

JOURNAL ETHICS, ECONOMICS AND COMMON GOODS

N° 19 (2), JULY - DECEMBER 2022.



JOURNAL ETHICS, ECONOMICS AND COMMON GOODS

N° 19(2), JULY-DECEMBER 2022.



Journal Ethics, Economics & Common Goods, vol.19, No. 2 julio-diciembre 2022 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. Editores: María Teresa Herrera Rendón Nebel y Sara Balestri. reserva de derechos al uso exclusivo No. 04-2022-071213543400-102, ISSN 2954 - 4254, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsables técnicos: Oliva Verónica Ponce Xelhua.
Fecha de última modificación, 30 enero de 2023.

ISSN: 2954-4254

ESSENTIAL IDENTIFICATION

Title: Journal Ethics, Economics and Common Goods

Frequency: Bi-annual

Dissemination: International

ISSN online: 2954 - 4254

Place of edition: Mexico

Year founded: 2003

DIRECTORY

Editors

María Teresa Herrera Rendón Nebel
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Facultad de Administración Financiera y Bursátil.

Sara Balestri

Università Cattolica del Sacro Cuore

Design

Oliva Verónica Ponce Xelhua

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*

GENERAL INFORMATION

The Journal Ethics, Economics and Common Goods 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 common goods 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.

Research articles, research reports, essays and responses are double-blind refereed. The journal is bi-annual and publishes two issues per year, in July and December. At least one of these two issues is thematic. The journal is pleased to publish articles in French, English and Spanish.

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 University. 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

ARTICLE

- p. 09 Méritocratie, humiliation, souffrance, épreuves, et « élites multiples ». Une mise en dialogue de contributions récentes
Denis Requier-Desjardins
- p. 33 Les communs de capacités : des questions à se poser pour mettre en œuvre efficacement une approche radicale et transformative de la transition
Geneviève Fontaine
- p. 53 L'identité éthico-morale de l'organisation
Michel Dion
- p. 89 Key Ethical Issues Related to Covid 19 Vaccination: Personal Choice vs Greater Public Welfare and Informed Consent
Akram Amatarneh
- p. 109 Defending Rawls from behind the 'veil of ignorance': An attempt to salvage Rawls' public conception of social justice
Shashi Motilal

ARTICLES

L'identité éthico-morale de l'organisation

By/par Michel Dion

Professeur titulaire à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke.
Québec, Canada.

Email: Michel.Dion@usherbrooke.ca

Résumé

Dans cet article, il sera question de l'identité éthico-morale de l'organisation, sous son mode téléologique (centré sur les valeurs et attitudes: visée éthique, Aristote), déontologique (centré sur les normes de comportement: normativité morale, Kant, 1983), ou mixte (interdépendance entre la visée éthique et la normativité morale). Les ambiguïtés inhérentes à ces trois modes seront également discutées. L'évolution de l'identité éthico-morale de l'organisation sera présentée en étapes successives. Seule la première étape sera analysée ici : l'étape de la stabilité relative de l'identité éthico-morale globale de l'organisation, telle que reflétée à travers les codes d'éthique et les rapports de développement durable. Puis, nous considérerons le discours éthique/moral de quatre entreprises (secteur des cosmétiques: L'Oréal, Estée Lauder; secteur des produits alimentaires: Danone et PepsiCo) afin de mieux saisir son évolution de 2011 à 2020 et de vérifier l'influence de deux documents corporatifs fondamentaux (le code d'éthique et les rapports de responsabilité sociale/développement durable) sur l'identité éthico-morale de ces entreprises. Dans ces quatre entreprises, nous avons trouvé une identité éthico-morale « hyper-segmentée », créée par la discontinuité axiologique entre le code d'éthique et les rapports de responsabilité sociale/développement durable, dans la période sous étude (2011-2020).

Mots-clés: identité organisationnelle, rapports de responsabilité sociale de l'entreprise, ambiguïtés

Abstract

In this article, we will analyze the « ethico-moral » identity of the organization, under its teleological mode (centered on values and attitudes: ethical aim, Aristotle), deontological mode (centered on norms of behavior: moral normativity, Kant), or composite mode (interdependence between ethical aim and moral normativity). The ambiguities related to those three modes will be examined. The evolution of the ethico-moral identity of the organization will be described in its successive steps. Only the first step will



be analyzed: the relative stability of the global ethico-moral identity of the organization, as it is mirrored in corporate codes of ethics and sustainable development reports. Then, we will look at the ethical/moral discourse of four companies (cosmetics industry: L'Oréal, Estée Lauder; foods industry: Danone, PepsiCo) to better understand its evolution between 2011 and 2020 and to assess the influence of two basic corporate documents (code of ethics and corporate social responsibility/sustainable development reports) on the ethico-moral identity of those organizations. In the four companies, we have observed an « hyper-segmented » ethico-moral identity that follows from an axiological discontinuity between the code of ethics and the corporate social responsibility/sustainable development reports (between 2011 and 2020).

Keywords: organizational identity, corporate social responsibility reports, ambiguities

JEL M14

Introduction

La notion d'identité corporative a été élaborée dans les années 1950. Mais l'idée qu'elle ait une composante éthique qui soit plus ou moins autonome par rapport à l'identité englobante de l'organisation ne se développe véritablement que dans les années 2000. L'ajout d'une dimension éthique peut changer complètement le portait qui est fait de l'identité globale de l'organisation, puisqu'il y est éminemment question des attitudes et valeurs qui définissent (ou sont supposées définir) le cœur de la culture et de l'éthique de l'organisation. (Ashman et Winstanley 1996, 83-95) avaient identifié le problème philosophique d'attribuer une identité et une responsabilité morale à une organisation, compte tenu que les organisations n'ont pas d'intentionnalité, considérée d'un point de vue husserlien (Husserl 2001, 117-295). Les auteurs acceptaient cependant que le construit d'identité corporative puisse avoir quelque utilité, même s'il n'est pas philosophiquement fondé. Pourtant, la notion même d'identité éthique (ou morale) peut être appliquée aux groupes (Thornton et Rupp 2016, 682). Il convient ainsi d'éclaircir comment l'identité éthique globale d'une organisation peut se déployer au fil du temps, dans des contextes variés, et impliquant divers processus internes et externes à l'organisation.

La notion d'identité éthique globale d'une organisation est le résultat de plusieurs facteurs de conditionnement, dont la teneur du discours éthique/moral de l'organisation. Un discours corporatif totalement orienté vers la normativité morale (orientation déontologique au sens de l'accentuation des

devoirs moraux : l'éthique de Kant (1983) définit des impératifs moraux incontournables, quelles que soient les circonstances) risque fort de donner lieu à une identité « morale » globale de l'organisation. Un discours corporatif entièrement orienté vers la visée éthique (orientation téléologique centrée sur la visée éthique : l'éthique des vertus chez Aristote relie la pratique quotidienne des vertus à l'atteinte du bonheur) déploiera probablement une identité « éthique » « globale » de l'organisation. Un discours moral corporatif qui allie la normativité morale et la visée éthique pourrait être qualifié d'« éthico-moral ». Tant que l'analyse de l'ensemble du discours corporatif n'est pas effectuée, il est plus prudent de prendre pour acquise une orientation mixte (à la fois déontologique et téléologique), quitte à ce que ce jugement soit infirmé par la suite. C'est pourquoi nous parlerons, jusqu'à preuve du contraire, d'une identité « éthico-morale » de l'organisation. Il faut seulement se rappeler qu'il s'agit d'une identité *prima facie* de l'organisation, tant que l'ensemble des facteurs de conditionnement (incluant le discours éthique/moral de l'organisation) n'a pas été analysé en détails. Il s'agit donc d'une identité éthico-morale de l'organisation qui est en voie de vérification. La difficulté d'en arriver à se prononcer, avec certitude, sur le contenu de l'identité éthico-morale d'une organisation, vient à la fois de la diversité des facteurs de conditionnement qui doivent être analysés et de la distance temporelle qu'il faut se donner afin de pouvoir mieux évaluer la part d'orientation déontologique ou téléologique dans l'identité globale d'une organisation.

Dans cet article, il sera question de l'identité (*prima facie*) éthico-morale « globale » d'une organisation, c'est-à-dire de l'identité éthico-morale qui se dégage de toute l'organisation, peu importe si elle a des divisions et filiales qui ont leur propre identité éthico-morale (ou sous-identité éthico-morale, par rapport à l'identité éthico-morale globale de l'organisation), ou même des unités/départements (comptabilité, relations publiques, ressources humaines, contentieux) qui ont leur propre identité éthico-morale (ou micro-identité éthico-morale). Seule l'identité éthico-morale globale de l'organisation, dans l'interprétation *prima facie* qu'on peut en faire, sera au cœur de notre étude. Notre démarche se fera en deux temps. Premièrement, il s'agira d'éclaircir la notion d'identité éthico-morale de l'organisation, en lien avec le discours éthique/moral organisationnel. Il sera question de divers sens possibles à l'identité éthico-morale globale d'une organisation, de ses expressions sous forme téléologique (centrée sur la visée éthique: les valeurs et vertus) ou sous forme déontologique (orientée vers la normativité morale). Le processus d'élaboration de l'identité éthico-morale globale d'une organisation sera présenté, de manière à cibler l'étape sur laquelle nous concentrerons notre analyse. Deuxièmement, une analyse de l'identité éthico-morale globale de quatre entreprises (L'Oréal, Estée Lauder, Danone et PepsiCo) sera réalisée,

mais uniquement à partir de leur discours éthique/moral organisationnel, en l'occurrence le code d'éthique (document d'orientation déontologique: normativité morale) et les rapports de développement durable (documents d'orientation téléologique: visée éthique), dans la période 2011-2020. Nous pourrions ainsi observer la continuité axiologique (une continuité et une compatibilité relatives quant aux valeurs et attitudes véhiculées) entre le code d'éthique et les rapports de développement durable, pour ces quatre entreprises, au cours de la période étudiée. Du coup, il sera possible de voir dans quelle mesure il y a continuité dans le contenu même de l'identité éthico-morale globale d'une entreprise, sur une période de dix ans. Cela donnera une bonne idée de la stabilité ou de la mouvance de cette identité éthico-morale, durant son étape de déploiement.

1- Cadre conceptuel

Dans cette section, il sera question du cadre conceptuel autour de la notion d'identité éthico-morale de l'organisation et des ambiguïtés rencontrées lorsqu'on est en présence d'une articulation entre l'éthique et le moral, au cœur même du discours corporatif.

a) L'identité polysémique de « l'identité éthico-morale de l'organisation »

L'identité organisationnelle n'est jamais purement équivalente à l'image de l'organisation (Whetten 2006, 228). Mais elle peut permettre d'expliquer l'évolution de l'image ou de réputation de l'entreprise, dans la mesure où cette identité reflète le caractère unique de l'organisation, par rapport aux autres acteurs sociaux, et seulement dans la mesure où la notion d'identité organisationnelle peut se définir à travers les relations intra-organisationnelles (Whetten and Mackey 2002, 410). Les membres organisationnels évaluent, à travers leurs attitudes et conduites, la congruence qu'il peut y avoir entre l'identité idéale de l'entreprise et son identité effective. Ils évaluent également le niveau de congruence entre une identité normative (exprimant, par exemple, que la vie organisationnelle ressemble à la vie « dans une famille ») et une identité utilitariste (l'entreprise ayant des buts précis qui la définissent comme une composante du milieu des affaires). Les auteurs ont trouvé que cette comparaison de congruence supposait l'existence parallèle de ces construits. Mais la non-congruence effective réduisait d'autant la capacité des membres organisationnels de s'engager émotionnellement envers leur organisation.

La structuration interne de l'identité éthico-morale d'une organisation est faite des valeurs/attitudes, croyances et principes fondamentaux véhiculés principalement dans la mission/vision de l'entreprise, dans l'énoncé de valeurs organisationnelles, dans le code d'éthique ou dans les rapports de

développement durable/responsabilité sociale/citoyenneté corporative. Mais elle est également constituée par les liens sociaux développés entre les membres organisationnels de même que par leur capacité d'ouverture aux autres et de réflexion critique (Balmer *et al.* 2007, 13; Bendixen and Abratt 2007, 69-82). D'autres principes, plus ou moins explicitement liés au contenu de code d'éthique pourraient également en faire partie: le respect de la confidentialité des informations liées aux produits corporatifs et aux fournisseurs de l'entreprise, les enjeux de qualité des produits, le positionnement de l'entreprise en regard des pratiques de corruption et de favoritisme, et même la civilité et la politesse exprimée par les membres organisationnels. Il demeure que l'identité éthico-morale d'une organisation est foncièrement liée à l'alignement concret entre les valeurs/attitudes, croyances et principes de l'organisation (exprimés, entre autres, dans le code d'éthique de l'entreprise) et le leadership observable dans la vie organisationnelle, puisque c'est ce leadership qui permet de structurer des rapports de confiance avec toutes les parties prenantes (Kleyn *et al.* 2012, 65-71); Verbos *et al.* 2007, 17-33) font valoir que l'identité éthique d'une organisation est élaborée à travers l'interaction des facteurs suivants: le leadership authentique, les processus organisationnels alignés, et la culture éthique de l'organisation.

