

NAVIGATOR



CANADIAN CENTRE
FOR THE PURPOSE OF THE CORPORATION |
CENTRE CANADIEN
POUR LA MISSION DE L'ENTREPRISE |



Prendre position : Pourquoi? Quand? Comment?

Rachel Ruttan

PROFESSEURE ADJOINTE EN COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL
ÉCOLE DE GESTION ROTMAN



À propos du Centre canadien pour la mission de l'entreprise

Le Centre canadien pour la mission de l'entreprise (le Centre) est le fruit d'une initiative de Navigator, la première entreprise canadienne de gestion d'enjeux et de communication stratégique. La mission du Centre est d'offrir aux entreprises et aux organisations canadiennes de l'information, des outils et des conseils afin de les aider à redéfinir la portée de leur mission et à accroître leurs contributions à la société dans son ensemble. Le Centre publie régulièrement des analyses et des conseils destinés aux entreprises, en tenant compte des attentes des Canadiens. Ces connaissances orientent la conception de solutions stratégiques sur mesure pour les entreprises et les organisations afin de les amener à définir, promouvoir et mettre en œuvre leur mission. Le Centre est dirigé par André Pratte et Graham Fox, respectivement président et vice-président de Navigator. Ils sont entourés d'une équipe d'experts des domaines de la politique, de la gouvernance, des affaires, du droit, des communications, de l'équité et de la diversité, du développement durable et de la responsabilité sociale.



L'un des plus grands défis des dirigeants aujourd'hui est de concilier

les différents points de vue véhiculés par les parties prenantes.



Avant-propos

Les attentes de la société envers les entreprises sont plus élevées, plus complexes et, surtout, plus incertaines que jamais. Le Centre canadien pour la mission de l'entreprise (CCME) existe pour aider les chefs d'entreprise et leurs équipes à naviguer sur ces eaux agitées. En plus de jouer un rôle consultatif, le Centre offre un leadership intellectuel unique au Canada par le biais d'enquêtes et de rapports de recherche.

Le CCME publie des recherches appliquées, des rapports qui visent à être immédiatement et concrètement pertinents pour les PDG et leurs équipes. C'est le cas de ce document-ci, rédigé par Rachel Ruttan, professeure adjointe à la Rotman School of Management. La professeure Ruttan explore les avantages et les risques, pour les entreprises, de prendre position sur des questions sociales ou politiques sensibles. Qu'il s'agisse du mouvement Black Lives Matter ou de l'invasion illégale de l'Ukraine par la Russie, il est de plus en plus difficile pour les compagnies de rester silencieuses. Les employés, les clients et les investisseurs exigent que les entreprises prennent la parole et, surtout, qu'elles agissent conformément à leurs déclarations publiques.

Cela dit, la professeure Ruttan montre que prendre position est un exercice délicat qui "comporte de grands risques". La clé du succès, selon ses recherches, est "l'authenticité". Prendre la parole sur une question controversée se retournera contre vous si le public perçoit que la position exprimée est factice : "Les jugements d'authenticité sont durement gagnés et facilement perdus". Le rapport propose un cadre - les 5C - qui aidera les cadres à éviter les erreurs les plus courantes.

Le guide le plus sûr pour prendre une décision aussi importante, affirme la professeure Ruttan, est l'objectif de l'entreprise. "La mission fournit une lentille à travers laquelle les dirigeants peuvent déterminer si, pourquoi et comment s'exprimer sur des questions sociales spécifiques", écrit-elle. En effet, pour ce type de décisions comme pour d'autres, la mission devrait être l'étoile polaire qui guide l'entreprise.

Le mouvement en faveur de ce que l'on appelle parfois le "capitalisme des parties prenantes" gagne du terrain parce qu'il permet d'encadrer la réponse d'une organisation aux immenses défis auxquels le monde est confronté aujourd'hui, du changement climatique aux inégalités de richesse. Ce mouvement est plein de potentiel, mais il soulève également des questions complexes. Par son rôle de conseiller et de leader d'opinion, le CCME cherche à s'attaquer à ces problèmes et à proposer des solutions concrètes et réalistes.

André Pratte

Président exécutif, Centre canadien pour la mission de l'entreprise



Sommaire Exécutif

Dans cet article, la professeure adjointe Rachel Ruttan, de la Rotman School of Business, explore l'évolution de la participation des entreprises dans les débats sociopolitiques de notre époque. Plus précisément, la professeure Ruttan se penche sur l'importance de « l'authenticité » des organisations lorsque celles-ci débattent de questions sociales, ainsi que sur les bénéfices et les inconvénients de cet activisme sur le plan financier, selon la manière dont il est mené.

Avant de prendre position sur une question controversée, Ruttan recommande aux entreprises d'adopter les « 5C »:

- la **collecte des points de vue**, de la base au sommet, plutôt que l'inverse, car la recherche montre que les dirigeants ont tendance à ne pas prendre suffisamment de recul par rapport à leurs propres points de vue. Ils doivent donc s'engager dans un processus visant à élargir leurs perspectives.
- Le deuxième C, la **collaboration**, reconnaît l'importance de collaborer activement avec les groupes concernés lorsque les entreprises décident de s'engager dans des causes sociales significatives.
- Troisièmement, **le coût du signal**, ou plus simplement la nécessité pour les entreprises de joindre l'acte à la parole. Un signal fort, qui nécessite une dépense, est une manière fiable de montrer au public que l'on agit de bonne foi.
- Le quatrième C, la **cohérence**, invite les entreprises à s'assurer que leurs positions organisationnelles s'incarnent dans leurs pratiques et leurs activités d'embauche.
- Enfin, Ruttan affirme que les organisations doivent aussi veiller à ce que les valeurs soient énoncées de manière **concrète**, car les recherches ont révélé qu'une posture floue peut être à l'origine de la réaction négative du public à l'égard de cet activisme.

