

# ETHICS, ECONOMICS AND COMMON GOODS

---

N° 19 (1), JANUARY - JUNE 2022.



Ethics, Economics and Common Goods, n. 19, Jan-Jun 2022, is a peer-reviewed, open access, scientific research journal, edited and published in electronic format, semi-annually. Website: [ethics-and-economics.com](http://ethics-and-economics.com). E-mail: [alejandro.gutierrez@uteq.edu.mx](mailto:alejandro.gutierrez@uteq.edu.mx). Reservation of rights to the exclusive use of the name: in process. ISSN: in process. Responsible editor: Manuel Alejandro Gutiérrez González. Co-editor: María Teresa Herrera Rendón Nebel. **Date of last modification: 29-07-2022.** The concept of the published article is the responsibility of each autor and does not necessarily represent the position of the editor of the publication.

**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 : Le cas des ‘entreprises émotionnellement connectées à leurs parties prenantes’

Received: February 2021 | Accepted: March 2022

Michel Dion\*

## RÉSUMÉ

Nous verrons dans quelle mesure les valeurs organisationnelles de dix entreprises américaines cotées et considérées comme des compagnies « émotionnellement connectées à leurs parties prenantes » sont en continuité avec les valeurs qui sont caractéristiques de ce modèle d'entreprises développé par Sisodia, Sheth et Wolfe (2014). Nous analyserons trois documents corporatifs importants à cet égard: l'énoncé de valeurs organisationnelles, la mission/vision corporative et le code d'éthique de l'entreprise.

## ABSTRACT

We will examine how the organizational values of ten American listed companies considered as « firms of endearment » are in continuity with the basic values of the firms of endearment model (Sisodia, Sheth and Wolfe, 2014). We will analyze three basic corporate documents : the corporate value statement, the corporate mission and vision, and the corporate code of ethics.

Keywords: Axiological continuity, Firms of endearment, Ethical issues, Stakeholders.

Mots clés: Continuité axiologique, « Firms of endearment », Enjeux éthiques, Parties prenantes.

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/0000-0001-9670-7585>



## B- Les entreprises « émotionnellement connectées à leurs parties prenantes » (« firms of endearment »)

Dans leur ouvrage *Firms of Endearment* (2014), Rajendra Sisodia, Jag Sheth et David Wolfe définissaient une entreprise « émotionnellement connectée à ses parties prenantes » (« *firm of endearment* ») comme alignant les intérêts de toutes ses parties prenantes de telle sorte qu'aucun groupe de parties prenantes (consommateurs, clients, fournisseurs, communautés locales, actionnaires) n'obtienne quelque avantage que ce soit, au détriment des autres groupes de parties prenantes. Ce faisant, toutes les parties prenantes sont vouées à prospérer simultanément, car elles sont toutes interreliées. Cet alignement idéal qui est recherché n'est pas une nouveauté. Ce qui est innovant ici, c'est de l'ancrer sur une base émotive: aimer ses parties prenantes, c'est les rendre toutes « gagnantes », éliminer les conflits entre les intérêts des unes et des autres. Le terme *endearment* renvoie à la tendresse, à l'affection, à l'authenticité, à la compassion, à l'empathie, voire à l'amour au quotidien. Son contenu est loin d'être limpide. L'unir au mot « entreprise » suscite donc beaucoup d'attentes quant aux moyens choisis pour assumer l'alignement idéal des intérêts entre toutes les parties prenantes. Lorsque Sisodia, Sheth et Wolfe (2014, xxiii, xxx, 3-7) affirment qu'il s'agit d'une « entreprise humaniste », ils n'ont guère éclairci le débat. Car qu'est-ce que l'humanisme, à leurs yeux? Les auteurs ne s'engagent pas sur ce terrain, aux contours sociologiques, historiques et philosophiques. Ils ne mentionnent que l'amour, défini comme une affection réciproque entre une entreprise et ses parties prenantes. Définie ainsi, la notion d'amour n'est guère source d'inspiration. Pourtant, le recours aux « innombrables prochains » (et ainsi à tous les êtres humains, quels qu'ils/elles soient), pour la seule raison de leur appartenance à l'humanité), aurait pu donner plus de substance à cette notion. Mais définir l'amour du prochain, comme le faisait Kierkegaard (1952, 79), comme étant sans objet (puisque'il s'applique à toutes les personnes, sans distinction), serait même révolutionnaire pour l'entreprise, dans ses relations avec ses parties prenantes internes et externes, quel que soit leur lieu d'enracinement social, culturel, politique, ou même religieux/spirituel. En maximisant leur contribution sociale, par la voie de l'alignement idéal actualisé entre les intérêts de toutes les parties prenantes, les entreprises dites « humanistes » sont créatrices d'une valeur multidimensionnelle, aux accents « émotionnels, spirituels, sociaux, culturels, intellectuels, écologiques et financiers », affirmaient-ils.

Selon Sisodia, Sheth et Wolfe (2014, 8-10), les entreprises « émotionnellement connectées à leurs parties prenantes » sont définies comme ayant seize caractéristiques. Nous les regroupons ici en quatre catégories:

- (a) *Six caractéristiques opérationnelles*: (1) les dirigeants reçoivent des salaires modestes, ce qui n'exclut pas d'emblée le versement d'un bonus; (2) il existe une « politique de portes ouvertes » (*open door policy*). Traditionnellement, cette orientation organisationnelle suppose un mode de gestion des plaintes qui impose



trois niveaux successifs de traitement des plaintes: le supérieur immédiat, le responsable de l'éthique organisationnelle, et le Président et chef de la direction (PDG). Ce n'est pas de cela dont il s'agit. Ici, la politique de portes ouvertes réfère plutôt au caractère accessible des dirigeants, et ainsi à la distance hiérarchique. Aussi, nous pourrions nous attendre à ce que ce critère soit beaucoup plus aisément rencontré en Angleterre qu'en France, considérant la manière dont sont perçues les relations hiérarchiques dans ces deux pays; (3) les salaires des employés sont meilleurs que la moyenne nationale des salaires dans le secteur économique occupé par l'entreprise: nous devons cependant faire remarquer que la moyenne nationale des salaires d'employés dans le secteur économique fait fi de divers conditionnements économiques, sociaux et culturels (parfois même régionaux) pouvant affecter les niveaux de salaires octroyés aux employés; (4) beaucoup plus de temps est réservé à la formation des employés que chez les compétiteurs: pour faire cette comparaison, nous avons besoin de connaître la moyenne des heures de formation aux employés dans le secteur occupé par l'entreprise. Non seulement cette moyenne est évolutive, mais elle dépend de multiples facteurs. Ainsi, une entreprise qui doit fermer certaines de ses usines et faire des compressions budgétaires à différents niveaux ne sera pas en bonne position financière pour accroître (ou maintenir) les heures consacrées à la formation des employés. La formation aux employés est souvent l'item budgétaire qui est le plus facile à éliminer ou à réduire, en cas de difficultés financières; (5) la rotation de personnel est beaucoup plus basse que ce qui est observé dans le secteur économique occupé par l'entreprise; (6) les coûts de marketing sont plus bas que ceux des compétiteurs, dans tout le secteur économique occupé par l'entreprise, et la satisfaction et rétention des consommateurs y sont plus élevées: cependant, il faut considérer que dans certains secteurs économiques, les coûts de marketing sont plus élevés, en raison de divers conditionnements (positionnement des compétiteurs, sensibilité éthique des consommateurs, sur-réglementation gouvernementale). Il pourrait être fallacieux de comparer ces coûts de marketing « dans l'abstrait ». Sisodia, Sheth et Wolfe (2014, 191, 201) affirment que les entreprises « émotivement connectées à leurs parties prenantes » rejettent les modèles traditionnels de marketing. Ces entreprises semblent se rabattre sur le pouvoir du « bouche à oreille » (*word-of-mouth*). En ce qui concerne ces six (6) caractéristiques opérationnelles, il conviendrait de réaliser une étude longitudinale (sur une période d'au moins dix ans), dans les secteurs économiques occupés par les entreprises « émotivement connectées à leurs parties prenantes ». De cette façon, nous pourrions éviter les biais interprétatifs dont Sisodia, Sheth et Wolfe ne paraissent pas avoir décelé l'existence;

