

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.

ESSENTIAL 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 I 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



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 présumaient 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 « émotivement 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.



La continuité axiologique dans le discours éthique/moral des entreprises : Le cas des ‘entreprises émotionnellement connectées à leurs parties prenantes’

Received: February 2021 I 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’Ecole 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



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, « émotionnellement 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 « émotionnellement 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.



The Case for Fed Cooperation in Monetary Policy: The Federal Reserve and the Prisoner's Dilemma

Received: January 14th, 2022 | Accepted: June 7th, 2022

John D. Feldmann*

ABSTRACT

During the Global Financial Crisis the US Federal Reserve rejected calls from critics in the EME and elsewhere to be more aware of spillovers and externalities and instead to conduct a coordinated and cooperative monetary policy. This article analyses the 2015 Mundell-Fleming lecture in which former Chairman Ben Bernanke defends Fed policies and rejects cooperation as offering better outcomes. I argue that the model and analytical framework Bernanke used in this defense are inadequate – casting doubt on Fed policies – as they do not incorporate the lesson of the Prisoner's Dilemma that a cooperative choice can often provide the optimal solution. Relying on the work of the late philosopher Robert Nozick I trace this deficiency to a failure to include evidentiary and symbolic expected utilities in the Fed's decision-making approach.

Keywords: Federal Reserve, monetary policy, Prisoner's Dilemma, currency war, Robert Nozick.

JAN - JUN 2022

*John D. Feldmann holds a JD and PhD from the University of Virginia. He has worked in law and banking and served as an advisor on tax and monetary policy to government and private sector clients. He is currently a consultant and Senior Fellow for Ethics and Political Economy at the Center for Financial Stability in NYC.
Email: jfeldmann@the-cfs.org



Introduction

The meetings of central bankers and monetary authorities during the Great Financial Crisis were characterized by disputes over alleged ‘spillovers’ from Fed policies and whether better coordination would have prevented them. There were calls for more cooperation in the monetary system from finance ministers and monetary theorists. Although the criticisms died down as the crisis ebbed, the fundamental question of the merits of more cooperation on monetary policy remained unresolved. However, with the pandemic crisis and a much expanded version of the same Fed policies that led to spillovers problems - Quantitative Easing (QE) and Zero Interest Rate Policy (ZIRP) - the monetary system imbalances again have emerged. And now as the Fed is embarking on Quantitative Tightening and raising policy rates the issues of imminent EME spillovers and potential benefits of cooperation again arise.

With the controversy unsettled, I revisit a seminal moment in the post-GFC discussion over cooperation involving the main pro and con contestants. I look back at the highly prestigious 2015 Mundell -Fleming lecture by former Fed Chair Ben Bernanke in which he lays out his most complete argument as to why in his view coordination in monetary policy cannot and will not work. In this important but insufficiently remarked upon occasion, Bernanke uses a game theoretic model to defend the Fed policy actions and argue his case against monetary policy cooperation. A close analysis of the lecture remains relevant as Fed opposition to monetary policy coordination while acting as de facto central banker to the world remains the case. So Bernanke’s arguments and the model used to make his case still stand as serious impediments to any serious consideration of cooperation in the global monetary arena.

This paper is in the genre of critical discourse analysis. (Weiner, 2017) My objectives are to draw out the philosophical grounds and highlight the weaknesses of Bernanke’s anti-cooperation argument. I set the context of the lecture with a summary review of the criticisms of Bernanke by fellow central bankers - who had complained that he was acting with selfish policies - and by researchers such as Helene Rey and others – who cast the Fed as a reckless hegemonic central bank. In Part 1, I provide a brief background of the dispute in the monetary arena. I then parse the Bernanke speech and unpack his argument in defense of his anti-cooperation stance. The close textual analysis reveals that Bernanke has become entrapped in the rational actor conundrum made famous in the Prisoner’s Dilemma game theory construct. In Part 2, I show how in his attempt to escape the rational actor dilemma, Bernanke makes dubious assumptions about causation and expected utility. The analysis not only questions his justification for dismissing calls for coordination; it calls into question his economic reasoning and decision-making approach.



Part 1

Background of the Monetary Policy Dispute

There is much history behind the monetary dispute that came to a head in Bernanke's 2015 Mundell-Fleming speech. (Bernanke, 2015a) Briefly, in dealing with the financial crisis of 2007–2012, the US Federal Reserve responded with the then unprecedented but now familiar Zero Interest Rate Policy (ZIRP), which took policy interest rates to the zero bound, and with Quantitative Easing, which greatly expanded the Fed balance sheet, eventually by a factor of 6X to over \$4.5 Trillion. Monetary experts raised red flags about the consequences of such extreme experimental policies. (Krichene 2008)(Neely, 2011)(Ghosh et al., 2012)(Fratzscher et al., 2013) A chorus of criticisms emerged from finance ministers and central bankers asserting that the damaging 'spillovers' hitting the emerging markets especially hard due mainly to Fed policies. There were also calls from many quarters, including the World Bank and the Bank for International Settlements officials that coordinates central bank actions, for greater coordination to avoid these negative consequences. (White, 2012)(Trotman, 2015)

Bernanke responded with repeated denials of responsibility for spillovers, asserting that Fed policies were not the cause of the harmful effects and basically ignoring the calls for more coordination in monetary policy. So by the time of the Mundell Fleming speech in 2015 Bernanke had been a target of criticism and involved in the coordination dispute for many years.

As an example of the Bernanke critics and the EME perspective, we look at Guido Mantega, Finance Minister of Brazil, perhaps the most outspoken critic of the Bernanke and the Fed at the onset of the crisis. Mantega was a key figure in the dispute and what he had to say was important to this analysis because Bernanke himself tabs him as his major antagonist in the 2015 MF lecture.

Mantega had begun in 2010 accusing the Fed of launching a 'currency war'. (Wheatley and Graham, 2010) In 2011 he began formalizing his criticisms in his official International Monetary Fund Statements in which he was not only speaking for Brazil but as delegated representative of many other EME countries as well, including at various times Colombia, Dominican Republic, Ecuador, Guyana, Haiti, Nicaragua, Panama, Suriname, Timor-Leste, and Trinidad and Tobago.

Mantega first made the case that the Fed policies were creating major problems for many emerging and periphery countries around the world.



Major reserve currency issuing countries continue to resort to ultra- expansionary monetary policies, the primary trigger of many of today's economic woes. Excessive liquidity contributes to rapid credit expansion and asset price booms, as well as oil and other commodity price bubbles. Rises in oil and commodity prices increase the cost of living, especially for the poorest. [Emphasis added](Mantega, 2011)

Mantega also made the case in the IMF official statement that the reserve currency central banks (speaking here of the Fed) were too beholden to domestic politics.

Domestic political constraints have been too easily invoked by reserve currency issuing countries as a reason for adopting ultra-expansionary monetary policies, but this does not change the fact that these policies generate spillovers. (Emphasis added) (Mantega, 2011)

In 2012 Mantega ratcheted up his public rhetoric, criticizing the Fed for “a selfish policy that weakens the efforts for concerted action” and for “reignit[ing] the currency wars with potentially drastic consequences for the rest of the world.” (Zhang, 2012)

Mantega reiterated and expanded this general message in the following years in his 2012, 2013 and 2014 IMF official statements, again speaking on behalf of many other countries. He went on to emphasize the imbalance in the harms and benefits of the Fed policies, citing the fact that the EME economies were paying a high price for US-centric monetary policies but without any of the benefits promised by the Fed. (Mantega, 2012, 2013, 2014)

Echoing and lending credence to Mantega's criticisms were claims registered along the way by fellow central bank governors Ragduram Rajan of India, (Rajan, 2013) Zhou Xiaochuan of China, (Inman, 2010) Governor Amando Tetangco of the Philippines (Zhang, 2012) and United Nations official and former Finance Minister of Colombia José Ocampo who in various forms all raised questions about the negative externalities of the Fed's unprecedented expansionary monetary policies. (Ocampo, 2012, 2017)

Throughout this period, news accounts describe Bernanke as basically ignoring the mounting criticism and accumulating supportive research and continuing to deny Fed responsibility. ‘Fed Chief ‘Ben Bernanke Denies US Policy behind Record Global Food Prices,’ (Blackden and Wilson, 2011) referenced the Bernanke position “that advanced-economy monetary policies are not the dominant factor behind emerging market capital flows.” (Bernanke, 2012) Further, Bernanke argued, “[i]t is not at all clear that accommodative policies in advanced economies impose net costs on emerging market economies.’ [Emphasis added](Bernanke, 2012) “[T]he *linkage* between advanced-economy monetary policies and international capital flows *is looser* than is sometimes



asserted.” [Emphasis added](Bernanke, 2012) “My reading of the recent research makes me skeptical that these policy differences are the dominant force behind capital flows to emerging market economies.” (Bernanke, 2013) The point of the detail on the Bernanke responses is to give some sense of Bernanke’s dismissive attitude despite the volume of credible criticism of Fed policies.

For Bernanke the determinant factor was not US policies, rather the problem rested with the EME themselves: “the effects of capital inflows, whatever their cause, on emerging market economies are not predetermined, but instead depend greatly on the choices made by policymakers.” (Bernanke, 2012) “I think it’s entirely unfair to attribute excess demand pressures in emerging markets to US monetary policy, because emerging markets have all the tools they need to address excess demand in those countries. They can, for example, use monetary policy of their own.” (Harding and Rappeport, 2011) Instead of seeing any negative effects, Bernanke pointed to the aggregate global benefits of Fed policy. “This policy not only helps strengthen the US economic recovery, but by boosting US spending and growth, it has the effect of helping support the global economy as well.” (Bernanke, 2012) (Reuters, 2012)

The general picture at the time of the 2015 Mundell Fleming lecture then is of a significant number of critics of Bernanke and considerable credible research in opposition to the Fed crisis policies blaming them for the resulting spillovers and economic woes. The critics’ perspective stood in sharp contrast to Bernanke’s very different view and tensions were evident over his dismissive attitude to their evidence and arguments.

Parsing the Bernanke 2015 Mundell Fleming Lecture

Bernanke’s Mundell-Fleming IMF Lecture in 2015 was entitled “Monetary Policy and The International Economy.” This prestigious lecture was seen as the occasion for a retrospective review of the unprecedented Fed policies during the Great Financial Crisis. It was a chance for Bernanke to finally respond to critics, perhaps providing explanations, justifications or substantive concessions to the EME critics on spillovers, and possibly even admitting responsibility for negative consequences of Fed policy actions, or even advocating cooperation in some circumstances. These hopes were not realized and in the speech Bernanke attempted to once and all put to rest the calls for more cooperation by the US in monetary policy.

In setting up his argument against cooperation, Bernanke poses the question this way. “Is there any scope for cooperation, coordination, to address the problem of the currency war?” (Bernanke, 2015a, 10) The history of the dispute explains why he posed the question of cooperation in terms of the currency war. Here, recall that Bernanke had been accused by Mantega and others years before in 2010 for reigniting a currency war. Bernanke goes on in the speech to identify Mantega as one of the leading critics to whom he will address his arguments. Several foreign policymakers had accused the Fed of choosing policies that would weaken the dollar and thereby unfairly increase US competitiveness thus engaging in “currency wars,” “a phrase used most prominently by Brazilian finance minister Guido Mantega in 2010 following the Fed’s introduction of a second round of quantitative easing.” (Bernanke, 2015b, 1)



It is important to understand what is left out of the currency war description that Bernanke provides. He characterizes it as a deliberate weakening of the dollar to gain an advantage in trade. As will be seen, this characterization was an incomplete and misleading description of Mantega's currency war criticism. Indeed, competitive devaluation for trade advantage is one feature and purpose of competitive easing or a currency war. But there are other broader understandings as well and those are what Mantega clearly had in mind. Currency war, used more broadly in the way Mantega uses it, refers to a situation where a central bank engages in expansionary monetary policies to achieve domestic policy goals. It is not necessarily overtly intending to depreciate the value of the domestic currency. Rather, it seeks to reduce unemployment and stimulate the economy to achieve targeted employment or economic growth objectives in order to satisfy domestic political pressures. These were in fact the goals and outcomes of the Bernanke policies. So this accusation of currency war in its broader understanding was a fair criticism by Mantega and unworthy of dismissal by Bernanke.

It is important also to understand why Bernanke narrowly characterizes Mantega's position, making his currency war criticism only about trade advantages. With a simplified definition he thereby could narrow the 'expected utility/disutility' analysis in his simplified model in order to focus on the one outcome of 'currency depreciation.' Bernanke could then make an argument that Mantega is only worried about one thing, depreciating the Brazilian currency and thereby increasing the exports of Brazil. And he would go on in his model assumptions to interpret Mantega's comments as only about trade and criticizing the Fed for trying to depreciate the U.S. dollar to cheapen US exports to disadvantage Brazilian exports. Thus Bernanke says in the MF lecture "...what matters to Brazil or to the EME emerging market, what matters is what happens to their (cheaper) exports..." (Bernanke 2015a, 7) Or as Bernanke stated it more technically, "[i]t's the variance of emerging market output minus emerging market exports," and generalizing with no further evidence, Bernanke ascribes his narrow characterization of Mantega to the entire EME, concluding, "[so] that's exactly what the emerging market cares about." (Bernanke, 2015a, 11,12) And thereby Bernanke dismisses nuance and detail in the EME criticisms and reduces the scope of EME claims generally to make it all about the supposed intent of Brazil to increase exports. But that isn't all that Mantega and the EME cared about - and never was.

By ignoring the thrust of the Mantega (and other EME) criticisms on expansionary policies, spillovers, bubbles, and economic woes, Bernanke has dismissed Mantega's and other critic's more extensive 'expected disutility' calculations. Recall that Mantega's 'expected disutility' claims were much broader. He was not only focused on Brazil or on exports. Over the years, Mantega had made numerous statements, where he was speaking as an IMF delegate not only for Brazil but for eight other EM countries as well. It was not about exports. He accused Bernanke Fed policies of "potentially drastic consequences for the rest of the world" (Zhang, 2012) and referred to the general concerns of economic woes and harms to the poor. In his IMF statements Mantega made



his broader concerns very clear. He was criticizing the Fed for spillovers broadly defined and for pursuing self-interested domestic objectives rather than globally- focused coordinated policies.

However, Bernanke chose not to deal with Mantega's official IMF complaints of spillovers to the rest of the world or with the call for concerted action. This would undermine the simplifying assumption that Mantega was only acting in his (Brazil's) own self-interest. This assumption was key to the simplified rational actor game theory model that Bernanke intended to refer to in his MF speech to argue against monetary policy cooperation, which was to be the main thrust of Bernanke's argument. Bernanke thus reduced this criticism of Mantega to only a single motive of seeking trade advantage to increase Brazil exports and then Bernanke generalized this motive self-interest to all emerging markets - "that's exactly what the emerging market cares about."

With this definitional maneuver, Bernanke has the straw man that he needs to set up his game theory model in the MF speech. Thus, on the basis of his own narrow assumptions regarding Mantega's and Brazil's motives (and the motives of all emerging markets) Bernanke has collapsed all expected utilities and disutilities into the single variable – trade advantage - that he chooses to deal with. Bernanke then proceeds to use his model to conclude that coordination is not realistic.

Now I hope all of this [coordination] strikes you the way it strikes me as being pretty much pie in the sky here. The idea that, for example, the US would not lower interest rates as much as it would otherwise do it because it's concerned about Brazil's export performance doesn't strike me as particularly realistic ...and it would be, in addition, very hard to actually police, monitor particularly I don't think in practice there's a whole lot of room here for coordination. (Bernanke, 2015a, 14,15)

The reasons that Bernanke gives in arriving at this conclusion provides the clues and insights to his 'expected utility' blind spots. Examining and parsing the language of his concluding comment closely, one sees that what Bernanke thought was 'pie in the sky' and 'unrealistic' was the possibility that the US would ever be willing to act against maximizing its own self-interest. His exact words, for the US to "...lower interest rates as much as it would otherwise do it out of concern for Brazils export performance" is 'unrealistic.' Just as 'unrealistic' in Bernanke's mind is the idea the emerging market countries (like Brazil) would act other than in a purely self-interested manner to maximize trade. Thus, in Bernanke's model the emerging markets only care about their exports and the US only cares about the lowest interest rate. Both are thus assumed to be exclusively and resolutely self-interested – and apparently according to Bernanke justifiably so. No wonder Bernanke sees coordination as unrealistic. These statements reveal Bernanke's larger beliefs about the use of rational actor, self-maximizing assumptions in gaming out scenarios and then using them to set and defend his monetary



policies. For Bernanke, the monetary policy arena appears to consist of ongoing battles between rational maximizing central bankers, in constant competition - and potential conflict. This is the bedrock assumption of the rational actor methodology that makes his reduced form models work. It is important to note what kind of assumption this is. This presupposition of Bernanke is not really about economics or a fact about the world. This is purely a philosophical assumption about political and sociological realities that is the foundation of the rational actor school of thought. So indeed it is a currency war of sorts from Bernanke's viewpoint.

A description of the crisis dispute as a currency war appeared in 2010 in Korea Times news articles reporting on central banker meetings at the time the original criticisms were being made by Mantega. In these articles an increasing number of experts worried that the currency war involving the world's economic powerhouses is developing into a prisoner's dilemma scenario.

This currency war has arisen as the lagging recovery in advanced nations such as the U.S. has led to renewed reliance on quantitative easing policies, ... [and] has morphed into what may even be called a currency war. ... this clearly will create a kind of prisoner's dilemma in which all countries stand to lose. (Kim Tae-Joon, 2010)

This newspaper reference prompts a deeper inquiry into the logic and dynamic of a currency war as a Prisoner's Dilemma (PD) confrontation. What one finds is that although Bernanke did not explicitly refer to it in the Mundell-Fleming speech, this Prisoner's Dilemma is basically the framework Bernanke had in mind in setting his model up. The Prisoner's Dilemma construct thus provides a lens for assessing the soundness of the Bernanke claims that cooperation is unrealistic and pie in the sky.

First, prior to looking at the MF lecture, it must be understood what this reference to Prisoner's Dilemma connotes. Formally, the Prisoner's Dilemma is a game theory presentation that highlights the conflict between two parties who are both attempting to maximize their relative positions, showing how both inevitably lose out by sticking with a self-maximization objective. The article in the Korea Times then is basically suggesting that the monetary and financial officials throughout the world were coming to recognize that the failure of the US to cooperate was leading to a lose/lose situation for itself and for everyone else. This lose/lose outcome is why the monetary experts from the Brookings Institute to the BIS had been asking for more cooperation during the crisis.

One finds in the analysis that as the centerpiece of his MF argument for dismissing cooperation as an optimal alternative and refuting the Mantega et al. criticisms Bernanke constructs a two party, 'game theory' decision model that looks and sounds similar to a Prisoner's Dilemma set up. But his model is in actuality quite different as he cannot really use a true Prisoner's Dilemma set up because that would show the irrationality of the non-cooperating rational actor and end up endorsing cooperation as the preferred optimal choice. Since Bernanke had the opposite objective in his argument -wanting to



show that cooperation is ‘pie in the sky’ and unrealistic, thereby proving his case that cooperation in monetary policy doesn’t work - he ends up miscasting the assumptions and changing from the traditional PD model. So there are significant differences between Bernanke’s and the true PD set up and they have to do with his artificially constrained and deficient accounts of causation and “expected utilities.” In analyzing his argument and highlighting the differences between his model and the true Prisoner’s Dilemma construct we come to understand the deficiencies in Bernanke’s economic reasoning process and how he gets tied up by his highly constricted view of causation and ‘expected utilities’ in the irrationality of non-cooperation. As I try to show, his model is not sound empirically - or theoretically. This is where we take up the close philosophical analysis of the MF argument.