Ruttan note que les consommateurs attachent une grande importance à l'authenticité des actions et des décisions d'une entreprise, tout en étant de plus en plus sceptiques à l'égard des organisations à but lucratif. L'authenticité est une qualité chèrement acquise et facilement perdue. Les recherches de la professeure Ruttan ont démontré que les entreprises qui ont décidé d'agir



de manière socialement responsable par souci de justice, et pas seulement pour augmenter leurs profits, sont mieux évaluées par les consommateurs et obtiennent plus facilement leur confiance.

Les entreprises doivent trouver le juste équilibre entre la prise de position et la gestion des réactions négatives. Mais quelles sont les meilleures pratiques ? Ruttan soutient que cela n'est pas aussi difficile qu'il n'y paraît, car les faux pas découlent toujours d'un problème fondamental : l'incapacité des entreprises à formuler clairement et à mettre en œuvre la mission authentique de l'organisation. La mission doit servir de boussole pour faciliter l'adoption d'un ensemble cohérent de valeurs dans un contexte où les tendances sociopolitiques sont changeantes.

Ruttan souligne que la mission n'est pas simplement une question de rentabilité ou de légalité; elle doit plutôt être vue comme un guide qui fournit aux dirigeants un cadre clair leur permettant de savoir s'ils doivent s'exprimer sur des questions spécifiques, pour quelles raisons et de quelle manière. La mission de l'organisation doit être à la fois exclusive et concrète. Les dirigeants doivent résister à l'envie d'utiliser des formules creuses et opter plutôt pour une réflexion approfondie sur l'identité de l'entreprise.

Les entreprises devraient élaborer leurs énoncés de valeurs et de mission en collaboration avec les parties prenantes, y compris les employés et autres acteurs concernés. Le processus menant à l'authenticité véritable ne s'arrête pas à la formulation de la mission : les entreprises doivent s'assurer que leurs valeurs s'incarnent dans le comportement de leurs employés et dans leurs communications. Munis d'une identité d'entreprise claire, les dirigeants pourront alors s'immiscer, avec circonspection et de manière réfléchie, dans des débats sociopolitiques.



L'activisme social des entreprises suscite un grand intérêt. Outre les enjeux de transparence et les politiques de dons, on ne peut espérer de changements durables sans des engagements fermes et de grande ampleur de la part des organisations. Et les prises de position des entreprises sur les questions sociales ne seront perçues comme sincères par le public que si elles s'accompagnent de véritables changements dans leurs politiques.

Adopter une posture authentique



Ces dernières années, on a assisté à une montée de l'activisme sociopolitique dans les entreprises; on a vu des chefs d'entreprise prendre position sur des questions politiques et sociales importantes comme l'égalité, les changements climatiques, le contrôle des armes à feu et l'immigration. À la suite de l'invasion de l'Ukraine par la Russie, Microsoft a annoncé qu'elle retirerait les applications appartenant à l'État russe, et Facebook, Twitter et YouTube ont bloqué la diffusion de publicités par les médias d'État russes. En 2020, dans la foulée de la mort de George Floyd, une majorité appréciable d'entreprises du Fortune 1000 a exprimé sur Twitter son soutien au mouvement Black Lives Matter. Plus récemment, la société Disney s'est publiquement opposée à la loi HB 1557 de Floride (surnommée projet de loi « Don't Say Gay »)¹, qui veut limiter les discussions sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre dans les écoles. Les exemples abondent et les entreprises se rallient de plus en plus autour de valeurs sociales fortes telles que la diversité et l'inclusion, le développement durable et la paix.

Ce changement de comportement des entreprises est notable. Ce type de questions sociales n'intéressait autrefois que les organisations politiques, les organismes à but non lucratif et les groupes de pression. Cette évolution soulève la question suivante : les entreprises doivent-elles s'exprimer sur ces questions ? Y a-t-il des avantages ou des inconvénients à le faire ?

Les employés et les consommateurs désirent plus que jamais que les entreprises prennent publiquement position sur les questions sociales.² Les recherches montrent que les entreprises qui adoptent les causes socialement sensibles peuvent en retirer des avantages tant sur le plan de la réputation que sur le plan financier. En général, les entreprises qui affichent des valeurs socialement responsables sont considérées comme plus dignes de confiance, ont plus de facilité à recruter les meilleurs talents et ont des employés moins exigeants sur le plan salarial.^{3,4}



D'un autre côté, prendre position sur des questions sociopolitiques présente de grands risques. Compte tenu du phénomène de la polarisation politique dont nous sommes témoins⁵, les prises de position sur des questions controversées risquent de mécontenter, voire de susciter l'animosité de ceux qui défendent les points de vue opposés.⁶ Disney fait actuellement les frais de sa prise de position publique. En guise de représailles, les législateurs républicains ont fini par abolir le Reedy Creek Improvement District, qui essentiellement confère à Disney le statut de « district spécial privé ».^{7,8}

En outre, on peut perdre rapidement les avantages que l'on retire généralement d'une prise de position, en particulier lorsque celle-ci n'est pas perçue comme étant sincère. Compte tenu du cynisme croissant des consommateurs à leur égard, le défi pour les entreprises est de parvenir à maintenir cet équilibre délicat entre, d'une part, l'engagement positif et d'autre part, les jugements sur l'authenticité de leurs actions.

