ambition de remettre l'humain au cœur des enjeux de l'entreprise. Notre vocation est de casser les codes du conseil - et les silos - entre stratégie, communication, créativité et coaching, pour accompagner nos clients dans leurs transformations organisationnelles et humaines ... et avec le sourire !

Nos valeurs

La créativité

Challenger le statu quo et réinventer nos façons de faire. Cultiver un ADN hybride qui fait travailler ensemble des métiers qui s'enrichissent et se réinventent au contact les uns des autres. Accorder une place très importante à la forme, et faire la guerre aux PowerPoints moches. Et permettre à chaque membre de l'équipe de libérer ½ journée par mois pour nourrir sa créativité.

L'exigence

Oublier le diable dans les détails mais se focaliser sur notre capacité à répondre et à surpasser les attentes de nos clients. Voir l'exigence sous le prisme de la satisfaction client mais avant tout du goût du travail bien fait et de l'éthique intellectuelle. Être exigeant sur le fond autant que sur la forme, car ce qui se conçoit bien s'énonce (et se visualise) clairement. Et cultiver l'exigence par deux en encourageant le fonctionnement en binôme.

→ EN SAVOIR + SUR NOUS

Travailler sur vos valeurs avec nous

Matérialisation de vos valeurs

Nous vous aidons :

- à matérialiser vos valeurs plus concrètement et plus simplement auprès de vos clients, prospects, utilisateurs ou candidats ;
- à renforcer votre marque employeur à toutes les étapes de l'expérience collaborateur : recrutement, onboarding, formation, mobilité interne... en recentrant la stratégie autour de vos valeurs
- à créer du lien entre les discours de l'entreprise et les véritables actions menées en interne

Diagnostic de congruence

Nous analysons votre stratégie valeur selon 3 dimensions :

1/ Définition : Vos valeurs sont-elles exprimées par vos collaborateurs ? Vos clients ont-ils la même perception ? Le leadership est-il en mesure d'exprimer ces valeurs simplement ?

2/ Communication : Les valeurs sont-elles lisibles à l'interne et à l'externe ? Sont-elles connues et reconnues par vos équipes ? Sont-elles présentes dans vos communications ?

3/ Matérialisation : Les valeurs ont-elles un impact sur vos plans d'actions ? Sont-elles incarnées par votre leadership ? Sont-elles vécues à tous les niveaux de l'entreprise et de manière transversale ?

