

ETHICS, ECONOMICS AND COMMON GOODS

N° 19 (1), JANUARY - JUNE 2022.



ETHICS, ECONOMICS & COMMON GOODS, vol. 19, No. 1, enero-junio 2022, es una publicación semestral editada por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla A.C., calle 21 Sur 1103, Col. Santiago, C.P. 72410, Puebla, Puebla. Tel. (222) 2299400, <https://ethics-and-economics.com/>, callspapers@ethics-and-economics.com. Editor responsable: Manuel Alejandro Gutiérrez González. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2022-071213543400-102, ISSN en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número, Universidad Tecnológica de Querétaro, TSU María Guadalupe García Guerrero, Av. Pie de la Cuesta 2501, col. Nacional, fecha de última modificación, 30 de julio de 2022.

ISSN: in process

ETHICS, ECONOMICS AND COMMON GOODS

N° 19 (1), JANUARY - JUNE 2022.

January - June 2022



GENERAL INFORMATION

Ethics, Economics and Common Goods Journal aims to be a space for debate and discussion on issues of social and economic ethics. Topics and issues range from theory to practical ethical questions affecting our contemporary societies. The journal is especially, but not exclusively, concerned with the relationship between ethics, economics and the different aspects of the common good perspective in social ethics.

Social and economic ethics is a rapidly changing field. The systems of thought and ideologies inherited from the 20th century seem to be exhausted and prove incapable of responding to the challenges posed by, among others, artificial intelligence, the transformation of labor and capital, the financialization of the economy, the stagnation of middle-class wages, and the growing ideological polarization of our societies.

The journal Ethics, Economics and the Common Goods promotes contributions to scientific debates that combine high academic rigor with originality of thought. In the face of the return of ideologies and the rise of moral neopharisaisms in the Anglo-Saxon world, the journal aims to be a space for rational, free, serious and open dialogue. All articles in the journal undergo a process of double anonymous peer review. In addition, it guarantees authors a rapid review of the articles submitted to it. It is an electronic journal that publishes its articles under a creative commons license and is therefore open access.

NATURE OF CONTRIBUTIONS

Research articles, research reports, essays and responses are double-blind refereed. To be published, articles, reports, essays must obtain favorable opinions. Responses, however, may be accepted with a single positive opinion and rejected with a single negative opinion. The journal is biannual and publishes two issues per year, in June and December. At least one of these two issues is thematic. The journal is pleased to publish articles in French, English and Spanish.

Further details regarding this paragraph are given in the Editorial Notes.

ESENTIAL IDENTIFICATION

Title: Ethics, Economics and Common Goods
Frequency: Semi-annual
Dissemination: International
ISSN online: in process
Place of edition: Mexico
Year founded: 2003



DIRECTORY

Editor in charge
Manuel Alejandro Gutiérrez González

Associate Editor
María Teresa Herrera Rendón Nebel

Design
Cecilia Urrea Flores
María Guadalupe García Guerrero

EDITORIAL BOARD

Jérôme Ballet. *Université de Bordeaux*. France

Kevin Lompo. *Université d'Ouagadougou*. Burkina Faso

Mathias Nebel. *Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla*. México

Patrizio Piraino. *University of Notre Dame*. United States of America

Shashi Motilal. *University of Dehli*. India

SCIENTIFIC BOARD

Alain Anquetil. *ESSCA*. France

Alejandra Boni. *Universitat Politècnica de València*. España

Andrew Crabtree. *Copenhagen Business School*. Denmark

Byaruhanga Rukooko Archangel. *Makerere University*. Uganda

Clemens Sedmak. *University of Notre Dame*. United States of America

David Robichaud. *Université d'Ottawa*. Canada

Demuijnck Geert. *EDHEC Business School*. France



Des Gasper. *International Institute of Social Studies*. Netherlands
Flavio Commin. *IQS School of Management*. España
François- Régis Mahieu. *Fonds pour la recherche en éthique économique*. France
Felipe Adrián Vásquez Gálvez. *Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*. México
Javier María Iguíñiz Echevarría. *Universidad Pontificia de Lima*. Perú
Jay Drydyk. *Carleton Univeristy*. Canada
Jean Marcel Koffi. *Université de Bouaké*. Côte d'Ivoire
Jean-Luc Dubois. *Institute de recherche sur le Développement*. France
John Francis Díaz. *Chung Yuan Christian University*. Taiwan
Luigino Bruni. *Università Lumen y Sophia*. Italia
Mahefasoa Randrianalijaona. *Université d'Antananarivo*. Madagascar
Marianne Camerer. *University of Capetown*. South Africa
Mario Biggeri. *Università di Firenze*. Italia
Mario Maggioni. *Università Cattolica del Sacro Cuore*. Italia
Mario Solis. *Universidad de Costa Rica*. Costa Rica
Michel Dion. *Université de Sherbrooke*. Canada
Mladjo Ivanovic. *Northern Michigan University*. United States of America
Óscar Garza Vázquez. *Universidad de las Américas Puebla*. México
Óscar Ibáñez. *Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*. México
Patrick Riordan. *University of Oxford*. United Kingdom
Pawel Dembinski. *Université de Fribourg*. Switzerland
Pedro Flores Crespo. *Universidad Autónoma de Querétaro*. México
Rebecca Gutwald. *Ludwig-Maximilians Universität*. Deutschland
Sandra Regina Martini. *Universidade Ritter*. Brasil
Simona Beretta. *Università Cattolica del Sacro Cuore*. Italia
Stacy Kosko. *University of Maryland*. United States of America
Steve Viner. *Middlebury College*. United States of America
Volkert Jürgen. *Hochschule Pforzheim*. Deutschland



INDEX

ARTICLES

La continuité axiologique dans le discours éthique/moral des entreprises : 6
Un défi d'unification discursive
Michel Dion

La continuité axiologique dans le discours éthique/moral des entreprises : 34
Le cas des 'entreprises émotionnellement connectées à leurs parties prenantes'
Michel Dion

The Case for Fed Cooperation in Monetary Policy: The Federal Reserve 53
and the Prisoner's Dilemma
John D. Feldmann

RESEARCH REPORT

Commerce équitable et spiritualité : Le cas du « Territoire jumelé de 85
commerce équitable » Pondichéry et Auroville (Inde du sud)
Jérôme Ballet & Aurélie Carimentrand

BOOK REVIEW

Ethical Engagements 113
A review of Shashi Motilal, Keya Maitra and Prakriti Prajapati's The
Ethics of Governance: The Moral Limits of Policy Decisions
(Springer, 2021)
Nilanjan Bhowmick

A Common Good Approach to Development: Collective Dynamics of 117
Development Processes
Luis Ignacio Arbesú Verduzco



ARTICLES



La continuité axiologique dans le discours éthique/moral des entreprises: Un défi d'unification discursive

Received: February 2021 | Accepted: March 2022

Michel Dion*

RÉSUMÉ

La continuité axiologique dans le discours corporatif peut être analysé à travers les documents corporatifs, qu'ils soient « éthiquement orientés » (énoncé de valeurs organisationnelles), « moralement orientés » (code d'éthique), ou « éthiquement neutres » (mission et vision d'entreprise). Sisodia, Sheth et Wolfe (2014) ont identifié vingt-huit entreprises américaines cotées en Bourse comme des « entreprises émotivement connectées à leurs parties prenantes ». Nous verrons dans quelle mesure dix de ces vingt-huit entreprises américaines cotées en Bourse ont un discours unifié qui rassemble des valeurs organisationnelles fondamentales. Deuxièmement, nous vérifierons comment ces valeurs organisationnelles fondamentales sont liées aux valeurs typiques des « entreprises émotivement connectées à leurs parties prenantes »: la passion, la collaboration, et la connexion émotive avec les parties prenantes (impliquant l'amour, l'amitié, le prendre-soin, l'empathie, la compassion).

ABSTRACT

The axiological continuity within corporate discourse can be analyzed through all “ethically-focused” corporate documents, whether they are “ethically-focused” (values statement), “morally-oriented” (code of ethics), or “ethically neutral” (corporate mission and vision). Sisodia, Sheth and Wolfe (2014) has identified twenty-eight American listed companies as “firms of endearment”. We will see to what extent ten (of those twenty-eight) American listed companies have a unified discourse that gathers core organizational values. We will check how those core organizational values are connected to the basic values of firms of endearment: passion, collaboration, and an emotive connectedness with all stakeholders (love, friendship, caring, empathy, and compassion).

Keywords: Mission, Vision, and values statements; Corporate code of ethics; Organizational values.

Mots clés: Mission, Vision, Valeurs; Code d'éthique d'entreprise; Valeurs organisationnelles.

JAN - JUN 2022

*Michel Dion est professeur titulaire à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke (Québec, Canada). Ses principaux domaines de recherche sont les suivants : éthique des organisations, leadership éthique et discours moral corporatif, prévention et lutte contre la criminalité financière, liens entre littérature, philosophie et organisation.

Courriel: Michel.Dion@USherbrooke.ca

ORCID: <https://orcid.org/0000r0001r9670r7585>



Introduction

Depuis que les notions de responsabilité sociale de l'entreprise (à partir des années 1960), de développement durable (surtout à partir du rapport Brundtland, en 1987) et de gouvernance d'entreprise (surtout, après le Rapport Cadbury, en 1992) se sont développées et ont acquis divers niveaux de signification et d'implications concrètes, l'éthique des entreprises a suscité beaucoup d'attentes, tant de la part des employés que de la part des communautés locales. De plus, l'avènement de la théorie des parties prenantes (sous l'impulsion d'Edward Freeman au début des années 1980) a exercé une pression grandissante pour que les notions elles-mêmes de responsabilité sociale, de développement durable et de gouvernance d'entreprise intègrent la « prise en considération des intérêts de toutes les parties prenantes ». Le défi était et demeure double. D'une part, quelles sont les décisions qu'une entreprise doit prendre pour démontrer clairement qu'elle « tient compte » des intérêts de toutes ses parties prenantes? D'autre part, comment l'entreprise ajuste-t-elle ses décisions et ses actions, lorsque les intérêts de certaines de ses parties prenantes se contredisent? Plusieurs modèles ont été avancés afin d'alimenter le débat sur les manières optimales par lesquelles les entreprises pourraient assumer ce double défi.