L'identité éthique de l'organisation suppose que le code d'éthique est bien « vivant » à travers les défis de tous les jours. Les auteurs reconnaissent que l'identité éthique de l'organisation est immanquablement liée aux autres identités de l'organisation (se rapportant, par exemple, aux produits et services qui constituent sa raison d'être). (Berrone *et al.* 2007, 35-53) distinguaient l'identité éthique « révélée » (la communication de l'identité éthique de l'organisation à travers ses attitudes, valeurs et croyances éthiques) et l'identité éthique « appliquée » (qui réfère aux actions et politiques « éthiques » de l'organisation). L'identité éthico-morale de l'entreprise apparaît comme la dimension éthique de l'identité globale de l'organisation (voir aussi: Oliver *et al.* 2009, 429; Kleyn *et al.* 2012, 61-76) ont suggéré la notion d'une identité éthique « conçue », c'est-à-dire issue des images que toutes les parties prenantes se font de l'organisation (ou image corporative). Il faut distinguer l'image corporative (comme représentation mentale de l'organisation que se font immédiatement les différentes parties prenantes, dès qu'elles pensent à cette organisation) et la réputation de l'entreprise (qui suppose un jugement de valeur sur l'organisation, ses produits, activités et opérations). C'est pourquoi, affirmaient (Gray et Balmer 1998, 696), il est possible, pour une entreprise, de bénéficier d'une excellente réputation, mais détenir une image corporative qui est moins bonne que celle de certains de ses concurrents. On comprend cependant que l'image et la réputation s'influencent mutuellement. Les entreprises ont ainsi grandement avantage à soigner leurs communications internes et externes, afin que l'image qu'elles veulent refléter fasse effectivement partie de la représentation mentale que les différentes parties

prenantes se font immédiatement de l'entreprise (Gray et Smeltzer 1985, 77). Mais ce n'est pas qu'un enjeu de communications corporatives. Il s'agit aussi d'une congruence axiologique (continuité et compatibilité au niveau des valeurs) du discours éthique/moral de l'organisation. Si cette congruence est absente, alors c'est la crédibilité même de l'identité éthico-morale globale de l'organisation qui sera mise en péril.

b) L'identité éthico-morale de l'organisation, sous son mode téléologique, déontologique, ou mixte

Dans le discours corporatif traitant du bien et du mal, nous trouvons deux sous-catégories interreliées: d'une part, la moralité organisationnelle, centrée sur les normes morales de comportement (et leur plus ou moins grande universalisation; possibilité d'impératifs moraux catégoriques : (Kant, 1983); d'autre part, l'éthique organisationnelle, centrée sur la quête d'une « visée éthique » (telle que la recherche d'une meilleure justice sociale: possibilité d'une éthique des vertus assurant l'atteinte du bonheur : Aristote, 1996). Nous reprenons ici la différence que Paul Ricoeur (1999, 258-270) faisait entre normativité morale et visée éthique. Les documents corporatifs qui composent le discours « éthico-moral » de l'entreprise peuvent ainsi être ou bien moralement orientés (vers les normes morales: c'est le cas des politiques organisationnelles et du code d'éthique de l'entreprise), ou bien éthiquement orientés (vers la quête d'une visée éthique: c'est le cas de l'énoncé de valeurs organisationnelles ainsi que des rapports de responsabilité sociale/développement durable/citoyenneté corporative. Peuvent ainsi coexister une moralité organisationnelle (centrée sur la normativité morale: orientation déontologique) et une éthique organisationnelle (centrée sur la quête d'une visée éthique: orientation téléologique). Leur interrelation n'est pas toujours clairement établie. À la lecture de certains documents corporatifs, on peut garder l'impression que la normativité morale a préséance sur la quête d'une visée éthique, ou l'inverse. Quand il y a déconnection entre la normativité morale et la quête d'une visée éthique, ou quand leur interrelation est loin d'être évidente et compréhensible pour les membres organisationnels, alors se manifeste ce que nous pourrions appeler le « paradoxe du discours axiologique et normatif »: traiter de la normativité morale sans montrer les limites de la quête d'une visée éthique, ou discourir sur la quête d'une visée éthique sans donner les limites imposées par une normativité morale revient à affirmer un pôle sans se relier à l'autre.

Ou bien la normativité morale devient universalisante (faisant ainsi de la quête d'une visée éthique un pur accessoire discursif), ou bien la quête d'une visée éthique ouvre la voie à un relativisme moral absolu (de sorte à rendre inutile toute normativité morale). On est ainsi devant une identité « éthico-

morale » qui se présente ou bien sous le mode déontologique, ou bien sous le mode téléologique, soit de manière absolue (sans exceptions), soit de façon globale (ce qui suppose des exceptions isolées). Le paradoxe du discours axiologique et normatif suggère qu'en parlant de normes morales, on restreint d'autant la quête de la visée éthique et qu'en énonçant la quête d'une visée éthique, on réduit d'autant la portée de la normativité morale. Il n'est possible de se sortir de ce paradoxe qu'en créant une interrelation entre la normativité morale et la quête d'une visée éthique. Mais cela ne se fera pas sans éliminer les deux extrêmes (l'universalisme moral et le relativisme moral). Tant que ces deux extrêmes ne sont pas annihilés dans le discours corporatif, l'entreprise continuera de nager dans le paradoxe. Paul Ricoeur suggérait que les limites de la normativité morale peuvent être compensées par la visée éthique et que les limites de la visée éthique peuvent l'être par le recours à la normativité morale. C'est que ce Ricoeur (1996, 279-344; 1999, 266-270; 2017, 172-177) appelait la « sagesse pratique ». Cette « compensation » ne se réalise que dans le contexte d'une interdépendance entre la normativité morale et la visée éthique. Car l'interdépendance dont il s'agit est consciemment établie de manière permanente. Le défaut d'une « compensation » consisterait à la limiter à des circonstances particulières qui l'exigent. Lorsque le discours corporatif est caractérisé par une telle « compensation », on est probablement en présence d'une « véritable » identité éthico-morale de l'organisation, c'est-à-dire d'une identité éthico-morale « mixte » – cette probabilité devant être corroborée par les autres facteurs qui conditionnent l'identité éthico-morale d'une organisation.

L'identité éthico-morale globale de l'organisation se présente ainsi sous trois principales formes: ou bien l'identité éthico-morale de type téléologique (centrée sur la visée éthique, et ainsi, sur les valeurs/vertus à favoriser pour un mieux-vivre ensemble dans l'organisation), ou bien l'identité éthico-morale de type déontologique (centrée sur la normativité morale), ou bien l'identité éthico-morale de type mixte (interdépendance entre la visée éthique et la normativité morale). Des ambiguïtés particulières affectent les deux premiers types, et par voie de conséquence, le troisième type d'identité éthico-morale.

Les ambiguïtés de l'identité éthico-morale de type téléologique

Il n'est pas facile de distinguer les valeurs, les attitudes et les préoccupations d'ordre éthique. Car nous ne bénéficions d'aucune liste universellement reconnue pouvant nous aider à opérer une telle distinction. Les psychologues, anthropologues, ethnologues, sociologues, philosophes et théologiens soumettent des listes de valeurs fort différentes les unes des autres. Malheureusement, nous n'avons aucun moyen d'unifier ces différentes listes, qui sont souvent tellement enracinées dans des systèmes, paradigmes

ou idéologies spécifiques qu'il est impossible de les en extirper. Nous présentons ici huit catégories de valeurs et d'attitudes. Afin d'éviter le débat quant à la frontière séparant les valeurs et les attitudes, nous les traiterons ensemble. Non pas pour la facilité des choses, mais parce que toute valeur est intrinsèquement liée à une attitude. L'extériorisation des valeurs se réalise d'abord par des attitudes, puis par des conduites et décisions spécifiques. De plus, ce que toute catégorisation de valeurs/attitudes présuppose, c'est que chaque valeur/attitude n'est pas isolée et ne peut être définie sans aucun rapport avec d'autres valeurs/attitudes qui lui sont « connexes ». La « ressemblance axiologique » (ou structure de familiarité entre des valeurs/attitudes) est le fait des valeurs/attitudes qui, n'ayant aucune définition universelle, ne peuvent être circonscrites, dans leur contenu et leur étendue d'application qu'en interaction étroite avec des valeurs/attitudes qui visent un but similaire au leur – d'où leur ressemblance, en tant que valeur/attitude. Cette connexion axiologique révèle, du coup, l'ambiguïté inhérente aux valeurs/attitudes elles-mêmes, peu importe leur provenance et leur formulation.

Voici donc huit catégories de valeurs et d'attitudes pouvant être utiles à l'analyse de contenu des codes d'éthique d'entreprises:

1. *Les valeurs et attitudes liées au respect: respect; dignité, ou vertue*
2. *Les valeurs et attitudes liées à l'intégrité: intégrité, honnêteté; équité; égalité; justice; objectivité; impartialité; vérité; franchise*
3. *Les valeurs et attitudes liées à l'authenticité: authenticité; sincérité; transparence; fiabilité; humilité*
4. *Les valeurs et attitudes liées à l'accueil: accueil, hospitalité, politesse, tact, compréhension, écoute*
5. *Les valeurs et attitudes liées à la compassion: compassion, empathie, prendre-soin, générosité*
6. *Les valeurs et attitudes liées à la collaboration: collaboration; dévouement; solidarité; partage; harmonie; loyauté; confiance*
7. *Les valeurs et attitudes liées au courage: courage, persévérance, discipline personnelle*
8. *Les valeurs et attitudes liées à la responsabilité: responsabilité; liberté; courage; prudence, vigilance.*

Joseph Badaracco (2013, 124-126) faisait une nette différence entre les valeurs consensuelles de l'organisation et ses valeurs centrales (« *core values* »). Les valeurs consensuelles se retrouvent dans les énoncés de valeurs organisationnelles. Pour Badaracco, elles ont trois caractéristiques fondamentales: (1) elles expriment comment l'entreprise voudrait changer

le monde, en apportant une contribution sociale significative, (2) elles se concentrent autour de valeurs générales telles que l'honnêteté, l'intégrité et le respect (ici, le respect concerne autant les individus et les communautés que la conformité légale; or, la valeur de respect se rapporte aux relations interpersonnelles, et non pas à la conformité à des lois et règlements, même si le mot « respect » est utilisé dans les deux cas), (3) elles affirment les responsabilités de l'organisation envers des parties prenantes spécifiques. Badaracco considérerait que les valeurs « centrales » réfèrent plutôt aux valeurs concrètement pratiquées par les leaders face à des choix difficiles à faire. La distinction opérée par Badaracco est intéressante, mais comporte des limites importantes. En effet, les valeurs consensuelles présupposent qu'il y a réellement eu consensus pour leur adoption; si elles ont été adoptées de manière « top-down », alors il n'y a aucun consensus observable. Par ailleurs, les valeurs « centrales » ne devraient pas être limitées à leur application par les leaders, mais aussi par tous les membres de l'organisation. Sinon, elles n'ont guère de caractère primordial ou « central ».