- (b) *Deux caractéristiques liées à la culture organisationnelle*: (7) l'entreprise valorise sa culture organisationnelle comme étant la source fondamentale de son avantage compétitif: à cet égard, la culture organisationnelle devient un actif, comme les autres, une voie de maximisation du profit. La culture organisationnelle est ainsi instrumentalisée. Alors que les valeurs en sont le cœur, elles sont axées directement vers la rentabilité de l'entreprise. Il y a de quoi se questionner sur l'importance des valeurs organisationnelles pour elles-mêmes. C'est pourquoi lorsque Sisodia et Gelb



(2019, 20) affirment que les entreprises « émotionnellement connectées à leurs parties prenantes » sont plus rentables que celles qui visent la maximisation du profit, ils envoient un message paradoxal. D'une part, il faut viser un but « plus élevé » que la maximisation du profit. D'autre part, en agissant ainsi, on s'assure d'avoir une meilleure rentabilité que les autres. Cela équivaut à dire indirectement ce qu'on ne veut pas dire directement; (8) la culture organisationnelle des entreprises « émotionnellement connectées à leurs parties prenantes » est résiliente face à des pressions exercées à court terme qui auraient pour effet de renforcer le statu quo. Elle peut aussi s'adapter. Le changement culturel dans l'organisation est non seulement possible, mais réalisable, sans trop de résistance. Tout changement dans la culture organisationnelle semble alors bien perçu. La cristallisation de la culture organisationnelle n'est pas une préoccupation dominante;

- (c) *Sept caractéristiques liées à l'alignement idéal des intérêts de toutes les parties prenantes:* (9) l'entreprise adhère à un « but plus élevé que la maximisation du profit ». De quel but s'agit-il ici? Nous n'en avons aucune idée. Quinn et Thakor (2019, 13-14) suggéraient que le terme « plus élevé » impliquait la volonté de dépasser la recherche des intérêts personnels ou organisationnels. Ils soulignaient le paradoxe lié au but « plus élevé »: d'une part, lorsqu'un but plus élevé est défini par une entreprise de manière authentique, alors il ne s'ensuit plus une recherche aveugle (ou maximisation) de profits; d'autre part, communiquer publiquement un tel but « plus élevé » attire des clients et consommateurs, de sorte que cela contribue à accroître les profits de l'entreprise; (10) l'entreprise concrétise l'alignement idéal des intérêts de toutes les parties prenantes, sans qu'aucune ne perde au compte. La conscience, chez les parties prenantes, de leur interdépendance peut accroître le sentiment qu'un tel alignement idéal est réalisable. Mais cette conscience de l'interdépendance est insuffisante. Il devrait s'y adjoindre également une volonté de rechercher le bien commun. Le seul fait de reconnaître notre interdépendance n'a pas pour conséquence de nous mettre sur le chemin du bien commun. Il est beaucoup plus exigeant, pour une entreprise, de cheminer vers le bien commun, que de chercher à ce que ses parties prenantes reconnaissent leur interdépendance et puissent trouver une voie d'alignement de leurs différents intérêts. Lorsque Sisodia, Sheth et Wolfe (2014, 193) traitent d'un « tout cohérent dans lequel la valeur du tout est plus grande que celle de la somme de ses parties », réfèrent-ils à quelque notion de bien commun? Il semble qu'ils aient manqué l'occasion d'éclaircir leur vision supposément « holistique »; (11) l'entreprise octroie du pouvoir à ses employés (*empowerment*) afin qu'ils puissent directement contribuer à rendre l'expérience des consommateurs la plus satisfaisante possible; (12) l'entreprise embauche des personnes qui sont passionnées autant par l'entreprise elle-même que par ses produits. Quand nous cherchons à être embauchés dans une entreprise, quel type de passion nous anime envers cette entreprise et ses produits, mise à part la volonté d'être embauché? S'agit-il d'une forme d'admiration de la culture organisationnelle, et en particulier des valeurs mises de l'avant par cette entreprise? Est-ce que nous sommes attirés par la réputation d'intégrité et de respect des personnes dont bénéficie cette entreprise? Est-ce l'ensemble de ses pratiques écologiques qui nous émerveille? Est-ce sa



manière de valoriser la diversité sous toutes ses formes que nous remarquons plus que toute autre chose? Est-ce la qualité et sécurité de ses produits, comparés à ceux offerts par les compétiteurs qui nous vient d'abord à l'esprit? Nous n'avons aucune idée de la nature de cette passion envers l'entreprise et ses produits/services; (13) l'entreprise cherche à « humaniser l'expérience des consommateurs et des employés quant à leur relation avec elle ». Qu'est-ce que signifie l'humanisation de cette expérience? Rien n'est moins clair. Ajouter que l'entreprise entend créer un environnement de travail encourageant et stimulant ne fait guère la différence; (14) l'entreprise dégage une « passion authentique envers les consommateurs et une profonde connexion émotionnelle avec eux ». Parler d'une « passion authentique » suggère qu'il pourrait y avoir une passion inauthentique. Dans les deux cas, nous ne savons pas ce que la présence ou l'absence d'authenticité ajoute à la vague notion de « passion ». La référence à une « profonde connexion émotionnelle » avec les consommateurs ajoute à la confusion. De quelle profondeur est-il question ici? Est-ce équivalent à l'authenticité? Si c'est le cas, alors nous sommes en pleine redondance; (15) l'entreprise considère que ses fournisseurs sont de véritables partenaires. La collaboration avec les fournisseurs est considérée comme étant essentielle à la croissance de l'organisation. Rien de plus normal, si nous admettons le principe de l'interdépendance;

- (d) *Une caractéristique liée au respect des lois:* (16) respecter l'esprit des lois, et non pas seulement la lettre des lois. L'esprit des lois (et des règlements) n'est guère facile à interpréter. La même chose peut être dite des traités et conventions au niveau international. Ce n'est souvent que dans les préambules que nous trouvons matière à réflexion quant à l'esprit des textes législatifs, ou parfois dans des textes préparatoires à l'adoption d'une loi, d'un règlement, d'un traité, ou d'une convention internationale. Le respect de l'esprit des lois peut faire l'objet de débats juridiques, en cours de justice ou ailleurs. Son étendue d'application est loin d'être évidente.