L'un de ces modèles provient de l'ouvrage intitulé *Firms of Endearment* (2014), publié par Rajendra Sisodia, Jag Sheth et David Wolfe. Les auteurs identifiaient, dans leur étude (2008-2012), vingt-huit (28) compagnies publiques américaines comme pouvant être qualifiées d'entreprises « émotivement connectées à leurs parties prenantes ». Ils ne présupèrent pas que ces entreprises continueront de se conformer à leurs critères. Ils ne faisaient que rendre compte de leur analyse qui s'étendait de 2008 à 2012. Quant aux valeurs organisationnelles de ces « entreprises émotivement connectées à leurs parties prenantes », très peu ont été identifiées dans le modèle proposé par ces auteurs. Dans cet article, nous cherchons à voir dans quelle mesure ces vingt-huit entreprises américaines ont un discours éthique/moral corporatif qui est caractérisé par une continuité de valeurs organisationnelles entre les différents documents corporatifs éthiquement/moralement orientés (continuité axiologique intertextuelle) et dans quelle mesure elles partagent les quelques valeurs fondamentales attribuées aux entreprises qui sont « émotivement connectées à leurs parties prenantes » (continuité axiologique extrinsèque). Pour y arriver, il faut d'abord connaître le discours éthique/moral de ces entreprises. Nous avons choisi de nous limiter à trois documents corporatifs: la mission/vision d'entreprise, l'énoncé de valeurs organisationnelles et le code d'éthique. La mission/vision d'entreprise est un document « moralement neutre »: elle n'énonce jamais de normes morales de comportement et n'a ainsi aucun contenu déontologique. Mais surtout, la mission/vision d'entreprise n'est pas, *per se*, imprégnée de valeurs (comme c'est le cas de l'énoncé de valeurs organisationnelles); elle n'a pas nécessairement une orientation téléologique. Elle n'est pas un document dans lequel on s'attend de trouver des valeurs



organisationnelles (cette attente existe dans le cas du code d'éthique). La mission/vision d'entreprise peut être exempte de toutes valeurs organisationnelles, ou au contraire, être imprégné de leur présence dans le texte. Quand des valeurs organisationnelles prennent place dans la mission/vision d'entreprise, il peut s'agir de certaines (ou toutes les): (1) valeurs fondamentales (primaires) de l'entreprise, qui sont habituellement présentées dans l'énoncé de valeurs organisationnelles, (2) valeurs « secondaires », qui ne font pas partie de l'énoncé de valeurs organisationnelles, mais qui se retrouvent dans d'autres documents corporatifs, (3) valeurs « tertiaires », c'est-à-dire de valeurs uniquement véhiculées dans la mission/vision d'entreprise et absentes des autres documents corporatifs éthiquement/moralement orientés. Dans ces trois cas, la mission/vision corporative est caractérisée par une orientation téléologique (visée éthique). L'énoncé de valeurs organisationnelles est clairement un document d'orientation téléologique (centré sur la visée éthique). Le code d'éthique est souvent imprégné de valeurs organisationnelles (sous les mêmes trois modes décrits pour la mission/vision d'entreprise), même s'il est dominé par une orientation déontologique (normativité morale). Il reflète fréquemment la coexistence d'une orientation téléologique et d'une orientation déontologique (ou orientation mixte).

La continuité axiologique intertextuelle est le fait des valeurs centrales de l'organisation qui sont communiquées comme étant le fondement même de documents corporatifs sous étude. Cette continuité axiologique intertextuelle sera vérifiée à travers l'analyse de ces trois types de documents corporatifs. Puis, nous verrons dans quelle mesure les principales valeurs qui se dégagent de cette analyse correspondent aux valeurs du modèle de Sisodia, Sheth et Wolfe (2014). Il s'agit alors d'une continuité axiologique extrinsèque. Il y a deux sources principales d'une continuité axiologique extrinsèque. D'une part, il peut arriver que les valeurs centrales de l'organisation constituent, dans le contenu des documents corporatifs, les valeurs correspondant à une modélisation organisationnelle que l'organisation est supposée représenter (en l'occurrence ici, les valeurs des entreprises « émotionnellement connectées à leurs parties prenantes »). Que cette modélisation organisationnelle soit théorique ou empirique (c'est le cas du modèle de Sisodia, Sheth et Wolfe, 2014), la continuité axiologique extrinsèque reflète le renforcement de ladite modélisation. D'autre part, la continuité axiologique extrinsèque peut être de nature normative. Elle exprime alors la volonté des organisations d'endosser et de renforcer un système de normes auquel elles adhèrent, pour différentes raisons, que ces normes proviennent d'organismes nationaux, de gouvernements ou d'organisations internationales.

Dans la première section, nous discuterons du défi que représente la continuité axiologique intertextuelle (au niveau des valeurs véhiculées) entre les documents corporatifs dits « éthiquement/moralement orientés », parce que ceux-ci sont porteurs de valeurs et principes devant orienter le comportement organisationnel et la prise de décision, que l'accent soit porté sur les valeurs (orientation téléologique: visée éthique) ou sur les normes morales de comportement (orientation déontologique: normativité morale). Dans la seconde section, nous présenterons le type d'entreprises que nous avons



choisies pour vérifier la présence relative d'une continuité axiologique intertextuelle à travers les documents corporatifs et la présence relative d'une continuité axiologique extrinsèque (comme adhésion aux valeurs associées, par Sisodia, Sheth et Wolfe (2014), aux « entreprises émotionnellement connectées à leurs parties prenantes »). Dans la troisième section, nous évaluerons à la fois la continuité axiologique intertextuelle et la continuité axiologique extrinsèque, pour chacune des dix entreprises sélectionnées pour notre étude.

A- Un défi de continuité axiologique entre les documents corporatifs éthiquement/moralement orientés (continuité axiologique intertextuelle)

Le discours moral d'une entreprise peut prendre des formes explicites (écrites) ou implicites (non-écrites), être sujet à divers types de conditionnement (de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation) et est en constante évolution, tout au long de l'histoire de l'entreprise elle-même. Lorsque le discours corporatif est centré sur la visée éthique (incluant la recherche d'une meilleure justice, équité et égalité, à tous les niveaux de la société), alors ce sont les valeurs organisationnelles qui apparaissent le point de mire (orientation téléologique): c'est le cas de l'énoncé de valeurs organisationnelles, et bien souvent des rapports de responsabilité sociale, de développement durable ou de citoyenneté corporative. Ce sont des documents « éthiquement orientés ». Quand le discours corporatif est centré sur la normativité morale, alors ce qui l'emporte, ce sont les normes de comportement organisationnel, et non plus les valeurs de l'entreprise. C'est généralement le cas avec le code d'éthique et les politiques organisationnelles. L'approche est davantage déontologique. Il s'agit alors de documents « moralement orientés ». Si on suit l'approche de Paul Ricoeur centrée sur la sagesse pratique, alors on doit reconnaître l'interdépendance entre la visée éthique et la normativité morale. Un pôle évite d'absolutiser l'autre – les deux orientations (téléologique: visée éthique; déontologique: normativité morale) se critiquant mutuellement, de manière à amener chacune à dépasser ses propres limites (Ricoeur, 1996, 199-344; 1999, 258-270).

Une organisation qui veut unifier sa culture organisationnelle et l'arrimer à son discours éthique/moral corporatif doit assumer le défi de créer une continuité, au niveau de ses valeurs, entre ses documents corporatifs éthiquement/moralement orientés: mission/vision corporative, énoncé de valeurs organisationnelles, code d'éthique et politiques d'entreprise, rapports de responsabilité sociale/développement durable/citoyenneté corporative. La continuité axiologique reflète la présence des valeurs fondamentales de l'organisation dans l'ensemble du discours éthique/moral corporatif. Cette présence des valeurs fondamentales de l'entreprise est inséparable des thèmes qui sont abordés ainsi que des parties prenantes qui sont considérées comme étant les plus importantes pour l'organisation. Le contenu des documents corporatifs en question se rapporte aux thèmes qui sont abordés et aux valeurs qui y sont déclarées. Leur orientation



reflète l'importance qu'elle accorde à l'une ou l'autre partie prenante. La continuité axiologique entre ces documents corporatifs se réalise parfois à travers l'intertextualité explicite, qu'elle soit globale ou spécifique. L'intertextualité explicite suppose qu'un document corporatif éthiquement/moralement orienté réfère directement à un autre, soit globalement (en référence au titre du document en question, ou à l'orientation générale des valeurs identifiées à ce document), soit spécifiquement (en regard d'une valeur véhiculée dans cet autre document corporatif éthiquement/moralement orienté). La continuité axiologique peut aussi être caractérisée par une intertextualité implicite, auquel cas il faut analyser scrupuleusement le contenu de tous les documents corporatifs éthiquement/moralement orientés afin de voir dans quelle mesure l'un peut référer implicitement au contenu des autres.

1- Contenu généralement couvert dans l'ensemble des documents corporatifs éthiquement/moralement orientés: les parties prenantes, les enjeux éthiques et les valeurs mises de l'avant

Les documents corporatifs éthiquement/moralement orientés s'adressent à différentes parties prenantes. Ils ne véhiculent pas toujours les mêmes enjeux éthiques. Ils ne mettent pas toujours de l'avant les mêmes valeurs. C'est le constat que nous pouvons faire devant la manière dont les entreprises rédigent ce type de documents corporatifs. Ce constat reflète la pratique assez généralisée d'avoir différents rédacteurs de tels documents, selon le contenu qui y est adressé: le contentieux (pour les enjeux juridiques d'importance: c'est le cas pour les codes d'éthique de grandes entreprises), la direction des ressources humaines (autant pour les codes d'éthique que pour les énoncés de valeurs organisationnelles), le département de relations publiques (pour l'ensemble des documents corporatifs). Il faut y ajouter l'influence du comité de direction (le Président directeur-général et les vice-présidents) ainsi que celle du conseil d'administration (qui approuve certains de ces documents, entre autres le code d'éthique de l'entreprise). Nous sommes devant une diversité de rédacteurs de documents corporatifs éthiquement/moralement orientés « qui ne se parlent pas nécessairement les uns les autres », car chaque processus de rédaction d'un certain type de document est souvent isolé des autres. D'où « l'effet de silo », qui est à l'origine d'un manque de continuité axiologique intertextuelle, accentué par l'absence de volonté, par le comité de direction et/ou le conseil d'administration, que cette continuité soit assurée et effective. Tant que la continuité axiologique entre les documents corporatifs éthiquement/moralement orientés n'est pas une préoccupation fondamentale du comité de direction et/ou du conseil d'administration, le discours éthique/moral d'une entreprise peut demeurer totalement incohérent au niveau des valeurs, sans que personne ne s'en scandalise. Tant que les groupes d'intérêt public ne critiqueront pas ouvertement les entreprises qui manquent d'unité axiologique dans leur discours éthique/moral corporatif, ces entreprises se sentiront justifiées de « laisser les choses telles qu'elles sont ».



- a) La mention de certaines parties prenantes dans les documents corporatifs éthiquement/moralement orientés

Les destinataires (et utilisateurs) des différents documents corporatifs éthiquement/moralement orientés ne sont pas toujours les mêmes. En effet, le code d'éthique et les politiques de l'entreprise s'adressent à tous les membres de l'organisation, incluant les membres de l'organisation (il est devenu de bon ton, depuis une dizaine d'années, d'inclure une clause à cet égard dans le code d'éthique de l'entreprise). Le rapport de responsabilité sociale, de développement durable ou de citoyenneté corporative vise autant les membres de l'organisation que les communautés locales, particulièrement en regard des implications concrètes de l'entreprise au niveau communautaire et environnemental. Pour ce qui est de la mission et vision d'entreprise, elles risquent de n'intéresser personne, sauf si ces documents incluent des énoncés favorisant la compétitivité, la croissance et la rentabilité de l'entreprise (ce qui est souvent le cas d'ailleurs, surtout dans la vision d'entreprise, centrée sur le devenir de l'organisation), auquel cas les actionnaires, actuels et éventuels, pourraient être réconfortés à les lire (et c'est souvent pour les rendre à l'aise d'ailleurs que ces documents font une mention explicite de la compétitivité, de la croissance et de la rentabilité de l'entreprise). Au-delà de la spécificité des destinataires prioritairement visés dans un certain type de documents corporatifs éthiquement/moralement orientés, il se produit de plus en plus une diversification des parties prenantes mentionnées dans ces documents. Même les missions et visions d'entreprise se prêtent au jeu, quoique de façon encore assez marginale. La pluralité des parties prenantes visées dans un certain type de documents corporatifs éthiquement/moralement orientés est clairement pratiquée dans le code d'éthique de l'entreprise (et incidemment, dans les politiques organisationnelles). Elle l'est de plus en plus dans les rapports de responsabilité sociale, de développement durable ou de citoyenneté corporative.