Le discours proprement axiologique de l'organisation est porteur des valeurs/attitudes qui la définissent (les valeurs/attitudes « fondatrices », ou valeurs/attitudes liées à l'identité organisationnelle) ainsi que des valeurs/attitudes désirées (qui ne sont pas nécessairement identiques aux valeurs/attitudes fondatrices). Dans les deux cas, nous sommes en présence de multiples valeurs/attitudes associées à certains enjeux éthiques plutôt que d'autres (par exemple, la courtoisie revient généralement dans la section « relations avec les clients », mais rarement dans la section « relations avec les employés »). Freeman et Auster (2015) ont, à juste titre, fait remarquer que l'énoncé de valeurs organisationnelles doit refléter à la fois ce qu'une entreprise fait et son aspiration à faire encore mieux qu'elle ne le fait déjà. Mais surtout, les auteurs font état de la nécessité qu'il y ait eu des conversations d'ordre éthique qui aient précédé la formulation et l'adoption d'un tel énoncé de valeurs. Autrement, l'énoncé risque de ne pas coller du tout à la réalité vécue dans l'organisation. Nous pourrions nous attendre qu'un code d'éthique soit le lieu par excellence où les valeurs/attitudes déclarées par l'entreprise – idéalement celles qui se retrouvent dans l'énoncé de valeurs organisationnelles – sont présentées dans leur mise en application concrète. C'est pourquoi la récurrence des mêmes valeurs/attitudes au sein d'un document corporatif peut éventuellement signifier l'importance du message qui est lancé par la direction de l'entreprise et/ou le conseil d'administration qui en a approuvé le contenu. On entend ici par « récurrence » la répétition langagière (du même mot ou groupe de mots, ou d'un mot ou groupe de mots dont le sens est suffisamment proche pour constituer la même unité de sens) véhiculant une valeur donnée (ex : intégrité), sans aucune volonté de récupération ou d'absorption des valeurs

qui peuvent leur être connexes (ex : honnêteté, transparence, vérité), celles-ci devant ainsi recevoir un traitement séparé de la valeur dont elles apparaissent être connexes.

La récurrence des valeurs/attitudes dans un document corporatif donné marque le niveau d'insistance de la direction (et éventuellement du conseil d'administration qui approuve ledit document) sur ces valeurs et attitudes. Mais l'unité de sens demeure toujours la phrase. Même répétée trois fois dans la même phrase, une valeur/attitude donnée ne comptera ainsi que pour une seule occurrence. De plus, lorsqu'une forte récurrence des valeurs/attitudes est concentrée dans une ou deux sous-sections du code, qui en compte souvent une vingtaine, le résultat n'est pas identique à une forte récurrence qui est parsemée dans la forte majorité des sections du code. Dans le premier cas, on peut conclure à l'arrimage d'une valeur/attitude donnée avec un enjeu organisationnel spécifique (ex: les conflits d'intérêts, la santé et sécurité au travail, la protection de l'environnement, la réputation corporative). Dans le second cas, on peut plutôt déceler le caractère hautement significatif de cette valeur/attitude pour l'éthique et la culture de l'organisation. La récurrence des valeurs/attitude peut ainsi nous apprendre quelque chose sur l'importance réelle des valeurs/attitudes organisationnelles, autant dans le code d'éthique que dans les rapports de développement durable. Mais les conclusions que nous pourrions en tirer doivent demeurer prudentes. Tant qu'on n'atteint pas une récurrence « significative » d'une même valeur/attitude au sein d'un document corporatif, il y a peu de choses à en tirer. C'est pourquoi une « échelle de récurrence » des valeurs/attitudes contribuerait à faciliter l'interprétation de la récurrence des valeurs et attitudes. Comme hypothèse de travail, nous soumettons que la récurrence des valeurs/attitudes, dans un code d'éthique ou un rapport de développement durable, exprime un message important, surtout après dix (10) occurrences, peu importe le nombre de sections du code dans lesquelles elles apparaissent: peu significatif (entre 1 et 4 occurrences), moyennement significatif (entre 5 et 9 occurrences), significatif (entre 10 et 14 occurrences), très significatif (entre 15 et 19 occurrences), hautement significatif (20 occurrences et plus). Cela constitue « l'échelle d'occurrences » que nous utiliserons. À chaque fois, la phrase est l'unité de sens, ce qui implique que peu importe le nombre d'occurrences d'un même élément langagier (une valeur ou une attitude mentionnée), celui-ci ne compte qu'une seule fois dans la même phrase. Évidemment, cette échelle d'occurrences est subjective. Nous pourrions exiger ou bien beaucoup plus, ou bien beaucoup moins de dix occurrences, avec des effets obliques dans les deux cas. Car si on exige 20 occurrences pour que le caractère significatif du discours corporatif soit retenu, il risque d'avoir peu d'éléments discursifs qui atteindront ce seuil. À l'inverse, si on retient un seuil de 5 occurrences pour atteindre ce caractère significatif, alors la quantité d'éléments discursifs

qui deviendront significatifs sera tellement grande qu'on peinera à établir quelque véritable substance dans ce discours, étiré entre d'innombrables unités de sens. Quel que soit le seuil d'occurrences retenu, il ne sera jamais objectivement établi. Il constituera toujours une tentative d'éviter ces deux excès (le manque d'occurrences ou l'abondance d'occurrences, pour atteindre le seuil « significatif »). Cependant, des études longitudinales (sur une période d'au moins dix ans) et multi-sectorielles permettraient de tester empiriquement si la valeur de dix occurrences permet véritablement d'éviter les deux extrêmes en question.

L'ambiguïté des valeurs/attitudes organisationnelles nous révèle le type d'ambiguïté dont il s'agit: une ambiguïté liée aux fondements de l'action morale. Au-delà de l'ambiguïté des mots eux-mêmes, il s'agit d'une ambiguïté liée aux fondements de l'action morale des membres organisationnels. Car les membres organisationnels peuvent bien être d'accord avec les valeurs/attitudes déclarées par leur entreprise, mais ils/elles peuvent demeurer insatisfaits quant à la définition qui en est donnée. L'insatisfaction peut être si grande qu'en réalité, les valeurs/attitudes organisationnelles officiellement déclarées ne les aident pas du tout à prendre une décision éthique. En présence d'un dilemme éthique, ces valeurs et attitudes peuvent s'avérer inutiles, en raison du caractère éminemment flou de leur définition et de leur étendue d'application. Les membres organisationnels ne savent alors pas à quels fondements se fier pour fonder leur action, d'un point de vue moral.

Les ambiguïtés de l'identité éthico-morale de type déontologique

L'ambiguïté des normes morales se manifeste, entre autres, à travers la comparaison des choix d'actions effectués par les personnalités vertueuses, déviantes (adoptant souvent un comportement illégal et/ou en opposition aux attentes sociétales et culturelles) et par des personnalités moralement ambiguës. Dans certains cas, cette comparaison peut diminuer l'intensité du sentiment de culpabilité face à des actions que l'individu a faites et qu'il/elle considère et continue de considérer comme étant moralement répréhensibles (Krakowiak et Tsay-Vogel 2015, 390-411). L'ambiguïté des normes morales soulèvent un double doute: d'une part, le doute que les normes morales elles-mêmes soient bien définies, pertinentes ou applicables dans une situation donnée; d'autre part, le doute que l'action qui a été faite, en contradiction apparente avec ces normes morales, soit elle-même immorale (Green 2004, 501-519). Les frontières entre le bien et le mal sont en constante évolution. Elles n'ont rien d'un donné définitif. Mais absolutiser une telle fluidité morale risque d'accorder une plus grande importance à l'éthique personnelle des déviants (ceux/celles qui transgressent les normes morales en vigueur), et du coup, c'est la pertinence des normes morales elles-mêmes qui est radicalement mise en question. C'est ce qui risque d'arriver dans le cas des pratiques

de « *hacking* », auxquelles sont confrontés divers individus, groupes et organisations de la société civile de même que le milieu des affaires (Thomas 2005, 599-624).

Un code d'éthique est très peu ou pas du tout « légaliste », surtout si son orientation est téléologique. Si nous considérons que le comportement éthique est plus exigeant que la seule conformité aux lois et règlements en vigueur, alors un code d'éthique devrait avoir, dans son contenu, un très bas niveau de légalisme. Mais, comment pouvons-nous mesurer ce légalisme qui ferait d'un code d'éthique donné une déformation de l'éthique elle-même, opérée par la réduction de l'éthique à ce que le droit impose comme limitations comportementales? Premièrement, la phrase doit être considérée comme l'unité de sens. C'est dans une même phrase que sont repérés des « éléments de langage » préalablement identifiés (valeurs/attitudes, références au principe de respect des lois, interdictions et obligations) qui permettront d'identifier le caractère plus ou moins légaliste d'un code. Mais, si nous retenons la phrase comme unité de sens, alors la répétition d'un même élément de langage (que ce soit une valeur/attitude, un terme lié au respect des lois, une interdiction ou une obligation précise) dans une phrase donnée ne comptera que pour une seule occurrence. Deuxièmement, le caractère légaliste d'un code d'éthique peut être mesuré par les occurrences explicites au principe de respect des lois, soit par la référence à des lois particulières, soit par l'usage de termes explicitement liés au principe de respect des lois (légal, illégal, criminel, juridique, lois et règlements, conventions et traités internationaux). Les occurrences sont explicites, car toute analyse d'une récurrence implicite prête flanc à la critique. Au contraire, les occurrences explicites ne peuvent être niées, car elles sont là, dans les mots mêmes qui ont été choisis par les rédacteurs du code et par les instances (comité de direction, conseil d'administration) qui en ont entériné l'adoption. Le contenu explicitement légaliste d'un code révèle l'importance qui est attribuée au droit par rapport à l'éthique.

Le caractère « quasi-légaliste » d'un code d'éthique peut être mesuré autant par la récurrence des interdictions que par celle des obligations. Selon la formulation qui est retenue, les interdictions et les obligations sont fortes ou faibles. Lorsqu'elles sont fortes, alors leur formulation n'implique clairement aucune échappatoire: « vous devez faire ceci » (obligation forte), « vous ne devez jamais faire cela » (interdiction forte). Lorsqu'elles sont faibles, alors leur formulation semble ouvrir la porte à de multiples interprétations: « vous devriez faire ceci » (obligation faible), « on s'attend à ce que vous agissiez ainsi » (obligation faible), « on vous recommande d'agir ainsi » (obligation faible); « vous ne devriez pas faire cela » (interdiction faible), « on ne s'attend pas à ce que vous agissiez ainsi » (interdiction faible), « on ne vous recommande pas d'agir ainsi » (interdiction faible). Les interdictions et les obligations peuvent être assorties d'exceptions. Une interdiction avec

exceptions rend un certain comportement acceptable (non-interdit) lorsque l'une des exceptions en question se présente dans une situation donnée. Une obligation avec exceptions rend un comportement non-obligatoire lorsque l'une des exceptions caractérise la situation dans laquelle se trouvent les membres organisationnels. Les interdictions peuvent également être assorties d'un type particulier d'exceptions: l'autorisation préalable de la part du supérieur immédiat, du contentieux, voire d'un membre de la direction. Une interdiction « sauf avec autorisation préalable » rend un comportement acceptable (non-interdit) quand l'autorisation préalable est obtenue de la personne ou de l'instance mentionnée dans le code. Les codes d'éthique enchâssent, à travers l'usage d'interdictions et d'obligations, des lignes de conduite dont la forme (prohibitive ou impérieuse) se rapprochent beaucoup de la forme légale (quasi-ressemblance formelle), ou bien dont la forme est implicitement ou explicitement copiée de lois et règlements en vigueur (ressemblance quasi-formelle). Il ne s'agit pas ici du contenu explicitement légaliste d'un code, mais plutôt de son contenu d'orientation légaliste. En regard de la récurrence du principe de respect des lois (contenu explicitement légaliste), ou des interdictions et obligations (contenu d'orientation légaliste), il apparaît raisonnable d'établir l'échelle suivante: peu significatif (entre 1 et 4 occurrences), moyennement significatif (entre 5 et 9 occurrences), significatif (entre 10 et 14 occurrences), très significatif (entre 15 et 19 occurrences), hautement significatif (20 occurrences et plus). C'est la même « échelle de récurrence » que nous recommandons pour la présence des valeurs et attitudes organisationnelles dans les codes d'éthique. Comme hypothèse de travail, nous soumettons que la récurrence des interdictions, obligations ou clauses de respect des lois, dans un code d'éthique ou un rapport de développement durable, exprime un message important, surtout après dix (10) occurrences, peu importe le nombre de sections du document dans lesquelles elles apparaissent. Nous réitérons ici les mêmes limites de cette hypothèse de travail que nous avons évoquées, en regard des valeurs et attitudes véhiculées dans les documents corporatifs.