I first provide a more detailed background on the Prisoner’s Dilemma construct and then proceed to demonstrate the differences from Bernanke’s model set up. In this set up I rely on the work on rationality and the Prisoner’s Dilemma of the late philosopher Robert Nozick in his book *Nature of Rationality*. (Nozick, 1993, 50-59)

Recasting Bernanke’s IMF lecture in the Prisoner’s Dilemma Framework

The Prisoner’s Dilemma is a familiar form of game theory structure that helps to illuminate the advantages of the rationality of group maximization (coordinated optimization) over the self-interested maximization of individual rational actors (egoistic maximization). In simpler terms, the Prisoner’s Dilemma game theory presentation demonstrates the irrationality of always pursuing maximizing self-interested actions over a coordinated maximin. (Nozick, 50)

Table 1. The familiar Prisoner’s Dilemma setup looks something like this ¹⁷

		C'	Prisoner 2	D'B	
		a		b	
	C	Neither Confess - P1 -2 yr. ; P2 - 2 yr		P2 Confesses - P1 Does not P1 -12 yr. ; P2 - 0 yr	
Prisoner 1		c		d	
	D	P1 Confesses – P2 Does Not P1 – 0yr. ; P2- 12 yr		Both Confess: P1- 10yr. ; P2 - 10yr	

Source : Auteurs

¹⁷The traditional narrative is the following. Two criminals have been caught and the sheriff gives each a choice of either to confess (where he would get a lighter sentence) or not to confess (where his sentence is greater.) If both take the maximizing choice (of confessing) then both receive heavy sentences (Block d). BUT if both refuse to confess the cumulative sentence is far less (Block ‘a’). The choice is between an action where the actor has a chance to achieve the individual maximum payoff (Dominant Action) by not cooperating and an action where each actor makes a sacrifice and receives a lesser individual benefit but the sacrifice allows the other player to benefit as well. So there is a higher overall payoff in the Cooperative Choice of Block a. One can see from the diagram that both selecting the rationally maximizing Dominant Action leads to both receiving maximum sentences with the result that both actors forego an attainable better situation. The PD offers a generic framework for demonstrating that an apparently “rational” action, as defined by egoistic maximization, is not always rational if alternative cooperative options are taken into account.



Parsing Bernanke's Mundell-Fleming speech, it can be shown how he uses roughly the same sort two-party game theory framework to analyze and then dismiss cooperation. In Bernanke's use, the US and Brazil are the two prisoners; the Fed monetary policy (policy rates and QE) and Brazil's currency exchange rates/exports are the two tradeoffs.

Indicators of the Prisoner Dilemma framework are evident throughout Bernanke's discussion of the model that he constructed to answer the question he posed to himself on currency war and coordination. As the Mundell Fleming speech has a lengthy discussion and Bernanke makes numerous references to the model, I will use excerpts as examples to show his use of the PD-like framework. For example, in order to set up the Dominant and Cooperative choices, Bernanke states that he lays out the currency war problem in terms of a 'maximum conflict' and a 'maximum coordination' in order to achieve a 'social optimum' – all terms that are suggestive of the PD set-up. In Bernanke's exact words, "I'm going--to get maximum conflict and therefore, maximum ability for coordination to get benefits." (Bernanke, 2015a, 11) Then Bernanke purports to run the model to find the 'social optimum.' As Bernanke puts it in the lecture, "All right, you can solve the--you can find the *social optimum* and ask basically what combination of currency exchange rates and interest rates gives you the *social optimum*." [Emphasis added](Bernanke, 2015a, 12) If there is a lingering question of whether Bernanke has the Prisoner Dilemma in mind, a clear indication of Bernanke's thinking comes when he wraps up his discussion of the model. Bernanke makes the statement "there would be strong incentives to defect" (Bernanke 2015a, 14) from the cooperative solution. The term 'defect' is, as noted, a key term of art in the game theory and PD lexicon, indicating a rejection of the Cooperative choice. This is classic Prisoner Dilemma terminology. However, as we will see as the discussion proceeds below, Bernanke's application in the MF lecture is actually a distortion of the PD lesson and principles.

The table below uses quotes from Bernanke's lecture with the PD interpretation in italics. (Bernanke 2015a, 12-15)

Table 2.

Quotes from Bernanke's lecture.

Bernanke's terms	Recast in Prisoner Dilemma Terminology
1. "And it turns out there is a small potential gain"	1. <i>improvement in social optimum</i>
2. "which would involve essentially the US not easing quite as much as it would otherwise like to"	2. <i>this would be the US taking the Cooperative choice over the Dominant choice in the PD framework</i>



<p>3. "so that output in the US is actually a little bit below potential"</p>	<p>3. <i>"potential" being the maximum self-interest solution that would have been achieved with the Dominant Choice</i></p>
<p>4. "And in exchange, it turns out the emerging market allows its currency to appreciate just a bit more than it otherwise would given the US interest rates"</p>	<p>4. <i>"In exchange, allowing the currency to appreciate more" means the EME reciprocates by taking the developing country cooperative C' choice</i></p>
<p>5. "So there is a small potential gain from cooperation at least in this model"</p>	<p>5. <i>'small potential gain' means 'a small improved social optimum'</i></p>
<p>6. "there would be strong incentives to defect"</p>	<p>6. <i>Defect' a term of art rejecting the Cooperative and taking the Dominant self-interested choice.</i></p>

These excerpts illustrate how a game theoretic framework informs Bernanke's thinking in his MF model. They indicate that Bernanke is thinking in terms of the Prisoner Dilemma framework even though he doesn't explicitly use the term in his MF speech.

Source : Auteurs

Based on this parsing, I would suggest that the Korea Times description of the currency war situation as a Prisoner's Dilemma is basically the way that Bernanke was likely seeing the situation not only at the time of the news article but later as well when he presented the MF lecture in 2015. However, there are significant differences between Bernanke's model assumptions and those of the actual Prisoner's Dilemma framework. A strong indication of the difference is that, contrary to the PD hypothesis encouraging cooperation, when Bernanke runs his model he comes to the opposite conclusion, finding that cooperation is unrealistic.



So taking his assumptions into account, in terms of a Prisoner’s Dilemma matrix Bernanke’s simplified model might look something like the following.

Table 3.
Bernanke’s simplified model¹⁸

		C'	EM	D'
		A		B
US	C	<p>Both parties sacrifice and trust to achieve jointly social optimal</p> <p><i>US Interest rates</i> 1.5%</p> <p><i>US Exports</i> 2.5% <i>EME</i> 3.2/\$ (R)</p> <p><i>US unemp</i> 5%</p> <p><i>US inflation</i> 1.75% <i>EME Exports</i> 2.25%</p>		<p>EME achieves individual self-maximum</p> <p><i>US Exports</i> 1.8 <i>EME</i> 3.6 /\$(R)</p> <p><i>US unemp</i> 6% <i>EME Exports</i> 2.8%</p>
	D	c		D
		<p>US Fed achieves individual self-maximum</p> <p><i>US interest rates</i> 1%</p> <p><i>US GDP (Exports)</i> 3.2 <i>EME</i> 3.0/\$ (R)</p> <p><i>US unemp</i> 4.5% <i>EME Exports</i> 1.75</p> <p><i>US inflation</i> 2%</p>		<p>Neither party sacrifices nor trusts – and achieves jointly sub-optimal</p> <p><i>US Growth (Exports)</i> 1% <i>EME</i> 3.8/\$(R)</p> <p><i>US unemp</i> 8% <i>EME Exports</i> 3.2</p> <p><i>US inflation</i> 1%</p>

Source : Auteurs

According to the model assumptions that Bernanke presents in the lecture, under the cooperative choice in Block a, “the US doesn’t ease interest rates as much as it otherwise would, so it loses a little bit in output relative to potential output.” I indicate this by having the US GDP (Exports) growth at only 2.5% and not 3.2%. This concession allows the EME to have a slightly weaker currency (3.3 /\$R vs. 3.0/\$R) and slightly higher exports (2.25% vs 1.75%) than under the US maximizing Dominant Choice. Specifically, the US doesn’t reduce rates policy all the way to the zero lower bound (and it implements

¹⁸ Explanation: The US Dominant, self-interested choice is in Block c, domestic policies all optimal; US interest rates low – 0 to 15%; US unemployment 4.5%; US inflation at target 2%; US GDP (Exports) high 3.2; And for that it would be willing to inflict harm on the EME with currency high 3.0/\$ (R) and EME Exports low 1.75. The EME Dominant, self-interested choice is EME currency weak 3.6 /\$(R); EME GDP (Exports) 2.8%. And to achieve that they would inflict US unemployment high 6.5%; and US Growth (Exports) 1.8%.



only half its Quantitative Easing program) such that it only lowers the unemployment rate to 5.25 % (slightly above traditional NAIRU estimates), instead of the ‘maximum’ employment goal of under 4% unemployed. Also less accommodative (favorable to US interests) ZIRP and QE are implemented so the inflation target is lower - 1.5% and not 2%. These assumptions thus reduce the global capital surges and the spillovers (expected disutilities) that Mantega and others have criticized the Fed for causing. These acts of cooperation by the US elicit a stronger EME currency. As the EME proxy for the currency benefits of a less accommodative Fed, I use the Brazilian currency, the Real as a reasonable proxy to generally represent the currency behavior for the EME as a whole. As to an estimate of the actual EME sacrifice, I generally follow Bernanke’s model condition, namely, that “... the EME appreciates its currency a little bit more than it otherwise would.” (So I have it that in a gesture of cooperation, Brazil aims for a higher exchange rate of R3.4/\$ instead of R3.8/\$. Under the assumption that a higher exchange rate also means reduced Brazilian exports, this is a sacrifice. The Bernanke model condition has it that Brazil (as proxy for the EME) “loses export levels relative to what it otherwise would.” As a hypothetical index number to show a relative loss of exports (the sacrifice) for the EME, I use 2.25 instead of a maximizing 3, representing a 25% (steep) sacrifice in export levels. So with both parties cooperating in my hypothetical model, a social optimum of 2.8% global GDP growth is achieved, although neither party achieves a maximum individual benefit. The above matrix is a reasonable interpretation of the two party game theoretic envisioned in Bernanke’s stated assumptions and conditions. Block ‘a’ is the Cooperative choice and involves a mutual sacrifice. Blocks b and c are individual maximization choices. The U.S. has higher unemployment under ‘a’ than it would under ‘c’ and thus it sacrifices GDP output and employment. Likewise, the EME makes a sacrifice as it would have been beneficial for the EME to take ‘b’ over ‘a’ because with the weaker exchange rate the EME exports and employment would have been higher. So both the U.S. and the EME make sacrifices and achieve a social optimum. Block ‘d’ is essentially the global recession scenario where both sides lose.

Under a standard PD analysis the US would rationally choose the Cooperative option and make a sacrifice to achieve a social optimum. However, here is where Bernanke’s analysis in the lecture takes a turn away from PD. Having gone all through this exercise, Bernanke then makes the following observation: if the Fed takes the cooperative action “the US is a little bit worse off than it otherwise would be.” (Bernanke 2015a, 13) This simply notes and confirms the sacrifice of the cooperative choice. But then he offers a puzzling follow up. “If (the US) “doesn't gain [*presumably relative to where it would be in a self-interested choice*] ...it's not -- this is not a way to improving cooperation.” [Parentheses material added] (Bernanke 2015a, 13) But that goes against the point of PD where not gaining provides the possibility for a cooperative social optimum. So it seems after apparently setting it up in a Prisoner’s Dilemma framework, Bernanke then abandons the whole Prisoner’s Dilemma framework and rationale, basically saying here that he thinks an outright gain by the Fed relative to maximizing (Block c) is necessary ‘to get the US to cooperate.’ To think otherwise would be unrealistic and pie in the sky.



This is puzzling. But there is another lingering question with abandoning the PD. The cooperative choice should have been attractive to the US – and the US incentivized to make the compromise – because of the possibility of a worst outcome for the US if both parties decided not to cooperate, namely, the massive disutilities hypothesized in Block d wherein each country and the global economy are harmed. Bernanke does not discuss this eventuality in the lecture nor does he apparently seriously consider it in his model.

What might the explanation be for this turn in Bernanke’s line of thinking? He has abandoned the Prisoner’s Dilemma analysis and was not compelled by the logic of the PD game theoretic to refrain from the Dominant self-maximizing choice. He has summarily concluded that cooperation is unrealistic and pie in the sky. He seems not to be worried about the downside of Block d as a negative incentive to cooperate. How is this explained? What follows is speculation as Bernanke is not fully clear about his assumptions and thought process on this point. One possibility is that he thinks the EME can be expected to make – or will be forced to make - a sacrifice relative to its optimal choice and cooperate with the US anyway. And this is perhaps an assumption in his model. There is a hint in the paper he wrote formalizing his lecture that this is the case. Bernanke introduced a Stackelberg leader assumption in the model that he constructed for the Mundell/Fleming paper. Under Stackelberg, he makes the assumption that the other countries have to follow the US lead and take it as a ‘given.’

I assume that US policy sets i_{US} and f_{YUS} and that EME takes US policy as given—think of the Fed as a Stackelberg leader. (Bernanke 2015b, 14)

The reference to Stackelberg is quite revealing. The Stackelberg leadership model is a strategic game in microeconomics “in which the leader firm moves first and then the follower firms move sequentially.” One important condition is “[t]he follower must have no means of committing to a future non-Stackelberg leader's action...” (Wikipedia, 2022) So as Bernanke postulates, once the leader makes a move, it is a ‘given’ that the others must follow.

On this basis I propose a possible explanation for Bernanke’s dismissal of cooperation that might make sense from the standpoint of a truly Dominant party - like a hegemonic leader of the monetary system. As a globally dominant institution, controlling the dominant transactional and reserve currency, maximization is perhaps always the most ‘rational’ move. Bernanke might see the Fed as always holding the dominant hand (McKee, 2015)(Kennedy et al., 2013) and thus believes he does not need to make a sacrifice or cooperate in order to achieve a maximizing outcome as others will be forced to follow his lead. This idea of a truly Dominant hegemonic Fed, in virtual control of the monetary arena, comports with the compelling analyses of a body of research that has demonstrated the Fed to be in hegemonic control of the global monetary system. (Rey,



2015) (Rey and Agrippino, 2021) (Gourinchas 2019) (Gopinath et al., 2020) In line with the Stackelberg assumption, the other members of the system must follow and essentially must ‘cooperate’- taking the Fed action as a given – in their own best interest. This being the case, in the PD sort of construct the Fed would not see itself as an unwitting prisoner in the monetary game. Rather the Fed is actually more like the sheriff or jailer and as such it defines the choices and also determines the outcomes. This might explain why a sacrifice of interest would always appear irrational and pie in the sky to a hegemonic, truly dominant rational actor.

This line of reasoning ultimately begs the question of whether the all-powerful Dominant Party can ultimately avoid the worst case outcome premised in block d of a global recessionary outcome due to its not cooperating. Is it possible the worst outcome was only postponed? The negatives for the global economy and the Dominant Party of a non-cooperative stance may now be just emerging. This issue is far beyond the scope this paper. But consider one example. The US dollar debt of the EME made possible by the ‘capital surges’ of QE and the low interest rates of ZIRP is now in the trillions. The potential for a wave of EME sovereign and corporate credit defaults has long been a concern of the Bank for International Settlements if rates were to rise and liquidity were to be cut off, as now seems the case with Fed policy. (Blackstone, 2010)(McCauley et al., 2015) (BIS Annual Report 2016) The worst case of Block d left over from the global financial crisis may only now be realizing these warnings and confronting the US and global economy.

Why was Bernanke unable to take the PD logic and lessons and the potential benefits of cooperation into account?

Based on his statement above characterizing cooperation as unrealistic, Bernanke has concluded that there is no evidence in this situation by which a policy decision maker could be induced to make a sacrifice - take less and cooperate - so the other party could also achieve a modicum of its objectives and an overall socially optimal outcome could be attained. He basically does not believe in or account for the possibility of the two parties jointly realizing that it would be better for both if they sacrificed a bit and cooperated in order to avoid a worse outcome for each. What is it about Bernanke’s reasoning process that leads him to this position? I propose a possible explanation of Bernanke’s seemingly irrational uncooperative stance. Bernanke has a deficient theory of causation which leads almost logically to a deficient account of expected utilities.

Adopting the metaphor of the “accordion effect” used in philosophical discussions of causation one might see how Bernanke works from a constricted notion of causality. The accordion represents the causality image of an action’s consequences being “squeezed down to a minimum or else stretched out.” (Feinberg 1970, 146)(Atwell, 1982)(Bratman, 2006) Certain types of inquiry, such as legal or moral inquiries, properly have narrow, “squeezed down” conceptions of causality as they are looking to assign culpability. In



economic science, where the objective is to understand what has happened and predict what is going to happen - a full and complete account of all consequences is needed.

We have seen from the various quotes above how Bernanke only considers the consequences the Fed directly controls and intends to bring about. Bernanke does not consider the broad causal effects of Fed actions and consequences on the actions of subsequent actors. Nor does he look at the consequences of actions taken by subsequent actors in response to the initial actor's action. As an economic scientist, Bernanke incorrectly adopts the "squeezed down" version. The Fed is supposed to be about maximizing expected utilities and minimizing expected disutilities so considering all the potential consequences is essential in any robust expected utilities analysis. This constricted view inhibits the Fed from taking all the related facts and potential utilities into consideration when making the policy decision. It is clear what this narrow view of causality does to Bernanke's causal expected utility analysis so important to resolving the Prisoner's Dilemma in favor of a coordinated social optimum. It can readily be seen how the failure to consider the effects of one's actions on others narrows one's calculations of causal and symbolic utilities and results in the miscalculation of the Prisoner's Dilemma. The squeezed down view results in the Fed's ignoring the potentially beneficial expected utilities of joint, coordinated or cooperative actions with other central bankers. The disagreements over the advantages of cooperation thus to some degree come down to whether causation determinations involve a 'stretched out' description to incorporate the consequences (utilities and disutilities) visited upon others and what actions they may take in response.

One consequence of Bernanke's "squeezed down" version of causation is that he only subscribes to a minimalist account of utilities, technically termed 'Causal Expected Utilities' (CEU). This is the topic to be discussed in next section but the basic point is that in only looking at CEU, he is able to more easily limit the evidence of the benefits of mutual sacrifice and cooperation.