Pour mieux saisir l'importance de cette présence accrue de toutes les parties prenantes dans divers types de documents corporatifs éthiquement/moralement orientés, il faut rappeler que toutes les parties prenantes n'ont pas le même poids, en termes d'influence directe sur la compétitivité, la croissance et la rentabilité de l'entreprise. Les parties prenantes « primaires » sont celles sans lesquelles l'entreprise ne peut survivre: clients/consommateurs, employés, actionnaires, fournisseurs et distributeurs. Les parties prenantes dites « secondaires » ont un rôle important à jouer sur l'avenir de l'organisation: communautés locales, compétiteurs, gouvernements. Dans certaines situations, elles peuvent même être considérées comme étant aussi importantes que les parties prenantes primaires. C'est le cas lorsque des communautés locales se liguent contre l'entreprise et dénoncent ses pratiques inacceptables, au niveau social ou environnemental (la dénonciation publique de l'entreprise par les communautés locales). C'est aussi le cas lorsque des gouvernements initient une « sur-réglementation » dans un secteur économique donné (il y a alors « enflure de la régulation étatique »). Enfin, il y a des parties prenantes dites « tertiaires » parce que leur influence n'est qu'indirecte sur la compétitivité, la croissance et la rentabilité de l'entreprise: groupes d'intérêt public, médias d'information. Là encore, il peut arriver que des groupes d'intérêt public mobilisent tellement l'opinion publique nationale ou internationale que l'entreprise est forcée d'opérer des changements dans ses modes d'opération, de transaction/partenariat



et de mise en marché de ses produits/services. Ces parties prenantes tertiaires sont alors considérées, pour une période de temps donnée, comme étant aussi importantes que les parties prenantes « primaires ». Les trois catégories de parties prenantes sont relativement stables. Mais il peut arriver que les parties prenantes secondaires ou tertiaires acquièrent, pour une période de temps donnée, la même importance que les parties prenantes primaires. C'est ce que nous pourrions appeler la « surélévation temporaire du statut des parties prenantes ».

b) Les enjeux éthiques discutés dans les documents corporatifs éthiquement/moralement orientés

Quant au contenu véhiculé dans l'ensemble des documents corporatifs éthiquement/moralement orientés, il est variable selon le type de documents que nous considérons: mission/vision d'entreprise, énoncé de valeurs organisationnelles, politiques organisationnelles, code d'éthique, rapport de responsabilité sociale, de développement durable ou de citoyenneté corporative. Mais, nous pouvons aisément identifier quatre catégories de préoccupations, à l'intérieur desquelles se font les choix, par les rédacteurs de ces documents corporatifs, d'insister sur telle ou telle composante de l'une ou l'autre catégorie de préoccupations corporatives:

(1) *l'appareillage normatif* peut se manifester de deux manières principales: ou bien les valeurs de l'organisation déterminent les lignes directrices du comportement organisationnel attendu/désirable, ou bien l'accent est porté sur l'identité de l'organisation ainsi que sur la passion des membres organisationnels envers leur entreprise et ses produits/services;

(2) *les enjeux liés à la réalisation des buts organisationnels*: but principal et objectifs spécifiques de l'organisation; rentabilité, objectifs de performance financière; efficacité/efficacités; spécificité du secteur d'activités, les principaux marchés de l'entreprise en question; les produits et services offerts par l'entreprise; la productivité; la compétitivité (position concurrentielle actuelle, dans le cas de la mission d'entreprise; position concurrentielle désirée, dans le cas de la vision d'entreprise), la survie de l'entreprise, la stratégie concurrentielle; la compétence; la réputation corporative actuelle et l'image corporative désirée; la globalisation; la croissance organisationnelle; l'innovation/créativité;

(3) *les enjeux d'ordre relationnel*: relations personnalisées; leadership; travail d'équipe, collaboration, coopération; respect et valorisation de la diversité; dialogue et communication ouverte; ouverture d'esprit et flexibilité;

(4) *les enjeux sociaux*: la volonté corporative de répondre aux intérêts des parties prenantes (« *responsiveness* »); les engagements/réalisations de citoyenneté corporative, de responsabilité sociale, ou de développement durable; le respect des droits humains fondamentaux.



- c) Les valeurs et attitudes organisationnelles mises de l'avant dans les documents corporatifs éthiquement/moralement orientés

Certains auteurs, comme Schwartz (2002; 2005), expriment la nécessité de fonder le discours moral des entreprises sur des valeurs universelles: fiabilité, respect, responsabilité, équité, prendre-soin (*caring*) et citoyenneté corporative. Mais ce faisant, la notion d'universalisation des valeurs demeure à l'abri de toute critique, comme si la nature humaine pouvait la justifier, en toutes circonstances, quels que soient les enjeux d'ordre éthique/moral, quelles que soient les nuances qui devraient être apportées, d'un point de vue culturel, politique, ou même religieux/spirituel. Il s'agit là d'une croyance, d'un *a priori* à l'effet que certaines valeurs sont d'application universelle, parce qu'elles cadrent parfaitement avec la conception que nous nous faisons de l'être humain. Par corollaire, cela implique que toute négation, directe ou indirecte, de ces valeurs constitue, en toute situation, une atteinte à la dignité de l'être humain – qui devient alors une « méta-norme ». Mais surtout, cela suggère que le contexte social, culturel, économique, politique et religieux/spirituel est sans importance, quand vient le temps de retenir ces valeurs dans un code d'éthique d'entreprise ou d'en définir les tenants et aboutissants. Tout se passe comme si, de toutes manières, il n'y avait pas d'autre choix que de les inclure, si nous voulons respecter la nature de l'être humain. Il s'agit d'un biais interprétatif créé par un préjugé favorable à l'universalisation de certaines valeurs. Un autre effet important consiste dans l'absence de justification quant au choix de ces valeurs pouvant et devant être universalisées. Cela démontre combien nous sommes en présence d'une croyance en la nécessité de décontextualiser les valeurs dites universelles plutôt que d'effectuer une analyse contextuelle de l'actualisation des valeurs elles-mêmes – ce qui exigerait une ouverture au pluralisme et du coup, une incertitude de détenir des vérités absolues.

L'identification et la définition des valeurs organisationnelles ne sont pas une mince affaire. Qu'est-ce qui distingue une valeur et une attitude? Affirmer qu'une attitude découle de l'adhésion à une valeur n'est pas très éclairant. Nous traiterons donc des valeurs et des attitudes formant un tout cohérent à l'intérieur d'une orientation téléologique ou d'une orientation mixte, sans débattre de la ligne de démarcation entre valeurs et attitudes, que ce soit d'un point de vue psychologique, anthropologique, sociologique, ou même philosophique. Dans certains cas, cette relation étroite est aisément observable. Mais dans d'autres cas, elle semble difficilement identifiable. C'est pourquoi il est plus utile de parler de valeurs et attitudes « axiales » autour desquelles gravitent des valeurs et attitudes « périphériques ». Les organisations, publiques ou privées, définissent souvent chacune de leurs valeurs et attitudes en les liant à d'autres: l'intégrité, par exemple, renvoie inmanquablement à l'honnêteté et à l'impartialité. Il est inévitable que nous définissions une valeur (ou une attitude) en référant à d'autres. Cela manifeste bien le caractère évanescent des valeurs et des attitudes. Plus nous essayons de définir une valeur ou une attitude (en se rapprochant d'elle), moins nous nous sentons capables de le faire. Car la substance de cette valeur ou de cette attitude paraît nous échapper inexorablement. C'est pourquoi la réaction prévisible à cette voie sans issue est



de définir une valeur ou une attitude en référant à d'autres qui nous semblent lui être associées. Nous avons identifié huit valeurs et attitudes axiales: respect, intégrité, authenticité, accueil, compassion, collaboration, courage et responsabilité. Autour de chacune, gravitent des valeurs et attitudes périphériques qui servent souvent à la circonscrire. Cette liste de huit valeurs et attitudes axiales n'est évidemment pas exhaustive. La distinction entre valeurs/attitudes axiales et valeurs/attitudes périphériques est éminemment subjective. Nous ne bénéficions d'aucun critère universel permettant de les départager. Aussi, pour certaines personnes ou dans certaines organisations, secteurs économiques ou pays, une valeur/attitude donnée peut apparaître comme étant centrale, alors que dans d'autres, elle est ou bien identifiée comme valeur/attitude périphérique, ou bien absente totalement des valeurs/attitudes tant axiales que périphériques.

La liste des valeurs et attitudes qui suit ne suppose aucune prétention de refléter de manière exhaustive les valeurs et attitudes mises de l'avant dans les documents corporatifs éthiquement/moralement orientés, dans les entreprises de tous secteurs et en provenance de n'importe quel pays du monde. Elles n'ont rien d'universel, en elles-mêmes. Au contraire, elles reçoivent des interprétations différentes dans nombre de cultures sociétales, institutionnelles, sectorielles et organisationnelles. Il n'est d'ailleurs pas inadéquat qu'il en soit ainsi. Voici les huit catégories de valeurs et attitudes organisationnelles les plus récurrentes, incluant leurs valeurs et attitudes périphériques les plus fréquemment citées dans les codes d'éthique d'entreprise:

- *Valeurs et attitudes liées au respect*: La valeur axiale est le respect; les valeurs et attitudes périphériques sont la dignité et l'ouverture;
- *Valeurs et attitudes liées à l'intégrité*: La valeur axiale est l'intégrité; les valeurs et attitudes périphériques sont l'honnêteté, l'équité, l'égalité, la justice, l'objectivité, l'impartialité, la franchise et la vérité;
- *Valeurs et attitudes liées à l'authenticité*: La valeur axiale est l'authenticité; les valeurs et attitudes périphériques sont la sincérité, la transparence, la fiabilité et l'humilité;
- *Valeurs et attitudes liées à l'accueil*: La valeur axiale est l'accueil; les valeurs et attitudes périphériques sont l'hospitalité, la politesse, le tact, la compréhension et l'écoute;
- *Valeurs et attitudes liées à la compassion*: La valeur axiale est la compassion; les valeurs et attitudes périphériques sont l'empathie, le prendre-soin et la générosité;
- *Valeurs et attitudes liées à la collaboration*: La valeur axiale est la collaboration; les valeurs et attitudes périphériques sont le dévouement, la solidarité, le partage, l'harmonie, la loyauté et la confiance;
- *Valeurs et attitudes liées au courage*: La valeur axiale est le courage; les valeurs et attitudes périphériques sont la persévérance et la discipline personnelle;
- *Valeurs et attitudes liées à la responsabilité*: La valeur axiale est la responsabilité; les valeurs et attitudes périphériques sont la liberté, la prudence et la vigilance.