Sisodia, Sheth et Wolfe (2014, 17-19) ont identifié comme des « entreprises émotionnellement connectées à leurs parties prenantes » vingt-huit (28) entreprises américaines publiques (cotées en Bourse), vingt-neuf (29) entreprises américaines privées, et quinze (15) entreprises étrangères (Inde, Japon, Corée du sud, France, Allemagne, Suède, Espagne, Danemark, Angleterre, Mexique) – sur ces quinze entreprises, treize sont cotées en Bourse, et deux sont privées. Les données collectées datent de la période 2008-2012. Les auteurs sont prudents quant à leur utilisation en affirmant qu'ils ne peuvent rien affirmer sur ces entreprises dans la période d'avant 2008, pas plus qu'ils ne peuvent garantir que ces entreprises continuent, après 2012, de respecter les critères rattachés à une « entreprise émotionnellement connectée à ses parties prenantes ».

Dans leur modèle d'entreprises « émotionnellement connectées à leurs parties prenantes », Sisodia, Sheth et Wolfe accèdent difficilement au domaine des valeurs. Les seules qualités d'entreprises « émotionnellement connectées à leurs parties prenantes » qui pourraient éventuellement être qualifiées de « valeurs organisationnelles » sont celles-ci:



la passion (envers l'entreprise et ses produits), la connexion émotionnelle avec les consommateurs, et la collaboration (avec les partenaires d'affaires). La collaboration pourrait probablement aisément être acceptée comme une valeur. Pour ce qui est de la passion et de la connexion émotionnelle, il est beaucoup plus difficile de justifier qu'il s'agit là de véritables valeurs. Mais admettons que ce soit le cas, ou que nous les reconnaissons en tant qu'attitudes. Nous nous retrouverions alors devant trois valeurs/attitudes définissant les entreprises « émotionnellement connectées à leurs parties prenantes », et l'une de ces valeurs/attitudes consiste justement en cette connexion émotionnelle. Dans le discours éthique/moral de ces entreprises, tout ce qui se rapportera à la connexion émotionnelle pourrait ainsi être considéré comme lui étant lié: empathie, compassion, authenticité, affection et amour. Ce sont les valeurs et attitudes identifiées par Sisodia, Sheth et Wolfe (2014). Il ne suffit pas d'affirmer, comme le faisaient Kouzes et Posner (1992), que « l'amour est l'âme du leadership éthique ». Il faut pouvoir traduire ce principe en valeurs et attitudes donnant lieu concrètement à un comportement considéré comme éthique.

### C- La « relative » continuité axiologique entre les valeurs de dix entreprises américaines cotées et les valeurs/attitudes des entreprises « émotionnellement connectées à leurs parties prenantes » (continuité axiologique extrinsèque)

Nous avons utilisé la liste des vingt-huit entreprises américaines cotées, fournie par Sisodia, Sheth et Wolfe (2014). Pour vérifier la continuité axiologique, nous avons déterminé que les entreprises devaient avoir publié, sur leur site web, un énoncé de valeurs et un code d'éthique, car ce sont les deux documents importants qui traitent généralement des valeurs organisationnelles. Nous avons également ajouté l'existence d'une mission et/ou vision d'entreprise, car ces deux documents corporatifs sont supposés définir l'identité de l'organisation et ainsi être un terrain privilégié pour faire référence aux principales valeurs/attitudes de l'entreprise. Nous nous sommes limités à la disponibilité de ces documents corporatifs sur le site web des entreprises, compte tenu que ces documents ont davantage à être largement connus des consommateurs et des communautés locales. Sur les vingt-huit entreprises identifiées par Sisodia, Sheth et Wolfe (2014) comme étant des entreprises « émotionnellement connectées à leurs parties prenantes », seulement dix entreprises avaient publié ces documents sur leur site web: mission et/ou vision d'entreprise, énoncé de valeurs organisationnelles et code d'éthique. Dans plusieurs autres cas, il n'y avait qu'un code d'éthique. Parfois, aucun de ces documents n'était publié sur le site web des entreprises. Sans surprise, seuls les codes d'éthique étaient datés, les deux autres documents corporatifs (mission/vision d'entreprise, énoncé de valeurs organisationnelles) ayant été révisés sur le site web lorsque des changements se sont imposés. La date des codes d'éthique correspond, dans bon nombre de cas, à leur adoption par le conseil d'administration. Il en est parfois fait



état dans le code d'éthique lui-même. Sauf deux codes dont l'adoption remontait à 2011, les codes des huit autres entreprises dataient de la période entre 2017 et 2020. Là non plus, il n'y a pas de surprise. Dans certaines entreprises, une version du code d'éthique peut avoir une longue durée (en général, pas plus de dix ans). Dans beaucoup d'autres, les révisions se succèdent aux quatre ou cinq ans. La période de révision est rarement prévue dans le code d'éthique lui-même.

Parmi les dix entreprises américaines sélectionnées, quatre étaient alors identifiées, par Mackey et Sisodia (2014) ainsi que par Mackey, McIntosh et Phipps (2020, comme des exemples d'entreprises ayant actualisé le modèle du « capitalisme conscient »: Southwest Airlines, Starbucks, United Parcel Service (UPS) et Whole Foods Market. Pour chacune des dix entreprises, nous analyserons: les parties prenantes mentionnées, les enjeux éthiques identifiés (à partir des vingt-six thèmes les plus récurrents dans les codes d'éthique d'entreprise) et leur mode de présentation dans le code d'éthique de l'entreprise), la continuité axiologique (entre les documents corporatifs éthiquement/moralement orientés que nous avons identifiés, dans le cadre de la présente étude) et la continuité axiologique extrinsèque (en tant qu'adhésion d'une entreprise aux valeurs déclarées, par Sisodia, Sheth et Wolfe (2014), comme caractérisant les « entreprises émotionnellement connectées à leurs parties prenantes »).

## 1- Les entreprises n'ayant pas réalisé une continuité axiologique extrinsèque

Certaines entreprises adoptent un discours éthique/moral corporatif qui paraît n'avoir aucune continuité axiologique avec le modèle de Sisodia, Sheth et Wolfe (2014). C'est le cas de Mastercard Worldwide.

### Mastercard Worldwide

- *Parties prenantes*: La mission de Mastercard est énoncée ainsi: « *Everyday, everywhere, we use our technology and expertise to make payments safe, simple and smart* ». Aucune partie prenante n'est ainsi indiquée dans cette formulation succincte. C'est uniquement dans l'énoncé de valeurs organisationnelles qu'apparaissent des parties prenantes: consommateurs, partenaires d'affaires, gouvernements et communautés locales. Il semble évident que l'énoncé de valeurs organisationnelles n'a aucunement influencé le contenu de la mission/vision corporative. La vision corporative de Mastercard est extrêmement limitée dans son contenu: « *A World Beyond Cash* ». Le slogan peut paraître prometteur. Le problème est que nous n'avons aucune idée de ce qui doit, chez Mastercard, surpasser la maximisation du profit. Or, c'est justement dans une mission/vision d'entreprise que doit être clairement établi un principe qui dépasserait, en importance, la maximisation du profit.