Le problème de l'inauthenticité

Au cours des sept dernières années, mon équipe de recherche et moi-même nous sommes penchées sur la question de l'authenticité, à savoir sur quoi s'appuie la population pour évaluer qu'une organisation est authentique ou non. Je m'intéresse aux facteurs qui amènent les individus à douter de la sincérité des actions d'une organisation, en particulier lorsque cette dernière affiche ses valeurs, ses positions ou sa politique de responsabilité sociale.

Qu'entend-on par « authentique » ? Une organisation (ou ses dirigeants) est perçue comme sincère ou vraie en opposition à trompeuse ou fausse. De plus en plus de recherches soulignent l'importance de la valeur d'authenticité dans la perception des marques et de l'image de l'entreprise. Une étude réalisée en 2013 par le Boston Consulting Group a révélé que l'authenticité figure parmi les principales qualités qui attirent les consommateurs vers une marque. Une enquête menée en 2017 a indiqué que ces derniers (62 %) sont plus enclins à acheter une marque qu'ils perçoivent comme authentique.⁹ Ceci est particulièrement vrai chez les jeunes consommateurs : 90 % des millénariaux ont déclaré que l'authenticité d'une marque était un critère déterminant au moment de choisir une entreprise.¹⁰

L'authenticité constitue également un avantage concurrentiel pour les entreprises de niche, les jeunes entreprises et les organisations en voie de diversification.¹¹ Des recherches universitaires montrent que les consommateurs ont tendance à fréquenter davantage les restaurants, les événements sportifs



et les musées perçus comme authentiques, à donner des avis plus positifs sur les produits en ligne et sont prêts à payer plus cher pour les biens de consommation.

L'authenticité est de plus en plus reconnue comme une valeur importante. En même temps, les gens sont de plus en plus cyniques à l'égard des organisations à but lucratif. La confiance du public dans les organisations n'a jamais été aussi faible, tout comme la confiance des employés envers leurs dirigeants.¹² De nouvelles expressions telles que *greenwashing* (écoblanchiment) et *pinkwashing* sont apparues pour décrire un engagement public en faveur du développement durable et des questions liées aux LGBTQ, et ce, malgré l'absence d'actions perceptibles en ce sens (ou même en présence d'actions négatives). Dans leur essai *Authenticity*, les auteurs Gilbert et Pine affirment que l'Amérique du Nord a atteint « des niveaux toxiques de manque d'authenticité » alors que les gens ont plutôt soif de vérité.

Notre recherche nous a permis de comprendre comment les gens définissent l'authenticité et, aussi, comment une perception positive influence les ventes, le niveau d'appui dans les réseaux sociaux, l'embauche et la rétention des employés dans les entreprises. Nos travaux ont aussi mis en lumière la nature fragile de cette qualité : pour se mériter le statut « d'authentique », une entreprise doit travailler très fort. En revanche, il suffit de peu de choses pour qu'elle le perde. Dans l'ensemble, nous avons constaté que cinq facteurs, présents dans l'entreprise et problématiques, déterminent l'authenticité d'une organisation.

L'intérêt commercial derrière les valeurs sociales. La perception que la prise de position de l'organisation est instrumentalisée, c'est-à-dire le fait de croire que cette dernière est principalement motivée par des préoccupations liées à sa réputation ou à ses résultats financiers. Il est courant de voir des organisations se présenter comme défenseurs de valeurs sociales telles que la diversité et le développement durable. L'argument économique voudrait que les organisations promeuvent la diversité ou la durabilité pour des raisons de rentabilité. À ce point de vue s'oppose l'argument moral, qui suggère que ces valeurs devraient être promues parce que c'est la bonne chose à faire. Dans le cadre d'une série d'expériences, nous avons constaté que non seulement les gens jugent moins favorablement les organisations mues par le profit, mais aussi qu'ils perdent de l'intérêt pour les valeurs qu'elles mettent de l'avant.¹³ En d'autres termes, l'emploi d'arguments économiques pour justifier une prise de position sur des questions sociales n'est pas convaincant.



Outre l'érosion de l'intérêt pour les valeurs elles-mêmes, d'autres recherches ont démontré que les arguments économiques influencent l'expérience des employés et le succès du recrutement. Des recherches récentes ont notamment révélé que l'utilisation d'arguments économiques pour soutenir la diversité peut conduire les minorités sous-représentées à moins s'identifier aux organisations et, paradoxalement, à perdre de l'intérêt et de la motivation au travail.¹⁴ D'autres travaux ont montré que l'argument moral en faveur de la diversité a une incidence plus favorable sur la promotion et le recrutement de personnes issues de groupes sous-représentés, comparativement à l'argument économique seul.¹⁵

Il est intéressant de noter que les gestionnaires ne semblent pas partager nos observations. Dans la cadre d'une étude menée auprès d'un groupe de participants ayant une expérience de la gestion, on a demandé à ces derniers de deviner lequel des arguments, économique ou moral, a permis de promouvoir la diversité avec le plus de succès. On leur a notamment demandé de deviner le nombre de femmes et de membres des minorités qui ont été embauchées et promues selon que l'on ait utilisé l'un ou l'autre de ces arguments. Les résultats ont démontré que ces cadres surestiment largement l'impact de l'argument économique, de l'ordre de 20 à 30 %. Ainsi, alors que le consommateur et l'employé trouvent généralement l'argument moral plus convaincant, les gestionnaires surestiment grandement l'efficacité de l'argument économique.

Sauter dans le train en marche. La perception que les organisations à but lucratif adhèrent à des causes sociales une fois que ces dernières ont franchi le cap de l'acceptabilité sociale est un autre aspect problématique. Qu'il s'agisse

de la Journée de la fierté, de la Journée internationale de la femme, de Black Lives Matter ou de la Journée de la Terre, les entreprises peuvent se montrer promptes à s'associer à des questions ou à des causes sociales, ce qui donne parfois l'impression que ces causes sont devenues des sources de rentabilité plutôt que des véhicules de protestation.