2- Contenu spécifique des missions/visions ainsi que des énoncés de valeurs organisationnelles

La présence de la mission/vision d'entreprise et de l'énoncé de valeurs organisationnelles sur les sites web des entreprises n'est pas encore un phénomène généralisé. Il est difficilement compréhensible et justifiable que les entreprises ne rendent pas disponibles, sur leur site web, leur mission/vision corporative ou leur énoncé de valeurs organisationnelles (Bart, 2001; Bartkus *et al.*, 2002, 427). Actuellement, nous pouvons observer que des entreprises décident de se satisfaire d'une courte définition de leur « but d'entreprise » (*purpose*). La mission/vision corporative se voit alors réduite dans son contenu et sa portée. Il n'est retenu que le but principal qui est poursuivi par l'entreprise. Tout le reste est élagué. Dans ce cas, il s'agit d'une dénaturation de la mission/vision d'entreprise. Une autre tendance qui se dessine de plus en plus consiste à évacuer la mission/vision d'entreprise des renseignements qui, sur le site web corporatif, illustrent l'histoire ou l'identité de l'organisation, et de la faire plutôt apparaître dans le code d'éthique et/ou dans les rapports de responsabilité sociale, de développement durable ou de citoyenneté corporative. Il peut arriver que l'intention soit d'arrimer la mission/vision corporative avec le contenu du code d'éthique (ou même des rapports de responsabilité sociale/développement durable/citoyenneté corporative). Si c'est le cas, alors il devrait y avoir continuité axiologique d'ordre intertextuel. Dans le cas contraire, on a plutôt affaire à une instrumentalisation de la mission/vision d'entreprise. Cette instrumentalisation de la mission/vision d'entreprise peut se manifester de deux principales manières: ou bien par le renforcement du code d'éthique (ce qui n'est pas exclu par l'existence séparée d'une mission/vision d'entreprise), ou bien par la légitimation des réalisations de l'entreprise en termes de responsabilité sociale, de développement durable ou de citoyenneté corporative. Dans les deux cas, il y a une perte de sens, en plein cœur du discours éthique/moral corporatif. Car la mission/vision d'entreprise définit l'identité même de l'organisation.

Lorsque ces documents corporatifs éthiquement/moralement orientés sont disponibles sur le site web des entreprises, servent-ils à renforcer la légitimité organisationnelle et sociale de ces entreprises? Il est prévisible que ce soit le cas pour certaines entreprises qui cherchent à redorer leur image corporative, autant envers leurs employés qu'envers les parties prenantes externes. Les missions/visions d'entreprise ne sont pas les seuls documents corporatifs qui peuvent être utilisés uniquement pour renforcer la légitimité organisationnelle et sociale. C'est le cas de tous les documents corporatifs éthiquement/moralement orientés, tels que l'énoncé de valeurs organisationnelles, les politiques organisationnelles, le code d'éthique et les rapports de responsabilité sociale/développement durable/citoyenneté corporative. Les codes d'éthique peuvent servir à octroyer une légitimité aux activités et opérations de l'organisation, d'où l'importance que la direction de l'organisation et les membres du conseil d'administration croient sincèrement à chacun des énoncés du code d'éthique (Long et Driscoll, 2008, 187). Pour chacun des documents corporatifs éthiquement orientés, il existe une possibilité de distorsion communicationnelle différente. La mission d'entreprise reflète la raison d'être de l'organisation elle-même (Bart, 1998, 65). Elle



joue donc un rôle crucial dans l'image que l'organisation veut voir imprégner l'esprit de toutes ses parties prenantes. La mission d'entreprise peut bien contenir des affirmations ayant trait à la rentabilité corporative. Mais elle est davantage le lieu d'y faire voir des buts organisationnels « plus élevés », c'est-à-dire une certaine manière, pour l'organisation, de contribuer au bien commun, peu importe comment nous en définissons les tenants et aboutissants. Vizeu et Matitz (2013) ont même évoqué la possibilité que la mission d'entreprise construise une notion organisationnelle du sacré, comme si la mission d'entreprise pouvait, à elle seule, définir un sens « transcendantal » aux actions et décisions prises en milieu organisationnel – la transcendance n'ayant ici aucun contenu religieux ou spirituel. Pour assurer qu'un même message traverse l'ensemble des documents corporatifs éthiquement orientés, la présence dominante, dans chacun d'eux, des valeurs fondamentales de l'organisation peut démontrer que l'organisation tient beaucoup à ce que ces valeurs soient au fondement de toutes ses décisions et des actions de tous les membres organisationnels. Les valeurs fondamentales de l'organisation devraient autant se retrouver dans la mission corporative que dans la vision d'entreprise. Si elles sont bien définies dans l'énoncé de valeurs organisationnelles, elles pourront plus facilement être articulées dans les politiques et le code d'éthique de l'entreprise, tout autant que dans ses rapports de responsabilité sociale/développement durable/citoyenneté corporative. Khalifa (2011) suggérait que les documents de mission, vision et valeurs soient plutôt appelés « énoncés directeurs » (*guiding statements*). Du coup, la mission d'entreprise, la vision d'entreprise et l'énoncé de valeurs organisationnelles deviendraient parfaitement étanches et ne pourraient s'influencer les uns et les autres. Cela équivaldrait à vider le discours éthique/moral corporatif de son influence globale dans toute la culture de l'organisation. Au contraire, la mission d'entreprise doit refléter à la fois les préoccupations liées à la réalisation des buts organisationnels et les valeurs/normes de comportement organisationnel (Sheaffer *et al.*, 2008, 50). Si l'entreprise le fait de manière cohérente et que son discours éthique/moral tourne constamment autour de ses valeurs fondamentales, déclarées dans ses documents corporatifs éthiquement/moralement orientés, alors elle peut réussir à modifier la manière dont elle est perçue par toutes ses parties prenantes. Pour Bartkus *et al.* (2006), cela peut même contribuer à aider les parties prenantes à mieux différencier l'identité de l'entreprise en question par rapport à celle des concurrents. Les auteurs ajoutent que le recrutement d'employés peut être coloré par les attentes de comportement éthique que l'entreprise a elle-même inscrite dans sa mission corporative.

Une mission d'entreprise ne doit pas uniquement rappeler des notions fondamentales (comme la prise en considération des intérêts des parties prenantes), ou identifier des objectifs spécifiques à atteindre (auquel cas elle risque de se confondre avec l'orientation d'une vision d'entreprise). Elle doit aussi impliquer l'adhésion, déclarée et concrétisée, des membres de la direction et du conseil d'administration au contenu de la mission de l'entreprise. Une mission d'entreprise devrait également être revue périodiquement (Williams *et al.*, 2014). La période de temps peut varier d'une organisation à une autre et d'un secteur économique à un autre. Mais elle est foncièrement influencée par les défis de diversification de ses produits/services, de compétitivité sur la scène nationale / internationale et d'ordre technologique auxquels l'entreprise est confrontée. Elle peut



aussi varier en fonction de changements qui sont opérés dans la culture même de l'organisation. Pour qu'une mission d'entreprise puisse être implantée efficacement, elle doit user de termes faciles à comprendre. Elle doit aussi refléter les buts organisationnels eux-mêmes de manière compréhensible. La pire situation serait celle où la lecture même de la mission d'entreprise contredirait les buts organisationnels officiellement déclarés et concrètement poursuivis. Ingenhoff et Fuhrer (2010) soulignaient deux autres pièges à éviter: ne pas impliquer les parties prenantes qui s'attendaient d'être identifiées dans la mission d'entreprise (par exemple, les employés) et user de formulations qui sont similaires (voire identiques) à celles empruntées par les concurrents (ce qui anéantit la spécificité de l'identité corporative de l'organisation face à celle des concurrents). Il faudrait y ajouter le piège numéro un: ne pas faire le nécessaire pour que la mission/vision d'entreprise soit arrimée à tous les processus de prise de décision dans l'organisation – cette inaction (ou ce silence « auto-légitimé ») ayant pour effet de manifester clairement l'existence d'un gouffre entre la mission/vision d'entreprise et les décisions prises par l'organisation (Bartkus *et al.*, 2000, 27). La même chose pourrait être dite de l'énoncé de valeurs de l'entreprise et de son absence d'arrimage aux processus de prise de décision dans l'organisation (Nicoll, 1993, 36-37), ou du code d'éthique d'une entreprise en regard du comportement des membres organisationnels (Erwin, 2011, 536). Le pouvoir des codes d'éthique de transformer la culture d'une entreprise et le climat éthique qui y prévaut, voire d'influencer de manière décisive le comportement des membres de l'organisation, est difficile à cerner, étant donné les nombreux facteurs contextuels qui entrent en ligne de compte (Schwartz, 2001; Helin et Sandström, 2007, 263). Ce pouvoir est probablement même inexistant, s'il n'est pas conjugué avec d'autres moyens d'institutionnalisation de l'éthique en milieu organisationnel, telles que les formations à l'éthique en entreprise. C'est à ce prix seulement que les codes d'éthique seront mieux compris et auront le plus de potentiel d'influencer le processus de prise de décision et le comportement organisationnel (Cassell *et al.*, 1997; Cleek et Leonard, 1998).

Le contenu des missions d'entreprise peut ressembler grandement à celui des visions d'entreprise. Nous pouvons y retrouver, en fait, les mêmes thèmes et les mêmes destinataires visés. La différence est que dans la mission d'entreprise, l'organisation parle de sa raison d'être, de son identité corporative actuelle, tandis que dans la vision d'entreprise, l'organisation reflète ce qu'elle veut devenir, à plus ou moins long terme (Kantabutra et Avery, 2010). Van Nimwegen *et al.* (2008) affirmaient que l'inclusion de parties prenantes dans le texte même d'une mission d'entreprise démontre le niveau de dépendance de l'entreprise envers ces parties prenantes. Ce niveau de dépendance peut varier selon les organisations, les secteurs économiques et même les cultures sociétales. Il peut même varier au cours de l'histoire de l'entreprise elle-même, à la fois au niveau national et international. Cependant, la dépendance de l'entreprise envers différents groupes de parties prenantes correspond souvent aux acteurs sociaux dont la contribution est nécessaire afin que l'entreprise puisse atteindre ses buts organisationnels. Cette dépendance de l'entreprise est élevée pour les parties prenantes primaires, moyenne pour les parties prenantes secondaires, et basse pour les parties prenantes tertiaires.