- *Enjeux éthiques*: Dans le code d'éthique de Mastercard (daté de 2017), il n'y a pas d'ordre dans lequel les principes liés aux relations avec les différentes parties prenantes sont présentés. Seuls les thèmes importent, sans ordre apparent. Nous sommes en présence d'un mode de compartimentalisation des enjeux éthiques. À partir des vingt-six thèmes répertoriés, nous retrouvons, dans le code d'éthique de Mastercard: sept enjeux d'intégrité, un enjeu social, un enjeu d'ordre relationnel et un enjeu de réalisation des buts organisationnels.
- *Continuité axiologique intertextuelle*: nous pouvons observer que les principales valeurs de Mastercard Worldwide sont les suivantes: confiance, intégrité, respect et ouverture d'esprit. Dans le code d'éthique, ce sont les valeurs d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité qui sont les plus récurrentes. L'équité y trouve également une place de choix. Il n'en est pas de même du respect et de l'ouverture d'esprit, qui sont rarement mentionnées. Quant à la confiance, elle est absente du texte même du code d'éthique. Il y a donc une continuité relative entre l'énoncé de valeurs organisationnelles et le contenu axiologique du code d'éthique de Mastercard. La mission et la vision de Mastercard ne réfère à aucune des valeurs fondamentales de cette entreprise.
- *Continuité axiologique extrinsèque*: cette continuité est inexistante. Aucune valeur de Mastercard ne correspond au modèle de Sisodia, Sheth et Wolfe (2014), ni dans la mission/vision, ni dans l'énoncé de valeurs organisationnelles, ni dans le code d'éthique de Mastercard.

## 2- Les entreprises ayant atteint un bas niveau de continuité axiologique extrinsèque

Certaines entreprises ont adopté un discours éthique/moral corporatif qui démontre un bas niveau de continuité axiologique avec le modèle de Sisodia, Sheth et Wolfe (2014). C'est le cas de J. M. Smucker, Schlumberger, CarMax et Adobe Systems.

### **J. M. Smucker**

- *Parties prenantes*: Le « but principal » (purpose) de Smucker's est centré sur les communautés locales (la société en général). La vision corporative de Smucker's est plutôt orientée vers les consommateurs.
- *Enjeux éthiques*: Dans le code d'éthique de Smucker's (daté de 2018), il est fait référence successivement aux parties prenantes suivantes: employés, consommateurs, compétiteurs, gouvernements fournisseurs et distributeurs, actionnaires et communautés locales. Le mode de présentation des thèmes abordés est ainsi un mode de décroisement des enjeux éthiques. En nous basant sur les vingt-six thèmes répertoriés, nous retrouvons, dans le code d'éthique de Smucker's: dix enjeux d'intégrité, sept enjeux sociaux, deux enjeux d'ordre relationnel et un enjeu de réalisation des buts organisationnels.
- *Continuité axiologique intertextuelle*: nous notons que les principales valeurs de la compagnie J. M. Smucker sont les suivantes: honnêteté/intégrité, respect, confiance,



équité et responsabilité. Dans le code d'éthique, les valeurs de respect et de confiance sont presque oubliées. Nous pouvons cependant noter que la responsabilité, l'honnêteté/intégrité et l'équité sont très présentes dans le texte même du code d'éthique. Il paraît ainsi y avoir une continuité relative entre l'énoncé de valeurs et principes organisationnels (Our Basic Beliefs) et le contenu axiologique du code d'éthique de l'entreprise. En ce qui concerne la mission d'entreprise, elle apparaît sous la forme du but principal (purpose) poursuivi par l'entreprise. Sa formulation demeure très vague: « Feeding connections that help us thrive – Life tastes better together ». Quant à la vision d'entreprise, elle n'a aucun contenu se rapportant aux valeurs de l'entreprise.

- *Continuité axiologique extrinsèque*: cette continuité est presque inexistante. Une seule valeur correspond au modèle de Sisodia, Sheth et Wolfe (2014): c'est la coopération. Il en est très peu question dans le code d'éthique. La coopération n'apparaît pas dans les principales valeurs de l'entreprise Smucker's. Cependant, l'explication que l'entreprise donne de sa mission d'entreprise réfère « aux gens que nous aimons et aux communautés dans lesquelles nous vivons ». La référence à « l'amour » constitue un clin d'œil à l'une des valeurs du modèle de Sisodia, Sheth et Wolfe (2014) se rapportant à la connexion émotive avec les parties prenantes. Enfin, la passion prend deux sens: d'une part, la passion pour le but principal (purpose) poursuivi par l'entreprise (passion liée à l'atteinte des buts organisationnels) et la passion « for doing what is right » (passion liée à l'éthique organisationnelle).

### Schlumberger

- *Parties prenantes*: La mission de Schlumberger est présentée sous la forme d'un but général (*purpose*) poursuivi par l'entreprise. Elle inclut l'affirmation de sa raison d'être, le but qu'elle poursuit inlassablement et les moyens pour y parvenir, mais sans jamais faire intervenir quelque partie prenante que ce soit. Schlumberger aurait eu avantage à choisir le titre de « mission d'entreprise », car son « but général » avait déjà l'orientation propre à une mission d'entreprise. Quant aux « ambitions » déclarées par Schlumberger, cela ressemble beaucoup à une vision corporative. Il y est question de croissance organisationnelle, de retour sur l'investissement (pour les actionnaires), d'intégrité dans les pratiques d'affaires et d'engagement de l'entreprise à dépasser les attentes des consommateurs, des employés et des parties prenantes – considérant qu'il faut comprendre ici les « autres parties prenantes », car les consommateurs et les employés sont des parties prenantes incontournables. Schlumberger aurait pu choisir le titre de « vision corporative ». Cela lui aurait permis de mieux préciser la vision de ce qu'elle veut devenir à long terme.
- *Enjeux éthiques*: Si nous nous référons aux vingt-six thèmes répertoriés, nous retrouvons, dans le code d'éthique de Schlumberger (créé en 2019): huit enjeux d'intégrité, quatre enjeux sociaux et deux enjeux d'ordre relationnel. La structure de ce code d'éthique ne permet pas d'identifier une suite logique des thèmes en rapport avec différentes parties prenantes. Il y a ainsi un mode de compartimentalisation des enjeux éthiques.



- *Continuité axiologique intertextuelle*: force est de constater que l'énoncé de valeurs organisationnelles véhicule des préoccupations de sécurité et de service à la clientèle, de compétitivité et de rentabilité, tous des thèmes qu'on rattache plus aisément à la mission/vision d'entreprise. Par ailleurs, quand nous considérons le document intitulé « *Our Mindset* », nous découvrons des valeurs aussi centrales que l'honnêteté, l'intégrité, la responsabilité, la confiance et la collaboration. Ce sont toutes des valeurs qui auraient dû être présentées dans l'énoncé de valeurs organisationnelles. On se serait, à tout le moins, attendu que l'une ou l'autre de ces valeurs se retrouve dans la mission (« *Our Purpose* ») et dans la vision (« *Our Ambitions* ») de Schlumberger. Ce n'est malheureusement pas le cas. Si les valeurs d'honnêteté, d'intégrité, de responsabilité, de confiance et de collaboration avaient été intégrées à l'énoncé de valeurs de Schlumberger, cela aurait permis à l'entreprise de créer une continuité axiologique avec le contenu de son code d'éthique. Cela aurait aussi eu pour avantage d'avoir défini un véritable énoncé de valeurs organisationnelles. Ce faisant, Schlumberger aurait pu intégrer quelque'une de ces valeurs dans sa mission ou vision d'entreprise. Mais force est de constater que ce fut un rendez-vous manqué. La continuité axiologique intertextuelle est inexistante.
- *Continuité axiologique extrinsèque*: nous ne trouvons aucune mention de la passion (envers l'entreprise et ses produits, ou envers la satisfaction de la clientèle) ni aucune mention d'une connexion émotionnelle avec les parties prenantes. Seule la collaboration est présentée. Même là, elle est incluse dans un document (« *Our Mindset* ») qui n'est mis en relation ni avec le but principal de l'entreprise (« *Our Purpose* »), ni avec sa vision (« *Our Ambitions* »), ni avec l'énoncé de valeurs organisationnelles, ni avec le code d'éthique de Schlumberger. La continuité axiologique extrinsèque est ainsi presque inexistante.