Déploiement d'une vision commune

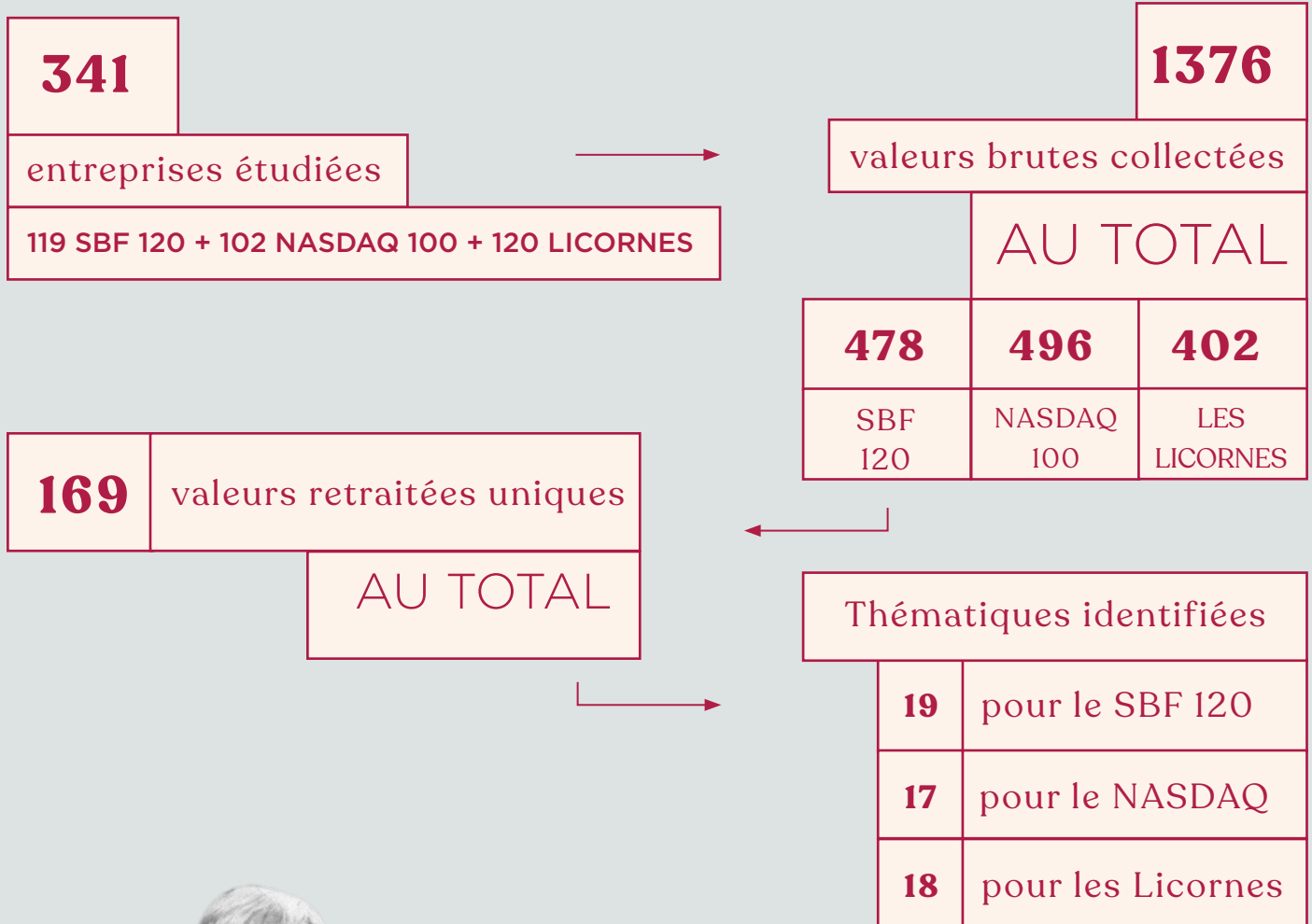
Nous nous appuyons sur vos valeurs et votre culture d'entreprise pour vous aider à construire une vision commune à travers :

- Un diagnostic 360° de la situation interne de votre organisation ;
- la formalisation de votre vision, de vos objectifs et de votre proposition de valeur ;
- La définition d'un plan d'action concret pour déployer la vision à travers des ateliers de co-construction permettant d'embarquer vos collaborateurs dans la démarche
- Le développement d'un programme complet pour développer le marketing personnel et le leadership de vos équipes dirigeantes et faire rayonner la marque employeur et incarner les valeurs ([BrandMe Baby](#))

→ DISCUTER AVEC NOUS !



MÉTHODOLOGIE



La méthodologie employée pour compiler ces données est la même que celle utilisée pour le SBF120. La seule particularité rencontrée concerne la traduction de certaines des valeurs brutes afin d'exploiter les données. Pour limiter la déperdition et des partis-pris liés à la traduction, nous avons conservé les termes anglophones d'origine dans la liste des valeurs brutes afin de conserver une traçabilité complète. D'autre part, certains termes étaient traduits en français officiellement sur le site web de quelques-uns des groupes internationaux, permettant une traduction exacte. Nous avons opéré une traduction au niveau des valeurs retraitées (niveau 1).

5 ÉTAPES POUR L'ÉTUDE :

1 Collecte des valeurs :

Compilation manuelle des valeurs présentées officiellement par les entreprises en cherchant via différentes sources, en priorité site corporate et autres ressources accessibles publiquement. Actualisation de notre base de données regroupant toutes les valeurs brutes fournies par chaque entreprise.