Les parties prenantes considérées comme ayant une importance majeure ne sont pas toujours les mêmes d'une entreprise à une autre, d'un secteur économique à un autre, ou d'un pays à un autre. Dans certains cas, les missions/visions d'entreprise portent l'emphase sur les relations avec les clients, de sorte que les clients deviennent clairement identifiés comme étant les parties prenantes les plus importantes pour l'entreprise. Cela ne se fait pas sans affirmer les valeurs fondamentales de l'organisation et l'importance accordée à la qualité et sécurité des produits, et sans soulever les défis de l'intégration des nouvelles technologies dans la chaîne de production et les divers processus organisationnels (Yadav et Sehgal, 2019). L'importance accordée aux clients, dans les missions/visions d'entreprise, n'est pas une surprise. L'entreprise vit par ses clients. Pas de clients, pas d'entreprise. Certains auteurs ont fait observer que l'accentuation sur les préoccupations des clients ou sur les relations avec les clients s'est conjuguée avec une perte de présence des actionnaires, à l'intérieur de l'énoncé des missions/visions de grandes entreprises. Par corollaire, nous voyons, dans ces missions/visions organisationnelles, une insistance beaucoup plus grande sur la qualité des produits/services (préoccupation des clients) que sur la rentabilité de l'entreprise (préoccupation actionnariale) (King *et al.*, 2014). Dans des études comparatives internationales, ces insistances sur une partie prenante, ou sur un objectif poursuivi par l'entreprise, peuvent cependant varier d'un pays à l'autre et au fil du temps (King *et al.*, 2010; King *et al.*, 2011; King *et al.*, 2012; King *et al.*, 2013). L'indication, dans une mission/vision d'entreprise, que l'organisation entend répondre, au mieux, aux demandes et intérêts de toutes ses parties prenantes reflète une volonté que la mission/vision d'entreprise soit véritablement mise en pratique (Anitsal *et al.*, 2012). Seules des études longitudinales (sur une période d'au moins dix ans) pourraient permettre de vérifier dans quelle mesure les modifications apportées à la mission/vision d'une entreprise peuvent avoir été influencées par les scandales qu'elle a essuyés ou qui ont affecté son secteur économique, par des conflits de valeurs auxquels elle a été confrontée dans ses relations avec certaines de ses parties prenantes, par les pressions grandissantes provenant de groupes d'intérêt public, des communautés locales et/ou des médias, par l'évolution des normes juridiques nationales/internationales, voire par le mimétisme inter-organisationnel dans un secteur économique donné qui a poussé les entreprises à s'aligner les unes aux autres. Le problème, c'est que les missions/visions d'entreprise varient très peu au fil du temps (Amato et Amato, 2002, 82). D'un côté, il est normal qu'il en soit ainsi. En effet, les entreprises ne changent pas régulièrement leur raison d'être et même leurs engagements envers leurs différentes parties prenantes, voire leurs valeurs organisationnelles. Une entreprise qui agirait de la sorte perdrait sa propre identité organisationnelle. Pour que l'identité d'une organisation existe, elle doit durer dans le temps, précisément parce que la durée permet aux membres organisationnels de progresser dans le processus d'identification personnelle (partiel ou total) à leur organisation. La mission/vision d'entreprise peut certainement contribuer à créer, réviser et valoriser l'identité organisationnelle (Pearce et David, 1987, 109). Cela contribue non seulement à susciter l'identification des membres organisationnels à leur entreprise, mais également à établir les bases de son discours éthique/moral corporatif, en autant que la mission/vision d'entreprise laisse transparaître les valeurs fondamentales qui définissent



l'identité même de l'organisation. D'un autre côté, il est prévisible, au cours de l'histoire d'une organisation, que des changements dans la culture organisationnelle et des défis liés à la compétitivité, aux relations avec les communautés locales et à l'intégration des technologies de pointe puissent amener l'entreprise à revoir certains éléments contenus dans sa mission/vision corporative. C'est pourquoi seules des études longitudinales (sur une période minimale de dix ans) pourraient permettre d'éclairer le mode de révision d'une mission/vision d'entreprise ainsi que les facteurs qui l'ont conditionné. Ces études longitudinales nous permettraient d'isoler les facteurs de conditionnement les plus importants, qui sont souvent des événements particuliers qui ont marqué l'histoire de l'organisation et ses relations subséquentes avec ses parties prenantes. De tels événements sont des « moments-charnières » - et sont parfois de nature paradigmatique, quant au rôle de l'entreprise que ses parties prenantes attendent d'elle – sans lesquels nous ne pourrions comprendre convenablement l'évolution d'une mission/vision corporative au fil du temps. Bartkus et Glassman (2008, 213-214) affirmaient, à juste titre, que l'absence d'une préoccupation sociale dans la mission d'entreprise (par exemple, les enjeux de diversité) peut être expliquée, lorsque l'organisation vient de subir un conflit se rapportant à cette préoccupation. Mais dans ce cas, nous devons comprendre que l'organisation choisit le silence, simplement parce que sa mission d'entreprise n'est qu'une opération de relations publiques. Si elle avait considéré que sa mission d'entreprise était véritablement le cœur de son identité corporative, alors elle aurait intégré cette préoccupation de manière à bien marquer le point: plus jamais ce genre de conflits ne doit survenir au sein de l'organisation.

Plus la mission d'entreprise sera précise dans la façon d'aborder chacun de ces thèmes - quoiqu'elle doive être complétée, à cet égard, par la vision d'entreprise, l'énoncé de valeurs organisationnelles, les politiques et le code d'éthique de l'entreprise et les rapports de responsabilité sociale/développement durable/citoyenneté corporative -, plus cette mission pourra être au cœur des décisions corporatives. Bart (2004, 556) soulignait que le niveau de précision dans les énoncés de la mission d'entreprise peut même exercer une influence décisive sur l'engagement des employés envers cette mission. Les missions/visions d'entreprise ont une capacité très relative d'influencer les réalités organisationnelles. À condition d'être rédigées et implantées avec une préoccupation constante de refléter la culture de l'organisation et d'être à l'avant-plan dans tous les processus de prise de décision, les missions/visions d'entreprise peuvent influencer la motivation des employés au travail et la performance organisationnelle en général. Elles ont avantage à s'arrimer aux documents corporatifs éthiquement orientés (tels que l'énoncé de valeurs organisationnelles) ou moralement orientés (tels que le code d'éthique). C'est à ce prix que les missions/visions peuvent renforcer les relations de l'entreprise avec toutes ses parties prenantes (Alegre *et al.*, 2018, 470). Melé *et al.* (2006, 22) considéraient que la mission/vision d'entreprise et l'énoncé de valeurs organisationnelles constituent le guide fondamental pour le comportement éthique dans l'organisation et donc la base axiologique du code d'éthique lui-même ainsi que des politiques organisationnelles. La mission/vision d'entreprise et l'énoncé de valeurs organisationnelles représentent la matrice du discours éthique/moral d'une entreprise. Ce



faisant, ces documents corporatifs influencent la vie organisationnelle, en regard des attentes de comportement éthique dans l'organisation. Le code d'éthique, les politiques organisationnelles et même les rapports de responsabilité sociale/développement durable/citoyenneté corporative devraient donc enraciner leurs valeurs et principes dans le texte même de la mission/vision d'entreprise et de l'énoncé de valeurs organisationnelles. La dimension axiologique de la vie organisationnelle réfère, à tout le moins, à la capacité qu'a l'organisation de prendre en considération, au niveau des valeurs organisationnelles, l'énonciation et l'implantation de la mission/vision d'entreprise (Eşi, 2016, 554). Mais c'est plus que cela, c'est surtout s'assurer que le discours éthique/moral de l'organisation soit cohérent. La continuité axiologique suppose que les valeurs organisationnelles déclarées dans les différents documents corporatifs éthiquement/moralement orientés ne se contredisent pas entre elles, ou qu'elles ne sont pas si différentes d'un document à l'autre que les membres organisationnels (ou même les parties prenantes externes) puissent légitimement se demander s'il y a quelque chose qui les relie entre elles. La continuité axiologique suppose que les divers documents corporatifs éthiquement/moralement orientés véhiculent, au premier plan, les valeurs organisationnelles officiellement déclarées dans la mission/vision d'entreprise et/ou dans l'énoncé de valeurs organisationnelle. Il y a un double enjeu dans la création, la révision et l'implantation des documents corporatifs éthiquement/moralement orientés: la continuité axiologique et la cohérence éthique.

La continuité axiologique concerne le discours éthique/moral de l'organisation, alors que la cohérence éthique se rapporte à sa mise en application dans la quotidienneté organisationnelle. La continuité axiologique reflète le fait observable que les valeurs les plus importantes de l'organisation, définies dans l'énoncé de valeurs organisationnelles, se trouvent être au cœur du texte même de la mission/vision d'entreprise, du code d'éthique et des politiques organisationnelles ainsi que des rapports de responsabilité sociale/développement durable/citoyenneté corporative. La continuité axiologique, à travers les documents corporatifs éthiquement/moralement orientés, illustre la profondeur des convictions qui animent la direction de l'organisation et les membres du conseil d'administration. La recherche de cette continuité n'est pas la quête d'une esthétique du texte, mais plutôt d'une esthétique de l'action. On ne vise pas à trouver et réitérer des énoncés parfaits, mais plutôt à identifier ceux qui peuvent mobiliser les membres de l'organisation autour de valeurs et de principes qui servent de guides pour le comportement organisationnel. La cohérence éthique se rapporte plutôt à l'application concrète des énoncés contenus dans les documents corporatifs éthiquement/moralement orientés, sur la scène régionale, nationale et internationale, énoncés qui sont porteurs de valeurs (visée éthique) et de normes de comportement (normativité morale). Ces valeurs servent à unifier la culture organisationnelle. Leur niveau d'application ne devrait pas varier dans l'espace (à travers les différentes cultures sectorielles, institutionnelles et sociétales) et le temps (la temporalité propre à la vie organisationnelle). Autrement, cette variabilité ferait perdre à l'organisation la cohérence de son discours éthique/moral. Un discours éthique/moral organisationnel peut faire preuve de continuité axiologique (entre tous ses documents corporatifs éthiquement/moralement orientés) sans avoir de



cohérence éthique dans la vie de tous les jours. Cela risque alors de miner la confiance des parties prenantes envers l'organisation qui tolère et/ou justifie une telle contradiction dans son discours éthique/moral.