Il se présente une ambiguïté liée aux fondements de l'action morale, lorsqu'une entreprise ne fait pas preuve d'une continuité axiologique dans son discours éthique/moral corporatif. Les membres organisationnels sont ainsi dépourvus d'une ligne axiologique stable à partir de laquelle certaines valeurs/attitudes deviendraient des outils de résolution de conflits et dilemmes d'ordre éthique. Il peut aussi se produire une ambiguïté liée à l'optimalité morale d'une action. En développant un discours légaliste, l'entreprise en vient à confondre éthique et droit, et à entretenir cette confusion dans l'esprit des membres organisationnels. Cette confusion entre l'éthique et le droit ne peut que desservir les membres organisationnels qui font face à des conflits et dilemmes éthiques. Si, en effet, l'éthique n'est que la répétition du droit

sous d'autres formes, alors elle perd toute signification spécifique. L'éthique devient alors la servante du droit et perd toute son autonomie.

2 - Processus d'analyse de l'évolution de l'identité éthico-morale des organisations

L'évolution de l'identité éthico-morale d'une organisation n'est pas nécessairement linéaire. Elle peut être faite de reculs, d'hésitations, de contradictions et d'antagonismes, à l'intérieur même du discours moral (centré sur la normativité morale: orientation déontologique), éthique (centré sur la visée éthique: orientation téléologique) de l'organisation, ou éthico-moral (interdépendance entre la normativité morale et la visée éthique). Ici les trois perspectives traditionnelles pour considérer l'évolution de la culture organisationnelle trouvent leur application: perspective d'intégration, perspective de différenciation et perspective de fragmentation (Balmer et Wilson, 1998, 18). Cependant, en ce qui concerne la manière dont l'identité éthico-morale d'une organisation peut évoluer, des particularités s'y ajoutent. L'étape de conception de l'identité globale de l'organisation est souvent difficile à repérer précisément, dans le temps. Elle peut s'étendre sur de nombreuses années, sans qu'aucun document corporatif n'en émane. C'est pourquoi il est plus simple de s'en tenir à l'étape suivante (considérée comme l'étape 1), celle de la stabilité relative de l'identité éthico-morale de toute l'organisation, quel que soit le nombre d'années qui est considéré pour analyse. Mais le déploiement de l'identité corporative, qui succède éventuellement à cette période de stabilité de l'identité éthico-morale globale de l'organisation, pourrait se réaliser sous trois modes différents, qui correspondent aux étapes suivantes: la fracturation (étape 2), la reconstruction (étape 3), et l'unification (étape 4). Les quatre étapes ne sont ni nécessaires ni exhaustives. Elles sont présentées à titre d'hypothèses de travail; seule la première étape fera l'objet de notre étude longitudinale. L'étape 1 consiste dans la stabilité relative de l'identité globale de l'organisation. Elle peut refléter la perspective de « l'intégration » où l'organisation met tout en œuvre pour que son identité éthico-morale soit la même, dans toutes ses filiales et départements. L'étape 2 représente l'avènement d'une identité éthico-morale fracturée, que ce soit par le biais d'une indifférence entre les différentes identités éthiques qui sont créées dans l'organisation, ou bien à travers la volonté largement répandue de différenciation des filiales et principales divisions de l'entreprise, avec peu ou pas d'égard pour l'identité éthico-morale globale de l'organisation (différenciation exacerbée). L'étape 3 est constituée par la volonté de reconstruction de l'identité éthico-morale (globale) de l'organisation, compte tenu que cette identité a été, par le passé, fracturée (soit par le mode de l'indifférence, soit par le mode de la différenciation exacerbée). Cette reconstruction manifeste ou bien une volonté d'uniformiser éventuellement

l'identité éthico-morale globale de l'organisation, ou bien la volonté d'unifier l'identité éthico-morale globale de l'organisation (en tolérant l'existence de différences identités éthico-morales, dans certaines filiales, divisions, services et départements de l'entreprise). L'étape 4 concerne l'uniformisation ou l'unification effective de l'identité éthico-morale globale (donc l'accomplissement de la volonté exprimée à l'étape 3), que celle-ci ait été sujette à diverses fractures dans le passé, ou qu'elle soit simplement rendue, dans sa maturation, à l'unification de ses divers contenus.

Étape 1: La stabilité relative de l'identité éthico-morale globale dans l'organisation

(a) l'uniformité de l'identité éthico-morale globale (sans changement substantiel). Dans ce cas, il peut arriver que l'unité de l'organisation (filiale, division, service, département) répète les mots utilisés par la direction de l'organisation, sans aller plus loin (le document de mission, vision et valeurs devient alors un pur exercice de réponse stigmatisée de l'unité organisationnelle). L'identité éthico-morale globale de l'organisation demeure stable et relativement uniforme;

(b) le caractère changeant de l'identité éthico-morale globale, au fil des années: l'identité éthico-morale globale peut être unifiée (au niveau axiologique: il y a alors une volonté corporative d'orienter les discours éthique/moral de l'organisation sur les mêmes valeurs, quels que soient les documents corporatifs concernés), ou chaotique (au niveau axiologique, c'est la discontinuité des valeurs à travers les documents corporatifs traitant des enjeux éthiques/moraux de l'organisation).

L'analyse du discours éthique/moral de l'organisation comme source de l'identité éthico-morale globale peut se faire à partir du texte lui-même. Mais cela apparaît souvent insuffisant. Car une telle analyse fait abstraction de facteurs internes ou externes ayant pu influencer l'évolution de ce discours. Les facteurs internes concernent particulièrement les changements opérés à la direction de l'entreprise (le président et chef de la direction, ou PDG), les rédacteurs de ces documents, et les acquisitions d'entreprise. Quant au président et chef de la direction de l'entreprise, tout changement à cet égard peut, avec le temps, exercer une certaine influence sur la culture et l'éthique de l'organisation. Mais cette influence, lorsqu'elle existe, n'est détectable qu'à long terme, et souvent par comparaison avec le discours éthique/moral antérieurement tenu par l'organisation. D'autres textes permettent parfois aussi d'y ajouter des indices importants, tels que les messages du président et chef de la direction qui sont inclus dans les rapports financiers annuels,

les conférences données par le président et chef de la direction, voire son autobiographie publiée. Quant aux rédacteurs de ces documents corporatifs, ils demeurent, la plupart du temps, inconnus, à moins qu'une étude sur le terrain ne permette de dévoiler leur provenance interne (service des relations publiques, service du personnel, contentieux, conseil d'administration). Quant aux acquisitions d'entreprises, il s'agit d'événements cruciaux dans l'histoire d'une organisation, entre autres, parce que la culture et l'éthique de l'organisation acquise doit s'intégrer à celles de l'organisation qui en a pris possession ou le contrôle. Cette intégration se fait parfois aisément, parfois de manière ardue (quand il y a des conflits évidents dans l'essence des cultures et éthiques organisationnelles en question). Parfois, cette intégration ne réussit jamais à se faire; avec le temps, l'entreprise se départit, le plus souvent, de celle qu'elle avait acquise, ou elle réduit sensiblement la part d'actions qu'elle détient sur le capital-actions de celle-ci. Les facteurs externes incluent la réglementation gouvernementale et l'activisme de groupes d'intérêt public, qui constituent des influences souvent déterminantes sur le discours éthique/moral de l'organisation. D'autres facteurs externes s'y ajoutent: l'évolution de la sensibilité éthique/morale dans la société (autant dans la société où se trouve le siège social de l'entreprise que dans les sociétés où elle fait affaires), les scandales qui ont pu affecter le secteur d'activités occupé par l'entreprise (et l'ampleur des poursuites légales contre l'entreprise qui ont émané de ces scandales) ainsi que les changements opérés par les concurrents dans leur discours éthique/moral corporatif. Le mimétisme inter-organisationnel, dans un secteur économique donné, peut également contribuer à aligner l'identité éthico-morale des entreprises de ce secteur, de façon à réduire leurs particularités, en copiant l'orientation éthique des entreprises qui agissent comme chefs de file de ce secteur. Dans un secteur spécifique, des entreprises peuvent choisir d'opérer un tel mimétisme, quand vient le temps de définir ou redéfinir leur identité éthico-morale. D'autres peuvent choisir de résister à cette tentation, en conservant leurs particularités et en définissant leur identité éthico-morale de manière totalement indépendante de ce que les chefs de file du secteur ont choisi comme identité éthico-morale de l'organisation. La possibilité de participer à un mimétisme inter-organisationnel fait partie intégrante des facteurs externes à considérer.

Étape 2: L'avènement d'une identité éthico-morale globale « fracturée »

La multiplication des sous-identités éthiques (les divisions et filiales) ou des micro-identités éthiques (les départements et services), dans une organisation, peut avoir de multiples causes: (1) le dynamisme de l'entité (une division ou filiale, pour la sous-identité; un département ou service, pour la micro-identité éthico-morale), sa volonté de se définir, de renforcer

le sentiment d'appartenance, (2) le caractère « mou » de l'identité éthico-morale globale de l'organisation, (3) le manque de leadership éthique tendant à harmoniser la création de sous-identités et de micro-identités avec l'identité éthico-morale globale de l'organisation, (4) la dispersion des niveaux de décision; (5) le phénomène de « silo »: chaque unité développe ses propres mission/vision/valeurs et même ses normes de comportement éthique, sans lien avec l'identité éthico-morale globale de l'organisation. La multiplication des sous-identités ou des micro-identités éthiques dans l'organisation peut refléter la multiplicité des sous-cultures qui nourrissent l'évolution de l'identité globale de l'organisation (Powell et al. 2009, 450).

- (a) l'identité globale « sclérosée » (identité globale empêchant l'intégration de sous-identités et de micro-identités éthiques);
- (b) l'identité globale « éclatée » (existence parallèle de l'identité éthico-morale globale, des sous-identités et des micro-identités éthiques; pluralité d'identités éthiques indifférentes les unes aux autres;
- (c) l'identité globale « en dégénérescence » (identité éthico-morale globale sans influence sur les sous-identités et les micro-identités éthiques; multiplication des sous-identités et des micro-identités éthiques; pluralité d'identités éthiques « différenciées » (recherche d'identité éthico-morale par les divisions et filiales, départements et services de l'organisation, mais sans influence exercée par l'identité éthico-morale globale). L'exercice de réflexion visant l'autonomie de l'unité organisationnelle peut révéler que l'unité de l'organisation (filiale, division, service, département) retient la majorité des valeurs et attitudes fondamentales de l'organisation, tout en les intégrant dans son document de mission, vision et valeurs, en y ajoutant ou non d'autres valeurs et attitudes qui la définissent. L'identité éthico-morale globale de l'organisation est alors en dégénérescence.
- (d) l'identité globale « en voie de disparition » (même si les sous-identités et les micro-identités éthiques continuent d'exister): l'exercice de réflexion recherchant l'affirmation d'une sous-culture organisationnelle peut avoir pour effet que l'unité de l'organisation (filiale, division, service, département) retient très peu de valeurs et attitudes de l'organisation, en y ajoutant ou non d'autres valeurs et attitudes auxquelles elle tient. L'identité éthico-morale globale de l'organisation est alors en voie de disparition.

Étape 3: La reconstruction progressive de l'identité éthico-morale globale

À travers l'uniformisation relative (visant une identité éthico-morale globale qui soit uniforme, dans toutes les divisions, filiales, départements et services de l'entreprise) ou l'unification relative (recherchant une identité éthico-morale globale qui soit unifiée – l'unification permettant certaines différences que ne tolère pas l'uniformisation) des sous-identités et des micro-identités éthiques.

Étape 4: L'uniformisation/unification effective de l'identité éthico-morale globale

Que ce soit l'uniformisation ou l'unification de l'identité éthico-morale globale de l'organisation qui est recherchée, il s'agit alors ou bien d'une unification/uniformisation de l'identité éthico-morale globale de l'organisation qui est un phénomène nouveau en soi, ou bien d'une réunification /ré-uniformisation de l'identité éthico-morale globale et des sous-identités et micro-identités éthiques (considérant qu'une uniformisation/unification existait antérieurement à certains événements marquants de l'histoire de l'entreprise). Lorsque la direction de l'organisation tend à unifier l'identité éthico-morale de l'organisation, elle est bien consciente que des sous-identités (et même micro-identités) existent déjà. Mais elle désire unifier le tout. Souvent, c'est par le biais d'une planification stratégique bien orchestrée, par laquelle la direction demande que toutes les unités de l'organisation puissent définir leur mission, vision et valeurs, en référant aux valeurs et attitudes fondamentales de l'organisation, telles que promulguées dans le cadre de l'opération de planification stratégique.