2 Accessibilité des valeurs :

Nous avons établi un indice de facilité permettant de quantifier la visibilité des valeurs, parfois plus difficiles à trouver que d'autres selon la source. Par exemple directement sur la présentation de l'entreprise ou uniquement dans un rapport annuel.

3 Lisibilité des valeurs :

Nous avons établi un indice de lisibilité permettant de quantifier la facilité de compréhension des valeurs, parfois plus intelligibles que d'autres. Par exemple, la valeur Excellence obtient un indice de lisibilité de 5/5, quand la valeur Équilibre, dont le sens est ambigu, obtient l'indice de 1/5. (exemple à confirmer)

4 Regroupement des valeurs :

A partir de la totalité des valeurs brutes ainsi collectées (niveau 0), un premier retraitement a été opéré afin d'éliminer les doublons artificiels (niveau 1), puis des regroupements en catégories sur de mêmes thèmes ont été effectués (niveau 2). Cette catégorisation à trois paliers permet d'obtenir des résultats significatifs et de conserver la traçabilité.

5 Interprétation et pistes d'analyse :

Grâce à ces informations, nous pouvons opérer une première comparaison factuelle entre SBF120 et NASDAQ 100, puis dégager des pistes d'interprétation et d'analyse plus générales sur l'adoption et la compréhension des valeurs par les entreprises.

FOCUS ÉTAPE 2 : ACCESSIBILITÉ DES VALEURS

Si je suis en recherche d'emploi et que je souhaite me renseigner sur mon potentiel employeur, ai-je accès à ses valeurs facilement ? Si je m'intéresse à l'entreprise pour d'autres raisons est-ce que les valeurs sont mises en avant ?

À QUEL POINT LES VALEURS SONT-ELLES FACILES À TROUVER ?

5/5

valeurs très faciles à trouver

→ Valeurs extrêmement faciles à trouver, en un seul clic ou directement sur la page d'accueil du site, par exemple valeurs directement mentionnées dans le menu du site

4/5

Valeurs faciles à trouver

→ Valeurs faciles à trouver, en 2 clic maximum, dans une rubrique dédiée ou dans une section évidente type «à propos»

3/5

Valeurs moyennement faciles à trouver

→ Valeurs modérément simples à trouver, soit facilement mais en passant par les moteurs de recherche plutôt que par le plan du site, ou bien après plusieurs clics ou recherches au sein du site. NB : cette difficulté peut être un problème d'UX du site plus qu'une absence de volonté de mettre en avant les valeurs

2/5

Valeurs difficiles à trouver

→ Valeurs compliquées à trouver, mal référencées dans un site secondaire (ex : site dédié au recrutement uniquement) ou en téléchargeant un document (ex : rapport annuel)