Les exemples pullulent. La mise en marché de Nike Skateboarding (SB) est un exemple parfait : Nike a tenté de promouvoir la planche

TAKE IT BACK!

It's simple...
The skateboard industry
was founded and run by
skateboarders.
There are some companies
that are trying to take this away.
It's time to wake up.
TAKE SKATEBOARDING BACK!

dontoitarmy.com myspace.com/dontoitarmy

DON'T DO IT.

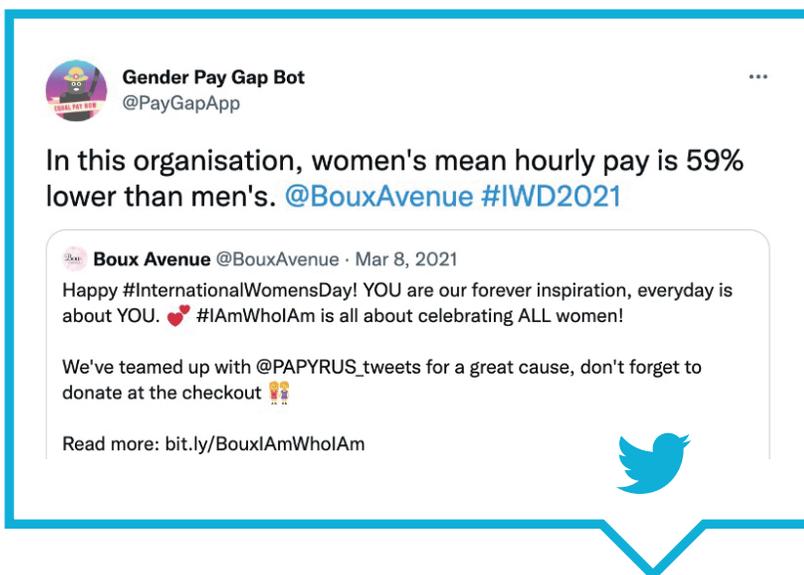


à roulettes en épousant un ensemble de valeurs issues de la contre-culture, comme la liberté et l'individualité. L'entrée de Nike a été mal accueillie par la communauté des planchistes, qui a réagi en lançant une contre-campagne « Don't Do It » (ci-dessus).

Incidentement, la riposte de Nike servira, comme on le verra plus loin, de modèle et de cadre utiles pour aider à trouver le juste équilibre entre l'adhésion aux valeurs sociales et leur récupération.

Discordance des valeurs. Un troisième aspect qui conduit à des perceptions d'inauthenticité est lié à l'inadéquation des valeurs. Lorsque l'on prend position, l'on communique forcément des valeurs organisationnelles. Le succès de cette communication dépend des perceptions préexistantes. La posture sociale adoptée concorde-t-elle avec les valeurs réelles de l'organisation ? Prenons un exemple récent. Lors de la Journée internationale de la femme, de nombreuses entreprises ont diffusé des gazouillis pour appuyer le principe de l'égalité des sexes. À la consternation des chefs d'entreprise et de leurs équipes de relations publiques, un bot a été créé, promettant de retransmettre immédiatement les tweets des entreprises accompagnés des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes observés dans ces mêmes entreprises. Le robot a tenu sa promesse et ce fut le chaos (voir l'exemple ci-dessous). Un déluge de critiques

de la part des consommateurs a suivi, et de nombreuses entreprises ont supprimé leurs tweets initiaux pour éviter de nouvelles critiques.¹⁶



Curieux de voir si ces observations anecdotiques sont vérifiables sur le plan scientifique, nous avons mené des études en utilisant les données d'archives de Glassdoor.com. Nous avons cherché à savoir si le décalage entre les valeurs promues par une organisation et la perception qu'ont les employés des valeurs de cette dernière engendrait une perception de manque d'authenticité et, par conséquent, des jugements plus

sévères de la part du public.¹⁷ Dans le cadre d'une étude, nous avons colligé les énoncés de valeurs officiels des entreprises du S&P 500 et les avons comparés avec les commentaires des employés que nous avons recueillis sur Glassdoor.com. En isolant statistiquement une série de variables externes, telles que la



taille de l'entreprise, l'ancienneté des employés, le salaire et les avantages sociaux, ainsi que les sentiments positifs ou négatifs à l'égard des entreprises en général, nous avons constaté que la concordance entre les valeurs affichées de l'entreprise (telles qu'exprimées dans les déclarations de valeurs) et les valeurs vécues (telles que décrites par les employés au travail) permettait clairement de prédire les évaluations du public. La concordance des valeurs montre son effet positif sur les évaluations du public, qui était deux fois plus élevées que les sentiments négatifs à l'égard de l'entreprise.¹⁸

Mes collègues et moi-même avons également examiné si le fait que les valeurs soient exprimées sous forme de valeurs actuelles (p. ex. « L'innovation est au cœur de notre activité ») ou sous forme d'aspiration (p. ex. « Nous aspirons à être un leader en matière d'innovation ») avait une incidence. Plus précisément, nous avons analysé la réaction des observateurs externes aux tweets relatifs au mouvement Black Lives Matter provenant des entreprises du Fortune 1000. Il s'est avéré que les déclarations de valeurs aspirationnelles suscitaient la même méfiance que les déclarations de valeurs actuelles (ou pas de déclarations du tout) lorsque ces valeurs semblent être incompatibles avec les valeurs incarnées dans la réalité.¹⁹ Nous avons confirmé ces résultats au cours de quatre expériences et avons observé que cet effet est en partie dû à la croyance que les organisations (par opposition aux personnes) sont moins capables de changer que les individus.