## CarMax

- *Parties prenantes*: La mission d'entreprise est, en fait, un but principal (*purpose*) poursuivi par CarMax. Elle n'identifie aucune partie prenante de l'entreprise. Il n'en est pas de même de l'énoncé de valeurs organisationnelles qui fait référence aux employés, aux consommateurs et aux communautés locales.
- *Enjeux éthiques*: Dans le code d'éthique de CarMax (daté de 2020), il n'y a aucun ordre précis dans lequel les principes liés aux relations avec les différentes parties prenantes sont développés. Nous sommes en présence d'un mode de compartimentalisation des enjeux éthiques. En référence aux vingt-six thèmes répertoriés, nous retrouvons, dans le code d'éthique de CarMax: douze enjeux d'intégrité, trois enjeux sociaux, deux enjeux d'ordre relationnel et deux enjeux de réalisation des buts organisationnels.
- *Continuité axiologique intertextuelle*: nous devons prendre acte du caractère extrêmement succinct de la mission d'entreprise qui, cependant, réfère à trois valeurs essentielles: l'intégrité, l'honnêteté et la transparence. Pour ce qui est de l'énoncé de valeurs organisationnelles, seules l'intégrité et le respect apparaissent comme valeurs organisationnelles. Lorsque nous considérons le contenu axiologique du code d'éthique de CarMax, alors nous retrouvons parmi les valeurs les plus récurrentes: l'équité, la responsabilité, l'intégrité, l'honnêteté. L'équité et la responsabilité sont



absentes de l'énoncé de valeurs organisationnelles et de la mission d'entreprise. Le respect y est rarement évoqué. Par ailleurs, l'intégrité se retrouve encore dans le code d'éthique, ce qui implique une certaine continuité axiologique intertextuelle.

- *Continuité axiologique extrinsèque*: la collaboration est rarement évoquée dans le code d'éthique de CarMax. Il n'y a aucune mention relative à la connexion émotionnelle avec les parties prenantes, que ce soit dans la mission corporative, l'énoncé de valeurs organisationnelles ou le code d'éthique de CarMax. Enfin, la passion pour l'entreprise et ses produits ainsi que pour la satisfaction de la clientèle n'est pas non plus présente dans ces documents corporatifs éthiquement orientés. Dans l'énoncé de valeurs organisationnelles, il n'est question que de la fierté d'appartenir à CarMax, ce qui est autre chose qu'une passion. La continuité axiologique extrinsèque est ainsi presque inexistante.

### Adobe Systems

- *Parties prenantes*: Dans la mission d'entreprise, il n'y a aucune mention de l'une ou l'autre valeur fondamentale d'Adobe Systems. Il n'y a aucune partie prenante qui est spécifiquement identifiée. Dans le code d'éthique d'Adobe Systems (daté de 2017), il n'y a aucun ordre précis dans lequel les principes liés aux relations avec les différentes parties prenantes sont présentés, quoiqu'on puisse globalement les regrouper en trois catégories: employés, partenaires d'affaires (incluant les gouvernements qui agissent comme clients) et les communautés locales. Il y a ainsi un mode mixte de présentation des enjeux éthiques.
- *Enjeux éthiques*: À partir des vingt-six thèmes répertoriés, nous retrouvons, dans le code d'éthique d'Adobe Systems: dix enjeux d'intégrité, quatre enjeux sociaux, deux enjeux d'ordre relationnel et un enjeu de réalisation des buts organisationnels.
- *Continuité axiologique intertextuelle*: nous pouvons observer que la seule valeur incluse à la fois dans l'énoncé de valeurs organisationnelles et dans le code d'éthique d'Adobe Systems est l'authenticité (et donc la sincérité). Pour le reste, le code d'éthique de l'entreprise réfère davantage à la responsabilité, à l'équité, à l'intégrité et à la transparence. La continuité axiologique intertextuelle est presque inexistante, en particulier en raison du peu de véritables valeurs déclarées dans l'énoncé de valeurs d'Adobe Systems. La situation est passablement paradoxale, car cet énoncé est intégré au texte même du code d'éthique de l'entreprise.
- *Continuité axiologique extrinsèque*: nous constatons que dans le code d'éthique d'Adobe Systems, quelques mentions de la valeur de coopération renvoient au modèle de Sisodia, Sheth et Wolfe (2014). Mais ni la passion (envers l'entreprise, les produits, la satisfaction des consommateurs) ni la connexion émotionnelle avec toutes les parties prenantes ne sont intégrées dans le code d'éthique d'Adobe Systems. La continuité axiologique extrinsèque est ainsi fort relative.

## 3- Les entreprises ayant atteint un niveau modéré de continuité axiologique extrinsèque

Certaines entreprises adoptent un discours éthique/moral corporatif qui démontre un niveau modéré de continuité axiologique avec le modèle de Sisodia, Sheth et Wolfe



(2014). C'est le cas de Southwest Airlines, de Cognizant et de Whole Foods Market.

### Southwest Airlines

- *Parties prenantes*: La mission de Southwest Airlines affirme ceci: « *Connect People to what's important in their lives through friendly, reliable, and low-cost air travel* ». La mission de Southwest Airlines est très succincte: « *To be the world's most loved, most efficient and most profitable airline* ». Aucune partie prenante de l'entreprise n'est mentionnée, ni dans la mission ni dans la vision d'entreprise.
- *Enjeux éthiques*: Aucun thème discuté dans le code d'éthique de l'entreprise n'y apparaît. Dans le code d'éthique de Southwest Airlines (daté de 2018), il n'y a aucun ordre dans lequel les principes liés aux relations avec les différentes parties prenantes sont présentés et développés. Il y a ainsi un mode de compartimentalisation des enjeux éthiques. À partir des vingt-six thèmes répertoriés, nous retrouvons, dans le code d'éthique de Southwest Airlines: sept enjeux d'intégrité, aucun enjeu social, aucun enjeu d'ordre relationnel et aucun enjeu de réalisation des buts organisationnels.
- *Continuité axiologique intertextuelle*: il faut relever tout d'abord que la mission d'entreprise est formulée en termes d'un but principal (*purpose*) visé par Southwest Airlines. La fiabilité y est mentionnée: il s'agit d'une valeur qui est également présente dans l'énoncé de valeurs de Southwest Airlines. En ce qui concerne la vision d'entreprise, elle réfère à l'efficacité, alors que le code d'éthique renvoie plutôt à l'efficacité. Le code d'éthique de Southwest Airlines insiste sur la responsabilité et l'équité, et beaucoup moins sur l'honnêteté, alors que l'énoncé des valeurs fondamentales de Southwest Airlines inclut l'honnêteté/intégrité, la transparence, l'humilité et le courage. La responsabilité et l'équité ne font pas partie des valeurs fondamentales déclarées par Southwest Airlines. La continuité axiologique intertextuelle est donc bien relative.
- *Continuité axiologique extrinsèque*: notons que la mission de Southwest Airlines véhicule « l'amitié », ce qui pourrait éventuellement référer à la connexion émotionnelle avec les parties prenantes. Cela est beaucoup moins évident lorsque dans sa vision d'entreprise, Southwest Airlines cherche simplement à être la ligne aérienne « la plus aimée ». Le travail en équipe, qui manifeste une préoccupation pour la collaboration, fait partie des valeurs fondamentales de Southwest Airlines. Cependant, il n'est reflété ni dans la mission/vision d'entreprise ni dans le code d'éthique. La continuité axiologique extrinsèque est plutôt relative.