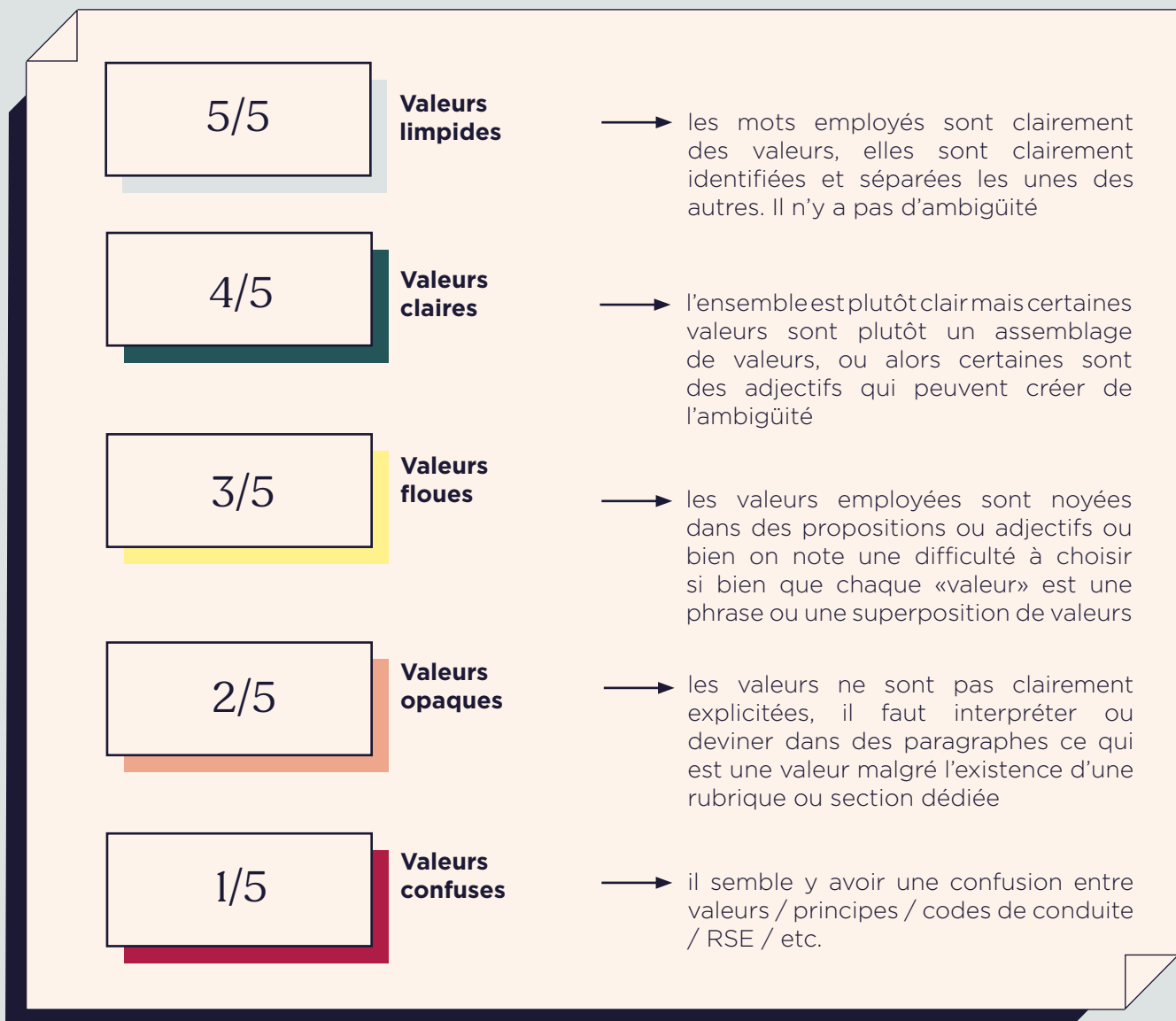
1/5

Valeurs très difficiles à trouver

→ Valeurs très compliquées à trouver ou floues, il faut se référer à des documents à télécharger et les parcourir intégralement pour trouver les valeurs

FOCUS ÉTAPE 3 : LISIBILITÉ DES VALEURS

Une fois que j'ai trouvé les valeurs d'une entreprise (si elle en a), est-ce que je comprends de quoi elles parlent ? Est-ce que ces valeurs ressemblent à des valeurs ou est-ce un amalgame de notions connexes ? (ADN, mission, raisons d'être, engagements). Est-ce que ces valeurs sont claires ?



FOCUS : CALCUL DU SCORE LISIBILITÉ X ACCESSIBILITÉ

Score lisibilité x accessibilité = (indice accessibilité x indice de lisibilité)*(10/25).