La conciliation des valeurs. L'un des plus grands défis des dirigeants aujourd'hui est de concilier les différents points de vue véhiculés par les parties prenantes. Cela est particulièrement vrai lorsque l'on touche aux questions politiques brûlantes, telles que le contrôle des armes à feu, l'immigration ou la discrimination positive, pour lesquelles les employés et les consommateurs peuvent avoir des opinions opposées. À une époque marquée par une polarisation politique croissante, s'opposer aux parties prenantes sur ces questions peut susciter des réactions négatives, voire des boycotts. Cela vaut tout particulièrement pour les organisations. Rappelons-nous la réaction négative envers Chick-fil-A en raison de son soutien historique à des organisations caritatives ayant des positions anti-LGBTQ²⁰ et, plus récemment, de la réaction envers Disney à la suite de sa gestion de la controverse entourant le projet de loi « Don't Say Gay » en Floride.²¹

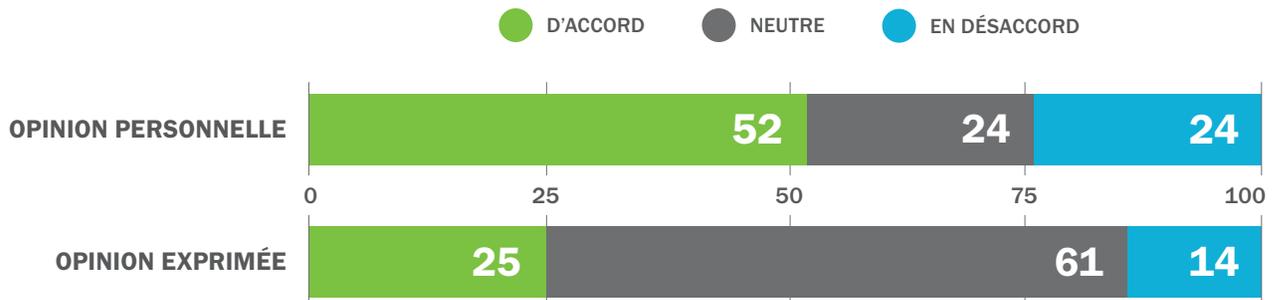
Pour faire la démonstration de ce phénomène, Vanessa Burbano a mené une expérience terrain en deux phases sur une plateforme d'emploi en ligne. Elle a évalué l'effet, sur la motivation des employés, de la prise de position d'un employeur sur un sujet sociopolitique.²² Dans la phase 1 (au début de leur emploi), ces employés étaient informés que l'entreprise était soit favorable à



des toilettes non mixtes (une question d'actualité au moment où la recherche a été menée), soit opposée à des toilettes non mixtes, ou encore, les employés ne recevaient aucune information sur la question (condition de référence). Dans la phase 2, Burbano a étudié la productivité des employés. Plus précisément, elle a mesuré le nombre de mots traduits par les employés dans une tâche de traduction ainsi que la qualité de cette traduction. Essentiellement, les résultats ont révélé un effet démotivant : lorsque les employés n'étaient pas d'accord avec la position adoptée, leurs performances étaient moins bonnes. Lorsqu'ils étaient d'accord, il n'y avait pas d'effet motivant statistiquement démontré.

Ces données suggèrent que la prise de position sur des questions sociopolitiques comporte surtout des risques. Étant donné ces risques, bien des gens optent pour la neutralité, c'est-à-dire qu'ils estiment plus avantageux de ne pas prendre parti publiquement. Dans le cadre d'une étude, nous avons demandé à un groupe d'employés d'imaginer une conversation qui se tiendrait autour de la machine à café et au cours de laquelle on leur demanderait leur position sur la discrimination positive en milieu de travail.

Lorsque la question était posée en privé, 52 % se sont dit favorables à une telle mesure, 24 % étaient neutres et 24 % y étaient opposés (voir la figure ci-dessous). Cependant, lorsqu'on leur a demandé l'opinion qu'ils émettraient dans le cadre d'une conversation avec des collègues, le pourcentage de ceux qui se déclareraient neutres a grimpé à 61 ! Autrement dit, deux fois plus de personnes se disent neutres dans un contexte public.



Même si le principe de neutralité peut sembler attrayant, nous constatons que les gens doutent de la neutralité des autres et des organisations. Ils ont tendance à évaluer tout aussi négativement les organisations qui prétendent être neutres que celles qui s'opposent à leurs positions sur des questions morales, et même plus mal encore. Cela conduit au troisième piège de l'inauthenticité, à savoir *la conciliation des valeurs*. Dans le cadre d'une étude, nous avons



montré aux participants le tweet d'un PDG, un favorable, un opposé et un neutre à l'application de la discrimination positive en milieu de travail. Le PDG qui a exprimé sa neutralité a été jugé moins authentique que le PDG qui a adopté une position opposée à celle des participants, et tout aussi immoral. Conclusion : la neutralité est perçue comme une tactique de gestion, d'où l'impression d'inauthenticité. Dans l'ensemble, nos recherches suggèrent que si l'adoption d'un point de vue minoritaire comporte de grands risques, le fait de « ne pas prendre part à la discussion » n'est peut-être pas aussi efficace qu'on le croie.