Part 2

Bernanke's misunderstanding of cooperation: the Prisoner's Dilemma and the narrow concept of Expected Utilities

To show the problems with a narrow account of expected utilities I rely on a study by the late philosopher Robert Nozick (Nozick, 1993, 41-63) which helps in showing why Bernanke is not acting rationally in his squeezed down version of causation. To put it simply, it results in Bernanke looking only at causal expected utilities and thus denying a role for cooperation in the global monetary system. Nozick helps to demonstrate why openness to cooperation--always considering whether to eschew the dominant self-maximizing choice-- is actually the more rational decision (and monetary policy)



strategy. The Bernanke monetary policy dilemma of the Global Financial Crisis (where benefits to the US often meant harms to the EME) represents a contemporary real-life dilemma pitting a Dominant maximizing choice against a possible Cooperative alternative. By presenting a comprehensive account of expected utilities (and disutilities) and showing why it is essential that the cooperative action always be weighed and considered in order for a decision to be truly rational, Nozick's framework allows us to demonstrate the deficiencies in Bernanke's mode of economic reasoning and policy-setting. Nozick's insightful analysis of expected utilities - though positively reviewed as a guide to practical action (Hurley, 1994, 65) - has apparently not been applied to real life situations where a true Prisoner's Dilemma sort of situation actually exists and where real cooperative and dominant choices are in conflict with real consequences.

Among economists, rationality is standardly measured as the extent to which one's actions can be expected to lead to 'maximizing utility.' Thus properly defining utility maximization, strategizing how it is to be achieved and assessing the probability of success are the critical components of a rational decision. Nozick argues in essence that expected utility as used by most economists is too narrowly defined and that is why cooperation is often overlooked as the rational option. His idea is that maximizing the expected utility value of a decision--what Nozick refers to as the maximal Decision Value (MDV)--actually consists of three utility components, Causal Expected Utility, (CEU), Evidential Expected Utility (EEU) and Symbolic Expected Utility (SEU). The truly rational decision consists of maximizing all three - in the total Decision Value. (Nozick, 45-49)

Causal Expected Utility (CEU) refers to utilities (or beneficial outcomes) that are 'directly affected or influenced' by the initial actor. The dependence of an expected outcome on the initial action has to be the result of direct influence and cannot be merely circumstantially influential. Under CEU, the actor is only able to use direct causality explanations to identify the probabilities and utilities of each option's possible outcomes in determining its expected utility. CEU is generally considered the exclusive focus of the rational actor school of thinking and is associated with the Dominant Choice of the Prisoner's Dilemma framework. Demonstrating direct causality is difficult in many real life circumstances so expected utilities are automatically constrained under the CEU account. The upshot is there is a reduction in the number of outcomes which the decision-maker needs to consider. CEU fits with the narrow squeezed down account that fits with Bernanke's view of causation. The problem is that many positive and negative utilities are left out.

Evidential Expected Utility, EEU, has to do with all utilities that are circumstantially, statistically or probabilistically correlated with or connected to the initial action. Under EEU, the actor has to also take into account and calculate the utilities (and disutilities) of extrinsic factors (including intermediary actors) that it has not directly 'influentially determined' or caused in order to accurately assess the utilities a potential action. EEU is associated with the Cooperative Choice in the Prisoner's Dilemma.



Nozick's demonstration is designed to show that CEU by itself is not always adequate in achieving the optimal outcome (leading to the PD dilemma) and that EEU is an equally important Total Decision Value component. As Nozick has it, "there is no one best principle" between CEU and EEU (Nozick, 46), both must be taken into account in determining and maximizing the total Decision Value. Furthermore, Nozick shows that there is a third utility component in maximizing the Decision Value, what he calls the Symbolic Expected Utility (SEU), that is ignored in many analyses. Nozick shows how SEU represents an independent utility component and furthermore supports the CEU and EEU as well. The SEU helps to take into account non-material utilities having to do with maintaining relationships and trust and thus is especially important to adopting an attitude to cooperation and concern for jointly optimal or common good outcomes.

Symbolic Expected Utility

Symbolic utility incorporates the utility of tangible and intangible benefits that arise from what is symbolized by the meaning of actions and communications. (Nozick, 48-50, 54-57) This initially sounds a bit abstract, but Nozick demonstrates that people act on and benefit from SEU all of the time. For example, the actor might want to portray a certain image of himself/herself or of his/her institution as effective or responsive, then an action has symbolic utility if it symbolizes the person or institution as being effective and responsive. (Nozick, 49, 54,55) As a specific example from the GFC, the forward guidance policy statement of "doing whatever it takes" draws on the concept of symbolic utility. A statement is a symbolic utility in that it provides concrete evidence (indicating that the institution is, in fact, actually an institution to be counted on, thus projecting an image as being the kind of entity to be counted on to take similar actions in the future. It follows then that the symbolism can also have a causal (CEU) consequence. A Symbolic Utility thus can turn into a Causal Expected Utility or Evidentiary Expected Utility providing evidence to other actors to predictably take certain actions in response to and relying on the initial (symbolic) action of the initial actor. To put it in terms relevant to our present argument, the idea is that an actor having a reputation or image as a cooperative actor can give rise to cooperative responses from other parties; likewise an uncooperative actor yields uncooperative responses. The reasoning is as follows. If the initial actor demonstrates a consistent cooperative attitude, then others are "caused" or "influenced" to cooperate knowing they can count on their counterparties to do the same. This proposition is exemplified and empirically verified in the famous Axelrod tit-for tat exercise discussed below.

As a specific example relevant to our fact situation, there may be considerable symbolic utility for Bernanke in being thought of (or having the FOMC thought of) as a cooperative or trusted global actor in monetary policy matters. In fact, a cooperative reputation in certain situations seems important to Bernanke. He consistently cites the benefits to the global economy of Fed policy actions, wanting other central bankers to think he is acting on behalf of the entire global economy.



The SEU analysis shows that by failing to weigh the symbolic utility of a cooperative person who has proven he/she can be trusted to be fair and concerned about the common good – and importantly, the effects of such symbolism on causal utilities by causing others to adopt a similar posture – a decision maker fails to take into account important features of the world as it actually works. Consider the question– why should the Dominant Party care about the spillover costs in the EME and take them into account? The answer is there is a negative symbolic utility of failing to be fair and other-regarding in one's actions. This is a significant disutility or cost to the Dominant Party expressed in such terms as loss of image, credibility and respect that it ignores at its own peril.

Nozick's basic proposition is that if all three forms of expected utility have some probability of producing utility value, then it stands to reason that "rationally" they should all be included in the calculation to obtain the highest total Decision Value (MDV.)

Bernanke and Causal Expected Utility

CEU causation requires in assessing a utility that an action 'actually influence or affect which state obtains.' In other words, one basically has to show that one's action has a direct causal influence over the circumstances and actions of others in order to count the outcome as an expected utility. Bernanke indicates at several points that he only takes into account the strict causal connections of CEU. Examples of relying on CEU would be Bernanke's talk of discounting causality because 'linkages being loose' and 'Fed actions are not the determinant' cause.

Another example of his reliance only on CEU causation is his outright rejection of many of the researcher statistically generated findings – such as by the BIS and by Rey et al. - presumably because they are correlation studies, circumstantial in nature and not evidence of direct causation. However, the studies by Rey, BIS and many other researchers had amply demonstrated through their standard statistical methodologies that the spillovers in the EME were highly correlated to - and thus could reasonably and probabilistically have been considered as 'caused' by the Fed.

Still another indicative example from the MF speech showing his reliance on direct causation of CEU would be where Bernanke says in the lecture that a coordinated act "... would be, in addition, very hard to actually police, monitor particularly." 'Police and monitor' is obviously a very strict requirement of direct influence. In PD terms, since Prisoner A (the Fed) cannot by stipulation 'affect or influence' the cooperative actions of Prisoner B (the EME), then in Bernanke's view, the cooperative choice cannot effectively be considered an option.

A digression

There seems to be an inconsistency in Bernanke's position. He holds that Fed policy action is 'not determinant' and "the EME has monetary policy of their own," so the Fed



does not necessarily cause their actions. However, recall that in the model that he constructed for the Mundell/Fleming lecture he makes the assumption that the other countries have to follow the US and take US policy as a ‘given.’ “I assume that US policy sets i_{US} and fY_{US} and that EME takes US policy as given—think of the Fed as a Stackelberg leader.” (Bernanke 2015b, 14) If the Stackelberg leadership assumption means that the followers must take the leader firm moves as a ‘given,’ the followers’ actions are directly influenced and in that sense determined by the Fed. So it seems Bernanke prefers CEU for his models but on the other hand rejects the idea of the Fed as the determinative, causative, hegemonic actor that Rey and other researchers have shown the Fed to be – with all that entails.

Evidential Expected Utilities and Probabilistic Causation

In social science inquiries, it can be very difficult to identify and demonstrate direct connections between events given the broad scope of human activity that contributes to final outcomes in the economic sphere. Statistical techniques are routinely used to uncover evidence hidden in data and suggesting strong probabilistic linkages between an initial act and the expected utility (or disutility.) The EEU has no requirement of an actual demonstration of direct causal influence. EEU has it that outcomes can be probabilistically connected and dependent on the initial act and that this dependency is measurable even if no direct causal relationship is (as yet) even known to exist. (For example, forecasting regarding probability of future events from past events is the point of the correlation studies.)

A strong correlation is strong EEU evidence in optimizing utilities. Bayesian and other statistical methodologies in this way count in establishing or estimating the probability of evidential expected utilities (and disutilities.) The upshot is that reliable evidence of the probability can be adduced by both parties in the PD and under EEU it can be rationally acted upon. By thus validating the expected utilities of EEU, one might also be able to validate the potential preference of the cooperative choice in the PD matrix – and of the possible optimality of cooperation in monetary policy.

Referring back to the context of the GFC, many researchers had shown that Fed policy actions do have significant probabilistic relationships to negative outcomes – to expected disutilities - in the EME. (Feldmann, 2017) Under the EEU concept, the evidence of these expected disutilities should have led the Fed to consider the other parties’ predicament and out of this could have arisen the appeal of the cooperative choice, without any direct causal influence needing to be shown. So in the PD framework, Nozick would say that even with no direct influence, if there is a probability of a dependency (an EEU) between the two actors and their actions -- and thus some probability that participant A would act rationally, that is, cooperatively--then it is rational for Participant B to also consider acting cooperatively as the way to achieve the social optimum. This evidence of potential benefit is available to both parties (and both



know this), so each would (rationally) likely be thinking the same thing about the advantages of cooperation. The participant does not have to directly “cause” the other to act a certain way and can reasonably rely on the other party’s own calculation of Evidential Expected Utilities and the realization of the advantages of joint rationality and of cooperation prevailing. This is how rational actor maximization and the Dominant Choice are defeated and why the Cooperative Choice is rationally taken in the Prisoner’s Dilemma situation. As Nozick would conclude, this demonstration shows why one has to take the EEU and the cooperative choice into account in assessing and maximizing the Decision Value in order to be rational.

The appeal and strength of the cooperative choice without direct influence has been empirically verified. The Axelrod Tit for Tat (TfT) game theory experiments demonstrated the irrationality of discounting actions not directly caused (EEU and SEU) in the effort to maximize or optimize utilities. (Axelrod, 1981) This simple strategy of cooperating first won over all other programs by eliciting cooperation from others who ‘learned’ to cooperate by seeing it as advantageous. The conclusion was the success of TfT can be interpreted as further evidence of the deficiency of self-maximizing strategies in situations where cooperative strategies are possible.

The question addressed by the Axelrod experiments is what strategies work best in an iterated, interactive Prisoner’s Dilemma environment with a long series of interdependent decisions among participants (very much like the monetary system.) A cooperate first (TfT) strategy won each time in these experiments. The cooperative initial act was found to have symbolic utility. The Axelrod game theory experiments mix together the causal, evidential and symbolic utilities and support the Nozick argument that symbolic actions (providing evidence of expected utilities) – showing a willingness to cooperate first- can have causative (or evidential and symbolic) effects.

This TfT strategy works in situations with many confrontations over a large number of iterations. (Kreps et al., 1982) The evolution of cooperation requires that the parties have a sufficiently large chance of meeting again so they have a stake in their future interaction. (Axelrod, 1981) This works in the monetary system where the process is ongoing with monetary policies adjusted often and competitive currency values adjusting by the minute. None of the parties ‘lose’ with finality and there are always opportunities for new moves. The monetary arena is quintessentially a field of perpetual Prisoner’s Dilemma decisions in which the TfT cooperative strategy could work.

These sorts of evidentiary correlations (and implicitly the mutual benefits of EEU and cooperation) are a large part of the research work produced during and post-GFC. As we have seen, so far Bernanke has largely rejected that research and the evidence of expected utilities (and disutilities.) In rejecting EEU Bernanke is failing to take into account an optimal joint utility – a greater common good -- achieved through cooperative actions that is evidentially highly probable. This means, he is not maximizing the expected utilities and minimizing disutilities and thus per the Nozickian PD analysis, not acting rationally.



CEU vs EEU vs SEU – payoffs and penalties

The above discussion establishes the theoretical foundation for CEU, EEU and potential cooperation in the Prisoner's Dilemma. The key question is when – or under what empirical conditions – does the EEU/cooperative choice become the preferred choice? (Nozick, 53) Nozick acknowledges the fact that cooperation might not always be the best option. The CEU self-maximizing choice may be valid in certain circumstances.

Nozick's idea is that if the probability of the expected utility payoff is significant enough in the cooperative (EEU) choice or the probability of penalty is high enough in the Dominant Choice, then the Cooperative Choice is considered the rational choice. This proposition is empirically verifiable in studies showing that people do change their decision principle from Dominant Choice to Cooperative Choice as payoffs or penalties – utilities - are raised (or lowered) to the point they are advantageous (or disadvantageous) enough to warrant a change in decision principle. As Nozick might put it, the actors use their 'common sense' about the discovered character of the world.

So based on the above analysis I develop another PD decision matrix that attempts to take into account all the variables of CEU, EEU and SEU utilities. The scenarios reflect the various payoffs and penalties associated with the Cooperative and Dominant Choices. It would use the same structure that I constructed of Bernanke's original model (Table 1) simply putting in a more complete range of variables based in representative realistic numbers taken from the financial crisis. A clear-cut example of the probability of a high payoff for the Cooperative Choice and a high penalty (in spillover costs) for taking the Dominant Choice, influencing the actors to take a cooperative decision on EEU grounds, is in the potential loss to the global economy and thus to the US in terms of lower GDP growth (and unemployment.) The matrix would also include variables representing the Evidential Expected Disutilities, those 'externalities' and 'spillovers' that the EME, BIS and Helene Rey et al. have argued to be attributable to Fed policy and should have been taken account of in the Fed decision. This matrix takes into account more factors representing a more realistic way of looking at the Fed monetary policy decision (with lower expected utilities or higher expected disutilities) for not cooperating and higher expected utilities (lower expected disutilities) for cooperating. To make the general point here I simply assign a hypothetical lump sum score for all of these spillovers--or disutilities--and give it a relative weighting as it is experienced in the EME based on degree of internalization of costs (cooperation) by the Fed. For example, if some of the spillovers were internalized by the Fed (as requested by Rey and EME critics, and evidenced by EEU) the score would be a positive score of 150. If all spillovers were internalized per the EME request it would be a positive score of 300. The Fed failing to internalize any spillover costs at all causes disutilities of a negative -400. Obviously, in this brief example the actual numbers cannot be fully represented as they would be in a full empirical study in a real decision setting. (Feldmann, 2020) Bernanke might still see little advantage in the Cooperative Choice. The Dominant Party's inclination to act in its own self-interest is very strong and thus the incentive to defect is high. Those adopting the Bernanke point of view might simply say the assignment of costs and decision



options are not realistic as the spillover costs (the high penalty) are insufficient to force any change in its conclusions about the EME situation. The other possible response from the Dominant Party taking the Bernanke view is why should it care about significantly higher extra costs in the EME, its only real responsibility is to its charter and domestic mandate. However, if the Fed were to not care about such concerns, then it may quickly find itself no longer the trusted reserve currency manager. so there is another expected utility and disutility for Bernanke and cooperation sceptics still to consider about why the Fed should care about its image and impact on others – Symbolic Expected Utility. Therefore. I assign positive and negative scores for symbolic utilities and disutilities.

The matrix is constructed on Nozickian premises, that all decision principles, CEU, EEU and SEU “should be considered as legitimate and given their respective due” and “...our principles of rational decision [should] contain parameters to fit the discovered character of the world in which they are made.” (Nozick, 45) This is basically what Mantega, et al. are asking of Bernanke and of the monetary theorists who think as he does and heavily rely on abstract models.

The challenge that this critique poses is to construct a decision model in which taking the Dominant Choice produces high costs and disutilities and taking the Cooperative Choice produces a reduction in those costs and a collective high payoff. This can be done with the voluminous research Rey and Rajan and many other studies have brought out. These disutilities would include currency volatility, capital surges from QE liquidity, increased leverage and debt in the banking system, the excessive corporate bond and sovereign debt issuances, asset price bubbles, the commodity/subsistence food price booms and potential high inflation (and recession, or both.) There is also the political risk factor of potential EME governmental collapse and populace backlash. To make the general point I simply assign a hypothetical lump sum score for all of the symbolic utilities and disutilities of SEU and SED. With a full range of variables, instead of the EME being just worried about trade and exports, this decision matrix better represents the “character of the world” that the EME and BIS argue should be taken into account in the Fed decision.

So a more expanded Prisoner’s Dilemma matrix taking the point of view of the EME or Fed critics’ standpoint might look something like the following:

Table 3. Prisoner’s Dilemma matrix taking the point of view of the EME or Fed critics’ standpoint

		C'	EM	D'
		a		b
US	C	<p>Both sacrifice and trust to achieve jointly social optimal</p> <p>Global Grth 2.8% <i>EME 3.4/\$ (R)</i></p> <p>US unemp 5.5% <i>EME Exports 2.25</i></p> <p>EME no spillovers 150</p> <p>SEU rep coop 100</p>		<p>EME achieves individual self-maximum</p> <p>Global Grth 2.0% <i>EME 3.8 /\$(R)</i></p> <p>US unemp 7% <i>EME Exports 3</i></p> <p>EME no spillovers 300</p> <p>SEU rep 100</p>



	D	c		d
		US achieves individual self-maximum		Neither party sacrifices nor trusts – and achieves jointly sub-optimal
		Global Grth 3.5% EME 3.0/\$(R)		Global Grth 1.5% EME 2.6/\$(R)
		US unemp 4.5% EME Exports 1.5		US unemp 8% EME Exports 2
		EME spillovers minus 300		EME spillovers minus 400
		SEU rep coop minus 100		SEU rep minus 100

Source : Auteurs

The cooperative choice presenting all evidentiary and symbolic utilities certainly looks more appealing in this matrix. Note the large negative contrast between Block ‘a’ (both taking Cooperative) and Block ‘d’ (both taking Dominant) and the incentive to defect – ‘b’ and ‘c’ - only moderately gaining. This is the sort of realistic model that the Fed could and might use in analyzing policy options and making its decisions, not the simplified and basically unrealistic model of the sort that Bernanke produced for the IMF lecture. A major difference from the basic matrix is that in dismissing Mantega’s and other critics’ ‘spillover’ and other evidence of negative outcomes to the EME (of -300 or -400), Bernanke did not count the many ‘expected disutilities’, thus throwing off the ‘net’ effective utilities calculation. As pointed out several times, Bernanke has discounted relevant and important evidentiary information of evidentiary disutilities (EED) under his squeezed down theory of causation. Bernanke also did not account for Symbolic Utilities and Disutilities in his matrix. In dismissing Ocampo, Mantega and Rajan and many others’ calls to be fair and other regarding, and to take account the harm to the poorest countries and peoples, there is a very sizable symbolic disutility.