Dans cet article, il ne sera question que de la première étape: la stabilité relative de l'identité éthico-morale globale de l'organisation, telle que analysée à travers les codes d'éthique et les rapports de développement durable de quatre entreprises (secteur des cosmétiques: L'Oréal et Estée Lauder; secteur des produits alimentaires: Danone et PepsiCo), sur une période de dix ans (2011-2020). Nous verrons dans quelle mesure cette identité éthico-morale globale est uniforme, unifiée ou chaotique, du moins à travers l'évolution du code d'éthique et des rapports de développement durable de ces deux entreprises.

3- L'analyse du discours éthique/moral de quatre entreprises, comme révélatrice de leur identité éthico-morale globale

Il s'agit ici d'analyser l'identité éthico-morale globale de quatre entreprises, de deux secteurs d'activités (cosmétiques: Estée Lauder, L'Oréal;

produits alimentaires: Danone, PepsiCo), à partir de deux documents se rapportant à leur discours éthique/moral organisationnel (code d'éthique et rapports de développement durable). La période temporelle retenue pour analyse se situe entre 2011 et 2020. Puisque des événements internes ou externes à l'organisation peuvent influencer de manière significative le développement du discours éthique/moral organisationnel, il en sera tenu compte. Ils seront traités comme des « événements potentiellement significatifs ». D'ailleurs, Balmer et Gray (1998,695-702) mentionnaient que dix facteurs environnementaux peuvent contribuer à ce que l'identité de l'entreprise prenne davantage d'importance. Parmi ces dix facteurs, on retrouve les fusions et acquisitions, de même que les attentes du public envers les réponses que les entreprises donneront aux grands enjeux sociaux issus de leurs activités et opérations. Cependant, il faut bien voir que certaines acquisitions n'ont que peu ou pas d'incidences sur l'identité éthico-morale de l'organisation, ne faisant que renforcer la position de l'entreprise dans un marché spécifique; ce sont des « acquisitions sans incidence éthique significative ». Dans d'autres cas, le type d'entreprises acquises peut affecter, positivement ou négativement, l'identité éthico-morale de l'organisation, en raison des enjeux éthiques qui découlent des produits qu'elles mettent en marché. Ce sont des « acquisitions avec incidence éthique significative ». Ce sont ces acquisitions qui font partie du contexte d'évolution du contenu du code d'éthique et des rapports de développement durable d'une entreprise. Il demeure cependant difficile d'établir quelque corrélation entre les acquisitions (avec ou sans incidence éthique significative) et l'évolution du contenu du code d'éthique et des rapports de développement durable, sans avoir quelque confirmation, en provenance des acteurs les importants dans l'organisation, de l'un ou l'autre de ces deux phénomènes. C'est pourquoi il faut éviter d'énoncer des conclusions hâtives, et convenir plutôt d'hypothèses à vérifier.

Pour l'analyse des codes d'éthique des quatre entreprises sélectionnées, nous utiliserons les huit catégories de valeurs et attitudes précédemment identifiées, de même que l'échelle de récurrence, autant pour les valeurs et attitudes que pour les clauses de respect des lois, les obligations et interdictions incluses dans ces codes. Le seuil minimal de dix occurrences permet, dans tous les cas, d'assurer le caractère significatif de la récurrence, au sein d'un même document corporatif. C'est ce seuil qui sera retenu dans la présentation des résultats de l'analyse de contenu des codes d'éthique et des rapports de développement durable. Les rapports de développement durable qui seront analysés couvriront la période de 2011 à 2020.

Secteur des cosmétiques

Le cas de L'Oréal

En ce qui regarde les événements externes potentiellement significatifs pour le discours éthique/moral de L'Oréal, on peut noter l'achat, en mars 2006, de Body Shop (entreprise britannique reconnue pour ses engagements de responsabilité sociale, de développement durable et, plus largement, son éthique organisationnelle), puis sa vente en juin 2017. C'est là une acquisition avec une incidence éthique potentiellement significative, quant à l'identité éthico-morale de L'Oréal. Durant cette période, Jean-Paul Agon est d'abord directeur général (avril 2006 à mars 2011), puis président et chef de la direction de l'entreprise (depuis le 14 mars 2011). Quelques autres acquisitions peuvent également avoir eu une incidence éthique significative sur l'identité éthico-morale de L'Oréal: Urban Day (États-Unis, 2012: niche dans la « vegan beauty »), Saint-Gervais Mont Blanc (France, 2016: eaux thermales), les thermes de Laroche-Posay (France, 2018: eaux thermales, produits dermatologiques), Logocos Naturkosmetik (Allemagne, 2018: cosmétiques naturels). Dans toutes ces acquisitions réalisées depuis 2012, on peut déceler une volonté corporative de développer des cosmétiques plus « naturels ». On aurait pu s'attendre à ce que l'acquisition de Body Shop demeure le fleuron de cette tendance. Mais L'Oréal a vendu Body Shop en 2017. Il y a ainsi une apparence de discontinuité dans l'orientation corporative vers une naturalité accrue des produits de L'Oréal. Une telle discontinuité pourrait éventuellement annoncer que ces acquisitions réalisées depuis 2012 pourraient avoir contribué à l'évolution du code d'éthique et des rapports de développement durable chez L'Oréal. Mais sans des données internes dans l'histoire de L'Oréal (entrevues avec des acteurs-clés, par exemple) qui confirment ou infirment une telle hypothèse, il est impossible de retenir ce critère pour l'analyse, dans le cadre du présent article.

L'évolution du code d'éthique chez L'Oréal

Durant la période temporelle retenue pour étude (2011-2020), L'Oréal a publié deux versions de son code d'éthique (2007, 2014). Dans la version 2007 du code d'éthique, une seule valeur éthique obtient une récurrence significative: le respect (14 occurrences). Il faut remarquer certaines valeurs et attitudes dont la récurrence est peu significative appartiennent toutes à la catégorie de valeurs et d'attitudes liées à l'intégrité: intégrité, honnêteté, et objectivité. Le code d'éthique comporte un haut niveau de clauses de respect de la loi (34 occurrences: hautement significatif), d'interdictions (42 occurrences: hautement significatif) et surtout d'obligations (106 occurrences: hautement significatif). Ce haut niveau d'encadrement normatif pourrait, en partie, expliquer le peu de récurrences de certaines valeurs et attitudes

liées à l'intégrité: honnêteté, intégrité et objectivité. Quand on interdit des comportements ou qu'on en rend d'autres fortement obligatoires, on n'a pas besoin d'insister sur des valeurs et attitudes d'honnêteté, d'intégrité et d'objectivité. Elles sont supposées être sous-jacentes au discours normatif. Dans la version 2014 du code d'éthique, les valeurs et attitudes les plus récurrentes dans le code de 2014 ne sont pas exactement les mêmes que dans celui de 2007. Le respect a pris plus d'importance. Elle est devenue la seule valeur dont la récurrence est hautement significative (22 occurrences). Pour le reste, on ne retrouve que les valeurs et attitudes suivantes dont la récurrence est moyennement significative: par exemple, la responsabilité, l'équité et l'intégrité. On peut observer que la valeur d'intégrité qui, dans le code de 2007, avait une récurrence peu significative, en a pris un peu plus dans le code de 2014. Certaines valeurs et attitudes dont la récurrence est peu significative peuvent tout de même être soulignées: l'honnêteté, la collaboration et l'objectivité. Le code d'éthique comporte un haut niveau de clauses de respect de la loi (69 occurrences: hautement significatif), d'interdictions (104 occurrences: hautement significatif) et d'obligations (104 occurrences: hautement significatif). On peut noter ici une très haute récurrence des clauses de respect de la loi ainsi que des interdictions, par rapport au code de 2007.

De cette analyse comparative du contenu des versions 2007 et 2014 du code d'éthique de L'Oréal, nous pouvons tirer deux conclusions. D'une part, la valeur de respect était déjà la valeur la plus importante du code de 2007. Elle a pris encore plus d'importance dans le code de 2014. D'autre part, le code de 2014 est devenu beaucoup plus « légaliste », par une augmentation très substantielle des clauses de respect de la loi et des diverses obligations applicables aux employés de L'Oréal.

L'évolution des rapports de développement durable chez L'Oréal

Quatre éléments des rapports de développement durable chez L'Oréal semblent traverser le temps, sans trop subir de modifications, comme s'ils constituaient véritablement les fondations des engagements corporatifs de développement durable dans cette entreprise. Premièrement, les quatre piliers du développement durable: innovation durable, production durable, consommation durable, partage de la croissance avec les employés, les fournisseurs et les communautés locales. Deuxièmement, la notion de « changement de paradigme », souvent évoquée par le président Jean-Paul Agon, référant par-là à des changements « dans l'organisation et dans la manière de travailler » (rapport de 2014), ou au processus par lequel l'entreprise vise à « réinventer la manière de concevoir, de fabriquer et de commercialiser ses produits, et plus généralement d'exercer notre métier » (rapport de 2020). Troisièmement, le dialogue permanent avec les parties prenantes et les engagements de « co-construction de projets » avec elles. Quatrièmement,

les quatre grands piliers du progrès social: « Care » (la santé), « Protect » (prévention et soutien financier en cas d'accident), « Balance » (conciliation travail-famille), et « Enjoy » (qualité de vie au travail). Cependant, un élément étonne. Dans son rapport de développement durable 2012, il est dit ceci: « (...) faire preuve d'humilité: nous ne sommes pas parfaits et nous le disons. Ce qui compte, ce n'est pas qui nous sommes: c'est la trajectoire ». Dès 2013, le ton change. On parle plutôt d'une « démarche vertueuse ». Dans le rapport de 2020, l'entreprise va plus loin encore, en affirmant adopter « une approche qui a généré une véritable spirale vertueuse nous obligeant à être toujours plus créatifs, plus innovants, plus audacieux ». La notion de vertu s'est ainsi grandement éloignée du sens qui lui est habituellement attribué.

Dans les rapports de développement durable publiés par L'Oréal, on peut constater globalement une présence importante de plusieurs valeurs, ce qui en fait un document éthiquement orienté (ou centré sur les valeurs), à l'instar du code d'éthique. Cela suggère une certaine continuité du discours éthique de L'Oréal, en termes d'orientation téléologique. Cependant, les valeurs et attitudes véhiculées dans les rapports de développement durable sont très peu en lien avec celles qui sont les plus récurrentes dans le code d'éthique de cette entreprise, que ce soit celui de 2007 ou celui de 2014. La valeur de respect, si centrale dans le code d'éthique (versions 2007 et 2014), y est peu récurrente. Cependant, deux valeurs spécifiques retiennent l'attention. De 2011 à 2013, le rapport de développement durable affiche une augmentation sensible de la récurrence de la valeur de responsabilité. Puis, dès 2014, la pente est descendante. La récurrence de la valeur de responsabilité diminue sensiblement, pour se raréfier dans les années suivantes, jusqu'à l'année 2020, où elle effectue une légère remontée. De 2011 à 2013, la valeur de partage a également eu une croissance, mais à une bien plus petite échelle... pour ensuite devenir presque inexistante à partir de 2018. Il est difficile de ne pas penser à Body Shop, dont L'Oréal se départit en juin 2017. L'entreprise Body Shop a toujours été dotée d'une réputation liée à de forts engagements envers la responsabilité sociale et le développement durable. Il est permis d'énoncer l'hypothèse que l'achat de Body Shop par L'Oréal en 2006 a pu influencer la manière dont ses rapports de développement durable étaient élaborés. Cela n'explique cependant pas la chute drastique des valeurs de responsabilité et de partage, à partir de 2014, et surtout à partir de 2015.

Le cas d'Estée Lauder

En juillet 2004, William P. Lauder est président et chef de la direction d'Estée Lauder. Sous son leadership, Estée Lauder ne fait pas d'acquisitions significatives. Le 1^{er} juillet 2009, c'est Fabrizio Freda qui devient président et chef de la direction de l'entreprise. Il est encore en poste actuellement. Sous sa direction, Estée Lauder a réalisé plusieurs acquisitions importantes,

dont deux seraient potentiellement significatives, en termes d'éthique organisationnelle. D'une part, on peut retenir Smashbox Beauty Cosmetics (États-Unis), acquise en 2010; l'entreprise fait sa marque par des produits qui ont été fabriqués « sans cruauté animale ». D'autre part, notons l'acquisition de Dr. Jart + (Corée du sud), dont la niche consiste dans des soins de peau qui soient innovants et recommandés par des dermatologues. Dans les deux cas, on peut certainement souligner la volonté de faire ressortir la préoccupation d'Estée Lauder pour la santé, à la fois celle des êtres humains et celle des animaux.