Dans certains pays et secteurs économiques, la mission/vision corporative peut constituer une manière de communiquer aux parties prenantes les valeurs fondamentales de l'entreprise ainsi que les principes qui orientent les différents processus de prise de décision (Desmidt *et al.*, 2011; Rajasekar, 2013, 138). L'effet tangible des missions/visions d'entreprise sur le comportement des employés dépend de multiples facteurs, entre autres la force des principes servant de base à l'élaboration d'une mission d'entreprise, les processus organisationnels qui ont permis la création et l'implantation de la mission d'entreprise, le contenu et la forme de la mission d'entreprise, et l'attitude de chaque employé envers la mission d'entreprise (Braun *et al.*, 2012). Il est donc autant question de l'enracinement de la mission d'entreprise sur des principes et valeurs qui sont appliqués dans la quotidienneté organisationnelle (l'affirmation d'un enracinement théorique), de l'adéquation entre les processus organisationnels mis en place (pour créer et implanter la mission/vision d'entreprise) et de l'enracinement théorique de la mission elle-même (la crédibilité de l'enracinement théorique en regard de la vie organisationnelle), ainsi que des messages lancés par les énoncés contenus dans la mission/vision et de leur réception par leurs destinataires principaux (la capacité de la mission/vision de stimuler l'engagement de ses destinataires envers elle). Si la mission d'entreprise est, dans une organisation donnée, considérée par la direction/conseil d'administration comme étant centrale dans la culture organisationnelle, alors son contenu doit pouvoir influencer tous les processus de prise de décision. Bart et al. (2001, 25) appelait cela l'« alignement organisationnel autour de la mission d'entreprise » (*mission-organizational alignment*). Les auteurs réfèrent aux systèmes suivants qui sont au cœur de cet alignement: la planification, le budget, les critères d'évaluation de la performance, les incitatifs liés à la performance et au comportement organisationnel, le recrutement et la sélection, la formation et le développement de compétences. La création et la révision de la mission d'entreprise ne devraient pas être réalisées en vase clos par les membres de la direction. Dans le processus de création et de révision de la mission d'entreprise, les membres du conseil d'administration devraient être mis de la partie (Bart et Bontis, 2003). Car ce sont eux qui doivent prendre les décisions stratégiques et qui devraient le faire, en s'arrimant directement à la mission de l'entreprise, telle qu'elle est définie et publiée. En ce sens, la mission/vision d'entreprise peut devenir un outil stratégique, à condition d'être utilisée de manière appropriée (Mullane, 2002). Sans être un véritable « guide de comportement organisationnel » - les politiques et le code d'éthique de l'entreprise le sont bien davantage (Schwartz, 2004, 324) -, la mission d'entreprise n'est pas non plus un simple outil de relations publiques, ou de « gestion de l'image » à l'intérieur (image intra-organisationnelle) et à l'extérieur de l'organisation (image extra-organisationnelle). Ce serait là une utilisation inappropriée de la mission d'entreprise pouvant entraîner des conséquences désastreuses autant pour la fiabilité du discours éthique/moral de l'entreprise que pour la fidélisation de ses clients/consommateurs. De plus, la mission d'entreprise deviendrait inutile non



seulement pour gérer des crises, mais tout autant pour les prévenir efficacement. L'utilisation appropriée de la mission d'entreprise dépend d'abord de la facilité avec laquelle les membres organisationnels peuvent comprendre ses énoncés et se les remémorer (Bart, 1998, 834; 2001, 325). Car sans la compréhension et la mémoire, aucun engagement durable n'est possible envers la mission d'entreprise. Bart (1997, 11; 2001) ajoutait que l'impact positif d'une mission d'entreprise dans la culture organisationnelle et en regard du comportement des membres de l'organisation dépend également de la présence, dans la mission d'entreprise, de « valeurs partagées ». Mais, en quoi consiste des « valeurs partagées »? Sont-elles des valeurs imposées par la direction de l'organisation et/ou par le conseil d'administration, à tous les membres de l'organisation (stratégie « *top-down* »)? On n'appelle pas cela un « partage de valeurs », mais bien une « imposition de valeurs ». S'il y a des « valeurs partagées », alors ces valeurs doivent se retrouver dans le système de valeurs personnelles de la grande majorité des membres organisationnels. De plus, chacune de ces valeurs doit alors recevoir, chez les membres de l'organisation, un même contenu et une même étendue d'application. C'est là le véritable sens des « valeurs partagées ». Pour y arriver, l'organisation doit réaliser - ou la faire réaliser par des consultants « indépendants de l'entreprise », ce qui n'est pas si simple, compte tenu que l'entreprise est celle qui paiera inévitablement ces consultants pour le travail accompli - une étude empirique sur le contenu des systèmes de valeurs personnelles de tous les membres organisationnels, ce qui n'est pas une mince tâche. Très peu d'entreprises se risquent à le faire. Cela est d'autant plus exigeant lorsque l'entreprise a un haut taux de roulement du personnel. Car dans ce cas, l'étude des systèmes de valeurs personnelles des membres organisationnels doit être réalisée à nouveau, à chaque fois qu'il y a une entrée d'importante de nouveaux employés, peu importe dans quel pays ils se trouvent et quelles que soient les divisions de l'entreprise dans lesquelles cette entrée massive se réalise.

Par ailleurs, il est prévisible que le degré d'engagement des dirigeants et administrateurs envers la mission/vision d'entreprise aura un effet important sur l'enracinement de cette mission/vision corporative dans la culture organisationnelle (Slack *et al.*, 2010, 429). Il est inévitable qu'une mission/vision d'entreprise et surtout un énoncé de valeurs organisationnelles véhiculent, d'une façon même préliminaire et fragmentaire, l'essence de la culture organisationnelle, dans son état actuel (Allison, 2019). Si toutefois il y avait une discontinuité à cet égard, il faudrait réviser ces documents corporatifs en conséquence. La discontinuité signifierait l'absence de correspondance entre certains documents corporatifs éthiquement/moralement orientés et la culture organisationnelle, c'est-à-dire l'absence de ce que Jose et Thibodeaux (1999, 140) appelaient l'« *ethical fit* ». Une entreprise qui ne réagirait pas devant l'existence d'une telle discontinuité démontrerait le peu de conviction et d'intérêt qu'elle trouve à créer et implanter une mission/vision d'entreprise et/ou un énoncé de valeurs dans sa culture organisationnelle. Il est probable, dans ce cas, que les membres organisationnels ne retiendront que peu de choses de ces documents et qu'au mieux, ces documents seront perçus comme ayant une valeur symbolique pour les parties prenantes externes (Urbany, 2005, 179). Car tant que cette discontinuité existe, il s'avère difficile, pour ne pas dire impossible, pour les membres organisationnels de s'engager envers le contenu de la mission/vision d'entreprise et/ou de l'énoncé de valeurs organisationnelles, qui ne leur seront d'aucune utilité.



3- Contenu spécifique des codes d'éthique d'entreprise

Les codes d'éthique d'entreprise peuvent porter différents titres: « code d'éthique », « code de conduite », « code de pratiques commerciales et de déontologie », etc. Mais il ne faut pas s'arrêter à ces titres, choisis à partir de critères qui échappent totalement aux lecteurs de ces documents corporatifs. Car les entreprises n'expliquent pas les changements de titre de ces documents, au fil des années. Nous ne pouvons que tergiverser à cet égard sur les motivations qui ont rendu ces changements possibles. Est-ce simplement une volonté de mimétisme inter-organisationnel, en particulier la volonté d'imiter les chefs de file du secteur économique occupé par l'entreprise qui opère ces changements au titre de son propre code? Ou est-ce plutôt parce que l'entreprise fait une nette différence entre un « code d'éthique » et toute autre appellation? Certains auteurs se risquent à suggérer des différences entre un code d'éthique et un code de conduite, avec des résultats qui ne sont guère convaincants.

Les codes d'éthique d'entreprises visent généralement les mêmes parties prenantes que la mission/vision corporative et l'énoncé de valeurs organisationnelles. L'accent qui est porté sur l'une ou l'autre des parties prenantes sera d'un ordre bien différent selon que nous considérons un code d'éthique ou une mission/vision d'entreprise. L'intégrité est au cœur du discours tenu dans les codes d'éthique d'entreprise. Cette valeur axiale (ainsi que les valeurs périphériques qui lui sont liées) peut être tellement accentuée dans les codes d'éthique d'entreprises que nous pouvons être portés à conclure qu'elle contribue à définir la spécificité du code d'éthique par rapport aux autres documents corporatifs éthiquement/moralement orientés. C'est le pas franchi par van Zolingen et Honders (2010, 386). Même si nous pouvons aisément reconnaître que l'intégrité joue un grand rôle dans les énoncés d'un code d'éthique d'entreprise, il faut aussi voir que la présence de cette valeur peut être culturellement induite, au niveau de la culture organisationnelle, sectorielle (le secteur économique occupé par l'entreprise), institutionnelle (le milieu des affaires comme institution sociale), ou même sociétale. De plus, tirer une telle conclusion risque d'avoir pour effet de réduire la présence active de la valeur d'intégrité dans les autres documents corporatifs éthiquement orientés, entre autres dans l'énoncé de valeurs organisationnelles et dans les rapports de responsabilité sociale/développement durable/citoyenneté corporative.

La liste des thèmes abordés dans les codes d'éthique d'entreprises peut varier d'une entreprise à l'autre, d'un secteur économique à un autre, d'une culture sociétale à une autre. Elle peut aussi varier tout au long de l'histoire d'une organisation, à travers toutes les versions du code qui ont été réalisées. D'où l'utilité de réaliser des études longitudinales et comparatives qui tiennent compte à la fois des modifications apportées au code d'éthique à travers les différentes versions qui en ont été faites, ainsi que de divers facteurs de conditionnement (lois et règlements, climat éthique sectoriel, scandales et événements marquants pour l'entreprise et son secteur d'activités, évolution des enjeux sociétaux et des sensibilités collectives). Cependant, une telle liste de thèmes



comporte des sujets récurrents dont fait état un grand nombre de recherches. Notons tout d'abord que les composantes d'une mission/vision d'entreprise peuvent se retrouver dans les énoncés d'un code d'éthique organisationnel, bien que le contexte énonciatif soit tout autre. Le contexte énonciatif réfère ici à la fois à l'objet du message, à ses principaux destinataires et aux divers conditionnements qui ont amené une organisation à produire et publier un tel message. S'y ajoutent des particularités propres au code d'éthique d'entreprise. Les possibilités d'interprétation des différentes clauses d'un code d'éthique dépendent non seulement du contexte énonciatif du texte du code, mais tout autant de l'évolution de la culture organisationnelle et plus généralement de tous les conditionnements qui affectent la vie en milieu de travail, dans cette organisation, dans le secteur économique qu'elle occupe, dans les pays où elle y a ses principales activités et opérations. Winkler (2011) a relevé, à juste titre, que les énoncés d'un code d'éthique – tout comme ceux d'une mission/vision d'entreprise ou d'un énoncé de valeurs organisationnelles – sont proposés aux membres organisationnels et qu'en dépit de toute ligne directrice devant orienter l'interprétation à retenir, les membres organisationnels sont toujours libres d'accepter ou de refuser l'interprétation qu'on leur suggère d'intégrer, lorsqu'ils doivent se conformer audit texte. Il est donc question aussi d'un « contexte interprétatif » qui s'ajoute au contexte énonciatif. Le contexte interprétatif renvoie aux attentes, besoins et désirs d'ordre individuel, interpersonnel, groupal, organisationnel, institutionnel et sociétal qui permettent à un membre organisationnel de trouver l'interprétation du texte qui lui convienne le plus. Il suppose donc une adjudication éclairée entre les attentes, besoins et désirs de diverses provenances. Lorsque surgit une contradiction entre les normes et standards de comportement organisationnels et les normes sociales du pays hôte, alors cette contradiction ne peut demeurer sans réponse. Car cette contradiction pose la question de savoir quelle norme ou quel standard doit prévaloir. Si aucune réponse valable n'est fournie ou si le silence est de mise à cet égard dans l'organisation (ou même dans le code d'éthique), alors les membres organisationnels sont poussés à choisir leur propre interprétation, sans égard ni aux intentions implicites des rédacteurs du code d'éthique - dont la teneur demeure, le plus souvent, inconnue de la majorité des employés -, ni aux normes sociales du pays hôte, ce qui peut signifier une réponse différente pour chacun des membres de l'organisation. Ce n'est évidemment pas une situation souhaitable, car une telle position illustrerait le manque de vision éthique/morale de l'organisation, et ainsi le manque de fondement de son propre discours éthique/moral corporatif. Les codes d'éthique auraient avantage, selon Halff (2010), à inclure des règles de priorisation de normes applicables, en cas de conflit entre les normes corporatives et les normes sociales du pays hôte. L'universalisation des valeurs, principes et normes de comportement, dans le code d'éthique d'une multinationale, devrait permettre une ouverture à la diversité, et donc une certaine forme de relativisme éthique/moral et culturel (Helin et Sandström, 2008). Autrement, le code d'éthique risque de devenir un document qui, implicitement ou non, promeut ou bien une certaine forme d'impérialisme culturel (« notre culture est supérieure à la vôtre »), ou bien la prétention de détenir la vérité absolue sur certains sujets d'ordre éthique/moral, dont la variabilité, du point de vue culturel, religieux, social et politique, ne pose pourtant pas de problème de nature éthique.