Illusion de compréhension. Lorsque les entreprises traitent les questions sociopolitiques de manière superficielle, elles créent l'illusion de saisir réellement le fonds de la question. Cela conduit à une absence d'apprentissage en profondeur au sein de l'organisation. Les déclarations ou divulgations publiques sur la diversité et l'environnement, en l'absence de changements internes correspondants, peuvent retarder l'apprentissage et les améliorations organisationnelles. Pourquoi ? Tout d'abord, en se contentant de gérer symboliquement les menaces potentielles pour la réputation, on réduit les inquiétudes liées à ces menaces, ce qui diminue la motivation à corriger le tir. De plus, le fait de masquer les problèmes peut empêcher les organisations de bien les cerner et d'apprendre par expérience.²³

L'incapacité à bien intégrer les procédures et pratiques organisationnelles peut également aboutir à une incapacité à prévoir les conséquences de certaines actions. Revenons sur la récente controverse entourant la position de Walt Disney sur la législation « Don't Say Gay » en Floride. Disney n'ayant pas exprimé d'opinion au sujet du projet de loi, de nombreux employés et consommateurs ont exprimé leur mécontentement dans les médias sociaux et ailleurs.²⁴ L'entreprise a voulu rapidement corriger le tir en prenant position contre le projet de loi et en communiquant avec les législateurs de l'état. Comme on le sait, les législateurs ont réagi en abolissant le Reedy Creek Improvement District, qui donnait à Disney un pouvoir s'apparentant à celui d'un gouvernement privé.²⁵ Ainsi, en adoptant une position précipitée, Disney perdu d'importants alliés au sein du gouvernement. Un engagement superficiel peut avoir des effets inattendus.

Solutions : Découvrir sa vraie mission

Que peuvent faire les organisations pour gérer cette tension fragile, sachant l'importance de la prise de position et les risques de contrecoup ? Bien que les recherches présentées ci-dessus puissent donner l'impression que les questions sociales constituent un champ de mines, je dirais que toutes ces questions découlent d'un problème fondamental : l'incapacité à formuler la mission réelle et authentique de l'organisation et à s'y engager. La mission est la « raison



d'être » d'une entreprise, abstraction faite de la recherche du profit. La mission doit bien sûr être en adéquation avec la stratégie commerciale, mais elle doit aussi amener l'entreprise à réfléchir à ses valeurs pour les décennies à venir. En se questionnant sur la raison d'être de l'entreprise, en effectuant un exercice de réflexion lucide et complet, la mission qui en émanera pourra servir de boussole. Elle orientera les choix qui paraissent les plus cohérents pour l'organisation et qui correspondent à un ensemble logique de valeurs. On doit considérer la mission comme faisant partie de l'ADN de l'entreprise. Il y a des exemples connus de mission d'entreprise qui ont fait école : l'engagement de Patagonia en faveur du développement durable, l'engagement de 3M à faire appel à la science et à la technologie pour améliorer la vie quotidienne, ou l'engagement de Mountain Equipment Co-op en matière de transparence.

Se concentrer sur la mission d'entreprise va au-delà des simples questions de rentabilité ou de légalité. Cela suppose un examen approfondi et des réponses à des questions fondamentales. Par exemple, quelle est l'identité de l'entreprise et quels sont les buts qu'elle poursuit ? Quels étaient les principes et la mission qui animaient les fondateurs et sur quelles bases ces derniers ont-ils façonné l'entreprise ? Quel parallèle peut-on établir entre la mission et l'ensemble des parties prenantes, et comment l'entreprise se situe-t-elle par rapport à la société ? La mission n'est pas un concept abstrait; tout indique au contraire qu'elle donne des résultats concrets. Les entreprises axées sur la mission affichent des taux de productivité et de croissance plus élevés, ont des employés plus satisfaits et un taux de rotation plus faible, ainsi que des niveaux d'innovation 30 % plus élevés.²⁶

La mission aide les dirigeants à déterminer s'ils doivent s'exprimer sur des questions sociales spécifiques, pourquoi et comment. Les enjeux sociaux suscitent la controverse quand les parties en présence ont des justifications et des points de vue différents. Les prises de position qui en découlent sont souvent présentées comme des décisions fondées sur le principe « du bien » et non pas sur celui du « bien en opposition au mal ».²⁷ Les décisions qui opposent le bien au mal supposent des violations morales évidentes, comme dans les cas de malversations d'entreprises, et doivent être évitées. Quant aux décisions défendant le principe du bien, elles comportent des dilemmes moraux complexes, où différentes valeurs morales s'entrechoquent. À titre d'exemple, prenons la décision des entreprises de médias sociaux d'interdire ou d'autoriser certains types de discours en ligne. Lorsque, en 2015, Reddit a envisagé d'interdire les fils de discussion contenant des discours haineux, sa décision reposait sur un compromis entre la liberté d'expression d'une part et l'égalité et la prévention du crime d'autre part.



Plusieurs voient la discrimination positive comme une tension entre les valeurs d'équité et les valeurs de justice procédurale et de méritocratie.²⁸ La dénonciation (« whistleblowing ») est souvent perçue comme un dilemme entre la loyauté et la justice. La mission peut fournir un éclairage sur les valeurs à privilégier au moment de prendre des décisions.

Par exemple, lorsque Reddit a finalement décidé de bannir les commentaires haineux, elle a déclaré que Reddit était un espace « communautaire et d'appartenance » et donné la priorité à cette mission lorsqu'elle a pris sa décision.²⁹

La mission peut donc servir de point de repère pour aborder les questions les plus délicates qui se posent au quotidien. Mais comment les chefs d'entreprise peuvent-ils parvenir à définir une mission authentique et bien enracinée dans la réalité de leur organisation ? Je propose ci-dessous un cadre de travail qui s'appuie sur les 5C de la mission authentique.