FOCUS ÉTAPE 4 : REGROUPEMENT DES VALEURS

SBF 120 →

478 valeurs brutes, dont 259 uniques

113 valeurs retraitée uniques

19 thématiques majeures

NASDAQ →

496 valeurs brutes, dont 341 uniques

124 valeurs retraitée uniques

17 thématiques majeures

LICORNE →

402 valeurs brutes, dont 327 uniques

116 valeurs retraitée uniques

18 thématiques majeures

EXEMPLES →

A m b i t i e u s e ,
Ambition, Reach
Higher, Voir grand,
think big, Ambition
internationale, Se
fixer des objectifs
fous et les réaliser,
Striver-Focused,
Fixer des objectifs
ambitieux et
orienter sagement
ses efforts

Ambition

Ambition /
Audace /
Courage

Nous préservons
l'avenir, Regarder
vers l'avenir,
Tournés Vers
L'Avenir, Live in the
Future, We build
the future

Avenir

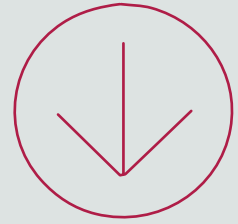
Avenir/
Long terme

Compétence,
Compétences,
Savoir faire

Compétences

Excellence /
Performance

LES LIMITES



Perception externe ≠ perception interne

Notre analyse se base uniquement sur les données fournies par les entreprises, et donc d'un point de vue externe. La réalité en interne peut être bien différente. Le fait que des valeurs soient mises en avant et très accessibles pour un public externe ne garantit pas qu'elles sont mises en avant régulièrement en interne, ni qu'elles soient connues des équipes.

Valeurs peu lisibles ≠ faible culture d'entreprise

La confusion observée dans la terminologie entre "engagements / valeurs / ADN" et parfois même "mission / raison d'être / valeurs" n'est pas toujours synonyme de confusion en interne. A titre d'exemple, Amazon parle de 14 "principes de leadership", des principes qui ressemblent énormément à ce qu'on trouve sous la bannière "valeurs" chez d'autres entreprises. Et il est de notoriété publique que la culture d'Amazon s'appuie sur 4 valeurs largement communiquées par Jeff Bezos : "l'obsession du client", la "vision long-terme", l'"envie d'inventer", et la "fierté de l'excellence opérationnelle" - valeurs qui font écho aux 14 principes de leadership. Dans ce cas les "valeurs" stricto sensu ne sont pas clairement mises en avant mais la culture d'entreprise semble très forte.

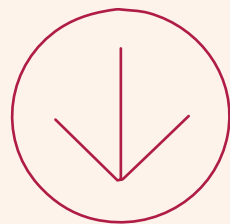
Valeurs claires ≠ valeurs matérialisées :

La clarté et l'originalité ne font pas tout : c'est bien l'implémentation opérationnelle et l'incarnation par les dirigeant.es qui feront in fine la différence pour les collaborateurs et collaboratrices. La mise en avant des valeurs à l'externe reste toutefois cruciale vis-à-vis d'autres enjeux tels que le recrutement, l'image grand public, les relations investisseurs etc.

Absence de valeur ≠ absence d'engagement :

Une confusion doit être évitée : ce n'est pas parce qu'une entreprise n'est pas dotée de valeurs (apparentes) qu'elle est dénuée d'engagement. Celui-ci peut se matérialiser différemment (politique RSE, mission, vision, charte éthique, etc.). Si les valeurs et les missions, par exemple, ne sont évidemment pas exactement les mêmes choses, on peut considérer qu'elles relèvent toutes deux d'une même volonté de donner un cap et du sens à l'entreprise, au-delà de l'objectif purement économique de la société. En revanche, la confusion entre ces différents termes que nous avons observée à maintes reprises pose la question du sens et de l'objectif donné aux valeurs de l'entreprise.