The matrix also did not take into account the high negatives (disutilities) that the EME itself would experience - namely, high inflation and asset price bubbles - when they take what he considers to be their preferred Dominant Choice of a lower currency exchange rate. Furthermore, this matrix (Table 1 does not) takes into account the fact that the EME disutilities would likely eventually redound to the serious disadvantage of the US and Fed because the negatives for the EME (some of the largest economies in the global economy) also hurt the global economy. I include this negative factor simply as a lower global growth. I would contend that all of these add up to precisely the sort of ‘high penalty’ situation in which Nozick points out that the resolve to follow only CEU would waffle and thus it would be more rational to consider the probability of EEU, SEU and cooperation. For Nozick, it becomes *irrational* not to take all utilities EEU and SEU into account when the penalties are probable and significant. So in the context of the



Bernanke vs EME dispute, we see an illustration of Nozick's general point that by setting the potential negatives for the dominant choice high enough then the decision maker becomes extremely uncomfortable with only the CEU principle. (Nozick, 44) Even granting some deficiencies in the researcher findings as Bernanke alleges in the M/F speech, the volume of the evidence presented by Rey and others seems to represent at the very least an important component of the "discovered character of the world" that Bernanke did not take into account. So even granting a general skepticism of cooperation, any credence or probability at all given to empirical findings of EEU and SEU would produce a sufficient degree of probability of a high penalty situation for the Dominant Choice of PD that would logically merit a consideration of the cooperative choice.

John D. Feldmann*

Concluding Thoughts

In digging into the 2015 Mundell Fleming lecture, this essay has attempted to unpack and critique Bernanke's argument against cooperation. Contrary to Bernanke's assertion, cooperation is not necessarily unrealistic. The Fed as the hegemonic central bank should lean into cooperation to maximize all expected utilities. However, the critique that I have presented suggests Bernanke has a bias against cooperation rooted in preexisting rationality presuppositions. Bernanke committed to his way of doing economics and will not chance anything that threatens the rationality assumptions that he believes are fundamental to contemporary economic science. "Although economists have much to learn from this crisis, I think that calls for a radical reworking of the field go too far." "I don't think the crisis by any means requires us to rethink economics and finance from the ground up. . . ." (Bernanke, 2010) To the contrary, I would submit that achieving social optimums and avoiding negative outcomes in the monetary policy arena will require a thorough rethinking and reworking of the rational actor paradigm currently prevailing in economic science.

Bibliography

Atwell, John. 1969. "What Is the Accordion Effect Thesis?" *Philosophical Quarterly* 19, no. 77, 337-42.

R. Axelrod. 1981. "The Emergence of Cooperation Among Egoists." *American Political Science Review*, 75, no.2, 306-18.



Bernanke, Ben. "Implications of the Financial Crisis for Economics." Lecture at the conference co-sponsored by the Center for Economic Policy Studies and the Bendheim Center for Finance, Princeton, New Jersey. September 24, 2010. <https://www.bis.org/review/r100929a.pdf>

_____. "U.S. Monetary Policy and International Implications." Speech in Tokyo Monetary Conference. October 14, 2012. <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20121014a.htm>

_____. "Monetary Policy and the Global Economy." Speech at the London School of Economics. March 25, 2013. <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20130325a.htm>.

_____. 2015a. "Federal Reserve Policy in an International Context." Paper presented at the Mundell-Fleming Lecture at the 16th Jacques Polak Annual Research Conference Hosted by the International Monetary Fund. November 5. Transcript. <http://www.brookings.edu/~media/Blogs/Ben-Bernanke/2015/11/04-fed-policy-international-context/110515BROOKINGSBERNANKE.pdf?la=en>.

_____. 2015b. "Federal Reserve Policy in an International Context." Paper presented at the Mundell-Fleming Lecture at the 16th Jacques Polak Annual Research Conference Hosted by the International Monetary Fund. November 5. <http://www.imf.org/external/np/res/seminars/2015/arc/pdf/Bernanke.pdf>.

Bank for International Settlements. Annual Report 2016. <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2016e0.pdf>. For specific commentary see: https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2016e_tcintro.htm. Also, "BIS report: Emerging Markets exposed to external shocks due to higher debt." 2016. <https://www.foceconsultora.com/en/bis-report-emerging-markets-exposed-to-external-shocks-due-to-higher-debt/>

Blackden, Richard, and Harry Wilson. "Fed Chief Ben Bernanke Denies US Policy Behind Record Global Food Prices." Telegraph, February 3, 2011. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/8302111/Fed-chief-Ben-Bernanke-denies-US-policy-behind-record-global-food-prices.html>.

Blackstone, Brian. "BIS Warns Countries About Risks of Debt" Wall Street Journal online. Updated June 29, 2010 12:01 am ET <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703964104575334361888321290>

Bratman, Michael. 2006. "What Is the Accordion Effect?" Journal of Ethics, 10, no. ½, 5-19.



Caruso-Cabrera, Michelle. 2014. "Banker showdown: Bernanke tells off India's Rajan." *CNBC News*. April 10. <http://www.cnbc.com/2014/04/10/banker-showdown-bernanke-tells-off-indias-rajan.html>.

ENS Economic Bureau. 2014. "Bernanke, Rajan face-off over U.S. QE spillover: RBI Governor has called for more global coordination in monetary policy and creation of a 'safety net.'" *ENS New Delhi*. Updated: April 12, 1:29 AM. <http://indianexpress.com/article/business/business-others/bernanke-rajan-face-off-over-us-qe-spillover/>.

Eichengreen, Barry, et al. "Rethinking Central Banking." *Committee on International Economic Policy and Reform*, Brookings Institution. 2011. <http://www.brookings.edu/research/reports/2011/09/ciepr-central-banking>.

_____. "Currency War or International Policy Coordination?" Working Paper. 2013. http://eml.berkeley.edu/~eichengr/curr_war_JPM_2013.pdf.

Feldmann, John. "Causation and Consequences in Monetary Policy: Are Federal Reserve Policies Based on an Inadequate Theory of Causal Responsibility." *Soundings: An Interdisciplinary Journal*, 99, no. 3, (2016): 321-66.

_____. 2017. "The avoidance of monetary system conflict: A role for recognition theory in reconstituting the global monetary system." *Global Constitutionalism*, 6, no.3, 442-476.

_____. 2020. "Fed as a Moral Enterprise; A Framework for Decision Making," *Ethique et Economique*. 17, no.1, 30-59.

Fratzcher, Marcel, Marco Lo Duca, and Roland Straub. "On the International Spillovers of US Quantitative Easing." Working Paper Series 1557, European Central Bank. 2013. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1557.pdf>

Ghosh, A., J. Kim, M. S. Qureshi, and J. Zalduendo. "Surges." IMF Research Department Working Paper, WP 12/22, 2012. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp1222.pdf>.

Gopinath, Gita, Emine Boz, Camila Casas, Federico J. Diez, Pierre-Olivier Gourinchas & Mikkel Plagborg-Møller. 2020 "Dominant Currency Paradigm." *American Economic Review*. 119, no.3, 677-719.

Gourinchas, Pierre-Olivier. "Dollar as Hegemon? Evidence and Implications for Policy Makers." Prepared for the 6th Asian Monetary Policy Forum held in Singapore on May 31, 2019. <https://berkeley.app.box.com/s/oqtzizo8wch5snic1nys7ig01n6f651a>.



_____, & Hélène Rey. 2007. "From World Banker to World Venture Capitalist: U.S. External Adjustment and the Exorbitant Privilege." *Current Account Imbalances: Sustainability and Adjustment*, edited by Richard H. Clarida, 11–66. Chicago: University of Chicago Press.

_____, Hélène Rey & Nicolas Govillot. NBER Working paper. July, 2017. https://conference.nber.org/confer//2017/SI2017/IAP/Rey_Gourinchas.pdf

Harding, Robin, and Alan Rappeport. "Fed Denies Policy Is Causing Food Rises." *Financial Times Online*. February 4, 2011. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/5c4ae-aea-2fbd-11e0-91f8-00144feabdc0.html#axzz43oyYPS2p>.

Hurley, Stanford. 1994. "A New Take from Nozick on Newcomb's problem and Prisoner's Dilemma." *Analysis* 54, no.2, 65 - 72

Inman, Philip. "U.S. accused of forcing up world food prices." *Guardian Online*. November 5, 2010. <http://www.theguardian.com/business/2010/nov/05/us-accused-of-worsening-price-rises>.

Kennedy, Simon, Joshua Zumbun, and Jeff Kearns. "Fed Officials Rebuff Coordination Calls as QE Taper Looms." *Bloomberg, Personal Finance*, August 26, 2013. <https://www.bloomberg.com/news/2013-08-25/fed-officials-rebuff-coordination-calls-as-stimulus-taper-looms.html>.

Kim, Tae-joon, "Currency war can create prisoner's dilemma", November 9, 2010 http://www.koreatimes.co.kr/www/news/biz/2010/11/123_76035.html

Kreps, David, Paul Milgrom, John Roberts & Robert Wilson. 1982. "Rational Cooperation in the Finitely Repeated Prisoners Dilemma", *Journal of Economic Theory* 27, 245-52.

Krichene, Noureddine. "Recent Inflationary Trends in World Commodities Markets." Working Document, International Monetary Fund, WP/08/130. May, 2008. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2008/wp08130.pdf>.

Mantega, Guido. 2011. *International Monetary and Financial Committee, Statement by Guido Mantega, Minister of Finance, Brazil*; On behalf of Brazil, Colombia, Dominican Republic, Ecuador, Guyana, Haiti, Panama, Suriname, Trinidad and Tobago. Twenty-Third Meeting.

_____. 2012. *International Monetary and Financial Committee. Statement by Mr. Guido Mantega, Minister of Finance, Brazil*; On behalf of Brazil, Colombia, Dominican Republic, Ecuador, Guyana, Haiti, Panama, Suriname, and Trinidad and Tobago. Twenty-Fifth Meeting.



_____. 2013. *International Monetary and Financial Committee, Statement by Guido Mantega*, Minister of Finance, Brazil; On behalf of Brazil, Cape Verde, Dominican Republic, Ecuador, Guyana, Haiti, Nicaragua, Panama, Suriname, Timor-Leste, Trinidad and Tobago. Twenty-Seventh Meeting.

_____. 2014. *International Monetary and Financial Committee, Statement by Guido Mantega*, Minister of Finance, Brazil; On behalf of Brazil, Cabo Verde, Dominican Republic, Ecuador, Guyana, Haiti, Nicaragua, Panama, Suriname, Timor-Leste, Trinidad and Tobago. Twenty-Ninth Meeting.

McCauley, Robert N., Patrick McGuire, & Vladyslav Sushko. "Global dollar credit: links to U.S. monetary policy and leverage." BIS Working Papers No. 483. 2015. <http://www.bis.org/publ/work483.pdf>.

McKee, Michael. 2015. *Commentary on Bloomberg TV*. November 4.

McCalla, Alex. "World Food Prices: Causes and Consequences." Fellows Address before the Canadian Agricultural Economics Society, Quebec City, August 2008. www.kysq.org/docs/McCalla.doc.

Mercopress. "U.S. Printing Press Is Flooding the World with Dollars, Claims Mantega." 2011. <http://en.mercopress.com/2011/05/03/us-printing-press-is-flooding-the-world-with-dollars-claims-mantega>.

Miranda-Agrippino, Silvia, & H el ene Rey. 2012. "World Asset Markets and Global Liquidity." Speech presented at the Frankfurt ECB BIS Conference, London Business School. February.

_____. "The Global Financial Cycle." prepared for the Handbook of International Economics, Volume V, edited by Gita Gopinath, Elhanan Helpman and Kenneth Rogoff. 2021. http://www.helenerey.eu/AjaxRequestHandler.ashx?Function=GetSecuredDOC&DOCUrl=App_Data/helenerey_eu/Published-Papers_en-GB/_Documents_202122/338569829_67186463733_MirandaAgrippino_Rey_Handbook.pdf

Neely, Christopher J. "The Large-Scale Asset Purchases Had Large International Effects." Working Paper Series 2010-018C. St. Louis: Federal Reserve Bank of St. Louis. January, 2011. https://research.stlouisfed.org/conferences/qe/Neely_-_2010-018_1.pdf.

Nozick, Robert. 1993. "Decision Value". Chapter 2. *The Nature of Rationality*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 41-63.



Ocampo, Jose Antonio. "The Federal Reserve and the Currency Wars." Project Syndicate. October 2, 2012. <http://www.project-syndicate.org/commentary/mantega-fed-ecb-monetary-quantitative-easing-by-jose-antonio-ocampo#2DYmuGGfdB6Cl4fQ.99>.

_____. 2017. *Resetting the International Monetary (Non)System*. A study prepared by the United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER). Oxford University Press.

Rajan, Raghuram. "A step in the dark: unconventional monetary policy after the crisis; Andrew Crockett Memorial Lecture." 23 June, 2013. <https://www.bis.org/events/agm2013/sp130623.htm>. For commentary see: <https://www.moneylife.in/article/what-does-raghuram-rajan-think-of-ben-bernanke-quantitative-easing-programme/34773.html>

_____. 2014a. "Competitive Monetary Easing: Is It Yesterday Once More." Remarks at the Brookings Institution. April 10. http://www.brookings.edu/~media/events/2014/04/10%20global%20monetary%20policy%20hutchins/rajan_remarks_at_brookings.pdf.

_____. 2014b. Statement by Dr. Raghuram Rajan, Alternate Governor for India (Representing the Constituency consisting of Bangladesh, Bhutan, India, and Sri Lanka) to the International Monetary and Financial Committee, Washington, DC. April. <https://www.imf.org/External/spring/2014/imfc/statement/eng/ind.pdf>.

_____. 2014c. Statement by Dr. Raghuram Rajan, Alternate Governor for India (Representing the Constituency consisting of Bangladesh, Bhutan, India, and Sri Lanka) to the International Monetary and Financial Committee, Washington, DC. October. <https://www.imf.org/External/AM/2014/imfc/statement/eng/ind.pdf>.

Rathbone, John, and Jonathan Wheatley. "Brazil's Finance Chief Attacks U.S. Over QE." Financial Times Online. September 20, 2012. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/69c0b800-032c-11e2-a484-00144feabdc0.html>.

Reuters. "Bernanke Says Fed Policy Could Benefit Global Economy." New York Times. October 14, 2012. http://www.nytimes.com/2012/10/15/business/bernanke-defends-fed-from-claims-it-is-being-selfish.html?_r=0.

Rey, Hélène. "Dilemma Not Trilemma: The Global Financial Cycle and Monetary Policy Independence." Paper presented at the Kansas City Federal Reserve Jackson Hole Conference. August 26, 2013. <http://www.kc.frb.org/publicat/sympos/2013/2013Rey.pdf>.



_____. "International Channels of Transmission of Monetary Policy and the Mundellian Trilemma." Paper presented at the 15th Jacques Polak Annual Research Conference Hosted by the International Monetary Fund. Washington, DC. November 13–14, 2014. <http://www.imf.org/external/np/res/seminars/2014/arc/pdf/Rey.pdf>.

_____. "International Channels of Transmission of Monetary Policy and the Mundellian Trilemma." December 22, 2015. http://www.helenerey.eu/AjaxRequestHandler.ashx?Function=GetSecuredDOC&DOCUrl=App_Data/helenerey_eu/Published-Papers_en_GB/_Documents_2015-16/157224237_67186463733_21decemberMundellFleming.pdf.

Trotman, Andrew. "Federal Reserve rate rise would cause panic and turmoil warns World Bank." *Telegraph*. September 9, 2015. <http://www.telegraph.co.uk/finance/economics/11852633/Federal-Reserve-rate-rise-would-cause-panic-and-turmoil-warns-World-Bank.html>.

Weiner, Antje. "Theory of Contestation: A Concise Summary of its Argument and Concepts." (2017) 49 *Polity* 1. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/690100>

Wheatley, Jonathan, and Philip Graham. "Brazil in Currency War Alert." *Financial Times Online*. September 27, 2010. <http://www.ft.com/cms/s/0/33ff9624-ca48-11df-a860-00144feab49a.html>.

White, William. "Ultra Easy Monetary Policy and the Law of Unintended Consequences." Federal Reserve Bank of Dallas Globalization and Monetary Policy Institute Working Paper, No. 126. 2012. <http://www.dallasfed.org/assets/documents/institute/wpapers/2012/0126.pdf>.

Wikipedia. Stackelberg leader defined. 2022. https://en.wikipedia.org/wiki/Stackelberg_competition

Zhang, Moran. "Bernanke Defends Fed from Claims It Is Being Selfish and Hurting Emerging Economies." *IBTimes Online*. October 12, 2012. <http://www.ibtimes.com/bernanke-defends-fed-claims-it-being-selfish-hurting-emerging-economies-846263>.

RESEARCH REPORT



Commerce équitable et spiritualité: Le cas du « Territoire jumelé de commerce équitable » Pondichéry et Auroville (Inde du sud)

Received: April 1st, 2022 I Accepted: May 29th, 2022

Jérôme Ballet* & Aurélie Carimentrand**

RÉSUMÉ

La campagne « territoires de commerce équitable » vise à mobiliser les citoyens au niveau local pour plus de justice dans le commerce et de durabilité à travers leurs pratiques de consommation. Cet article examine le cas de l'initiative jumelée de Pondichéry et Auroville, dans le sud-est de l'Inde. Cette initiative est marquée par l'empreinte d'une forme de spiritualité humaniste portée par Aurobindo Ackroyd Ghose, plus communément Sri Aurobindo, à Pondichéry, et Mirra Alfassa, dite « Mère », à Auroville. Nous analysons en quoi cette empreinte spirituelle contribue à la fois à la dynamique de cette initiative et à ses limites. En particulier, nous soulignons que si la spiritualité des acteurs sur ce territoire constitue un ciment de l'initiative, son développement matériel est aussi freiné par des attributs spirituels matérialisés à travers le réseau des acteurs et la spécificité des productions sur le territoire.

ABSTRACT

The “fair trade towns” campaign aims to mobilize citizens at the local level for more justice in trade and sustainability through their consumption practices. This article examines the case of the Pondicherry and Auroville twin initiative in south-eastern India. This initiative is marked by the imprint of a form of humanist spirituality carried by Aurobindo Ackroyd Ghose, more commonly Sri Aurobindo, in Pondicherry, and Mirra Alfassa, known as “Mother”, in Auroville. We analyze how this spiritual imprint contributes both to the dynamics of this initiative and to its limits. In particular, we underline that if the spirituality of the actors on this territory constitutes a cement of the initiative, its material development is also slowed down by spiritual attributes materialized through the network of the actors and the specificity of the productions on the territory.

Keywords: Fair trade, Spirituality, India, Territory, Auroville.

Mots clés: Commerce équitable, Spiritualité, Inde, Territoire, Auroville.

JAN - JUN 2022

*Jérôme Ballet est enseignant-chercheur à l'UMR CNRS PASSAGES et président du Fonds pour la recherche en éthique économique.

Email : jballetfr@yahoo.fr

**Aurélie Carimentrand est enseignante-chercheuse à l'UMR CNRS PASSAGES, Université de Bordeaux-Montaigne. Elle a été présidente du réseau de chercheurs francophones sur le commerce équitable (Fairness).