L'évolution du code d'éthique chez Estée Lauder

Durant la période temporelle retenue pour étude (2011-2020), Estée Lauder a publié deux versions de son code d'éthique (2011, 2017). La version 2011 du code d'éthique est peu étoffée et, par surcroît, très courte. Il n'est donc pas étonnant d'y retrouver une très basse récurrence des valeurs/attitudes. Ainsi, la responsabilité n'y est mentionnée qu'à deux reprises, c'est-à-dire autant que la mention de la réputation corporative. La version 2017 du code d'éthique est, sans contredit, un renversement de perspective, par rapport à la version 2011. Deux valeurs ont une récurrence significative: la responsabilité et l'équité. Le nombre d'obligations (42 occurrences) et d'interdictions (45 occurrences), conjugué avec une très grande accentuation sur le respect des lois et règlements (80 occurrences) en font un code très légaliste. La version 2021 du code d'éthique poursuit la lancée « légaliste » de la version de 2017, avec une diminution du nombre d'obligations (33 occurrences) et d'interdictions (36 occurrences), mais surtout avec une diminution substantielle de clauses de respect des lois et règlements (38 occurrences). Du même coup, on peut noter que la récurrence plus significative (que la version de 2017) des valeurs de responsabilité et d'équité, avec l'accentuation de la valeur d'intégrité, qui était presque totalement absente des deux versions antérieures du code d'éthique.

L'évolution des rapports de développement durable chez Estée Lauder

Le nom donné aux rapports corporatifs se modifie à travers le temps. Ainsi, 2012 à 2017, il s'agit de « rapports de responsabilité corporative ». Depuis 2017, il s'agit de « rapports de citoyenneté corporative et de développement durable », avec la mention de l'année « fiscale » en question. Cinq éléments se retrouvent régulièrement dans les rapports de responsabilité corporative, ou de citoyenneté corporative et de développement durable – ce qui illustre une volonté de continuité dans les messages fondamentaux que l'entreprise veut véhiculer dans ces rapports. Premièrement, la référence aux valeurs de la famille Lauder: respect des individus, passion pour l'entrepreneuriat et tendance à la créativité (rapport de 2012). Ces valeurs

familiales sont affirmées comme le fondement de l'entreprise elle-même et de ses engagements envers les personnes et les communautés, comme reflet de la citoyenneté corporative dans les marchés globalisés (rapport de 2019). On voit également mentionnée la « fierté » d'être une entreprise qui tente de vivre ses valeurs fondamentales au quotidien (rapports de 2020 et de 2021). Deuxièmement, la grande importance accordée à la diversité et à l'inclusion: ce qui est intéressant de noter ici, c'est le motif premier invoqué par l'entreprise pour valoriser la diversité et l'inclusion. Dans certains rapports, on voit clairement que le motif invoqué en tout premier lieu est de favoriser la croissance de l'entreprise: "For our business to flourish, it is vital that we understand the different needs of our customers around the world, spanning more than 150 countries. This is one reason that we value and promote an inclusive and diverse workplace that supports creativity and innovation, leverages each person's unique strengths and encourage every person to be a leader" (rapport de 2012); "the unique mix of ideas and experience of our employees helps enhance our business" (rapport de 2014). Troisièmement, le motif pour lequel l'entreprise est à l'écoute de ses parties prenantes semble également être souvent lié uniquement à la croissance de l'organisation: "collaborating with our stakeholders provides valuable insight on our performance and ways in which we can improve and helps us to identify risks and opportunities facing our business and industry" (rapport de 2014); "we collaborate with our many stakeholders including suppliers, retailers and consumers, to help us reach our strategic goals in the areas of our culture, our social investments, and our sustainable design practices" (rapport de 2017). Quatrièmement, la fierté d'être une entreprise qui ne fait pas d'expérimentation animale: dans son rapport de 2012, l'entreprise affirme pourtant que le cas pourrait survenir, lorsque ces expérimentations sont requises par la loi. Mais de manière générale, on retrouve toujours le même énoncé, d'un rapport à l'autre: "We do not test our products or ingredients on animals, nor do we ask others to test on our behalf". Cinquièmement, une notion éclatée de culture organisationnelle: tout qualificatif lié à la culture d'une organisation démontre un accent très fort et quotidiennement réalisé sur l'un ou l'autre aspect de la vie organisationnelle. Pourtant, les entreprises n'ont généralement pas pour prétention que leur culture a de multiples volets d'accentuation. Elles se satisfont généralement d'en avoir un, deux, voire trois (culture monocentrique, bi-centrique, ou tri-centrique). Dans le cas d'Estée Lauder, la situation révélée par l'analyse de ses rapports de responsabilité, citoyenneté et développement durable illustre une réalité différente. Dans le rapport 2012, la culture organisationnelle est caractérisée par la diversité et l'inclusion. En 2014, c'est plutôt une culture d'intégrité et d'inclusion. En 2017, il s'agit d'une culture d'apprentissage et de croissance ainsi qu'une culture de santé et sécurité au travail. En 2019, ce qui est mis de l'avant, c'est une culture d'inclusion et de diversité, d'appartenance, de leadership

et de collaboration. On y précise qu'il s'agit d'une culture qui célèbre les différences individuelles et qui unit, toutes et tous, dans un but commun. En 2020, la culture organisationnelle d'Estée Lauder devient une culture d'appartenance, d'inclusivité, d'éthique et d'intégrité. En 2021, elle prend encore une autre forme: une culture d'appartenance qui favorise l'inclusion, la diversité et l'équité, une culture de la santé et sécurité au travail, une culture de l'apprentissage (qui encourage l'épanouissement et le développement professionnel des employés) et une culture de citoyenneté globale (et d'un même but partagé) qui entraîne une culture des dons philanthropiques. L'entreprise aurait eu avantage à mieux cadrer son discours sur sa propre culture organisationnelle. Elle bénéficiait pourtant d'un levier à cet égard: l'approche holistique qu'elle prétend, depuis son rapport de 2019, être liée à certaines de ses activités (empaquetage, partenariats), ou plus généralement à sa conception de la bonne citoyenneté corporative et du développement durable. Si l'entreprise avait développé son approche dite « holistique », cela lui aurait permis de donner plus de sens et de substance à une culture organisationnelle « multicentrique ».

Au niveau des valeurs véhiculées dans les rapports de responsabilité, citoyenneté et développement durable d'Estée Lauder, elles sont nombreuses. Mais la valeur la plus récurrente, de 2012 à 2017, est la responsabilité. Depuis 2019, la responsabilité n'est plus la seule valeur dont la récurrence est très significative: il y a également la collaboration et l'équité. Une certaine continuité intertextuelle existe entre le code d'éthique de 2017 et les rapports de 2020 et 2021: la responsabilité est la valeur la plus récurrente, avec l'équité qui arrive en seconde place. Le rapport de 2021 est un cas à part, pour plusieurs raisons. En premier lieu, la continuité intertextuelle entre le code d'éthique de 2021 et le rapport de la même année est frappante: la responsabilité et l'équité sont les valeurs les plus récurrentes, dans les deux cas. En second lieu, le rapport de 2021 ajoute une couche de nuances à propos de l'égalité et de l'équité, en parlant d'égalité de genre et d'égalité raciale, d'équité sociale, de justice raciale, de justice sociale, et de justice en lien avec les enjeux climatiques. Pour ce qui est de l'égalité raciale et de la justice raciale, l'entreprise elle-même déclare que ses engagements correspondent au mouvement « *Black Lives Matter* ». En ce qui concerne l'égalité de genre, l'enjeu est évidemment le reflet de la diversité des genres. Mais il s'y ajoute une dimension d'*empowerment*, dès qu'il est plus spécifiquement question des femmes. Le rapport de 2021 est ainsi garni de valeurs et d'attitudes organisationnelles. On peut cependant se demander s'il n'aurait pas été utile de définir les termes utilisés. Cela apparaît évident quand on voit des termes se côtoyer dans les mêmes pages du rapport, tels que « égalité de genre » et « équité raciale ». L'entreprise ne divulgue pas la définition qu'elle donne à l'égalité et à l'équité, pourtant essentielle lorsqu'on discute de tels enjeux liés

à la vie organisationnelle.

Secteur des produits alimentaires

Le cas de Danone

Entre mai 1996 et octobre 2014, Franck Riboud est président et chef de la direction chez Danone. En octobre 2014, il est remplacé par Emmanuel Faber, et ce, jusqu'en mai 2021, où le conseil d'administration, sous pression d'actionnaires importants, décide de l'écarter, en raison d'une performance financière peu satisfaisante de Danone, du moins à leurs yeux. (Gulati 2022, 186-187) a traité de ce cas comme du « *Do-Gooder's Dilemma* ». Le dilemme du leader « qui cherche à bien agir » (dans une logique sociale et environnementale) peut en venir à ne plus se préoccuper autant de la croissance de l'organisation et des profits annuels, comme s'il assumait, sans preuves à l'appui, que l'orientation vers une logique sociale serait payante pour l'entreprise et pour ses parties prenantes, du moins à long terme. Mais du coup, le leader se désintéresse des besoins de rentabilité à court terme, et ainsi des intérêts et attentes des actionnaires. C'est là une analyse particulièrement éclairante de la manière dont certains leaders agissent, avec profonde conviction, pour maximiser la performance sociale de leurs entreprises, sans réaliser cependant un juste équilibre entre la performance sociale et la performance financière de l'organisation. Cela nous révèle cependant le fragile terrain sur lequel s'aventurent tous les leaders qui ont à cœur de favoriser le plus possible la performance sociale des entreprises.

Depuis mai 2021, c'est Antoine Bernard de Saint-Affrique qui agit à titre de président et chef de la direction. Sous la direction d'Emmanuel Faber, deux acquisitions pourraient être significatives, en regard d'enjeux liés à une alimentation saine: WhiteWave Foods (États-Unis, juillet 2016) et Follow Your Heart (États-Unis, février 2021). On peut considérer que c'étaient là des événements corporatifs qui pourraient avoir des retombées sur le discours éthique/moral de Danone. Cependant, comme le code d'éthique de 2016 est publié la même année que l'acquisition de WhiteWave Foods, il n'y aurait pas là des incidences possibles. Seuls les rapports de responsabilité sociale de l'entreprise pourraient nous en apprendre davantage sur l'effet potentiel de l'orientation de cette acquisition de 2016. Pour ce qui est de l'acquisition de 2021 (Follow Your Heart), elle est trop récente pour qu'on puisse juger de son effet sur le discours éthique/moral de Danone. Par ailleurs, quelques mois plus tard, il y eut un changement brusque à la direction de Danone, ce qui peut laisser présager des modifications d'orientations stratégiques.

L'évolution du code d'éthique chez Danone

Durant la période temporelle retenue pour étude (2011-2020), Danone a publié deux versions de son code d'éthique (2006, 2016). La version 2006 du code d'éthique révèle la présence d'une seule valeur à récurrence moyennement significative: la responsabilité. On peut noter également une récurrence moyennement significative des obligations (9 occurrences), mais surtout une récurrence très significative du nombre d'interdictions (17 occurrences) et des clauses de respect des lois et règlements (18 occurrences). Dans la version 2016 de son code d'éthique, Danone réduit le tout... La responsabilité est la valeur la plus récurrente, avec ses quatre occurrences. Le nombre d'occurrences des obligations (7 occurrences), des interdictions (4 occurrences) et des clauses de respect des lois et règlements (11 occurrences) a chuté de manière importante. On se serait attendu qu'avec la diminution radicale des clauses « légalistes » (obligations, interdictions, clauses de respect des lois et règlements), il y ait une augmentation substantielle de la récurrence des valeurs et attitudes éthiques. Pourtant, il n'en est rien. Des valeurs et attitudes aussi importantes que le respect, l'ouverture, l'honnêteté, la loyauté et la transparence ne sont mentionnées, chacune, qu'une seule fois dans tout le code d'éthique. Il ne peut donc pas s'agir d'une réinterprétation de l'orientation plus téléologique (centrée sur les valeurs et attitudes), en réaction contre une normativité morale qui serait plus caractéristique de la version 2006 du code d'éthique.