Collecte des points de vue. En réfléchissant à la mission de l'entreprise, il est important de se montrer très sélectif. Il peut être tentant de s'appuyer sur un ensemble de valeurs socialement acceptables. De nos jours, la plupart des énoncés de valeurs d'entreprise mentionnent « l'intégrité », « la diversité et l'inclusion », « l'excellence » et « le travail d'équipe ». Ce sont bien sûr des valeurs louables, mais elles nous en disent peu sur l'identité de l'entreprise et encore moins sur les valeurs qu'elle incarne. La définition de la mission requiert une réflexion plus approfondie sur les valeurs qui sont au cœur de la (véritable) identité de l'entreprise. Les dirigeants doivent, bien entendu, donner le ton et montrer la voie, comme le soulignent aujourd'hui tous les ouvrages sur le management. Cependant, il existe une méthode pratique et sous-utilisée pour révéler et clarifier la mission. Cette méthode, qui va de la base au sommet, repose sur une consultation active avec les employés et les membres de la communauté. En règle générale, lorsque les dirigeants tentent de saisir le pouls et de connaître les points de vue des parties prenantes, ils s'engagent dans un processus appelé « prise de perspectives » (perspective-taking) en essayant de se mettre à la place des autres. Cette approche est intéressante en théorie, mais elle a ses limites. Elle repose sur la capacité de se représenter fidèlement le point de vue de l'autre. Malheureusement, de nombreuses recherches indiquent que les gens ont tendance à ne pas se détacher suffisamment de leur propre point de vue pour y parvenir.³⁰

Plutôt que de se lancer dans les suppositions, une autre façon de procéder consiste à obtenir le point de vue des employés et des autres parties prenantes. Des données pertinentes sur le succès de cette approche proviennent de



la décision prise en 2010 d'abroger la politique « Don't ask, don't tell » qui prévalait dans l'armée américaine.³⁰ Outre les considérations morales, il semblait essentiel pour les décideurs de comprendre comment les soldats actuels réagiraient à cette abrogation. Dans le cadre de l'approche « prise de perspectives », il est apparu que 1 167 officiers militaires à la retraite étaient fortement opposés au projet d'abrogation du président américain Barack Obama. Ces officiers se sont appuyés sur leur expérience pour déduire que l'abrogation aurait des conséquences négatives sur les soldats actuels. Adoptant plutôt l'approche de « l'obtention du point de vue » (perspective-getting approach), le Pentagone a interrogé 115 052 soldats et 44 266 de leurs conjoints. Soixante-dix pour cent d'entre eux ont estimé que l'abrogation n'aurait aucun effet ou aurait un effet positif sur l'armée. Cette dernière méthode s'est révélée efficace. Un an après l'entrée en vigueur de l'abrogation, l'armée a rendu publique une étude sur ses conséquences : aucun effet négatif n'a été constaté. Le fait de demander l'opinion des soldats aura permis d'éclaircir la question.

Afin de clarifier la mission de l'entreprise, plutôt que de présumer des préoccupations des employés et des autres parties prenantes, il est préférable de poser des questions et de recueillir des données. Quelles sont les valeurs qui sont le plus souvent évoquées dans les commentaires des employés sur le site Glassdoor.com ou dans les entretiens de recrutement ? Selon vos employés, qu'est-ce qui vous démarque de vos concurrents ? Pour essayer de prévoir les réactions de vos parties prenantes face à votre position sur une question sociale, essayez d'obtenir autant de points de vue que possible. Naturellement, il faut s'attendre à ce que toutes les parties prenantes ne soient pas sur la même longueur d'onde. Si c'est le cas, réfléchissez et soupesez leur importance relative pour votre organisation (par exemple, un segment de clientèle limité versus un grand investisseur) et votre mission.

Collaboration. La collaboration est très utile lorsque l'on souhaite aborder des enjeux qui touchent certains groupes sociaux ou sous-cultures. Revenons à l'exemple de Nike Skateboarding. En réponse à la campagne de protestation « Don't Do It » lancée par la communauté des skateurs, Nike a procédé à des changements importants. La société a décidé de ne vendre les chaussures SB que dans les magasins de planche spécialisés, de collaborer seulement avec de petites entreprises de planche indépendantes et de recruter des skateurs réputés pour occuper des postes de direction clés chez Nike SB. Ainsi, au lieu de tenter de coopter la sous-culture du skate, Nike a collaboré avec elle. Le résultat ? Nike SB est désormais considérée comme une marque de premier plan dans la communauté des planchistes, et c'est dans ce segment que la croissance des revenus de Nike est la plus rapide (passant de 390 millions de dollars en 2014 à 596 millions de dollars en 2017). En comparaison, les marques similaires,



telles qu'Adidas, Reebok et Converse, n'ont eu qu'un succès limité dans cette communauté. Lorsqu'il s'agit de prendre position sur des questions sociales, il est parfois préférable d'établir d'abord un partenariat avec d'autres organisations et ainsi exercer une influence plus marquée.

Coût du signal. Se rallier autour d'une mission authentique exigera parfois de faire des choix difficiles et des sacrifices. C'est un aspect auquel il convient de réfléchir. En sciences sociales, on parle de la théorie du « coût du signal ». Ce signal est un message sincère lié à la mission et à l'identité d'une entreprise, qui nécessite des ressources et qui serait difficile à falsifier. Il s'agit d'une façon fiable de confirmer au public l'honnêteté de son approche. Prenons l'exemple de Patagonia, dont la mission officielle est de « sauver notre planète ». Patagonia assume la réparation coûteuse de ses produits plutôt que de vendre des produits de remplacement, renonçant ainsi à des revenus au nom de la durabilité. En retour, l'entreprise jouit d'une excellente réputation.³¹ De la même manière, pour en revenir au cas de Nike SB, Nike a activement parrainé des tournois et des événements communautaires, et a financé la production de vidéos de skate dont la rentabilité était faible, voire nulle.