Email: aurelie.carimentrand@c3ed.uvsq.fr



Introduction

Pendant que se tenait la COP21 à Paris, un militant d'Oxfam, Pushpanath Krishnamurthy, effectuait une marche de 450 km inspirée par la tradition gandhienne des marches de sensibilisation¹. Dédiée au thème « Commerce équitable et justice climatique »², cette marche a marqué le lancement de la campagne de mobilisation citoyenne³ « Pondichéry et Auroville : villes jumelées de commerce équitable » (*Fair Trade Twin Towns Puducherry & Auroville*), pour laquelle Pushpanath milite. Durant son périple, Pushpanath s'est entretenu avec environ 9 000 personnes, (militants d'ONG, groupes d'entraide, agriculteurs, ouvriers de plantations de thé, artisans, étudiants...) et a bénéficié d'une importante couverture médiatique au niveau national et local⁴. Cette campagne de mobilisation citoyenne, qui s'ancre dans un mouvement international tout en présentant des spécificités locales inédites, fait l'objet de notre article. Cette étude de cas en Inde du Sud est originale dans le sens où elle permet de croiser les enjeux du commerce équitable avec des pratiques, notamment entrepreneuriales, liées à la spiritualité de Sri Aurobindo, un philosophe et indépendantiste indien de la première moitié du XX^e siècle. Le « spirituel » en tant que concept scientifique opératoire fait l'objet de méfiance, voire de complexes (Even, 2020). Pourtant, le fait que des acteurs se définissent par rapport à une conception transcendantale de la nature humaine peut les amener à concevoir leurs actions dans le monde à partir de leurs croyances spirituelles ou religieuses. Peattie et Samuel (2018) soulignent d'ailleurs que les mouvements fondant les initiatives de territoires de commerce équitable au Royaume-Uni et aux États-Unis sont portés dans de très nombreux cas par des acteurs de communautés religieuses. Ce qui est également une caractéristique des premiers mouvements du commerce équitable (Diaz Pédregal 2007, Ballet et Carimentrand 2007). Toutefois, les études antérieures sur les territoires de commerce équitable (Malpass et al., 2007 ; Smith, 2015 ; Peattie et Samuel, 2018) ne décrivent pas le rôle de la spiritualité dans la dynamique des initiatives. Ce à quoi notre article s'attèle spécifiquement. Il s'appuie sur une démarche empirique et descriptive dans le cadre d'une action-recherche. Nous entendons par cette démarche faire ressortir la spécificité du rôle de la spiritualité dans le cas précis que nous étudions et inciter les études ultérieures à en tenir compte.

Notre cas met en évidence l'importance de la spiritualité de Sri Aurobindo pour des acteurs du commerce équitable dans le Sud de l'Inde. Nous montrons en quoi la référence commune des acteurs à cette démarche spirituelle constitue un ciment de l'initiative. Nous soulignons toutefois que cette démarche spirituelle ne peut être lue indépendamment de ses concrétisations matérielles, et, que de ce point de vue, deux freins majeurs impactent le développement de cette initiative : d'abord la concentration de l'initiative à travers un réseau égocentré autour de quelques acteurs-clés de

¹ Avec notamment « la marche du sel » pour l'indépendance de l'Inde.

² <https://www.gopushgo.co.uk>, accès le 19 mai 2021.

³ Nous utiliserons dans ce texte les termes « initiative » et « campagne » pour désigner la démarche lancée par les acteurs locaux, puisqu'il s'agit des termes que ces acteurs utilisent.

⁴ Quotidiens The Hindu et Times of India, relais locaux avec la radio d'Auroville Radio par exemple.



l'initiative, qui peine à donner une dimension locale générale à l'initiative, ensuite un frein économique et symbolique attaché aux produits promus avec cette initiative et dont les liens avec la spiritualité sont marqués.

Afin d'analyser la dynamique de l'initiative « Fair Trade Twin Towns Pondichéry et Auroville » nous revenons d'abord sur le rôle de la campagne internationale Fair Trade Towns dans la dynamique de sensibilisation au commerce équitable. Nous présentons le contexte et la méthodologie de notre étude. Nous présentons ensuite l'empreinte spirituelle forte de ces deux territoires. Finalement, nous analysons la dynamique de l'initiative « Fair Trade Twin Towns Pondichéry et Auroville » au regard de l'ancrage spirituel des acteurs et des freins à son développement.

La campagne « Fair Trade Towns » : ancrer le commerce équitable au niveau local à travers la mobilisation collective

Le commerce équitable est un mouvement qui a connu différentes phases de développement (Diaz Pédregal 2007 ; Ballet et Carimentrand 2007). La Charte internationale du commerce équitable, lancée en 2018, énonce « une vision commune d'un monde où la justice, l'équité et le développement durable sont au cœur des structures et des pratiques commerciales afin que chacun, à travers son travail, puisse s'assurer un mode de vie digne et décent, et parvenir à son plein épanouissement » (p.11, <https://www.commerceequitable.org/wp-content/uploads/charte-internationale-du-ce-2018.pdf>). Toutefois, cette conception s'appuyant sur une plus grande équité dans le commerce Nord-Sud est dépassée par les nouvelles orientations du mouvement. Deux changements conséquents d'orientation doivent être mentionnés. Premièrement, l'axe Nord-Sud n'est plus exclusif avec le développement du commerce équitable local. Le commerce équitable Nord-Nord privilégiant les circuits géographiques courts prend de plus en plus d'ampleur (Le Velly 2011). Les circuits de produits équitables Sud-Sud connaissent eux aussi un développement croissant, particulièrement en s'appuyant sur les labels définis au Sud (Ballet et al 2012). Deuxièmement, le commerce équitable ne se résume plus à une amélioration des conditions de vie des producteurs et travailleurs au Sud, il élargit sa perspective en intégrant la préservation de l'environnement et la promotion des modes de production et de consommation responsables en lien avec les Objectifs du développement durable (Ramonjy 2012).

La campagne Fair Trade Towns conjugue ces deux orientations pour proposer un développement local équitable et durable qui intègre le commerce équitable dans une perspective beaucoup plus large, mais aussi plus floue.

La campagne « Fair Trade Towns »

Avec la campagne de mobilisation citoyenne « Fair Trade Towns », il ne s'agit plus de certifier un produit ou une organisation, mais d'octroyer le titre de « territoire de



commerce équitable » à un lieu, ou dans certains cas à une collectivité territoriale comme dans le cas de la France, à travers la reconnaissance de l'engagement d'une communauté. Cette campagne⁵ est née en 2000 dans le Lancashire (Angleterre) à l'initiative de militants de l'ONG Oxfam puis s'est structurée au niveau national via la fondation Fairtrade qui gère le label éponyme⁶ au Royaume-Uni. Elle a ensuite essaimé dans de nombreux pays avec le soutien des structures nationales et régionales de Fairtrade International et de WFTO. Les acteurs se sont ensuite fédérés à l'échelle internationale avec la création de l'association « Fair Trade Towns international ». D'après cette association, 2081 territoires dans 30 pays sont ainsi reconnus en 2021.⁷

Pour cette raison, la campagne « Fair Trade Towns » identifie la nécessité de créer un comité de pilotage au niveau local, réunissant des acteurs locaux divers désireux de promouvoir la démarche dans leur localité d'appartenance. Les comités locaux sont complétés par un comité national et un comité international dont le rôle est de faciliter la coordination et la transmission d'informations entre les différentes initiatives nationales. Il n'a aucun pouvoir de décision, mais agit comme un facilitateur des initiatives nationales. C'est à ce niveau qu'ont été élaborés cinq objectifs qui guident l'obtention du titre :

1. Le soutien officiel de l'entité administrative locale et son engagement à utiliser des produits issus du commerce équitable dans le cadre de ses achats publics,
2. La disponibilité de produits issus du commerce équitable dans les commerces locaux ainsi que dans les cafés et restaurants,
3. La consommation de produits issus du commerce équitable au sein des entreprises et organisations locales (scolaires, universitaires, confessionnelles, etc.),
4. La couverture médiatique de l'initiative et l'adhésion de la population locale,
5. La constitution d'un groupe de pilotage local afin de garantir la pérennité de l'initiative.

Les comités nationaux déclinent ces objectifs à l'échelon national avec une marge de manœuvre sur leur interprétation (Ballet et Carimentrand 2019). Cette configuration en réseau permet la construction d'un mouvement qui, tout en possédant une volonté de convergence, admet de la souplesse pour les initiatives au niveau national comme local.

Les campagnes « Fair Trade Towns » doivent ainsi être lues à travers les interactions des acteurs qui contribuent à les forger. À cette occasion, elles participent à la redéfinition du territoire. Par-delà l'aspect géographique, le territoire se construit également autour d'une structure sociale reflétant les interactions entre les acteurs (Angeon et Callois 2006 ; Gumuchian et Pecqueur 2007). Les dynamiques collectives qui émergent de ces interactions participent ainsi activement aux spécificités territoriales

⁵ L'initiative Fair Trade Towns pouvant s'appliquer à différentes échelles territoriales, c'est le terme « territoire de commerce équitable » qui a été retenu en français au lieu de la traduction littérale « villes de commerce équitable ».

⁶ Ce label est connu sous le nom Fairtrade/Max Havelaar en France.

⁷ (<http://www.fairtradetowns.org/>), accès le 19 mai 2021.



(Gilly et Torre 2000 ; Angeon et Callois 2006). Ces spécificités forgent des opportunités (mais aussi des contraintes) pour les acteurs présents, aussi bien pour ceux qui participent à la construction des spécificités que pour ceux qui les vivent passivement. La campagne « Fair Trade Towns » constitue, en ce sens, une forme de mobilisation collective des acteurs qui peut servir de levier pour engager une nouvelle dynamique de développement local.

Présentation de l'étude de cas et de la méthodologie

Si la plupart des initiatives de territoire de commerce équitable se localisent dans les pays du Nord, quelques-unes se sont également développées au Sud. L'initiative de deux territoires situés en Inde, à savoir la ville de Pondichéry et la communauté voisine d'Auroville, constitue notre étude de cas.

Notre recherche repose sur une démarche de recherche-action avec les acteurs de l'initiative. Par recherche-action, nous entendons le fait que la recherche sur l'initiative nous a aussi conduits à participer à des manifestations de promotion du commerce équitable au niveau local et à produire de l'information et des recommandations pour les acteurs, par exemple concernant l'adaptation des critères généraux des « Fair Trade Towns » au contexte indien.

L'étude de cas

Situées sur la côte du sud-est de l'Inde, à moins d'une dizaine de kilomètres de distance (Figure 1), la ville de Pondichéry et la cité internationale d'Auroville se trouvent tous deux enclavées au sein de l'État du Tamil Nadu.



La ville de Pondichéry, officiellement renommée Puducherry depuis 2006, est la capitale du territoire fédéral de Pondichéry⁸ et la principale ville du district éponyme. Ancien comptoir colonial français, c'est une ville côtière moyenne de l'Inde⁹ enclavée et morcelée au sein de l'État du Tamil Nadu. Ces dernières années, la ville est devenue une destination touristique « haut de gamme » prisée pour les week-ends et les loisirs des indiens aisés des grands centres urbains voisins, notamment Chennai et Bangalore. Revendiquant son identité particulière, liée à la colonisation française, il s'y opère « une mise en scène qui distingue l'ancienne ville coloniale, dite « blanche », et la ville tamoule (anciennement appelée ville « noire ») » (Goreau-Ponceaud 2019). Ces pratiques touristiques se superposent aux pratiques de mobilités plus anciennes liées à la présence de l'ashram de Sri Aurobindo et à la proximité de la cité d'Auroville. Au niveau administratif, la municipalité de Pondichéry est dotée d'un conseil municipal mais l'essentiel du pouvoir exécutif est attribué à un commissaire municipal nommé par le gouvernement du territoire fédéral, lui-même administré par un lieutenant-gouverneur nommé par le gouvernement central.

Encore inachevée, la cité d'Auroville constitue pour sa part un micro-territoire enclavé dans l'État du Tamil Nadu, à 10 km au Nord de Pondichéry (Figure 1). La Cité en tant que telle, d'un rayon de 1,25 km, est entourée d'une ceinture verte de même rayon, incomplète à ce jour. La « cité de l'Aurore » est composée de zones (industrielle, culturelle, résidentielle et internationale) qui entourent l'aire centrale « de la paix », laquelle comprend un temple dédié à la médiation, le Matrimandir, et ses jardins (Figure 2). Cette « communauté culturelle » internationale a été bâtie sur un plateau semi-aride à partir du projet de « Mère », la compagne spirituelle d'Aurobindo. D'après la Charte¹⁰ rédigée par cette dernière, Auroville est destinée à être « le lieu des réalisations matérielles et spirituelles pour donner un corps vivant à une unité humaine concrète ». Les auroviliens se doivent d'être les « serviteurs volontaires de la conscience divine ». Souvent qualifiée de « cité utopique », Auroville a été inaugurée le 28 février 1968 sous l'égide de l'UNESCO en tant que projet promouvant paix et compréhension internationale. Si la Charte proclame « qu'Auroville n'appartient à personne en particulier », elle a pourtant pour propriétaire légal à sa naissance la Sri Aurobindo Society (SAS), une organisation à but non lucratif créée par la Mère et qui a acheté les premières terres d'Auroville. La communauté a ensuite acquis un statut spécifique auprès de l'État Indien via une loi¹¹ promulguée en 1988 après la crise de succession qui a suivi le décès de « Mère » en 1973 (Breme 2019). Auroville est à présent gérée par une fondation qui est propriétaire de tous les biens immobiliers de la cité, y compris les entreprises commerciales. Un secrétaire nommé par le gouvernement Indien ainsi qu'un conseil d'administration en détiennent le pouvoir légal. La fondation est par ailleurs conseillée par un comité consultatif international et « surveillée » par l'assemblée des

⁸ Après l'Indépendance, le territoire fédéral de Pondichéry a été formé en rassemblant 4 anciens comptoirs coloniaux français : Pondichéry, Mahé, Karikal et Yanaon.

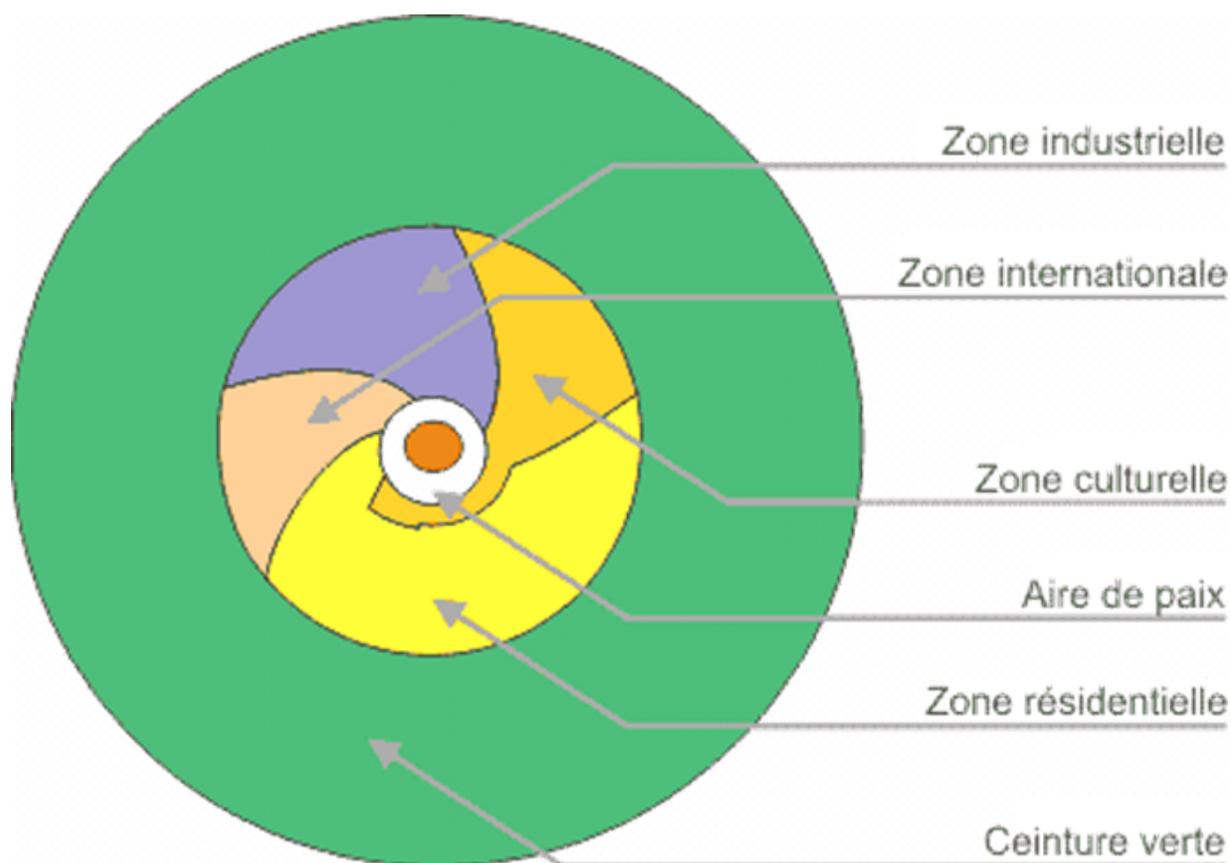
⁹ La municipalité en tant que telle compte environ 250 000 habitants tandis que l'aire urbaine de cette agglomération dynamique de 20 km² compte près d'un million d'habitants.

¹⁰ Charte d'Auroville, 1968.

¹¹ Auroville Foundation Act, 1988.

résidents, âgés de 18 ans ou plus. En janvier 2018, 2814 personnes de 54 nationalités différentes résidaient à Auroville, dont 1223 indiens (majoritairement non tamouls). La communauté emploie par ailleurs environ 5000 travailleurs des villages tamouls environnants et accueille jusqu'à 2000 visiteurs par jour, en majorité indiens¹².

Figure 2.
Plan schématique de la cité d'Auroville



Source : Fondation d'Auroville

Finalement, Pondichéry et Auroville constituent deux territoires voisins marqués par leur enclavement, leur morcellement et leur caractère partiellement allogène (une partie non négligeable des habitants ne sont pas tamouls).

¹² Source : Fondation Auroville.



La spécificité de notre étude de cas

Notre étude de cas présente deux caractéristiques inédites par rapport aux études de cas déjà analysées dans la littérature. Tout d'abord, il s'agit d'une initiative originale dans le sens où elle associe deux territoires voisins qui partagent des caractéristiques matérielles et spirituelles. Ensuite, les parties-prenantes impliquées dans l'initiative ont un profil très distinct de celui identifié dans les autres études de cas.

En effet, les travaux antérieurs font ressortir que les principaux instigateurs de ce genre d'initiative sont soit des militants associatifs, bien souvent issus de congrégations religieuses au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis (Smith 2015 ; Peattie et Samuel 2018), soit des collectivités publiques, notamment en France (Rolland 2015). Dans notre cas, les promoteurs sont des dirigeants de petites et moyennes entreprises qui se déclarent engagés dans une démarche de réalisation de leur spiritualité (celle édifiée par Sri Aurobindo) à travers leur activité entrepreneuriale. Or comme le souligne Bole (2014), le profil des militants qui portent ces initiatives est un élément important de l'analyse car il oriente les démarches et façonne le réseau des acteurs impliqués. Certes, les initiatives économiques portées par des croyances religieuses et spirituelles sont fréquentes dans de nombreux domaines (Sager, 2010 ; Tyndale, 2017). La concrétisation de la spiritualité à travers les activités économiques n'est cependant pas mise encore en évidence dans le cas des territoires de commerce équitable. Ce à quoi cet article contribue.