L'évolution des rapports de développement durable chez Danone

Le rapport de développement durable produit par Danone en 2009 a une importance toute particulière. Dans ce rapport, il est affirmé que « 2008 a été l'année charnière de la construction du double projet économique et social de Danone », incluant, entre autres, des enjeux grandissants dans les problématiques de santé publique. On y voit affirmées également les valeurs/attitudes fondamentales de Danone qui auraient été explicitement déclarées en 1997: humanisme, enthousiasme, ouverture, et proximité. D'ailleurs, certains rapports subséquents, tel le rapport de 2011, renvoient explicitement à des passages spécifiques du rapport de 2009, ce qui indique l'importance de ce dernier, au niveau du discours éthique/moral de Danone. On peut s'en rendre compte également, par certains passages emblématiques de ce rapport, dont celui-ci se rapportant au fameux double projet économique et social: « la prise en compte des dimensions sociales et sociétale, au cœur du modèle de l'entreprise (c'est-à-dire intégré au business) en fait pour Danone une démarche de transformation fondamentale dont les impacts permettent d'explorer une nouvelle vision de l'entreprise, en faisant évoluer nos modèles économiques, en changeant l'état d'esprit des collaborateurs, en attirant des talents en phase avec ce modèle d'entreprise, et en assurant la croissance

durable de Danone en termes économique, social et environnemental ». Dès le rapport de 2010, on comprend que le double projet économique et social suppose de « trouver le juste équilibre entre les implications sociétales et la finalité économique de Danone, qui est sa raison d'être ». Dans le rapport de 2019, le ton est moins précis et exigeant: « combiner la réussite économique avec le progrès social et environnemental ». Mais on y perçoit également une volonté corporative axée sur le « sens du collectif ». En effet, Danone veut alors « accélérer la révolution de l'alimentation avec toutes ses parties prenantes ».

Cinq éléments reviennent constamment, d'une année à l'autre, dans les rapports de développement durable publiés par Danone. Premièrement, Danone se définit comme une « entreprise qui donne du sens et qui continue à créer du sens ». La création de sens est décrite comme étant la « source de l'engagement et de la différenciation ». La volonté corporative de Danone semble être de renforcer cette création de sens par diverses initiatives sociales (rapports de 2009 à 2013). Dans le rapport de 2014, il est mentionné que Danone désire toujours donner plus de sens à sa mission corporative: « apporter la santé par l'alimentation du plus grand nombre ». Deuxièmement, les quatre axes stratégiques qui définissent la mission de Danone: ils sont définis comme étant la santé, l'accessibilité pour tous, la Nature (enjeux environnementaux) et les êtres humains. Ils sont particulièrement structurants dans les rapports publiés entre 2009 et 2012. Troisièmement, le dialogue avec les parties prenantes: cet élément revient constamment dans les rapports de développement durable publiés par Danone. Les parties prenantes visées sont les suivantes; consommateurs, communautés locales, société civile, fournisseurs, clients, actionnaires, syndicats, salariés, et environnement. Danone considère que le dialogue avec ses parties prenantes est cohérent avec son double projet économique et social: « élargir le double projet économique et social en l'ouvrant aux dimensions sociétales et en intégrant l'ensemble des parties prenantes dans la création et le partage de la valeur » (rapport de 2010). Le dialogue avec les parties prenantes permet également à l'entreprise de se rapprocher des problématiques vécues localement (rapports de 2012 et 2013). C'est pourquoi il en découle une « co-création » (d'une valeur partagée) réalisée avec les parties prenantes de Danone et « qui bénéficie à l'entreprise comme aux parties prenantes » (rapport de 2011). Quatrièmement, le dialogue social comme étant « un levier de progrès économique et social » (rapport de 2013): le dialogue social prend ici une dimension internationale et s'applique à la fois aux filiales de Danone et à certains organismes internationaux avec lesquels Danone a des liens. Cinquièmement, la démarche « RESPECT » (lancé en 2005) qui vise spécifiquement à « étendre le double projet économique et social de Danone à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, hors les producteurs de lait », entre autres par l'exigence que les fournisseurs

respectent les principes de développement durable – ce qui suppose une évaluation annuelle des sites des fournisseurs en regard de leur conformité à ce principes.

Sur quatre autres enjeux, les rapports de développement durable publiés par Danone illustrent des changements importants, dans la période sous étude (2011-2020). Premièrement, la notion de culture organisationnelle chez Danone évolue, à travers les différents rapports de développement durable. En 2009 et 2010, les différences sont subtiles: culture de sécurité et d'agilité (rapport de 2009), culture de sécurité pérenne et de réactivité (soutenue par de nouvelles méthodes de travail (rapport de 2010). En 2011 et 2012, l'accent est mis sur un aspect plutôt que l'autre: culture d'agilité (rapport de 2011), culture de sécurité (rapport de 2012). En 2014, s'opère un changement radical de conception de la culture organisationnelle de Danone: une culture centrée sur le « double projet économique et social » et une culture « Qualité » (qualité des produits). Il est alors expliqué, dans le rapport, que le « double projet économique et social » définit la culture de Danone et que cela remonte au « discours de Marseille prononcé par Antoine Riboud, en 1972 ». Antoine Riboud était alors président et chef de la direction de Danone. C'est dans sa conférence aux Assises nationales du CNPF, le 25 octobre 1972, qu'il a créé cette notion de « double projet économique et social ». Deuxièmement, l'enjeu de diversité est traité différemment dans deux rapports spécifiques, même si dans les deux cas, il est reconnu explicitement que c'est « une richesse pour l'entreprise ». En 2011, le rapport affirmait que « valoriser la diversité culturelle, sociale, générationnelle de nos employés, bénéficier des apports des hommes et des femmes ainsi que des différences d'expériences et de formation n'est plus seulement un sujet de ressources humaines, mais bien un sujet de performance économique ». En 2012, on précise que la diversité est même « un facteur de performance collective ». Troisièmement, le rapport de 2014 met de l'avant une « stratégie axée sur les catégories de produits vertueuses ». Il s'agit ici de produits qui sont recommandés par les autorités de santé publique et qui constituent des « alternatives préférables à d'autres produits sur le marché ». On voit se dessiner ici une orientation stratégique vers des produits favorisant une saine alimentation. Quatrièmement, les rapports de développement durable publiés par Danone, entre 2009 et 2020, manifestent la présence d'une seule valeur dont la récurrence est significative: la responsabilité. Mais sa récurrence est en pente descendante depuis 2009: d'une récurrence hautement significative à une récurrence peu significative.

Le cas de PepsiCo

Quant à PepsiCo, Steven S. Reinemund était président de l'entreprise entre 2001 et 2006: sous sa direction, le code d'éthique de 2004 fut adopté. Indra Nooyi est présidente de l'entreprise, entre 2006 et 2018; sous sa

direction, le code de 2012 fut adopté. En 2006, PepsiCo acquiert les deux tiers, puis en 2011, le tiers restant des actions ordinaires de Wimm-Bill-Dann Foods (JSC (Russie), entreprise produisant des jus de fruits, lait et yogourt. En 2016, PepsiCo a acquis l'entreprise américaine KeVita, spécialisée dans les boissons probiotiques, une niche pro-santé. Depuis le 3 octobre 2018, c'est Ramon Laguarta qui agit comme président et chef de la direction; sous sa direction, la dernière version du code d'éthique fut adoptée (en 2020). Sous son leadership, PepsiCo a fait de récentes acquisitions qui manifestent une orientation nutritionnelle peu convaincante: Pioneer Foods (Afrique du sud, 2019-2020), Be & Cheery (Chine, 2020), et en particulier celle de Rockstar Energy Beverages (États-Unis, 2020), qui est spécialisée dans les boissons énergisantes. Depuis 2016, PepsiCo n'a fait qu'une seule acquisition importante qui soit orientée vers la naturalité des produits: KeVita, qui vend des boissons de kombucha. Par la suite, les trois acquisitions survenues en 2019-2020 vont plutôt dans une direction nutritionnelle inverse. Gulati (2022, 178) faisait état d'un changement substantiel dans l'énonciation même de la stratégie corporative: d'un « Purpose with Performance » (sous la direction d'Indra Nooyi), on passe à « Winning with Purpose » (sous la direction de Ramon Laguarta). Les deux formulations paraissent similaires, mais il n'en est rien. C'est le premier terme qui donne le sens de la stratégie, le second ne venant qu'en appui au premier. Sous Indra Nooyi, c'est le but « plus élevé » qui arrive en premier, alors que sous Ramon Laguarta, c'est la performance financière qui prévaut. À l'instar de L'Oréal, les acquisitions importantes faites par PepsiCo depuis 2016 expriment une apparence de discontinuité dans l'orientation corporative vers une naturalité croissante de ses produits. On pourrait s'attendre à ce que ces acquisitions aient pu contribuer à l'évolution du code d'éthique et des rapports de développement durable publiés par PepsiCo. Mais tant que des données internes (en particulier, des témoignages d'acteurs-clés dans l'histoire de PepsiCo) ne confirment pas ou n'infirment pas cette hypothèse, il est impossible de retenir ce critère pour l'analyse réalisée dans le présent article.

L'évolution du code d'éthique chez PepsiCo

Durant la période temporelle retenue pour étude (2011-2020), PepsiCo a publié trois versions de son code d'éthique (2004, 2012, 2020). Dans la version 2004 du code d'éthique, les attitudes et les valeurs les plus récurrentes sont l'honnêteté et l'équité, toutes deux ayant une récurrence moyennement significative. On peut noter que la valeur de responsabilité a alors une récurrence peu significative. Le code d'éthique comporte un niveau significatif d'obligations (12 occurrences) et d'interdictions (12 occurrences), mais un niveau très significatif de clauses de respect des lois (17 occurrences). Dans la version 2012 du code d'éthique, les attitudes et valeurs les plus récurrentes sont plus nombreuses que dans la version de 2004: responsabilité (20 occurrences:

réurrence hautement significative), intégrité (13 occurrences: significatif), et respect (12 occurrences: significatif). Parmi les valeurs à récurrence moyennement significative, nous retrouvons, la justice, l'honnêteté, la confiance et la franchise. Il est à noter que la valeur de responsabilité a pris beaucoup plus d'importance dans la version 2012 qu'elle en avait dans la version antérieure du code d'éthique. Mis à part la valeur de responsabilité qui remporte la palme, il faut également remarquer que plusieurs autres valeurs et attitudes dont la récurrence est faiblement significative appartiennent à la catégorie de valeurs et attitudes liées à l'intégrité. Le code d'éthique de 2012 est devenu extrêmement « légaliste » (122 clauses de respect des lois). De plus, le nombre d'interdictions (55 occurrences) et d'obligations (70 occurrences) y est extrêmement élevé. Dans la version 2020 du code d'éthique, les valeurs et attitudes les plus récurrentes sont les suivantes: responsabilité (25 occurrences: hautement significatif) et intégrité (12 occurrences: significatif). Parmi les valeurs dont la récurrence est moyennement significative, nous retrouvons l'honnêteté, la confiance, l'équité, la loyauté et la justice. Parmi les valeurs et attitudes dont la récurrence est peu significative, mentionnons le respect, la transparence, la franchise, l'objectivité et la collaboration. Le code d'éthique de 2020 est encore très « légaliste » par rapport à sa version antérieure. Nous y retrouvons une récurrence extrêmement élevée de clauses de respect des lois (91 occurrences). Il y a également un très grand nombre d'interdictions (71 occurrences) et d'obligations (42 occurrences).

L'évolution des rapports de développement durable chez PepsiCo

De 2011 à 2020, il est possible d'observer une évolution de l'élément central de la culture chez PepsiCo. En 2011-2012, la préoccupation de recevoir le feedback de la part de toutes les parties prenantes semble faire partie intégrante de la culture organisationnelle. Mais de 2013 à 2015, l'orientation est tout autre; la culture organisationnelle devient centrée sur les employés, plus précisément sur l'inclusion et l'engagement. C'est alors une « d'inclusion et d'engagement des employés ». En 2017, l'approche holistique vers toutes les parties prenantes de l'entreprise devient plus évidente et structurée. On y parle explicitement de toutes les parties prenantes, dans un esprit d'inclusivité, de prise en considération des droits humains fondamentaux et de développement économique. L'approche paraît prometteuse. Mais depuis 2018 (année où il y a changement au poste de président et chef de la direction), la culture organisationnelle devient centrée sur les consommateurs (« consumer-centric »). En 2019, une récupération de la diversité et de l'engagement des employés est réalisée, avec un fort accent mis sur sa contribution à l'atteinte des buts organisationnels; « At PepsiCo, we recognize that supporting diversity and engagement is not only the right thing to do, it is the right thing to do for our business ».