### Cognizant

- *Parties prenantes*: La mission de Cognizant apparaît sous forme d'un but principal (*purpose*) poursuivi par l'entreprise. Elle ne réfère à aucune partie prenante. L'énoncé de valeurs organisationnelles renvoie à une seule partie prenante: les clients.
- *Enjeux éthiques*: Dans le code d'éthique de Cognizant (daté de 2017), les principes liés aux relations avec les différentes parties prenantes sont développés, sans suivre



un ordre précis. Il s'agit d'un mode de compartimentalisation des enjeux éthiques. En référence aux vingt-six thèmes répertoriés, nous retrouvons, dans le code d'éthique de Cognizant: sept enjeux d'intégrité, trois enjeux sociaux, trois enjeux d'ordre relationnel et un enjeu de réalisation des buts organisationnels.

- *Continuité axiologique intertextuelle*: nous relevons que la mission de Cognizant ne réfère à aucune des valeurs de l'entreprise. Quant à l'énoncé de valeurs organisationnelles, nous y retrouvons deux valeurs: la responsabilité et la confiance. Mais, à la lecture du code d'éthique de Cognizant, nous apprenons que l'entreprise a six valeurs « fondamentales »: la transparence, la passion, la responsabilisation, la collaboration, l'attention à la clientèle et l'intégrité. Il n'est cependant pas normal de ne pas retrouver ces valeurs - à l'exception de la valeur de responsabilité - dans l'énoncé de valeurs organisationnelles. Tout se passe comme si l'énoncé de valeurs organisationnelles n'avait pas de plus-value. Pis encore, il sous-estime l'étendue et la portée des valeurs de Cognizant. Quand nous comparons les valeurs présentées dans le code d'éthique, celles qui se trouvent dans l'énoncé de valeurs organisationnelles et celles qui sont déclarées (dans le code d'éthique) comme étant les valeurs « fondamentales » de Cognizant, nous retrouvons une seule valeur commune: la responsabilité. La confiance apparaît dans le code d'éthique et dans l'énoncé de valeurs organisationnelles. Mais elle ne se trouve pas dans les valeurs « fondamentales » de Cognizant déclarées dans le code d'éthique. La valeur d'intégrité est présente dans le code d'éthique et dans les valeurs « fondamentales » déclarées dans ce code, mais elle est absente de l'énoncé de valeurs organisationnelles. Il y a ainsi une confusion de valeurs à travers ces documents corporatifs éthiquement orientés. La continuité axiologique intertextuelle est très relative.
- *Continuité axiologique extrinsèque*: la collaboration et la passion sont présentes, et ce, dans les valeurs déclarées comme « fondamentales » dans le code d'éthique de Cognizant. Elles ne sont cependant présentes ni dans le code d'éthique lui-même, ni dans l'énoncé de valeurs organisationnelles. La continuité axiologique extrinsèque est donc relative.

### Whole Foods Market

- *Parties prenantes*: La mission de Whole Foods Market réfère à deux parties prenantes: les communautés locales et les détaillants en alimentation. L'énoncé de valeurs organisationnelles renvoie à davantage de parties prenantes: les employés, les fournisseurs, les consommateurs et les communautés locales.
- *Enjeux éthiques*: En référence aux vingt-six thèmes répertoriés, nous retrouvons, dans le code d'éthique de Whole Foods Market: neuf enjeux d'intégrité et un enjeu de réalisation des buts organisationnels. Le code d'éthique de Whole Foods Market est structuré autour de trois catégories d'enjeux éthiques: les conflits d'intérêts, la conformité légale et les actifs corporatifs. Il s'agit ici d'un mode de décloisonnement des enjeux éthiques.
- *Continuité axiologique intertextuelle*: nous remarquons que la mission de Whole Foods Market ne contient aucune valeur organisationnelle. Par ailleurs, l'énoncé de valeurs propres à Whole Foods Market démontre l'adhésion aux valeurs suivantes: respect, équité, intégrité, compassion, prudence, et prendre-soin (*caring*). Une



affirmation importante doit être mentionnée: les valeurs de Whole Foods Market constituent « l'épine dorsale de la culture organisationnelle et la manière dont nous aspirons à faire des affaires jour après jour – avec vous, avec nos fournisseurs, avec nos consommateurs, avec nos communautés, et les uns envers les autres ». Deux valeurs sont communes à l'énoncé de valeurs organisationnelles et au code d'éthique: l'équité et l'intégrité. De plus, la valeur de responsabilité est tellement récurrente dans le code d'éthique qu'il aurait été opportun de l'inclure dans l'énoncé de valeurs organisationnelles, et éventuellement dans la mission de Whole Foods Market. La continuité axiologique intertextuelle est assez relative.

- *Continuité axiologique extrinsèque*: dans l'énoncé de valeurs organisationnelles, nous pouvons identifier la référence au prendre-soin et à l'amitié, ce qui paraît illustrer la volonté corporative de développer une connexion émotionnelle avec certaines parties prenantes de l'entreprise. Cependant, le prendre-soin et l'amitié ne sont présents ni dans la mission d'entreprise ni dans le code d'éthique. De plus, ni la passion ni la collaboration ne sont mentionnés dans ces documents corporatifs éthiquement orientés. La continuité axiologique extrinsèque est atteinte à un niveau modéré.

#### 4- Les entreprises ayant atteint un niveau élevé de continuité axiologique extrinsèque

Certaines entreprises adoptent un discours éthique/moral corporatif démontrant un niveau élevé de continuité axiologique avec le modèle de Sisodia, Sheth et Wolfe (2014). C'est le cas de United Parcel Services et de Starbucks.