Il y a trois modes principaux de présentation des thèmes (enjeux éthiques) développés dans les codes d'éthique. Premièrement, *le mode de compartimentalisation*: les thèmes sont abordés les uns après les autres, sans qu'aucun ordre ne soit établi entre eux. Deuxièmement, *le mode de décloisonnement*: les thèmes sont alors généralement traités par catégorie de parties prenantes, parfois en indiquant que l'ordre n'est pas au hasard mais qu'il représente plutôt la priorisation d'une partie prenante par rapport aux autres (les plus importantes arrivant au début de la liste): relations avec les employés, relations avec les consommateurs, relations avec les fournisseurs et distributeurs, relations avec les compétiteurs, relations avec les gouvernements, relations avec les communautés locales, etc. Troisièmement, *le mode mixte*: dans ce cas, certains thèmes sont traités de façon compartimentée, alors que d'autres sont rassemblés autour des relations avec une partie prenante donnée, ce qui donne une présentation décloisonnée.

Les vingt-six (26) thèmes les plus récurrents dans les codes d'éthique d'entreprise peuvent être regroupés en quatre catégories d'enjeux éthiques (concernant la visée éthique; approche téléologique) et moraux (reflétant la normativité morale; approche déontologique):

- *Les deux (2) enjeux liés à la réalisation des buts organisationnels*: la recherche et le développement (R & D), et plus spécifiquement le développement technologique; la protection des actifs corporatifs;
- *Les quatre (4) enjeux d'ordre relationnel*: le harcèlement, la discrimination, l'imputabilité, le droit à la vie privée des employés;
- *Les quatorze (14) enjeux liés à l'intégrité*: les contributions politiques; les relations avec les gouvernements, les pratiques de lobbying; les cadeaux corporatifs; la corruption, les pots-de-vin; , le blanchiment d'argent; la fraude; les paiements douteux; les conflits d'intérêts; la divulgation de renseignements confidentiels de l'entreprise; les transactions d'initiés; la falsification des dossiers et comptes de la compagnie; la publicité trompeuse; la propriété intellectuelle; l'utilisation des actifs corporatifs à des fins personnelles;
- Les six (6) enjeux sociaux: la protection de l'environnement; la santé et sécurité au travail; la consommation d'alcool et de drogues en milieu de travail; la qualité des produits/services; la sécurité des produits; les activités politiques des employés

Un code d'éthique énonce des principes et valeurs devant guider le comportement des membres de l'organisation. Il implique également de préciser les normes et standards permettant d'assurer que ces principes et valeurs pénètrent toute la vie (et la culture) organisationnelle. Il y aurait donc avantage à favoriser la participation de tous les membres de l'organisation à l'élaboration et à la révision de ces normes et standards (Svensson *et al.*, 2006, 551; Hill et Rapp, 2014; Adelstein et Clegg, 2016, 63). Ce faisant, les membres organisationnels pourraient, à la lecture du code d'éthique de leur entreprise, être mieux habilités à gérer les conflits et dilemmes éthiques lorsqu'ils se présentent (Donker *et al.*, 2008, 528). Car ils auraient contribué eux-mêmes à l'élaboration des principes, valeurs et normes morales de comportement dans leur organisation.



Les codes d'éthique n'ont d'effet tangible que si leur contenu est bien saisi par les parties prenantes de l'entreprise. Mais il ne s'agit pas là seulement d'un enjeu de compréhension du texte lui-même, ou même de l'orientation des valeurs qui y sont déclarées. McDonald (2009, 345-346) a identifié sept motivations principales pour qu'une entreprise se dote d'un code d'éthique: (a) assurer une plus grande conformité légale et réglementaire; (b) fournir un guide de comportement organisationnel; (c) protéger la réputation de l'organisation; (d) minimiser le risque de déviance (comportement illicite/illégal) de la part des employés, des gestionnaires et des fournisseurs; (e) garantir la cohérence de ses décisions, opérations et activités dans les marchés globalisés; (f) créer et renforcer la confiance des parties prenantes envers l'entreprise; (g) communiquer aux parties prenantes les principes et engagements de l'entreprise. Le code d'éthique peut certainement servir de guide du comportement organisationnel considéré comme étant éthique/moral. Par sa seule existence, le code d'éthique ne peut venir à bout de toutes les pratiques non-éthiques ou immorales en affaires (Peppas, 2003, 84). Il n'a pas une telle emprise sur les membres organisationnels pour que ce résultat soit raisonnablement prévisible. Notons que des pratiques indésirables dans l'organisation, telles que décrites dans le code d'éthique, pourraient ainsi être « non-éthiques » (non-conformité aux valeurs organisationnelles: rupture par rapport à la visée éthique de l'organisation) ou « immorales » (non-conformité aux normes morales de comportement: rupture par rapport à la normativité morale de l'organisation). Aux sept buts identifiés par McDonald (2009), trois autres pourraient être ajoutés: accroître la responsabilité sociale de l'entreprise; assurer une meilleure implantation des valeurs/attitudes et normes morales dans la culture organisationnelle; mieux répondre aux demandes et attentes des parties prenantes de l'entreprise (Weaver, 1993, 48; Braswell *et al.*, 2009; Rodriguez-Dominguez *et al.*, 2009, 188). Les entreprises d'un même secteur économique peuvent fonder l'existence de leur code d'éthique sur un ou plusieurs buts identiques. Elles peuvent également choisir différents buts poursuivis par leur code d'éthique, non seulement pour se distinguer de leurs concurrents, mais aussi parce que cela cadre parfaitement avec leur culture organisationnelle. La convergence des entreprises d'un même pays autour d'un ou de plusieurs buts poursuivis par leurs codes d'éthique est beaucoup plus difficile à cerner, en raison de la diversité des secteurs économiques concernés et de leurs particularités. Cette convergence peut être observée dans un échantillon restreint d'un même pays, que ce soit dans un même secteur économique ou dans une perspective multi-sectorielle. Ce fut le cas avec une étude réalisée en Italie avec l'indice « Standard&Poor/Mib-Milano » (S&P/MIB). Mais cette convergence survient dans un pays donné et n'a aucune prétention d'application transnationale. L'identité nationale peut être un facteur favorisant cette convergence. Elle est aussi un facteur de différenciation entre les pays, de sorte que tout projet de standardisation des codes d'éthique, par-delà les cultures sociétales, est voué à l'échec (Langlois et Schlegelmilch, 1990, 534).

Le mimétisme inter-organisationnel, dans un secteur économique donné, est une tentation bien réelle. Cependant, les organisations tiennent également à faire valoir leur identité corporative, dans ce qu'elle a de distinctif par rapport à celle de leurs concurrents. Il n'est donc pas surprenant que la tendance au mimétisme inter-organisationnel, en matière d'éthique, soit réduite par la volonté de renforcer l'identité



organisationnelle, autant à l'interne qu'à l'externe (Bodolica et Spraggon, 2015). Les deux facteurs traditionnellement associés à l'isomorphisme institutionnel - la coercition régulatoire, d'une part, et le mimétisme entre les entreprises d'un même secteur économique animé par le désir d'éviter les poursuites légales, d'autre part - n'anéantissent pas la volonté de l'organisation de structurer et renforcer son identité corporative, de façon à en récolter les bienfaits, autant à l'interne qu'à l'externe (Holder-Webb et Cohen, 2012, 494-498). Cependant, le mimétisme inter-organisationnel en matière de valeurs/attitudes et de normes morales peut constituer, dans certains cas, un problème d'éthique. C'est le cas particulièrement lorsqu'il s'agit purement et simplement d'une copie intégrale d'un texte venant d'autres entreprises (Forster, 2009, 130). La lecture d'autres codes d'éthique peut certainement être inspirante. La copie intégrale du code d'éthique d'un compétiteur (ou même d'un fournisseur ou d'un distributeur de l'entreprise) est une tout autre affaire. Seules des études longitudinales (sur une période d'au moins dix ans) pourraient permettre de vérifier quelque changement important quant aux buts poursuivis par le code d'éthique d'une entreprise, quant à la continuité axiologique de son code d'éthique avec les autres documents corporatifs éthiquement/moralement orientés et quant au contenu même (enjeux, normes et valeurs; parties prenantes visées) de ce code d'éthique (Weaver, 1993, 54). Si ces études longitudinales sont réalisées dans un secteur économique donné, alors elles peuvent dévoiler la mesure selon laquelle, sur une longue période, il peut y avoir eu du mimétisme inter-organisationnel.

Un code d'éthique d'entreprise exige, pour son application concrète dans la vie organisationnelle, que son contenu et son orientation soient expliqués adéquatement à l'ensemble des membres de l'organisation (Wotruba *et al.*, 2001, 66). Autrement, le code d'éthique demeure une coquille vide qui, loin d'avoir un effet neutre sur le comportement organisationnel, peut encourager les membres de l'organisation à adopter un comportement non-éthique (Kaptein, 2011, 247). Ne pas comprendre le libellé d'un code d'éthique et/ou la raison d'être de l'une ou l'autre de ses clauses peut lancer le message que l'organisation ne sait pas ce dont elle parle quand elle traite de questions d'éthique. L'organisation – et les rédacteurs du code, qu'ils soient connus ou non de manière officielle – peut lancer involontairement le message que les questions liées au comportement éthique/moral dans l'organisation ne sont guère importantes, étant donné que les documents corporatifs qui en parle sont considérés comme étant illisibles. Un autre effet malheureux des codes d'éthique consiste dans la déresponsabilisation de leurs destinataires, qui en sont les lecteurs et interprètes privilégiés. Pour Norberg (2009, 220), lorsque survient un conflit ou dilemme d'ordre éthique, le réflexe de se rabattre purement et simplement sur le code d'éthique peut faire taire le questionnement éthique/moral des membres organisationnels. Ce faisant, cela les empêche d'assumer leur responsabilité éthique/morale individuelle, ce qui pourrait les amener, le cas échéant, à critiquer le code d'éthique lui-même, en raison du caractère trop vague, équivoque, succinct et/ou incompréhensible de certaines de ses clauses (Raiborn et Payne, 1990, 883).

Michel Dion*



Bibliographie

Adelstein, Jennifer & Stewart Clegg. 2016. "Code of Ethics: A Stratified Vehicle for Compliance." *Journal of Business Ethics* 138, 53-66.