Les neuf entrepreneurs participant à la campagne « Fair Trade Twin Towns Puducherry & Auroville » sont engagés dans deux secteurs particuliers : la production de textile en coton biologique et celle de produits aromatiques, notamment l'encens (Table 1). Il s'agit là de deux productions hautement symboliques en Inde, l'encens étant utilisé quotidiennement comme offrande spirituelle dans les rituels hindous et la production artisanale de tissu étant liée à la philosophie de Mahatma Gandhi. L'encens est aussi une production typique de la petite industrie rurale de l'Inde (Guétat-Bernard et Kennedy 2006). Le textile et les produits aromatiques (encens, savons, parfums...) constituent par ailleurs deux secteurs d'activité importants à Pondichéry et Auroville (Thomas et Thomas 2013). Le textile est un secteur occupant une place significative en Inde (Boillot 2010) avec de nombreuses entreprises de taille moyenne regroupées en clusters dans le sud-est de l'Inde mais aussi des « usines de la sueur ».

Ces activités économiques de production et de commercialisation constituent, pour ces acteurs, des concrétisations matérielles conformes à la spiritualité portée par Sri Aurobindo. Ces entrepreneurs sont pour la plupart membres de l'Organisation mondiale du commerce équitable (WFTO) (Table 1). Certains sont également membres du réseau national Fair Trade Forum India et l'un d'eux a de plus recours au label Fairtrade/Max Havelaar (Table 1).

**Table 1.**

Les entreprises participant à l'initiative « Fair Trade Twin Towns Puducherry & Auroville »
(données de juin 2017)

Nom	Location	Type de certification FT	Production	Chiffre d'affaires annuel (Roupiés)	% des ventes locales versus exports	Nombre d'employés
Mandala Apparels	Pondicherry	WFTO+Fairtrade International	Textile	Rs.66 million	Local: 0% Inde: 0% Export: 100%	250
Naturveda Biotech	Pondicherry	WFTO	Encens	Rs.30 million	Local:2% Inde:8% Export: 90%	30
Cottage Industries	Pondicherry (Ashram unit)	Fair Trade Forum India	Encens et textile		Local: Inde: Export:	200
Maroma	Auroville (Auroville unit)	WFTO+Fair Trade Forum India	Encens	Rs.177 million	Local: 14% Inde: 14% Export: 72%	85
Upasana	Auroville (Auroville unit)	Fair Trade Forum India	Textile		Local: 50% Inde: 50% Export: 0%	45
Imagination	Auroville (Auroville unit)	WFTO+Fair Trade Forum India	Textile	Rs.8 million	Local: 0% Inde: 0% Export: 100%	25
Mereville	Auroville (Auroville unit)	WFTO+Fair Trade Forum India	Encens	Rs.10 million	Local: 12% Inde: 53% Export: 35%	15
Ambala Hammocks	Auroville (Non-Auroville unit)	WFTO	Textile	Rs.15 million	Local: 0% Inde: 0% Export: 100%	36
Auomira	Auroville (Non-Auroville unit)	WFTO+Fair Trade Forum India	Textile	Rs.35 million	Local: 0% Inde: 0% Export: 100%	50

Source : Auteurs



Il faut également noter que ces entreprises réalisent l’essentiel de leur chiffre d’affaires à l’exportation. L’initiative territoire de commerce équitable portée par ces entrepreneurs, puisqu’elle vise à ré-ancrer le commerce équitable au niveau local, peut apparaître en décalage avec la destination de leur production.

La méthodologie

Dans le cadre de notre étude de cas, nous avons participé avec les parties-prenantes de l’initiative à des manifestations et avons produit un diagnostic et des recommandations pour la poursuite de l’initiative. Cette recherche nous a poussés à partager nos résultats avec les acteurs porteurs de l’initiative (les entrepreneurs mentionnés ci-dessus) au cours de la recherche, ce qui nous a permis d’entrer dans un interactionnisme interprétatif sur la dynamique de l’initiative (Denzin 1989). Nous entendons par là le fait que le partage de nos résultats et réflexions au cours du processus de recherche a pu participer à modifier notre perception de l’initiative, en raison des réactions des parties-prenantes, comme il a pu modifier celle des parties-prenantes et les inciter à développer des stratégies différentes. Les interactions se sont déroulées sur une période de six mois de février à juillet 2017.

Les données ont été récoltées d’une part par des entretiens semi-structurés (27). En suivant une méthode à thématique prédéterminée (Bengtsson 2016), nous avons tenté de faire ressortir le point de vue de la personne interrogée sur l’initiative, ses liens avec l’ashram Aurobindo ou le réseau des personnes issues de cet ashram, son rôle et les leviers et freins qui, selon elle, pourraient améliorer ou bloquer l’initiative. La table 2 énumère les noms des personnes interrogées, ainsi que leur position sociale, présentées en quatre catégories : les membres du comité de pilotage national, du comité de pilotage local, les autres parties-prenantes de l’initiative, et des non-membres mais que les acteurs principaux ont identifiés comme des partenaires et qu’ils nous ont aidés à contacter. Les entretiens semi structurés ont été complétés par une observation participante lors d’événements, comme la marche du commerce équitable à Pondichéry ou la conférence sur le commerce équitable organisée à l’Alliance française locale.

Table 2.
Liste des entretiens réalisés

	Nom	Nom de l’organisation	Type d’organisation	Position dans l’organisation
<i>Comité national de pilotage</i>	Anjali Schiavina	Mandala Apparels	Entreprise privée	Fondateur et PDG
	Abhishek Jani	Fairtrade India	ONG	
	Pradeep Krishnappa	Fair Forum India (FTFI)	ONG	Vice-président
	Pushpanath Krishnamurthy	Retraité d’Oxfam	ONG	Militant



<i>Comité local de pilotage</i>	Uma Prajapati	Upasana	Unité commerciale d'Auroville	Fondateur et PDG
	Natesa Iyer	Natura	ONG	Fondateur et militant
	Sunaina Mandeem	PondyCAN	ONG	Co-fondateur et militant
	Victor Raj	HOPE	ONG	Fondateur et directeur
<i>Membres de l'initiative Fair Trade</i>	Joshua Johnson	Maroma	Unité commerciale d'Auroville	Responsable ressources humaines, responsable sourcing produit, liaison Fair Trade
	Kathir (S. Kathiravan)	Imagination	Unité commerciale d'Auroville	Directeur général
	J. Elango	Ambala Hammocks	Entreprise individuelle	Directeur et propriétaire
	Pratap and Rachana Chatterjee	Mereville Trust	Unité commerciale d'Auroville	Directeurs
	Saravanan	Auomira Exports	Entreprise individuelle	Directeur et propriétaire
	Mr. Alphonse and Debendra Kumar Beura	Naturveda Biotech	Entreprise privée	Directeur
	Mr. Satya Dayanand	Cottage Industries	Unité de l'Ashram	Responsable
	Ms. Liliana	Miniature	Unité commerciale d'Auroville	Responsable
<i>Autres</i>	Roland Katz	L'Atelier Symbiotique association	ONG	Président
	Dr. K. Murugesan	SHARE	ONG	Co-fondateur
	Arun Moghi	Mandala Apparels	Entreprise privée	Service ressources humaines
	Tamilselvi	Mandala Apparels	Entreprise privée	Services ressources humaines
	Sundari	Mandala Apparels	Entreprise privée	Directeur ressources humaines
	Sanskriti	Mandala Apparels	Entreprise privée	Secrétaire
	Kasha Vande	Kasha Ki Aasha	Entreprise privée	Propriétaire
	Dimple	Kriti	Boutique certifiée FTO	Propriétaire
	Kiran Bedi			Lt. Gouverneur, Puducherry
	Philippe Malet	Baladarshan	Entreprise privée-membre FTO	Directeur
K.G Rajamohan	Natura	ONG	Consultant	

Source : Auteurs

Deux territoires reliés par la spiritualité de Sri Aurobindo et de Mère

Les deux territoires impliqués partagent une histoire entremêlée que nous retraçons. Cette histoire est empreinte d'une forme de spiritualité portée par Aurobindo Ackroyd Ghose, plus communément Sri Aurobindo, à Pondichéry, et Mirra Alfassa, dite « Mère », à Auroville. Aurobindo et Mère étaient compagnons spirituels. Les deux territoires sur lesquels ils ont exercé une influence majeure sont pour cette raison aussi reliés. Leurs portraits sont omniprésents dans la ville « blanche » comme à Auroville (Figure 3).

Figure 3.

Stand de vente d'offrandes (abords du temple de Ganesha, Pondichéry, 2017)



Source : Auteurs



La ville de Pondichéry et l'ashram de Sri Aurobindo

L'histoire de Pondichéry a été marquée par le rôle de l'ashram Sri Aurobindo, une communauté spirituelle. Cet ashram continue d'exercer une influence significative sur l'activité de la ville et impose sa présence physique dans certains quartiers notamment de la ville « blanche ». La philosophie d'Aurobindo, père fondateur, est marquée par un idéalisme spirituel mais qui doit s'incarner dans des actions concrètes sur terre. Il a d'ailleurs fondé le yoga du travail, c'est-à-dire une forme de yoga non réservé aux ascètes mais qui au contraire s'ancre dans les gestes quotidiens ordinaires. De ce fait, loin de l'image d'un ashram réduit à un lieu pour s'engager dans une retraite spirituelle, l'ashram d'Aurobindo est très actif et compte 80 départements, dont des centres d'éducation, des établissements de santé, des jardins, des fermes, des auberges, des unités d'ingénierie et de nombreuses autres unités de production. Une société à but non lucratif (Sri Aurobindo Society) a été créée en 1955 pour administrer cette communauté et ses actifs. Dirigé par de riches indiens des hautes castes, l'ashram compte 1200 membres et 400 élèves ou étudiants, mais également plusieurs centaines de fidèles vivant à proximité et attire une multitude de pèlerins. Les unités de production contribuent au financement de l'ashram, mais doivent aussi contribuer à la discipline spirituelle. Sri Aurobindo a développé une profonde réflexion sur l'économie politique en mettant en avant les questions de liberté et de justice. S'appuyant sur la tradition védantique de l'égalité transcendante, contredite dans la société réelle par la hiérarchie des castes, il considère que l'égalitarisme ne pourra prendre sens que par un engagement des personnes dans une spiritualité fraternelle (Varma 1990 ; Ballet 2010). Pour cette raison, il développe un yoga intégral qui associe développement spirituel et ancrage dans le vécu quotidien des gens. L'ashram est le support de ce yoga intégral et constitue un moyen de promotion de la vision de la vie économique développée par Aurobindo.

L'emprise économique des unités économiques de l'ashram suscite toutefois des réactions diverses, et certains y voient une forme de domination économique au service d'une élite locale, issue des hautes castes, qui contrôle cet ashram.

La cité expérimentale d'Auroville et « Mère »

Auroville se veut une incarnation de la spiritualité humaniste promue par Mère, la compagne spirituelle d'Aurobindo. Les réalisations matérielles doivent pour cette raison être en accord avec cette spiritualité humaniste, combinant volonté de promouvoir de bonnes conditions de travail et le respect de l'environnement ; les deux étant étroitement connectées, même si certaines dérives sont apparues (Jenkins et Chapple, 2011). La cité s'est en effet développée avec plusieurs spécificités concernant les activités économiques, le travail, la propriété, la monnaie et l'économie en général (Thomas et Thomas 2013 ; Obadia 2020), visant une relation en symbiose avec la nature qui se traduit par exemple par l'usage des énergies renouvelables (Van den Akker et Lipp 2004), la protection de la biodiversité (Kapoor, 2007) ou encore la gestion collective de l'eau et des expériences d'atténuation des effets du changement climatique (Bhati 2009 ; Nagy 2018). Plus

¹³Données de 2017.



globalement, la relation à la nature est intégrée au système éducatif de la communauté (Vengopal et Kumari 2010 ; Ramanujam et Brooks 2014). Si cet 'idéal' est parfois perçu comme un projet néocolonial qui s'est éloigné de ses ambitions initiales en exploitant la main d'œuvre des villages alentour (Namakkal 2012), l'adhésion des entreprises d'Auroville au sein du réseau WFTO et leur inscription dans la dynamique internationale des « territoires de commerce équitable » leur permet de mettre en valeur les conditions de travail plus favorables dont jouissent leurs salariés ; et de jouir de la « clause sociale et environnementale positive » propre aux importateurs des réseaux de commerce équitable.

Le rôle de la spiritualité dans l'initiative de territoire de commerce équitable

L'histoire entremêlée de ces deux territoires fait ressortir que la dimension spirituelle portée aussi bien par la communauté de l'ashram que par celle d'Auroville constitue une de leur caractéristique prégnante. Cette ressource spécifique se concrétise dans notre étude de cas à travers des principes proches de ceux du commerce équitable, du moins tels que perçus par les acteurs de l'initiative. Le document de présentation de la marche du commerce équitable affirme ainsi que « Pondichéry et Auroville sont à la pointe du commerce équitable depuis des décennies, ce sont des pionniers¹⁴ » (Flyer de la marche, Pondichéry, Avril 2017). Pour Pratap, le cofondateur de l'entreprise Mereville : « La psychologie d'Auroville est similaire à celle de WFTO, c'est le message de Mère ». Enfin pour Uma, la fondatrice d'Upasana : « Le commerce équitable est évident à Auroville, à travers Mère et Aurobindo » (nos entretiens).

Nous soulignons dans la section suivante l'effet de cet ancrage spirituel sur la dynamique de l'initiative.

La dynamique de l'initiative « Territoires jumelés de commerce équitable » à Pondichéry et Auroville: l'ambivalence de la spiritualité

Une initiative portée par des acteurs qui veulent matérialiser leur spiritualité

Les deux personnes les plus actives au sein du projet sont Anjali et Uma. Il s'agit de deux entrepreneuses dans le domaine de la confection textile. Les initiatives de territoires de commerce équitable sont généralement promues par des personnes qui ne sont pas issues du monde économique, mais par des militants associatifs (Smith, 2015). Oosterveer et al. (2014) notent cependant que parfois des commerçants sont des participants actifs. Le fait que, dans notre cas, ce soit des entrepreneuses est à relier aux valeurs spirituelles de l'ashram Sri Aurobindo et de la charte d'Auroville auxquelles elles adhèrent.

¹⁴ Traduction des auteurs.

Anjali a fait ses études au centre d'éducation de l'ashram de Pondichéry et y a fondé l'entreprise de confection de textiles biologiques et équitables Mandala Apparels (Figure 4). Elle est membre de la commission sur la responsabilité sociale des entreprises de la Confédération de l'industrie indienne, au sein de laquelle elle dirige la sous-commission des femmes entrepreneurs. L'idée d'engager Pondichéry et Auroville dans une campagne « Fair Trade Towns » a germé dans l'esprit d'Anjali lors de sa rencontre avec Bruce Crowther, l'initiateur du mouvement en Angleterre, dans le cadre des rencontres mondiales organisées par WFTO au printemps 2015 en Italie. Son entreprise de textile n'utilise que du coton biologique et est certifiée par les deux grandes organisations de commerce équitable, Fairtrade et WFTO. Comme le soulignent Ange et al. (2019), les conditions de travail des 250 salariés (dont 200 femmes) y sont bien meilleures que dans les autres usines textiles de la région, symboles de l'esclavage moderne. Alors que l'industrie textile est une des plus polluantes, l'entreprise Mandala Apparels est par ailleurs engagée dans une dynamique de réduction des déchets, d'économies d'eau et d'énergie, et sensibilise ses salariés à la protection de l'environnement et au commerce équitable.

Figure 4.

Atelier de fabrication de l'entreprise Mandala Apparels (Pondichéry, mars 2017)



Source : Auteurs

Uma s'est pour sa part installée à Auroville par adhésion aux valeurs de cette communauté et à la pensée de Sri Aurobindo. Elle y a créé une entreprise de confection textile haut de gamme, Upasana, qui emploie 45 employés, principalement des couturiers et couturières expérimentés. Comme toute unité de production aurovilienne, Upasana appartient à la Fondation d'Auroville, et non à sa fondatrice. Upasana, signifiant « culte » ou « célébration », est située dans la zone planifiée pour les industries vertes (Figure 5). L'objectif de cette entreprise est de développer une mode « consciente » qui participe au changement de conscience intérieure en étant compatible avec le respect de l'environnement. Upasana utilise exclusivement du coton biologique et des teintures naturelles.

Figure 5.
Locaux de l'entreprise Upasana (Auroville, mars 2017)



Source : Auteurs

Mais une initiative qui peine à prendre de l'ampleur en raison d'un réseau égocentré

Suite aux sollicitations d'Anjali et Uma, 7 unités de production¹⁵ se joignent à Mandala Apparels et Upasana pour lancer l'initiative. En janvier 2016, le comité de pilotage local de l'initiative est créé sous l'égide de trois organisations nationales et régionales représentatives du mouvement du commerce

¹⁵ Traduction des auteurs.

équitable (WFTO Asie, Fair Trade Forum Inde, Fairtrade India). Deux associations locales, PodyCAN (Pody Citizen's Action Network) et HOPE (Holistic approach for People's Empowerment) ont également rejoint l'initiative et font partie de ce comité. PodyCAN, fondée en 2007 par des personnes éduquées à l'ashram, est une association engagée pour la préservation de l'environnement et notamment de l'eau. Hope est une association d'autonomisation des femmes et défense des droits de l'enfant. Suivant la création de ce comité de pilotage, plusieurs événements ont été organisés en 2016 en associant le Commerce Equitable à d'autres thématiques (gestion de l'eau, préservation du patrimoine de Pondichéry, sport, mode responsable).

En 2017, sous l'impulsion du militant Pushpanath Krishnamurthy, l'initiative s'est poursuivie avec une manifestation, cette fois spécifique au commerce équitable, inspirée d'expériences britanniques : la Pondicherry Fair Trade Way, une marche de 4,5 km reliant divers lieux de production et de consommation de produits équitables à laquelle ont été associés les salariés de Mandala Apparels (Figure 6). Cette marche a été organisée avec le soutien de Natura, une association créée par de jeunes tamouls et dédiée aux questions environnementales. À cette occasion, son fondateur, Natesa, a rejoint le comité de pilotage local.

Figure 6.