##### **United Parcel Services (UPS)**

- *Parties prenantes*: La mission de UPS reflète des préoccupations envers différentes parties prenantes: consommateurs, employés, actionnaires, partenaires d'affaires et communautés locales.
- *Enjeux éthiques*: En référence aux vingt-six thèmes répertoriés, nous retrouvons, dans le code d'éthique de UPS: seize enjeux d'intégrité, six enjeux sociaux, deux enjeux d'ordre relationnel et un enjeu de réalisation des buts organisationnels. La façon dont les thèmes sont abordés dans le code d'éthique illustre un mode mixte des enjeux éthiques, c'est-à-dire à la fois une volonté de rassembler des thèmes autour de certaines parties prenantes (dans l'ordre retenu, les employés, les consommateurs, les actionnaires et les communautés locales) et l'incapacité d'identifier les autres enjeux éthiques en regard de l'une ou l'autre catégorie de parties prenantes. Il est étonnant de constater en effet, que le choix des fournisseurs et des consultants ne fasse pas l'objet d'un titre séparé, plutôt que d'être mis aux côtés d'autres thèmes relatifs à l'entreprise elle-même.
- *Continuité axiologique intertextuelle*: notons que dans la mission d'UPS, nous pouvons repérer une seule valeur: la responsabilité. L'énoncé de valeurs organisationnelles réfère plutôt à l'intégrité, au travail en équipe, à l'efficacité et à la



responsabilité. Lorsque nous considérons le contenu axiologique du code d'éthique chez UPS, nous retrouvons deux valeurs fortement accentuées, en termes de récurrence: la responsabilité surtout, et dans une moindre mesure, l'intégrité. La valeur de responsabilité est donc présente partout. Mais la mission d'UPS ne contient pas de référence à la valeur d'intégrité. La mission d'entreprise indique la valeur du prendre-soin (caring), valeur qui se retrouve quelque peu dans le code d'éthique, mais qui est absente de l'énoncé de valeurs organisationnelles. La continuité axiologique intertextuelle est donc bien relative.

- *Continuité axiologique extrinsèque*: la connexion émotive avec les parties prenantes paraît être dans la visée de UPS, puisque le prendre-soin se retrouve dans la mission corporative et dans le code d'éthique, même si cette valeur demeure absente de l'énoncé de valeurs organisationnelles. Par ailleurs, la coopération et le travail en équipe sont identifiables autant dans l'énoncé de valeurs organisationnelles que dans le code d'éthique. Enfin, la valeur/attitude de passion est, chez UPS, totalement absente de la mission corporative, de l'énoncé de valeurs organisationnelles et du code d'éthique. La continuité axiologique extrinsèque est assez élevée.

### Starbucks

- *Parties prenantes*: La mission de Starbucks est, en apparence, très simple: « *to inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time* ». Aucune partie prenante n'est identifiée. Dans l'énoncé de valeurs organisationnelles, deux parties prenantes sont intégrées comme étant incontournables: les employés et les consommateurs. Dans le document portant sur les « *Principes* » de Starbucks, les parties prenantes suivantes sont mis à profit: les employés, les consommateurs, les communautés locales et les actionnaires.
- *Enjeux éthiques*: En référence aux vingt-six thèmes répertoriés, nous retrouvons, dans le code d'éthique de Starbucks: dix enjeux d'intégrité, sept enjeux sociaux et deux enjeux d'ordre relationnel. La manière dont les thèmes sont présentés dans le code d'éthique de Starbucks démontre le recours à un mode de décloisonnement des enjeux éthiques.
- *Continuité axiologique intertextuelle*: il faut noter que dans la mission de Starbucks, il ne se trouve aucune valeur fondamentale que l'entreprise a voulu y déclarer ou réitérer. Par ailleurs, l'énoncé de valeurs organisationnelles fait état des valeurs fondamentales suivantes: courage, transparence, dignité et respect. Dans le code d'éthique, les valeurs les plus récurrentes sont la responsabilité, l'équité et l'honnêteté. Nous y trouvons également le respect, la dignité et l'intégrité, mais de manière moins accentuée. La continuité axiologique intertextuelle est partiellement réalisée par une double interaction: d'une part, entre les « *Principes* » et les valeurs véhiculées dans le code d'éthique; d'autre part, entre l'énoncé de valeurs organisationnelles et les valeurs présentées dans le code d'éthique. Par ailleurs, le code d'éthique de Starbucks n'inclut pas seulement la mission de l'entreprise, mais également les « *principes* » auxquels elle adhère. Ces « *Principes* » sont clairement redondants par rapport à l'énoncé des valeurs organisationnelles: nous y trouvons encore les valeurs de respect et de dignité, valeurs également présentes dans le code



d'éthique lui-même. Mais nous retrouvons aussi la valeur de responsabilité qui est fortement accentuée dans le code d'éthique, mais qui n'est pas mentionnée dans l'énoncé de valeurs organisationnelles. Cependant, ces « Principes » n'incluent pas la valeur/attitude de transparence, alors que celle-ci est présente dans le code d'éthique et dans l'énoncé de valeurs organisationnelles.

- *Continuité axiologique extrinsèque*: nous voyons que la mission de Starbucks parle d'inspirer et de nourrir l'esprit humain. Cela va bien au-delà du seul café matinal. Nous en avons une idée plus précise lorsque nous considérons les principales valeurs de Starbucks. L'énoncé de valeurs chez Starbucks réfère à une culture organisationnelle centrée sur la chaleur humaine, l'amitié et le sentiment d'appartenance. Nous y trouvons également cette phrase étonnante, lourde en retombées concrètes: « *We are performance driven, through the lens of humanity* ». La performance organisationnelle n'est entrevue, recherchée et atteinte qu'à travers le prisme du sens de l'humanité. Ces éléments paraissent converger vers une connexion émotive avec les parties prenantes. Enfin, dans les « Principes » identifiés dans le code d'éthique de Starbucks, nous pouvons observer la présence de la passion. La passion prend ici deux orientations: la passion envers l'éthique des fournisseurs et de l'approvisionnement en général (*ethical sourcing*) et la passion pour les tâches de travail (« *it's not just a job, it's our passion* »). Sans être parfaite, la continuité axiologique extrinsèque, avec le modèle de Sisodia, Sheth et Wolfe (2014), est d'un haut niveau.

## Conclusion

Nous avons vu que la continuité axiologique est de deux ordres: intertextuelle et extrinsèque. Pour ce qui est de la continuité axiologique intertextuelle, nous nous sommes concentrés sur la mission/vision corporative, l'énoncé de valeurs organisationnelles et le code d'éthique. Après analyse de la continuité axiologique intertextuelle des dix entreprises américaines, il est devenu évident que ce n'était pas là qu'elles pouvaient se distinguer entre elles. En effet, aucune n'avait atteint une bonne continuité axiologique entre sa mission/vision corporative, son énoncé de valeurs organisationnelles et son code d'éthique. Il en est tout autrement de la continuité axiologique extrinsèque. Nous avons trouvé que certaines entreprises avaient un niveau inexistant, bas, modéré ou élevé de continuité axiologique extrinsèque, en regard des valeurs des entreprises « émotionnellement connectées à leurs parties prenantes », d'après le modèle de Sisodia, Sheth et Wolfe (2014).

Quant à la continuité axiologique extrinsèque (avec le modèle de Sisodia, Sheth et Wolfe, 2014), les résultats sont plutôt renversants. Dans l'échantillon des dix entreprises américaines cotées, qui font partie de la liste fournie par Sisodia, Sheth et Wolfe (2014) et identifiant les entreprises qui sont « émotionnellement connectées à leurs parties prenantes », nous avons vu que les valeurs/attitudes qui semblaient les plus récurrentes dans ces dix



entreprises étaient l'intégrité/honnêteté et l'équité (qui appartiennent aux valeurs et attitudes liées à l'intégrité) et la responsabilité. Il n'est donc pas étonnant de constater que les enjeux d'intégrité, présents dans les codes d'éthique de ces dix entreprises, représentent près de 65% des enjeux couverts. Étant donné que les valeurs et attitudes liées au respect, à l'authenticité et à la collaboration sont beaucoup moins récurrentes, il n'est pas surprenant de voir que les enjeux relationnels tiennent une place marginale dans l'ensemble de ces codes d'éthique. La rare présence d'enjeux liés à la réalisation des buts organisationnels pourrait être interprétée comme une manière de laisser place à un discours moins centré sur la maximisation du profit. Dans les codes d'éthique de ces dix entreprises américaines, nous notons, par ailleurs, la faible représentation des enjeux sociaux (environ 20% de tous les enjeux). Peut-être les entreprises en question étaient-elles, de 2008 à 2012, « émotivement connectées à leurs parties prenantes », mais la réalité de 2020 semble toute autre, si l'on se fie à leur discours éthique/moral corporatif d'aujourd'hui.