Dans les rapports de développement durable publiés par PepsiCo, il se trouve très peu de valeurs, ce qui crée une discontinuité du discours éthique de PepsiCo par rapport au contenu de son code d'éthique, en termes d'orientation téléologique. En ce qui concerne les valeurs et attitudes qui sont véhiculées dans les rapports de développement durable, il est étonnant de constater que seule la valeur de responsabilité obtient une récurrence moyennement significative, sur une période de quatre ans (entre 2013 et 2017). Les autres valeurs et attitudes sont ou bien totalement absentes ou bien mentionnées très occasionnellement. À tout le moins, il est possible d'affirmer que de ce point de vue, il y a une continuité relative entre le contenu axiologique du code d'éthique et celui des rapports de développement durable. Dans ces deux types de documents corporatifs, la valeur de responsabilité était clairement la plus récurrente, entre 2011 et 2020. Mais elle était suivie par l'intégrité, valeur qui est presque totalement absente des rapports de développement durable, durant cette même période. Enfin, la valeur de collaboration était peu présente dans les rapports de développement durable, à l'exception de l'année 2017; dans les années suivantes, elle se raréfie énormément. Un seuil similaire est observable entre 2017 (année où la valeur de responsabilité est la plus récurrente, autant qu'en 2013) et les années qui ont suivi, quant à la valeur de responsabilité, dont la récurrence est devenue presque nulle dès 2018. Il ne faut pas y voir obligatoirement un effet du nouveau leadership (puisque le nouveau président et chef de la direction entre en poste en octobre 2018). Mais les années qui ont suivi n'ont pas démontré non plus une volonté de redresser cette absence des valeurs de responsabilité et de collaboration, à l'intérieur des rapports de développement durable. Pourtant, dans le code d'éthique de 2020, la valeur de collaboration fait son apparition, même timide (avec trois occurrences), alors qu'elle était absente dans les deux versions précédentes du code d'éthique.

Leçons tirées des quatre entreprises sélectionnées

De l'analyse de contenu des différentes versions du code d'éthique et des rapports de développement durable chez les quatre entreprises sélectionnées pour la présente étude, nous pouvons tirer quatre constats:

On peut observer une absence d'influence entre le contenu du code d'éthique et celui des rapports de développement durable, comme si l'évolution de ces deux types de documents corporatifs s'effectuait « en silo », en dépit du fait que ce sont là des documents qui révèlent l'essence même du discours éthique/moral de l'organisation. Il y a discontinuité axiologique entre ces deux types de documents;

La mesure selon laquelle la continuité entre le code d'éthique et les rapports de développement durable s'effectue, dans une perspective téléologique, dépend non pas de la similarité des valeurs accentuées dans

ces deux types de documents corporatifs (ce qui reflète plutôt une continuité axiologique), mais de l'accentuation du discours éthique de l'organisation sur les valeurs (continuité d'orientation téléologique). Une continuité axiologique se rapportent aux valeurs et attitudes mentionnées dans divers documents se rapportant au discours éthique/moral de l'organisation. Une continuité d'orientation téléologique manifeste que le discours corporatif est globalement axé vers la visée éthique et ainsi vers la présence de valeurs organisationnelles plutôt que vers la normativité morale. Une continuité d'orientation déontologique ferait le mouvement inverse. Une continuité d'orientation téléologique requiert la présence d'une certaine continuité axiologique entre les différents documents du discours éthique/moral de l'organisation. Dans le cas de L'Oréal, une continuité d'orientation téléologique existait, même s'il y avait peu de similarités de valeurs (ou de continuité axiologique). Dans le cas d'Estée Lauder, on peut noter une continuité relative d'orientation téléologique entre les versions du code d'éthique et les différents rapports de responsabilité, citoyenneté et développement durable. Dans le cas de PepsiCo, c'est plutôt une discontinuité d'orientation téléologique qui peut être observée, car les rapports de développement durable étaient beaucoup moins marqués par la présence de valeurs que ne l'étaient les différentes versions du code d'éthique: celles qui étaient les plus récurrentes dans ces rapports n'étaient pas les mêmes que dans les versions du code d'éthique. Dans le cas de Danone, il y a une continuité axiologique entre les versions du code d'éthique et les rapports de développement durable: dans les deux cas, la baisse de récurrence de la valeur de responsabilité est observable, au fil des années.

Dans le contexte d'une orientation téléologique (visée éthique), la récurrence significative des valeurs à travers les différentes versions du code d'éthique est le fait d'une valeur (le respect, dans le cas de L'Oréal; la responsabilité, dans le cas de Danone) ou de deux valeurs (la responsabilité et l'intégrité, dans le cas de PepsiCo; la responsabilité et l'équité, dans le cas d'Estée Lauder).

En ce qui concerne l'orientation déontologique (normativité morale), la récurrence hautement significative, dans le code d'éthique, des clauses de respect des lois ainsi que des interdictions et des obligations se vérifie autant chez L'Oréal et Estée Lauder que chez PepsiCo. Mais chez Danone, l'évolution du code d'éthique va plutôt dans le sens d'une réduction substantielle des clauses legalistes, et donc une perte d'accentuation déontologique (ou de normativité morale).

De ces quatre constats, il découle une évolution de l'identité globale de l'entreprise comme une identité « hyper-segmentée ». La segmentation de l'identité éthico-morale globale de l'entreprise fait partie intégrante de sa stabilité au fil du temps, en dépit des changements effectués. Dans les quatre entreprises, nous observons une identité éthico-morale en changement, mais sous un mode chaotique, et donc, par voie de discontinuité axiologique.

En effet, la segmentation de l'identité éthico-morale globale se vérifie par l'absence de continuité axiologique entre le code d'éthique et les rapports de développement durable, sur une période de dix ans. La segmentation s'opérationnalise dès que l'évolution d'un document appartenant au discours éthique/moral de l'organisation (code d'éthique, rapports de développement durable) illustre combien les récurrences les plus fortes dans un document n'influencent aucunement le contenu des autres documents (« évolution en silo »).

Conclusion

L'évolution du discours éthique/moral chez L'Oréal, Estée Lauder, Danone et PepsiCo, sur une période de dix ans, permet de saisir que des changements opérés dans les différentes versions d'un code d'éthique ou dans les rapports de développement durable, ont des effets sur l'identité éthico-morale globale de l'organisation. Lorsque ces changements vont dans le sens de l'unification ou de l'uniformisation, l'identité éthico-morale globale de l'entreprise acquiert plus de force et de stabilité. Mais quand ils produisent plus de discontinuités que de continuités, alors l'identité éthico-morale globale devient « hypersegmentée ». La présente étude s'est concentrée sur l'étape 1 qui reflète une stabilité relative de l'identité éthico-morale globale.

Les recherches futures sur l'évolution de l'identité éthico-morale globale des organisations auraient avantage à suivre un cadre longitudinal (sur une période d'au moins dix ans) et à multiplier les secteurs économiques qui sont sous étude. Si elles s'en tiennent uniquement à l'analyse du discours éthique/moral de l'organisation, elles pourraient examiner les interactions potentielles entre l'identité éthico-morale globale d'une organisation et ses sous-identités ou micro-identités éthiques, que cela ait donné lieu à une fragmentation de l'identité éthico-morale globale (étape 2), à la reconstruction progressive de l'identité éthico-morale globale (étape 3), ou à l'uniformisation /unification de l'identité éthico-morale globale (étape 4). Les recherches futures pourraient éventuellement vérifier empiriquement si les quatre étapes sont validées, ou si certaines se font simultanément, ou même si d'autres étapes s'y ajoutent dans certains cas. Elles pourraient ainsi éclairer davantage le processus de construction de l'identité éthico-morale des organisations, au fil du temps. Des recherches futures pourraient également y ajouter une analyse en profondeur de facteurs intra-organisationnels et de facteurs externes ayant pu influencer l'évolution de l'identité éthico-morale globale de l'organisation, ou sur l'influence que le style de leadership du président et chef de la direction (PDG) peut avoir exercé sur cette même évolution. Ce faisant, les recherches futures à propos de l'évolution de l'identité éthico-morale globale

des organisations pourraient contribuer à refléter les divers processus qui affectent cette évolution, tout au long de l'histoire de ces organisations.

Bibliographie

- Ashman, Ian and Diana Winstanley. 1996. "For or Against Corporate Identity? Personification and the Problem of Moral Agency." *Journal of Business Ethics* 76: 83-95.
- Aristotle. *The Nicomachean Ethics*. Ware, Wordsworth.
- Badaracco, Joseph. 2013. *The Good Struggle. Responsible Leadership in an Unforgiving World*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Balmer, John, Kyoko Fukukawa, and Edmund R. Gray. 2007. "The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics." *Journal of Business Ethics* 76, no. 1: 7-15.
- Balmer, John and Edmund R. Gray. 1999. "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage." *Corporate Communications: An International Journal* 4, no. 4: 171-76.
- Balmer, John and Alan Wilson. 1998. "Corporate Identity: There Is More to It Than Meets the Eye." *International Studies of Management & Organization* 28, no. 3: 12-31.
- Bendixen, Michael and Russell Abratt. 2007. "Corporate Identity, Ethics and Reputation in Supplier-Buyer Relationships." *Journal of Business Ethics* 76, no. 1: 69-82.
- Berrone, Pascual, Jordi Surroca, and Josep Tribó. 2007. "Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction." *Journal of Business Ethics* 76, no. 1: 35-53.
- Freeman, Edward and Ellen Auster. 2015. *Bridging the Values Gap. How Authentic Organizations Bring Values to Life*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Gray, Edmund and John Balmer. 1998. "Managing Corporate Image and Corporate Reputation." *Long Range Planning* 31, no. 5: 695-702.
- Gray, Edmund. and Larry Smeltzer. 1985. "SMR Forum: Corporate Image – An Integral Part of Strategy." *Sloan Management Review* 26, no. 4: 73-78.
- Green, Stuart. 2004. "Moral Ambiguity in White Collar Criminal Law." *Notre Dame Journal of Law, Ethics & Public Policy* 18, no. 2: 501-519.
- Gulati, Ranjay. 2022. *Deep Purpose. The Heart and Soul of High-Performance Companies*. New York: Harper Collins. 186-187.
- Husserl, Edmund. 2001. *Idées directrices pour une phénoménologie*. Paris: Gallimard. 117-295.
- Kant, Immanuel. 1983. *Foundations of the Metaphysics of Morals*. Indianapolis: Bobbs-Merrill Educational Publishing.

- Kleyn, Nicola, Russell Abratt, Kerry Chipp, and Michael Goldman. 2012. "Building a Strong Corporate Ethical Identity: Key Findings from Suppliers." *California Management Review* 54, no. 3: 61-76.
- Krakowiak, K. Maja and Mina Tsay-Vogel. 2015.. "The Dual Role of Morally Ambiguous Characters: Examining the Effect of Morality Salience on Narrative Responses." *Human Communication Research* 41: 390-411.
- Oliver, David, Matthew Statler, and Johan Roos. 2010. "A Meta-Ethical Perspective on Organizational Identity." *Journal of Business Ethics* 94: 427-440.
- Powell, Shaun, Elving, Chris Dodd, and Julia Sloan. 2009. "Explicating ethical corporate identity in the financial sector." *Corporate Communications: An International Journal* 14, no. 4: 440-455.
- Ricoeur, Paul. 1999. *Lectures 1. Autour du politique*. Points. Paris: Gallimard. 266-270
- Ricoeur, Paul. 2017. *Philosophie, éthique et politique*. Entretiens et Dialogues. Paris: Seuil. 172-177.
- Ricoeur, Paul. 1996. *Soi-même comme un autre*. Paris:Points. 279-344.
- Thomas, Jim. 2005. "The moral ambiguity of social control in cyberspace: a retro-assessment of the 'golden age' of hacking." *New Media & Society* 7, no. 5: 599-624.
- Thornton, Meghan A. and Deborah E. Rupp. 2016. "The Joint Effects of Justice Climate, Group Moral Identity, and Corporate Social Responsibility on the Prosocial and Deviant Behaviors of Groups." *Journal of Business Ethics* 137: 677-697.
- Verbos, Amy Klemm, Joseph. Gerard, Paul. Forshey, Charles Harding, and Janice Miller. 2007."The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity." *Journal of Business Ethics* 76, no. 1: 17-33.
- Whetten, David. 2006. "Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity." *Journal of Management Inquiry* 15, no. 3: 219-234.
- Whetten, David and Alison Mackey. 2002. "A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation." *Business and Society* 41, no. 4: 393-414.



JOURNAL ETHICS, ECONOMICS AND COMMON GOODS

N° 19 (2),
JULY- DECEMBER 2022.