Tête de cortège de la marche pour le commerce équitable de Pondichéry devant l'usine textile « Mandala Apparels » à Pondichéry (avril 2017)
[En tête de gauche à droite Natesa, Anjali et Pushpanath]

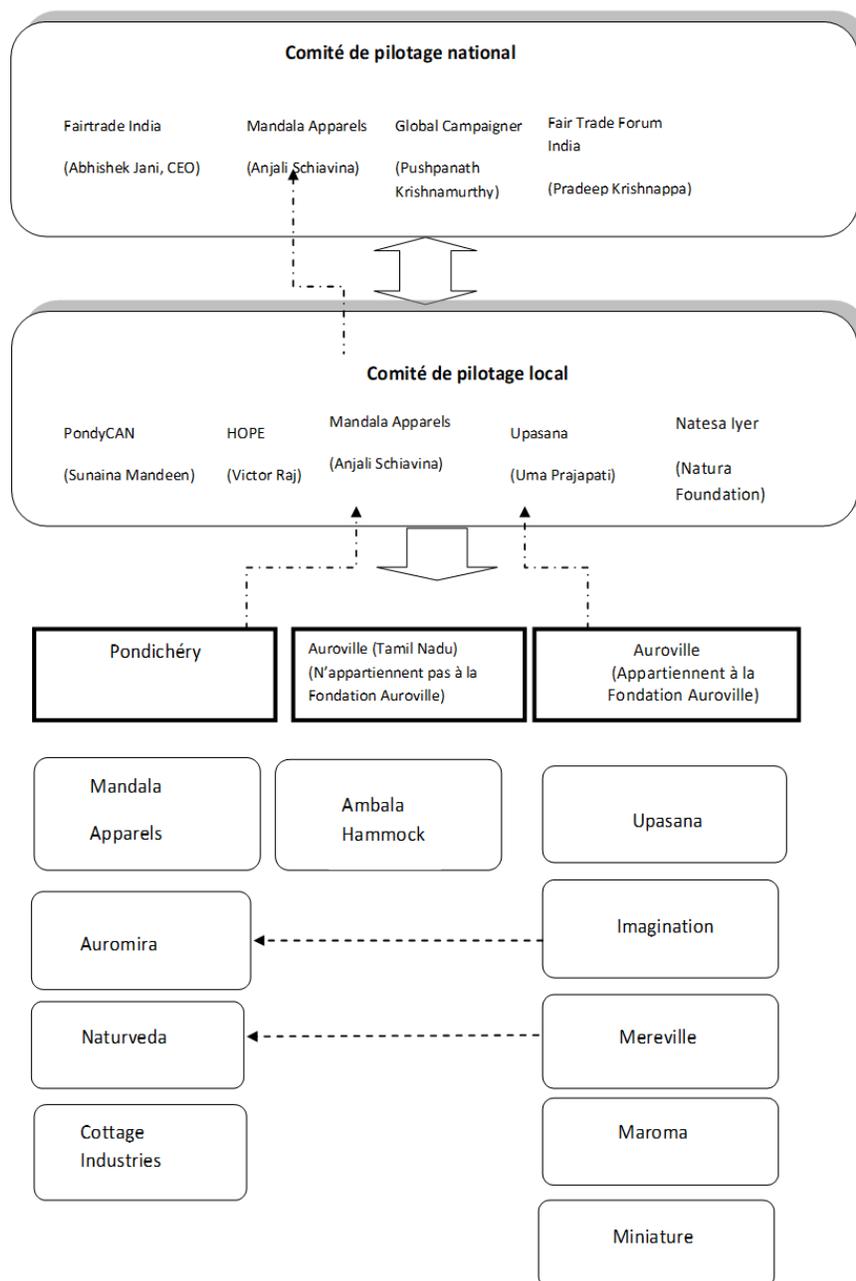


Source : Auteurs



En parallèle à la constitution du comité de pilotage local, et comme il s’agit de la première initiative locale en Inde, le comité de pilotage national a également été créé. Ce comité national est constitué de représentants des principales organisations du commerce équitable en Inde (Fairtrade India, Fair Trade Forum India), de Pushpanath Krishnamurthy et d’Anjali. L’architecture du réseau ainsi constitué (figure 7) appelle quelques commentaires.

Figure 7.
Architecture du réseau d’acteurs autour de l’initiative



Source : Auteurs



Premièrement, il faut noter qu'il n'y a pas de représentant des autorités publiques au sein du comité de pilotage. Ces dernières, à savoir le conseil d'administration d'Auroville et le lieutenant-gouverneur de Pondichéry n'ont pour l'instant pris aucune résolution en faveur du commerce équitable, malgré diverses sollicitations. Les parties prenantes de l'initiative nous ont indiqué clairement que les démarches auprès du lieutenant-gouverneur n'étaient pas chose facile. Le premier objectif de la campagne n'est de ce fait pas rempli. Le fait que dans les deux territoires de l'initiative, le pouvoir exécutif soit en partie exercé par des personnes non élues démocratiquement au niveau local mais nommées par le gouvernement central pose donc une difficulté particulière dans le cadre de cette campagne de mobilisation citoyenne ; et justifie une adaptation des critères pour l'obtention du label. Les initiatives qui partent des populations se heurtent à une hiérarchie administrative et à une logique de décision descendante sur laquelle elles ont peu d'emprise.

Deuxièmement, bien que le réseau se soit constitué autour d'entreprises membres de WFTO, certaines n'ont pas été sollicitées, par exemple les entreprises Miniature à Auroville, ou Baladarshan à Pondichéry, dirigées par des français. Cet état de fait s'explique par la constitution d'un réseau centré autour des relations personnelles d'Anjali et d'Uma. C'est vrai pour les entreprises de commerce équitable, mais aussi pour les associations qui ont intégré l'initiative. Le mari d'Anjali est impliqué dans PondyCAN et Victor Raj de HOPE fait partie du réseau direct d'Anjali. Le réseau s'élargit progressivement par cooptation. Ainsi le fondateur de l'entreprise membre Naturveda à Pondichéry est un ancien de l'entreprise Mereville à Auroville tandis que le fondateur d'Auromira est un ancien de l'entreprise Imagination (Figure 7). Toutefois, le mécanisme d'extension par cooptation produit une autre spécificité.

Troisièmement, ce réseau est principalement constitué d'allochtones issus de hautes castes, voire d'étrangers. Si l'origine des personnes n'a guère d'importance dans certains contextes, elle est au contraire au cœur des tensions entre groupes en Inde, où l'origine géographique et de caste participent à la mise à distance sociale et aux inégalités (Deshpande 2005, Louiset 2008, Alamadoss 2009, Trouillet 2010).

Dans notre étude de cas, la campagne apparaît donc comme portée par une élite allochtone dont la plupart des membres ont été éduqués à l'ashram ou ont rejoint Auroville par conviction, mais ne possèdent pas d'ancrage local. La distance sociale et spatiale qui sépare les groupes d'origines différentes se répercute sur la capacité de l'initiative locale à créer un tissu relationnel ouvert vers d'autres personnes. Natesa et Gobinath, jeunes tamouls de la Fondation Natura, ont particulièrement exprimé ce point de vue lors de nos entretiens. Ils ont toutefois accepté de rejoindre le comité de pilotage sous l'influence du militant d'Oxfam Pushpanath Krishnamurthy, qui joue un rôle majeur d'ouverture du réseau afin de le décentrer des relations personnelles d'Anjali et Uma.

En conclusion, le réseau de l'initiative peine à créer une dynamique locale en raison du contexte administratif des territoires, de l'appui sur des relations personnelles exclusives des initiatrices, et du clivage ethnique et de classe marqué en Inde.



Une initiative aussi freinée dans ses réalisations matérielles

L'initiative se trouve également freinée dans ses réalisations matérielles par des aspects économiques. Nous mentionnons ici deux freins : le prix des produits équitables et la reconnaissance de leur qualité éthique spécifique.

Tout d'abord, comme l'indique la tabl 1, l'essentiel de la production est destiné à l'exportation. Si l'idée de promouvoir la consommation locale fait sens au Nord et que des indicateurs sur le volume de vente selon le nombre d'habitants sont utilisés, en Inde il s'agit surtout de valoriser la production équitable locale. Cette démarche n'exclut pas la consommation locale. La présence de plusieurs boutiques de commerce équitable à Pondichéry et à Auroville atteste de cette volonté de rendre la production visible localement. Toutefois, cette volonté se heurte à une inadéquation entre les prix de ces produits haut de gamme et le niveau de vie de la grande majorité de la population locale, et ce malgré deux tendances.

La première est la montée de la classe moyenne en Inde, dont une frange est à la recherche de produits de consommation respectant des critères éthiques (Fernandes 2000)¹⁶ La seconde est la présence de nombreux touristes aussi bien à Pondichéry qu'à Auroville. Des touristes du monde entier, soit en quête d'une recherche spirituelle, soit plus modestement par curiosité liée notamment à l'architecture et au plan urbain patrimoniaux de Pondichéry mais aussi à l'ambiance balnéaire, participent à la consommation locale et constituent une réserve de consommateurs pour les produits équitables, notamment dans les hôtels, cafés et restaurants. S'ajoute à cela le tourisme des nationaux extrêmement présent sur ces deux territoires (Sharpley et Sundaram 2005 ; Vijayanand 2012 ; Raj et Griffin 2015).

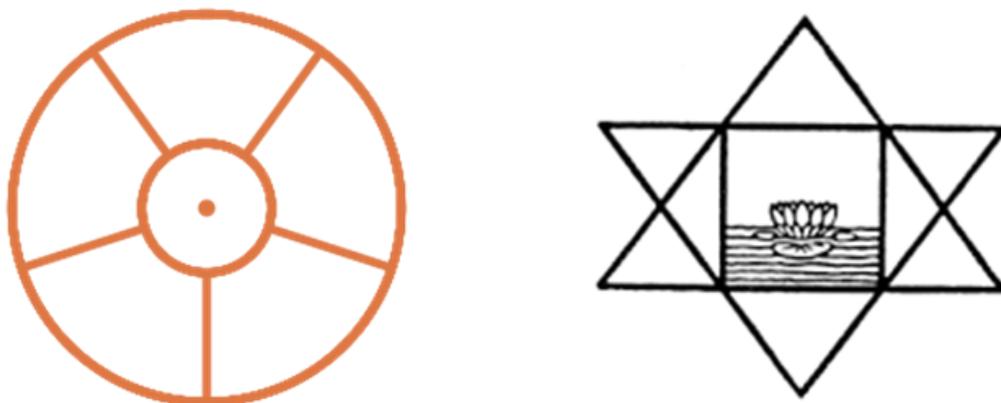
L'initiative peine tout de même à conjuguer commerce équitable et consommation locale. Pour la plupart des entreprises participant à l'initiative, les ventes locales sont même inexistantes. Seule l'entreprise Upasana vise une clientèle locale pour ses vêtements et réalise 50% de ses ventes localement et 50% en Inde, sans exporter.

Ensuite, comme nous l'avons déjà souligné, ces deux territoires sont marqués par la dimension spirituelle qui y est attachée. Les produits fabriqués à Auroville, comme par l'ashram Sri Aurobindo, sont marqués par la perception d'une qualité spécifique. Il n'est pas indispensable que les produits soient certifiés par le commerce équitable pour qu'ils soient localement perçus comme « éthiques ». Autrement dit, les acteurs publics comme les populations locales ont du mal à saisir la différence entre un produit issu du commerce équitable et un produit fabriqué à l'ashram de Pondichéry ou à Auroville. Nos entretiens nous ont confirmé que l'appellation commerce équitable ainsi que les logos Fairtrade et WFTO n'ont localement que peu de sens par rapport aux marques des entreprises d'Auroville et de l'Ashram, qui utilisent le symbole d'Auroville et de l'ashram sur les produits (figure 8).

¹⁶ La création en 2013 à Bangalore d'une association nationale, Fairtrade India, destinée à la promotion des produits certifiés Fairtrade sur le marché domestique en témoigne, et atteste du potentiel des territoires de commerce équitable en Inde.

Figure 8.

Les symbole d'Auroville (à gauche) et de l'ashram Sri Aurobindo (à droite)



Source : Fondation d'Auroville et Ashram Aurobindo

Par ailleurs, à plusieurs reprises lors de nos entretiens, des enquêtés ont souligné que pour la population locale le terme « commerce équitable » est flou et renvoie pour certains aux prix minimum fixés sur les marchés par le gouvernement. Dans ces conditions, l'initiative peine à faire valoir sa démarche comme étant originale et porteuse d'une nouvelle dynamique. En somme, il semble que les caractéristiques spirituelles des territoires jouent plutôt comme un frein. La spiritualité, sur ces territoires, est étroitement conçue en lien avec ses réalisations matérielles, y compris dans les activités commerciales. La population associe produits fabriqués à l'ashram ou à Auroville à une notion d'équité qui peut se passer d'une appellation équitable délivrée par un organisme du commerce équitable.

Conclusion

Les initiatives de territoire de commerce équitable sont bien souvent portées par des congrégations religieuses au Royaume-Uni ou aux États-Unis, et c'est ce qui peut expliquer en partie leur développement dans ces pays (Peattie et Samuel 2018). Nous analysons un cas d'initiative en Inde porté par des acteurs dont la référence spirituelle est celle élaborée par le philosophe et indépendantiste indien Sri Aurobindo. Une caractéristique essentielle de cette spiritualité est sa concrétisation matérielle sous forme économique, promue par ce philosophe. Nous nous interrogeons alors sur la capacité de ces acteurs à promouvoir une initiative de territoire de commerce équitable. Nous montrons que si l'initiative de territoire du commerce équitable se trouve portée par



l'existence de cet ancrage commun dans la spiritualité des parties prenantes (ou plutôt leur appartenance à deux communautés spirituelles « sœurs »), cette dernière constitue également un frein au niveau du territoire. Elle a en effet déjà forgé une empreinte pour la dynamique locale dont il est difficile de sortir. Il y a là une incohérence avec la démarche des « territoires de commerce équitable » qui vise précisément à reconstruire des liens entre producteurs et consommateurs locaux. Cette dynamique ouvre cependant de nouvelles perspectives localement, mais qui nécessitera de convaincre des acteurs jusque-là non impliqués et qui pourront porter des productions dont la destination sera la consommation locale. Cette dynamique suppose aussi de sortir de réseau restreint qui a permis d'enclencher cette initiative.

En ce sens, notre analyse converge avec le constat dressé par Smith (2015) selon lequel les territoires de commerce équitable doivent s'appuyer sur un militantisme non conventionnel, c'est-à-dire un militantisme qui sort des réseaux de militants et s'ouvre aux différents acteurs du territoire.

Jérôme Ballet* & Aurélie Carimentrand**

Références

Amaladoss, Michaël. 2009. « Inde, vitalité économique et conflits identitaires », *Etudes*, 410(4): 439-50.

Ange, Priya, Jérôme Ballet, Aurélie Carimentrand & Kamala Marius. 2019. « Changing Women's Lives? Empowerment and Aspirations of Fair Trade Workers in South India », *Journal of Global Ethics*, 15(1): 32-44.

Angeon, Valérie & Jean-Marc Callois. 2006. « Capital social et dynamiques de développement territorial: l'exemple de deux territoires ruraux français », *Espaces et sociétés*, (1): 55-71.

Ballet, Jérôme. 2010. *Sri Aurobindo, Une philosophie politique spiritualiste*, Paris: L'Harmattan.

_____, & Aurélie Carimentrand. 2019. « Le mouvement des villes équitables entre militantisme et certification éthique des lieux », *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 21(1): [en ligne].

_____. 2007. *Le commerce équitable*. Paris: Ellipses.

_____, Marie-Christine Renard & Aurélie Carimentrand. 2012. « Le commerce équitable Sud-Sud et l'émergence des labels locaux », *Mondes en développement*, (4): 75-84.

Bengtsson, Mariette. 2016. "How to Plan and Perform a Qualitative Study Using Content Analysis", *NursingPlus Open*, (2): 8-14.



Bhati, Lalhit. 2009. "Auroville: the city the earth needs—a successful case of changing the climate for holistic sustainable development". In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 6(57), 572-638.

Blanchet, Vivien, & Aurélie Carimentrand. 2012. « Commerce équitable », In *Dictionnaire du commerce équitable*, Versailles, Éditions Quae, 44-54.

Boillot, Jean-Joseph. 2010. *L'économie de l'Inde*, Paris, La Découverte.

Bole, Barbara. 2014. *Globally Conscious Consumerism and Community Identity in the US Fair Trade Town Movement*, thèse de doctorat, Walden University.

Boudreau, Julie-Anne. 2004. « Territoire vécu, territoire stratégique et territoire institutionnalisé: de la redéfinition de la solidarité sociale à Los Angeles », *Lien social et politiques*, 52, 107-18.

Breme, David. 2016. « L'Etat indien et le statut spirituel d'Auroville », *Religiologiques*, 34, 295-324.

Crowther, Bruce & Joe Human. 2011. "The Fair Trade Revolution in Progress: Campaigning for Justice", in Bowes John (ed.), *The Fair Trade Revolution*, London: Pluto press, 107-18.

Denzin, Norman K. 1989. *Interpretive interactionism*, Newbury Park, CA, Sage.

Desphand, Satish. 2005. « Castes et inégalités sociales dans l'Inde contemporaine », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 5, 98-116.

Diaz, Pédregal Virginie. 2007. *Le commerce équitable dans la France contemporaine: idéologies et pratiques*, Paris: L'Harmattan.

Even, Louisa. 2020. "Géographie et spiritualité", *Carnets de géographes*, [En ligne], 14.

Fernandes, Leela. 2011. "Restructuring the new middle class in liberalizing India", *Comparative Studies of South Asia, Africa and the Middle East*, 20(1), 88-104.

Gilly, Jean-Pierre & André Torre. 2000. *Dynamiques de proximité*, Paris: L'Harmattan,

Guétat-Bernard, Hélène & Loraine Kennedy. 2006. « La petite industrie rurale indienne et l'enjeu du développement », In *Annales de géographie*. Armand Colin, 92-112.

Goreau-Ponceaud, Anthony. 2019. « Colonialité et tourisme : la fabrique des identités et des altérités en Inde », *Via* [En ligne], 16.

Gumuchian, Hervé & Bernard Pecqueur. 2007. *La ressource territoriale*, Paris: Economica.



- Heehs, Peter. 2008. *The Lives of Sri Aurobindo*. Columbia University Press.
- Jenkins, Willis & Christopher Key Chapple. 2011. "Religion and environment", *Annual Review of Environment and Resources*, 36, 441-63.
- Kapoor, Rakesh. 2007. "Auroville: A spiritual-social experiment in human unity and evolution", *Futures*, 39(5), 632-43.
- Louiset, Odette. 2008. « Distance sociale et voisinage: l'espace des castes en Inde », *Continu et discontinu dans l'espace géographique, Tours, Presses universitaires François Rabelais*, 193-208.
- Le Velly, Ronan. 2011. « Si loin, si proches: la difficile association entre circuits courts et commerce équitable », *Revue Tiers Monde*, 3, 133-49.
- Malpass, Alice, Paul Cloke, Clive Barnett & Nick Clarke. 2007. "Fairtrade urbanism? The politics of place beyond place in the Bristol Fairtrade City campaign", *International Journal of Urban and Regional Research*, 31(3), 633-45.
- Moine, Alexandre. 2006. « Le territoire comme un système complexe: un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace géographique*, 35(2), 115-32.
- Micheletti, Michele. 2003. *Political Virtue and Shopping. Individuals, Consumerism, and Collective Action*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Namakkal, Jessica. 2012. "European Dreams, Tamil Land. Auroville and the Paradox of a Postcolonial Utopia", *Journal for the Study of Radicalism*, 6(1), 59-88.
- Nagy, Boglarka. 2018. "Experimented methods to moderate the impact of climate change in Auroville", *Ecocycles*, 4(1), 20-31.
- Obadia, Lionel. 2020. "Sur la terre, pour la terre, dans une terre: La territorialité de l'utopie éco-spirituelle d'Auroville (sud de l'Inde)", *Anthropologica*, 62(2), 353-64.
- Oosterveer, Peter, Gabriëlle Rossing & Astrid Hendriksen. 2014. "Mainstreaming fair trade: the role of retailers", *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 10(2), 4-13.
- Paddeu, Flaminia. 2016. « D'un mouvement à l'autre. Les luttes contestataires de justice environnementale aux pratiques alternatives de justice alimentaires », *Justice Spatiale*, 9.
- Peattie, Ken & Anthony Samuel. 2018. "Fairtrade towns as unconventional networks of ethical activism", *Journal of Business Ethics*, 153(1), 265-82.
- Raj, Razaq & Kevin A. Griffin. 2015. *Religious tourism and pilgrimage management: An international perspective*. Wallingford, Cabi.