Il reste un défi de taille pour les chercheurs voulant aborder l'évolution des entreprises « émotivement connectées à leurs parties prenantes »: identifier le niveau de cohérence éthique dans le cadre des processus de prise de décision, dans les orientations stratégiques et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Si la continuité axiologique dans le discours éthique/moral d'une entreprise ne garantit pas que l'entreprise fera preuve de cohérence éthique dans la vie de tous les jours, en revanche il est difficile d'imaginer l'inverse. Car lorsqu'une entreprise prend ses décisions avec cohérence éthique, elle ne peut véritablement le faire que si elle a unifié son discours éthique/moral autour de valeurs fondamentales, partout présentes, dans tous ses documents corporatifs éthiquement/moralement orientés.

Le modèle développé par Sisodia, Sheth et Wolfe (2014) n'est qu'un des multiples modèles qui ont été avancés, dans les dix dernières années, et qui « tendent à prouver » que le capitalisme peut se renouveler de l'intérieur, avec ou sans la pression institutionnelle et sociétale. Ce genre de modèles d'entreprise illustre des « histoires à succès » devant servir de pseudo-preuves à l'effet que le capitalisme peut se renouveler et que la déshumanisation des milieux organisationnels n'est pas sans issue. Les organisations « guérissantes » (« *healing organizations* ») sont justement supposées pouvoir corriger le tir, et reconquérir l'équilibre qui a été rompu (entre la recherche du profit et l'humanisation). Ces entreprises valorisent toutes les parties prenantes, internes et externes: l'engagement et la réalisation de soi chez les employés, la loyauté envers les consommateurs, les contributions « positives » envers les communautés et l'environnement, et les « excellents retours sur l'investissement » pour les propriétaires et investisseurs. James O'Toole a aussi fait état de « rares individus qui ont cherché à créer une bonne société à travers une gestion d'entreprise qui soit éclairée et éclairante ». Dans chaque cas étudié, O'Toole concluait que les dirigeants étaient guidés par de solides points de repère ou paramètres d'ordre moral, quand venait le temps de rechercher à satisfaire les besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le respect constituait la valeur primordiale à cet égard. De plus, le renouvellement du



capitalisme passe, selon Rebecca Henderson, par l'adoption d'un but authentique qui soit collectivement partagé, qui est enraciné dans des valeurs communes et qui oriente toutes les stratégies organisationnelles. Un tel but suppose le courage de réaliser les changements nécessaires afin de créer une « valeur partagée », ce qui implique autant la protection de la planète que l'élimination des inégalités sociales et économiques. L'entreprise capitaliste doit ainsi redéfinir son rôle dans la société et son rapport à l'État, en tenant en considération cette valeur partagée tout autant que ses conséquences écologiques et sociales. Le renouvellement du capitalisme ne peut se faire que dans une interaction dynamique entre les perspectives microéconomiques et macroéconomiques. Colin Mayer (2018, 46-60) a fait état des caractéristiques principales de l'entreprise qui ont été négligées par les traditions libéralistes décrivant la raison d'être de l'entreprise elle-même: l'entreprise comme un nœud de relations, une conscience organisationnelle, et le lieu d'expression par excellence de l'intégrité et de la gentillesse.

Des recherches futures pourraient y ajouter les politiques organisationnelles ainsi que les rapports de responsabilité sociale, de développement durable ou de citoyenneté corporative. La disponibilité des politiques d'entreprise n'est pas garantie, car elles sont rarement publiées sur les sites web corporatifs. En ce qui concerne les rapports de responsabilité sociale, de développement durable ou de citoyenneté corporative, ils sont souvent disponibles sur les sites web des entreprises, surtout depuis la fin des années 1990. Mais ce ne sont pas toutes les entreprises qui publient annuellement de tels rapports. Pis encore, certaines entreprises publient des rapports fort détaillés (souvent entre 75 et 200 pages) pendant quelques années, puis, durant des années subséquentes, elles se satisfont de courts « rapports de mise à jour » qui, ne discutant pas toujours des mêmes thématiques que les rapports plus substantiels qui les ont précédés, rendent l'analyse comparative de ces rapports fort laborieuse, pour ne pas dire impossible. Les recherches futures pourraient ainsi comparer différents modèles et leur actualisation dans certaines entreprises. Cependant, si des recherches se concentrent sur le discours éthique/moral de ces entreprises, alors elles ne pourront pas faire l'économie d'une analyse axiologique de leurs documents corporatifs éthiquement/moralement orientés (continuité axiologique intertextuelle). De plus, il faudra identifier clairement les valeurs et attitudes organisationnelles qui émanent de chacun de ces modèles, afin de pouvoir dégager le niveau de continuité avec telle ou telle modélisation (continuité axiologique extrinsèque). Il ne pourra en découler qu'un regard plus vaste et profond sur les véritables avancées en matière de réorientation du capitalisme à partir de divers objectifs humanisants. Car s'il est un point qu'ont en commun nombre de ces modèles pour réinventer le capitalisme, c'est bien de le rendre plus efficace dans la tâche qu'ils se donne de réhumaniser les milieux de travail.

Michel Dion\*



## Bibliographie

Henderson, Rebecca. 2020. *Reimagining Capitalism in a World on Fire*. New York: PublicAffairs,

Kierkegaard, Soeren. 1952. *Vie et règne de l'amour*. Aubier: Éditions Montaigne.

Kouzes, James M. & Barry Z. Posner. 1992. "Ethical Leaders: An Essay About Being in Love." *Journal of Business Ethics* 11, nos. 5-6, 479-84.

Mackey, John, Steve McIntosh & Carter Phipps. 2020. *Conscious Leadership. Elevating Humanity Through Business*. New York: Portfolio/Penguin.

Mackey, John & Raj Sisodia. *Conscious Capitalism*. 2014. *Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston: Harvard Business Review Press.

Mayer, Colin. Prosperity. 2018. *Better Business Makes the Greater Good*. Oxford: Oxford University Press.

O'Toole, James. 2019. *The Enlightened Capitalists. Cautionary Tales of Business Pioneers Who Tried to Do Well by Doing Good*. New York: HarperCollins Publishers.

Quinn, Robert E. & Anjan V. Thakor. 2019. *The Economics of Higher Purpose. Eight Counterintuitive Steps for Creating a Purpose-Driven Organization*. Oakland: Berrett-Koehler.

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

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

Singh, Jang B. 2015. "Changes in the contents of corporate codes of ethics: an institutional interpretation." *European Business Review* 27, no. 4, 369-88.



# ETHICS, ECONOMICS AND COMMON GOODS

N° 19 (1),  
JANUARY - JUNE 2022.