ENTRE- PRISES ÉTUDIÉES



SBF 120

ACCOR
AIR FRANCE KLM
AIR LIQUIDE
AIRBUS GROUP
ALBIOMA
ALD
ALSTOM
ALTAREA
ALTEN
AMUNDI
APERAM
ARCELORMITTAL
ARKEMA
ATOS
AXA
BIC
BIOMERIEUX
BNP PARIBAS
BOLLORE
BOUYGUES
BUREAU VERITAS
CAPGEMINI
CARREFOUR
CGG
COFACE
COVIVIO
CREDIT AGRICOLE
DANONE
DASSAULT AVIATION
DASSAULT SYSTEMES
DERICHEBOURG
EDENRED
EDF
EIFFAGE
ELIOR
ELIS
ENGIE
ERAMET
ESSILORLUXOTTICA
EURAZEO
EUROAPI
EUROFINS SCIENTIFIC
EURONEXT
EUROPCAR MOBILITY GROUP
EUTELSAT
FAURECIA

NASDAQ

ACTIVISION BLIZZARD
ADOBE SYSTEMS
ADVANCED MICRO DEVICES
AIRBNB
ALIGN TECHNOLOGY
ALPHABET INC
AMAZON.COM
AMERICAN ELECTRIC POWER CO INC
AMGEN INC
ANALOG DEVICES INC
ANSYS INC
APPLE
APPLIED MATERIALS
ASML HOLDING NV
ASTRAZENECA
ATLASSIAN CORPORATION
AUTODESK
AUTOMATIC DATA PROCESSING
BAIDU
BIOGEN IDEC
BOOKING HOLDINGS
BROADCOM INC
CADENCE DESIGN SYSTEMS INC
CHARTER COMMUNICATIONS
CINTAS
CISCO SYSTEMS
COGNIZANT TECHNOLOGY
COMCAST
CONSTELLATION ENERGY CORPORATION
COPART INC
COSTCO WHOLESALE
CROWDSTRIKE
CSX CORP
DATADOG
DEXCOM INC
DOCUSIGN INC
DOLLAR TREE INC
EBAY
ELECTRONIC ARTS
EXELON CORP
FASTENAL
FISERV
FORTINET
GILEAD
GOOGLE
HONEYWELL

LICORNES

1PASSWORD
AIRTABLE
ALCHEMY
ARGO AI
ATTENTIVE
AUTOMATION ANYWHERE
AUTOMATTIC
BENCHLING
BETTER.COM
BIOSPICE THERAPEUTICS
BITMAIN TECHNOLOGIES
BLACK UNICORN FACTORY
BLOCKCHAIN.COM
BOLT
BOLT US
BREX
BYJU'S
BYTEDANCE
CANVA
CARIS LIFE SCIENCES
CARTA
CELONIS
CHAINALYSIS
CHECKOUT.COM
CHEHAODUO
CHIME
CONSENSYS
DAPPER LABS
DATABRICKS
DATAROBOT
DEEL
DEVOTED HEALTH
DIGITAL CURRENCY GROUP
DISCORD
DJI INNOVATIONS
DOCTOLIB
DREAM11
EASYHOME
EPIC GAMES
FAIRE
FANATICS
FIGMA
FIREBLOCKS
FLEXPORT
FTX
GEMINI

SBF 120

FDJ
FNAC DARTY
GECINA
GETLINK
GROUPE ADP
GROUPE CASINO
GTT
HERMES INTERNATIONAL
ICADE
IMERY'S
INTERPARFUMS
IPSEN
IPSOS
JCDECAUX
KERING
KLEPIERRE
KORIAN
L'OREAL
LEGRAND
LVMH
M6 METROPOLE TELEVISION
MAISONS DU MONDE
MCPHY ENERGY
MERCIALYS
MICHELIN
NEOEN
NEXANS
NEXITY
ORANGE
ORPEA
OVH
PERNOD RICARD
PLASTIC OMNIUM
PUBLICIS
REMY COINTREAU
RENAULT
REXEL
RUBIS
SAFRAN
SAINT-GOBAIN
SANOFI
SARTORIUS STEDIM BIOTECH
SCHNEIDER ELECTRIC
SCOR SE
SEB
SES
SOCIETE GENERALE
SODEXO
SOITEC
SOLUTIONS 30
SOLVAY
SOPRA STERIA GROUP
SPIE
STELLANTIS
STMICROELECTRONICS
TECHNIP ENERGIES
TELEPERFORMANCE
TF1
THALES
TOTALENERGIES
TRIGANO
UBISOFT
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD
VALEO
VALLOUREC
VALNEVA SE
VEOLIA ENVIRONNEMENT
VERALLIA
VINCI
VIRBAC
VIVENDI SE
WENDEL
WORLDLINE