Ramanujam, M. Eric & S. Joss Brooks. 2014. “Wildlife art and illustration: drawing in ink-some experiments in Auroville, India”, *Journal of Threatened Taxa*, 6(1) 5343-56.

Ramonjy, Dimbi. 2012. Développement durable, In Blanchet vivien et Carimentrand Aurélie (eds), *Dictionnaire du commerce équitable*, p.86-94, Versailles, éditions Quae.

Raynolds, Laura T. & Nicholas Greenfield. 2015. “Fair trade: movement and markets”, In Raynolds Laura T. & Bennet Elizabeth A (eds), *Handbook of research on Fair Trade*, p. 24-41, Cheltenham, UK, Edward Elgar.

Rolland, Lisa. 2015. *La campagne « Fair trade towns », une mise en territoires du commerce équitable au nom du développement durable*, thèse de doctorat, Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

_____. 2015. « *La campagne Fair Trade Towns, de nouveaux espaces/temps du commerce équitable ?* », *Pour*, 228(4), 41-49.

_____. 2019. “Les échelles du commerce équitable: du commerce Nord-Sud au local”, *Cybergéo*, *European Journal of Geography* [En ligne], Espace, Société, Territoire, document 905.

Sager, Rebecca. 2010. *Faith, politics, and power: The politics of faith-based initiatives*, Oxford: Oxford University Press.

Samuel, Anthony & Ken Peattie. 2015. “Grounded theory as a macromarketing methodology critical insights from researching the marketing dynamics of fairtrade towns”, *Journal of Macromarketing*, 36(1), 11-26.

Sharpley, Richard & Priya Sundaram. 2005. “Tourism: A sacred journey? The case of ashram tourism, India”, *International journal of tourism research*, 7(3), 161-71.

Smith, Alastair M. 2015. “Fair trade places”. In Raynolds Laura T. & Bennet Elizabeth A. (eds), *Handbook of research on Fair Trade*, p.191-207, Cheltenham, UK, Edward Elgar.

Thomas, Henk & Manuel Thomas. 2013. *Economics for People and Earth*, Aurelec, Auroville, Social Research Centre.

Trouillet, Pierre-Yves. 2010. « Les enjeux du sacrifice. Conflits divins et conflit de caste en village tamoul », In Lionel Baixas, Lucie Dejouhanet, Pierre-Yves Trouillet. *Conflit et rapports sociaux en Asie du Sud*, L’Harmattan, 231-50.

Tyndale, Wendy R. 2017. *Visions of development: faith-based initiatives*, London: Routledge.



Van den, Akker Jos & Judith Lipp. 2014. "The power of human unity: renewable energy in Auroville", *Refocus*, 5(3), 26-29.

Varma, Vishwanath Prasad. 1990. *The political philosophy of Sri Aurobindo*, Delhi: Motilal Banarsidass,

Vengopal, Kalpana & Priya Kumari. 2010. "Auroville School and holistic education", *Encounter*, 23(3), 59-64.

Vijayanand, S. 2012. "Origin and evolution of pilgrimage tourism management", *South Asian Journal of Marketing & Management Research*, 2(4), 151-70.

BOOK REVIEW



Ethical Engagements

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

Received: May 18th, 2022 I Accepted: May 31st, 2022

Nilanjan Bhowmick*

Individuals face hard decisions, but not often. A government faces difficult decisions all the time. Covid-19 saw governments impose lockdowns the world over. There were debates about it. People resented their freedom of movement being curtailed. In India, lockdowns led to an appalling situation for migrant laborers.

On reflection, Covid-19 was actually a not-so-hard “decision-making” case, since the ethical dimensions of the choices were stark. Governments had to deal at one go with the welfare of an entire population. But there are situations where the choices are hard to make. And sometimes governments do end up taking decisions that are deeply flawed. The Sardar Sarovar Project is such an infamous case, where a dam was constructed on the river Narmada in India against heavy opposition from environmental activists and those who were affected. Now that the dam is operational, we know what it has submerged, and who it has displaced, but the benefits have remained surprisingly hazy.

Governments are powerful agencies, but they do not do what is beneficial *automatically*. When a “public policy” decision has to be taken, governments tend to rely on economic aspects and forget “humane” considerations. If a slum has to be removed to build a shopping mall, out goes the slum, with even worse conditions guaranteed for the slum dwellers. If mining has to be done on land where tribals reside, the mining is done and the tribals are forgotten. These are local examples. But when we come to the big ones, like reservations in education and public offices, then the whole population is involved, and sensibilities are charged. What is the right decision to take? What is the reasonable thing to do in such situations?

A book written by Shashi Motilal, Keya Maitra and Prakriti Prajapati (MMP, hereafter) tries to engage with questions relating to public policy decision making. In their carefully constructed book *The Ethics of Governance: The Moral Limits of Policy Decisions* (2021), the authors argue for governments to consider an ethical toolbox which can prove to be effective against obviously unethical decision making.

Two important distinctions, drawn from the literature, are made at the beginning by the authors. One, applied philosophy is distinct from engaged philosophy. In applied philosophy, one looks to ground action on some ethical theory, treating the ethical theory

JAN - JUN 2022

*Assistant Professor of Philosophy, University of Delhi, in the Faculty of Arts, Delhi - 110007.
Email: nbhowmick@philosophy.du.ac.in



as a foundation. Thus, one may treat utilitarianism as a bulwark for some government initiative. In engaged philosophy, one does not treat any particular theory as a foundation but looks to apply values in a context without treating them as being founded in some theory.

Two, the authors draw a distinction between being rational and being reasonable. Being rational often involves being subject to a theory and making decisions based on certain metrics. Being reasonable does not exclude rationality, but considers other voices on the issue under consideration and the decision is taken keeping all the stakeholders in mind. Rationality does not require consulting others. MMP make it clear that their book is a book in engaged philosophy which finds reasonableness in public policy framing and decision making to be critical, not so much rationality.

The book then lays out three cases studies, one relating to the aforementioned Sardar Sarovar Dam, another regarding animal experimentation, and the last being reservations. All three are drawn from the context of public policy framing in India.

The book then dives into the job of developing an ethical toolbox. The book discusses the major ethical theories of the West: Bentham and Mill's utilitarianism and Kant's deontological approach, apart from Rawls' difference principle and Nozick's libertarian philosophy. Amartya Sen and Martha Nussbaum's capabilities approach to development is also highlighted by the authors, apart from care ethics and advantages of thinking intersectionally about the people who will be affected by the policy being framed. Non western conceptions of ethics, like the beliefs of the Hindus, Buddhists, South Africans and South Americans are also brought forward, in Chapter 7.

The authors do not try to adjudicate between rival ethical theories. They don't try to suggest that they found utilitarianism to be more suitable than Kantian ethics or Nozick's ideas to be more sensible than those of Rawls'. They present all the theories, criticize each, but the main purpose of the authors is to develop an ethical toolbox which comprises of the best features of each of the theories. The idea is that these best features can then be utilized by policy makers to frame policies in an ethical manner.

The authors then apply the ethical toolbox so developed to the three case studies, nicely rounding up their earlier discussion of the same, and showing how the three case studies can be understood in the light of the toolbox.

There is much useful, patient and thorough discussion in the book. Vital distinctions, like that between equity and equality, or well being freedom and agency freedom, or rule utilitarianism and act utilitarianism are brought out with much needed clarity. The authors are commendably unhurried in their approach. Small case studies are peppered through the book to show the applications of each theory, making the book livelier and



engaging. The emphasis on care ethics, the encouragement of the south African concept of *ubuntu* (roughly, that we are all interconnected) , and seeing the good in the idea of *sumak kawsay* (roughly, collective well being), make this book a very welcome addition to engaged ethics.

Naturally, anyone who reads this book wants to know what the toolbox consists of. The toolbox, as I have already mentioned, takes the best features from all the theories discussed. Thus, Mill's principle of minimizing harm is as much part of the toolbox as Kant's doing duty for the sake of duty; the principle of equanimity is part of the toolbox and so is the principle of compassion, both taken from indian philosophy. I could go on, but one gets the picture.

In itself, this is an attractive way of approaching the ethical aspects of governance. Public policy makers will be spoiled for choice. Instead of wondering whether there is any ethical principle to guide them, they will have an embarrassment of riches on their hands. Not just advice from Kant and Mill, but Sen and Nussbaum, Rawls and Nozick, the Dalai Lama and Nelson Mandela's views are on offer too.

One question does arise though. Given the toolbox, on any given occasion, which principle should one pick? What if there is a conflict between the principles? What should we do then? Covid -19 is not the best example to fall back on here, for it is obvious that minimizing harm was paramount on the minds of governments. Respecting people's right to freely move around was not. And rightly so. But not all situations are so clear cut.

Principles are bound to conflict. Do we need a meta-toolbox, that will tell us what to do when principles conflict? The authors are silent on that. I do think that the authors have an implicit belief that when principles conflict then we must try to move towards looking at care ethics, or the capabilities approach, or ubuntu or some other theory. Kant and Mill alone cannot turn the tide in favor of any decision. When the authors discuss the admittedly bad case of the Sardar Sarovar Project – half a million people displaced, vast tracts of forest submerged – they clearly think that the stakeholders' views should have been taken into consideration. Had Sen and Nussbaum's notions of agency freedom and well being freedom been taken into account, the situation surrounding this entire project would have been much less painful. It would then have been a real case of sustainable development rather than the human rights and environmental disaster that it has been.

Indeed, the authors think that utilitarianism – the greatest happiness principle, so to speak - is definitely not an option unless it is very obvious that no one has an objection to it. If a minority is against a decision that favors the majority, the minority's views have to be taken into account. A case in point is the public policy framed by the CPCSEA (Committee for the Purpose of Control and Supervision for the Experimentation on Animals) in India. The animals have no voice, of course. Utilitarianism might suggest



that one can just carry out experiments on animals since these are of benefit to a large number of humans. But the Committee framed rules taking the views of many animal rights activists into account, apart from the latest scientific findings on the sentience of animals. This shows that bland utilitarianism is not to be followed all the time. We have to be reasonable and not rational. Other considerations and others' considerations need to be taken into account.

What the need for a meta-toolbox tells us that we have ethical intuitions that are awakened, given an ethically charged situation, and the presence of the toolbox. These ethical intuitions find that we need to make a choice between the various principles on offer. I do believe that the authors think that a pluralistic view has to be taken of how we choose what ethical principles will be most relevant to the public policy being framed. In a sense, since the public policy cannot be framed in a vacuum, and the views of stakeholders have to be taken into account, it follows that plural views will emerge, and respecting such plural views is a fundamental message of this book. In that sense, the meta-toolbox is implicit in the book, especially in the light of the stress on reasonableness.

The book does not discuss certain issues which one might have wanted the authors to have engaged with. To mention a few: whether progressive taxation is ideal, whether health services should be controlled by the government or the private sector, whether education should be free for children or not. These are not merely economic decisions. They involve ethical ideals and principles. Such principles have riven the world apart into separate camps not too long ago. Even the presence of a toolbox here would be a breath of fresh air. It is not that we do not have economic evidence for what we need to do in such cases – witness Thomas Piketty's (2022) compelling contribution to the case for equality. The ethical principles working behind such views need to be freshly engaged with.

In all, the authors do a commendable job in painstakingly developing a toolbox for public policy framers, giving examples of how this toolbox is of help or could have been of help in certain concrete situations. The book is a fine example of engaged philosophy, a robust contribution to ethics, and a reminder that good philosophy can leave an inimitable mark on governance.

*Nilanjan Bhowmick**

References

Motilal, Shashi, Maitra, Keya & Prajapati, Prakriti. 2021. *The Ethics of Governance: Moral Limits of Policy Decisions*. Springer Singapore.

Piketty, Thomas (2022). *A Brief History of Equality*. Harvard University Press.



A Common Good Approach to Development: Collective Dynamics of Development Processes

Received: July 16th, 2022 I Accepted: July 18th, 2022

Luis Ignacio Arbesú Verduzco*

There is a constant question throughout history: Is harmonious coexistence between human beings possible? In a situation, characterized by division and conflict, the negative answer would seem to be the only possible one. However, at a time when despairing postures abound, a proposal in the opposite direction appears, like a refreshing balm: it is possible to identify and systematize positive trends in a human community.

With the edition of Nebel, Garza-Vázquez and Sedmak, a work is presented around a simple question: “How can we evaluate and measure the dynamics of the common good?” (p. 2). His response includes -in addition to a complete report on research progress- the narration of a trajectory initiated by Nebel's concern and continued under his direction. The results of the search for alternatives for the contents of concepts such as the common good and its practical application for the benefit of human communities are shown.

But is it worth the effort to find positive dynamics in a world where everything points in the opposite direction? During the earthquake in Mexico on September 19, 1985, a significant situation arose. In an 11-story building with public trust offices, staff ran to the stairs and tried to reach the exit. Two young people from FONATUR located on the seventh floor decided to run in the opposite direction: towards the roof of the building. They ran their way against the majority who were desperately trying to get out. Along the way, some joined them. In the end, half of the building collapsed and only a few people on the first floors managed to get out. The others lost their lives except for those at the top. When the majority goes in the wrong direction, it would seem evident that those who go against the current do so in the wrong way. The direction set by Nebel, Garza and Sedmak seems to us, at this moment, the most appropriate.

JAN - JUN 2022

*Doctor and Master in Political Science from the University of Paris. Degree in Political Science and Public Administration from the Iberoamerican University, Mexico City.

Email: luisignacio.arbesu@upaep.mx

¹ Public institution aimed at supporting tourism activities.



The human being is characterized by being gregarious. Given the need to live in relation to their peers, the classical world understood politics as the art of living in community. However, the common life of the Polis has developed between two great tendencies: that of domination and that of service. Most of the works related to the analysis, interpretation and proposal of political and social aspects have been oriented to their study based on the tendencies of domination and social conflict. The group led by Mathias Nebel has decided to focus on the identification of trends in strengthening social ties and the public service of its leaders.

Proposing a change of direction in the majority trend for a scientific analysis implies a series of efforts of all kinds. In the first place, the design of a solid theoretical content and its alternatives and possibilities of practical application is required. After the validation of the proposals by other members of the scientific community in order to deepen the evaluation of the proposal and to be able, where appropriate, to adapt or modify it. Finally, its application and validation in specific cases is required. This research is presented in a work divided precisely into these three aspects mentioned.

The first part of the book consists of three chapters. The first synthesizes the theoretical approach. In it, "based on Foucault, Arendt, Bourdieu, Giddens, Ostrom, Taylor and Riordan, Mathias Nebel proposes to understand the common good from the perspective of the interactions that structure our community life" (p. 16). Speaking of the common good implies referring to one of the oldest political concepts, basic and loaded with varied epistemic content. For this reason, Nebel presents -based on some of the theoretical notions- two elements of an original perspective for the common good linked to community development: on the one hand, he suggests the concept of "shared basic common goods" as necessary for coexistence and, on the other hand, presents the concept of "key normative drivers of the dynamic equilibrium of the commons" (p. 27). The latter turns out to be one of the nodal concepts for the originality, consistency and strength of the proposal by becoming the hinge for the transition to the practical application of the theoretical approach. The genius of this proposal lies, in our opinion, in its dynamic and relational characteristics that go beyond the static and structural nature of public activities.

Nebel's original idea was enriched by Jorge Medina's vision. Together they expose the second stage of the research trajectory with the design of a matrix based on five dimensions of study: agency, governance, structure, justice and humanity. The agency would imply the starting point characterized by the exercise of the freedom of the actors; stability makes it possible to identify the components of the community structure; governance clarifies the functioning of the links between the different actors; justice provides the framework where the meanings of both the criteria and the socially shared values are located and; finally, humanity as the point of arrival. In organizational terms it could be understood as a "value chain". That is to say, it is about the five basic points of the process that generates dynamics tending to the positivity of the common good. The interesting thing about the proposal is that the dynamic is much more. It is a recurring



and varied phenomenon in terms of the possible interrelationships between the five dimensions, which presents an enormous difficulty: systematizing the components by locating qualitative and, above all, quantitative elements for their assessment.

In the following chapter, Oscar Garza-Vázquez and Viviana Ramírez present us with the transformation of the criteria of dynamics into the metric of its dimensions. The key to this significant step lies in the identification, observation, analysis and interpretation of the resulting links between the various encounters of the dimensions of the dynamics in specific communities. If the human being is designed to live in society, the core of his development can be located in the particularities of his links. Between dimensions, organizations, dimensions and above all, between human beings.

The proposal is complemented by the contributions of the following two parts. The second shows the reflections, criticisms, possibilities and contributions of different disciplines for each of the dimensions of the matrix. Garza-Vázquez delves into the concept of agency from the decision-making process of the actors where he presents an interesting relationship between the exercise of freedom and its orientation towards the search for shared benefits. Clemens Sedmak presents the conclusion of the functioning of the dynamics of the common good from the systemic approach. Based on a critical analysis of the utilitarian vision of human relations, it incorporates the idea that the common good requires the inclusion of "all" the members of a community, enriching the understanding of the meaning of the human dimension of dynamics. To do this, it incorporates four trends: reconciled pluralism, deep inclusion, integral ecology and patterns of permeability. Tom de Herdt and Denis Augustin Samnick criticize the liberal and economic conception of the common good to support the civic approach to governance where transparency and accountability are unavoidable instruments. For his part, Rodolfo de la Torre provides criteria and indicators through three basic elements for the dimension of justice: its constant link with the other four dimensions of the matrix, equal opportunities for the generation of goods and equity in their distribution. Flavio Comim questions the way in which the concept of stability has been understood to guide us, paradoxically, to its dynamics. It proposes to leave the limited static vision of results and processes to see the political and normative balance.

Finally, the third part complements the publication with four significant cases to assess the proposal of the line of research. Helen Alford shows the advantages of the common good approach in organizational development and its contribution to the specific work of business leaders. Patrick Riordan with the case of Bangsamoro in the Philippines, shows an alternative to social differences (between Muslims and Christians) for the generation of a shared future. Valente Tallabs and Mathias Nebel present the results of the concrete application of the matrix of the dynamics of the common good in the community of Atlixco, in Mexico, identifying contributions for the decisions of municipal authorities. Finally, Simona Berretta provides the way in which the study of the links of the dynamics of the common good helps to understand the basic components of sociability and to improve micro-social relationships.



“A Common Good Approach to Development” is a blog. It presents the path followed by a group of researchers to respond to a simple shared need: how to provide elements for a harmonious and positive coexistence?

Luis Ignacio Arbesú Verdusco*

REFERENCES

Nebel, Mathias, Oscar Garza-Vázquez & Clemens Sedmak (Eds.) . *A Common Good Approach to Development: Collective Dynamics of Development Processes*. Cambridge, UK: Open Book Publishers, 2022, <https://doi.org/10.1017/9781009054444>



ETHICS, ECONOMICS AND COMMON GOODS

N° 19 (1),
JANUARY - JUNE 2022.