Alegre, Inès, Jasmina Berbegal-Mirabent, Adrián Guerrero & Marta Mas-Machuca. 2018. « The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. » *Journal of Management & Organization* 24, no., 456-73.

Allison, Jerry. 2019. "Values statements. The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication." *International Journal of Organizational Analysis* 27, no. 3, 666-89.

Amato, Christie H. & Louis H. Amato. 2002. "Corporate Commitment to Quality of Life: Evidence from Company Mission Statements." *Journal of Marketing Theory and Practice* 10, no. 4, 69-87.

Anitsal, M. Meral, Ismet Anitsal & Tulay Girard. 2012. "The Core of Retail Mission Statements: Top 100 U.S. Retailers." *Academy of Strategic Management Journal* 11, no. 2, 131-43.

Bart, Christopher K. 1998. "A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms." *International Journal of Technology Management* 16, no. 1-2-3, 64-77.

_____. 2001. "Exploring the application of mission statements on the World Wide Web." *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy* 11, no. 4, 360-68.

_____. 2004. "Innovation, mission statements and learning." *International Journal of Technology Management* 27, nos. 6-7, 544-61.

_____. 2001. "Measuring the mission effect in human intellectual capital." *Journal of Intellectual Capital* 2, no. 3, 320-30.

_____. 1997. "Sex, Lies, and Mission Statements." *Business Horizons* 40, no. 6, 9-18.

_____. 1998. "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study." *Journal of Management Studies* 35, no. 6, 823-53.

Bart, Chris & Nick Bontis. 2003. "Distinguishing between the board and management in company mission. Implications for corporate governance." *Journal of Intellectual Capital* 4, no. 3, 361-81.



Bart, Christopher K., Nick Bontis & Simon Taggar. 2001. "A model of the impact of mission statements on firm performance." *Management Decision* 39, no. 1, 19-35.

Bartkus, Barbara R. & Myron Glassman. 2008. "Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management." *Journal of Business Ethics* 83, 207-16.

Bartkus, Barbara, Myron Glassman, & Bruce McAfee. 2002. "Do Large European, US and Japanese Firms Use Their Web Sites To Communicate Their Mission?" *European Management Journal* 20, no. 4, 423-29.

_____. 2000. "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* 43, no. 6, 23-28.

_____. 2006. "Mission Statement Quality and Financial Performance." *European Management Journal* 24, no. 1, 86-94.

Bodolica, Virginia and Martin Spraggon. 2015. "An Examination into the Disclosure, Structure, and Contents of Ethical Codes in Publicly Listed Acquiring Firms." *Journal of Business Ethics* 126, 459-72.

Braswell, Michael K., Charles M. Foster, & Stephen L. Poe. 2009. "A New Generation of Corporate Codes of Ethics." *Southern Business Review* 34, no. 2, 1-10.

Braun, Susanne, Jenny S. Wesche, Dieter Frey, Silke Weisweiler & Claudia Peus. 2012. "Effectiveness of mission statements in organizations – A review." *Journal of Management & Organization* 18, no. 4, 430-44.

Cassell, Cathy, Phil Johnson, & Ken Smith. 1997. "Opening the Black Box: Corporate Codes of Ethics in Their Organizational Context." *Journal of Business Ethics* 16, 1077-93.

Cleek, Margaret Anne & Sherry Lynn Leonard. 1998. "Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior?" *Journal of Business Ethics* 17, no. 6, 619-30.

Desmidt, Sebastian, Anita Prinzie & Adeliën Decramer. 2011. "Looking for the value of mission statements: a meta-analysis of 20 years of research." *Management Decision* 49, no. 3, 468-83.

Donker, Han, Deborah Poff and Saif Zahir. 2008. "Corporate Values, Codes of Ethics, and Firm Performance: A Look at the Canadian Context." *Journal of Business Ethics* 82, 527-37.

Erwin, Patrick M. 2011. "Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance." *Journal of Business Ethics* 99, 535-48.



Eşi, Marius-Costel. 2016. "A Theoretical Analysis of the Mission Statement Based on the Axiological Approach." *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 4, no. 4, 553-70.

Forster, Margaret, Tim Loughran & Bill McDonald. 2009. "Commonality in Codes of Ethics." *Journal of Business Ethics* 90, 129-39.

Halff, Gregor. 2010. "Codes of conduct: managing the contradictions between local and corporate norms." *Journal of Communication Management* 14, no. 4, 356-67.

Helin, Sven and Johan Sandström. 2007. "An Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics." *Journal of Business Ethics* 75, 253-71.

_____. 2008. "Codes, Ethics and Cross-Cultural Differences: Stories from the Implementation of a Corporate Code of Ethics in a MNC Subsidiary." *Journal of Business Ethics* 82, 281-91.

Hill, Ronald Paul & Justine M. Rapp. 2014. "Codes of Ethical Conduct: A Bottom-Up Approach." *Journal of Business Ethics* 123, 621-30.

Holder-Webb, Loris & Jeffrey Cohen. 2012. "The Cut and Paste Society: Isomorphism in Codes of Ethics." *Journal of Business Ethics* 107, 485-509.

Ingenhoff, Diane & Tanja Fuhrer. 2010. "Positioning and differentiation by using brand personality attributes. Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity?" *Corporate Communications* 15, no. 1, 83-101.

Jose, Anita & Mary S. Thibodeaux. 1999. "Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers." *Journal of Business Ethics* 22, no. 2, 133-43.

Kantabutra, Sooksan & Gayle C. Avery. 2010. "The power of vision: statements that resonate." *Journal of Business Strategy* 31, no. 1, 37-45.

Kaptein, Muel. 2011. "Toward Effective Codes: Testing the Relationship with Unethical Behavior." *Journal of Business Ethics* 99, 233-21.

Khalifa, Azaddin Salem. 2011. "Three Fs for the mission statement: what's next?" *Journal of Strategy and Management* 4, no. 1, 25-43.

King, Darwin L., Carl J. Case & Kathleen M. Premo. 2013. "2012 Mission statements: A ten country global analysis." *Academy of Strategic Management Journal* 12, no. 1, 77-93.

_____. 2011. "A Mission Statement Analysis Comparing the United States and Three Other English-Speaking Countries." *Academy of Strategic Management Journal* 10, 21-45.



_____. 2012. "An International Mission Statement Comparison: United States, France, Germany, Japan, and China." *Academy of Strategic Management Journal* 11, no. 2, 93-119.

_____. 2010. "Current Mission Statement Emphasis: Be Ethical and Go Global." *Academy of Strategic Management Journal* 9, no. 2, 71-87

_____. 2014. "Does company size affect mission statement content?" *Academy of Strategic Management Journal* 13, nol. 1, 21-33.

Langlois, Catherine C. & Bodo B. Schlegelmilch. 1990. "Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States." *Journal of International Business Studies* 21, no. 4, 519-39.

Long, Brad S. & Cathy Driscoll. 2008. "Codes of Ethics and the Pursuit of Organizational Legitimacy: Theoretical and Empirical Contributions." *Journal of Business Ethics* 77, 173-89.

Lugli, Ennio, Ulpiana Kocollari & Chiara Nigrisoli. 2009. "The Codes of Ethics of S&P/MIB Italian Companies: An Investigation of Their Contents and the Main Factors that Influence Their Adoption." *Journal of Business Ethics* 84, 33-45.

Mcdonald, Gael M. 2009. "An anthology of codes of ethics." *European Business Review* 21, no. 4, 344-72.

Melé, Domènec, Patricia Debeljuh & M. Cecilia Arruda. 2006. "Corporate Ethical Policies in Large Corporations in Argentina, Brazil and Spain." *Journal of Business Ethics* 63, 21-38.

Mullane, John V. 2002. "The mission statement is a strategic tool: when used properly." *Management Decision* 40, no. 5, 448-55.

Nicoll, David C. 1993. "Corporate Value Statements and Employee Communications." *Management Decision* 31, no. 8, 34-40.

Nimwegen, Gertjan van, Laury Bollen, Harold Hassink & Thomas Thijssens. 2008. "A stakeholder perspective on mission statements: an international empirical study." *International Journal of Organizational Analysis* 16, nos. 1-2, 61-82.

Norberg, Peter. 2009. "I don't Care that People don't Like What I do" – Business Codes Viewed as Invisible or Visible Restrictions." *Journal of Business Ethics* 86, 211-25.

Pearce, John A. 1987. II and Fred David. "Corporate Mission Statements: The Bottom Line." *Academy of Management Executive* 1, nol. 2, 109-16.



Peppas, Spero C. 2003. "Attitudes Toward Codes of Ethics: The Effects of Corporate Misconduct." *Management Research Review* 26, no. 6, 77-89.

Preuss, Lutz. 2010. "Codes of Conduct in Organisational Context: From Cascade to Lattice-Work of Codes." *Journal of Business Ethics* 94, 471-87.

Raiborn, Cecily A. & Dinah Payne. 1990. "Corporate Codes of Conduct: A Collective Conscience and Continuum." *Journal of Business Ethics* 9, no. 11, 879-89.

Rajasekar, James. 2013. "A Comparative Analysis of Mission Statement Content and Readability." *Journal of Management Policy and Practice* 14, no. 6, 131-47.

Rodriguez-Dominguez, Luis, Isabel Gallego-Alvarez, & Isabel Maria Garcia-Sanchez. 2009. "Corporate Governance and Codes of Ethics." *Journal of Business Ethics* 90, 187-202.

Schwartz, Mark S. 2002. "A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics." *Journal of Business Ethics* 41, nos. 1-2, 27-43.

_____. 2004. "Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users." *Journal of Business Ethics* 55, 323-43.

_____. 2001. "The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour." *Journal of Business Ethics* 32, no. 3, 247-62.

_____. 2005. "Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics." *Journal of Business Ethics* 59, 27-44.

Sheaffer, Zachary, Dana Landau, & Israel Drori. 2008. "Mission Statement and Performance: An Evidence of Coming of Age." *Organization Development Journal* 26, no. 2, 49-62.

Sisodia, Raj & Michael J. Gelb. 2019. *The Healing Organization. Awakening the Conscience of Business to Help Save the World*. New York: HarperCollins.

_____, Jag Sheth and David Wolfe. 2014. *Firms of Endearment. How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. New York: Pearson.

Slack, Frederick J., John N. Orife & Fred P. Anderson. 2010. "Effects of Commitment to Corporate Vision on Employee Satisfaction with their Organization: An Empirical Study in the United States." *International Journal of Management* 27, no. 3, 421-36.

Svensson, Göran, Greg Wood & Michael Callaghan. 2006. "Codes of ethics in corporate Sweden." *Corporate Governance* 6, no. 5, 547-66.



Urbany, Joel E. 2005. "Inspiration and Cynicism in Values Statements." *Journal of Business Ethics* 62, 169-82.

Vizeu, Fabio & Queila Regina Souza Matitz. 2013. "Organizational Sacralization and Discursive Use of Corporate Mission Statements." *Brazil Administration Review* 10, no. 2, 176-94.



ETHICS, ECONOMICS AND COMMON GOODS

N° 19 (1),
JANUARY - JUNE 2022.