NASDAQ

IDEXX LABORATORY
ILLUMINA
INTEL CORPORATION
INTUIT
INTUITIVE SURGICAL
JD.COM INC SPON
KEURIG DR PEPPER
KLA-TENCOR
KRAFT HEINZ CO
LAM RESEARCH
LUCID GROUP INC
LULULEMON ATHLETICA
MARRIOTT INTERNATIONAL
MARVELL TECHNOLOGY
MATCH GROUP INC
MERCADOLIBRE INC
META PLATFORMS INC
MICROCHIP TECHNOLOGY
MICRON TECHNOLOGY
MICROSOFT CORPORATION
MODERNA INC
MONDELEZ INTL INC
MONSTER BEVERAGES
NETEASE INC
NETFLIX INC
NVIDIA
NXP SEMICONDUCTORS
O'REILLY AUTOMOTIVE
OKTA INC
OLD DOMINION FREIGHT LINE INC
PACCAR INC
PALO ALTO NETWORKS INC
PAYCHEX
PAYPAL HOLDINGS...
PEPSICO INC
PINDUODUO INC S...
QUALCOMM
REGENERON PHARMACEUTICALS
ROSS STORES
SEAGEN INC
SIRIUS XM HOLDINGS
SKYWORKS SOLUTIONS
SPLUNK INC
STARBUCKS
SYNOPSYS INC
T MOBILE USA IN...
TESLA INC
TEXAS INSTRUMENTS
VERISIGN
VERISK ANALYTIC...
VERTEX PHARMACEUTICALS
WALGREENS BOOTS ALLIANCE
WORKDAY INC
XCEL ENERGY INC
ZOOM VIDEO COMMUNICATIONS
ZSCALER INC

LICORNES

GETIR
GLOBAL SWITCH
GONG
GOODLEAP
GOPUFF
GRAMMARLY
GUSTO
HEYTEA
HINGE HEALTH
HOPIN
ICAPITAL NETWORK
INSTACART
J&T EXPRESS
JUUL LABS
KAVAK
KLARNA
KLAVIYO
KUCOIN
LACEWORK
LALAMOVE
LIANJIA
LYRA HEALTH
MIRO
MOLLIE
N26
NATIONAL STOCK EXCHANGE OF INDIA
NETSKOPE
NIANTIC
NORTHVOLT
NOTION LABS
NURO
OLA CABS
OPENSEA
OUTSYSTEMS
OYO ROOMS
PERSONIO
PLAID
PONY.AI
RAMP
RAPYD
RAZORPAY
REDDIT
REVOLUT
RIPPLE
RIPPLING
RO
ROYOLE CORPORATION
SCALE AI
SERVICETITAN
SHEIN
SNYK
SPACE X
STARKWARE
STRIPE
SVOLT
SWIGGY
TALKDESK
TANIUM
TEMPUS
THRASIO
TIPALTI
TOSS
TRIPACTIONS
UPGRADE
VICE MEDIA
WE DOCTOR
WEILONG
WIZ
XIAOHONGSHU
XINGSHENG SELECTED
YUANFUDAO
YUANQI SENLIN
ZIROOM
ZONGMU TECHNOLOGY



Étude réalisée par Sens Futur - publication novembre 2022,
sous la direction de Marie Beauchesne et Frédéric Champion,
avec la contribution de Louise Hourcade et Malo le Dantec.
Graphisme : Maïa Brisset

*Toutes les données et analyses présentées dans cette étude sont la propriété
de Sens Futur et de ne peuvent être reproduites ou utilisées à des fins
commerciales sans l'accord écrit de Sens Futur.*

Contact : barometre@sensfutur.com