Les coûts peuvent également être liés à la réputation. Par exemple, de nombreuses personnes ont menacé de boycotter les produits de Nike lorsque l'entreprise a lancé sa campagne publicitaire mettant en vedette le quart-arrière Colin Kaepernick. Pourtant, les ventes ont augmenté et Nike a enregistré un bond de 10 % de ses revenus.³² Il semble que les consommateurs aient apprécié que Nike adopte une position conforme à son objectif : « Apporter inspiration et innovation à chaque athlète (*) dans le monde (* si vous avez un corps, vous êtes un athlète.) ». Ces cas montrent qu'avec une mission d'entreprise claire, il est possible de prendre position sans compromettre sa rentabilité.

Cohérence. Dans les recherches dont il est fait mention plus haut, un des principaux éléments qui expliquent le mauvais accueil réservé aux prises de position est la perception que celle-ci n'est pas en adéquation avec les activités internes de l'entreprise. Un énoncé de valeurs incohérentes ou discordantes crée une impression d'inauthenticité et de mauvaise foi. Or, il est très difficile de s'assurer que les valeurs que l'on met de l'avant s'incarnent dans les habitudes et les pratiques d'une organisation. Prenons les jeunes pousses en exemple. En croissant, alors que les pressions externes s'accumulent, il peut être difficile pour elles de conserver l'orientation communautaire qui était au cœur de leur culture initiale.³³ Les collaborateurs que l'on embauche jouent un rôle important dans le maintien des valeurs d'origine. Aussi, il importe de veiller à ce que le processus de recrutement reflète bien les valeurs et la mission de l'entreprise :



inscrivez-les dans les documents de recrutement, posez des questions directes à leur sujet lors des entretiens d'embauche et recherchez des signes comportementaux indiquant que les candidats incarnent bien ces valeurs dans leur propre vie. Nike par exemple, a procédé à une sélection minutieuse de ses employés en fonction de ses propres valeurs : la société a nommé des skateurs de renom à des postes de direction chez Nike SB. Ce mariage de valeurs doit se réaliser de manière concrète et viser des valeurs spécifiques, par opposition à une attitude passive, où la compatibilité n'est pas forcément au rendez-vous, ce qui peut ouvrir la porte à des pratiques d'embauche homophobes, racistes, sexistes ou liées à la condition sociale.³⁴

La sensibilisation des employés, nouveaux et actuels, aux valeurs souhaitées est également d'une importance capitale. Les valeurs sont transmises aux employés de différentes manières : par le comportement de la direction et des gestionnaires, par les systèmes de récompense et de motivation, mais aussi par la manière dont nous communiquons la culture d'entreprise - les histoires que l'on partage au sein de l'organisation, les rituels, les objets du passé ou autres symboles matériels, et le langage utilisé. Un cas, désormais devenu un classique, illustrant ce propos est celui que se plaisent à raconter les dirigeants de Nordstrom, une organisation profondément orientée vers le service à la clientèle. Un consommateur d'Anchorage, en Alaska, s'est rendu chez Nordstrom pour retourner un jeu de pneus. Nordstrom, évidemment, ne vend pas de pneus, mais le client avait acheté ses pneus dans le magasin qui occupait auparavant l'espace où se trouvait Nordstrom. En dépit de cela, le directeur du magasin a accepté de reprendre les pneus. Les récits de ce genre communiquent ce qui est vraiment valorisé dans une organisation.

Caractère concret. Les recherches récentes nous ont permis de constater que les réactions négatives suscitées par les prises de position et les déclarations de valeurs sont dues en partie au flou qui les enrobe. Le langage utilisé dans ces déclarations est souvent policé, en apparence favorable aux causes sociales (« woke-washed ») mais filtré par les services juridiques et les relations publiques. Il en résulte un texte qui ressemble à toutes les autres déclarations d'entreprise sur le sujet. Cette perception d'un langage générique et passe-partout suscite le cynisme et la critique du public. Après avoir examiné les réactions aux déclarations de valeurs aspirationnelles, nous avons mené une étude pilote dans laquelle nous avons analysé les conditions qui permettraient aux organisations d'énoncer librement les valeurs auxquelles elles aspirent. Nous avons remarqué que le niveau d'abstraction du langage est déterminant. Toute communication peut être énoncée de manière abstraite (p. ex. « nous accordons de l'importance à la satisfaction du consommateur ») ou concrète (p. ex. « nous embauchons des employés qui ont des compétences interpersonnelles »). Alors que la plupart des



organisations utilisent des formules au style convenu et abstrait, nous avons constaté que les valeurs exprimées de manière plus concrète suscitaient moins de méfiance, car elles permettaient de mieux comprendre comment les valeurs pouvaient s'incarner dans les organisations.

Dans l'ensemble, avant de prendre position sur une question sociopolitique, je suggère de se poser les questions suivantes :

Questions à se poser avant de prendre position

1	2	3	4	5
COLLECTE DES POINTS DE VUE	COLLABORATION	COÛT DU SIGNAL	COHÉRENCE	CARACTÈRE CONCRET
Avez-vous vraiment compris les points de vue des parties prenantes ? Vos parties prenantes accepteront-elles de prendre la parole ?	Avez-vous consulté les personnes et les communautés les plus concernées par la question ?	Êtes-vous prêt à consacrer des ressources à cette question afin de faire réellement avancer les choses ?	Votre position sur la question est-elle en adéquation avec la mission et les valeurs de votre entreprise ?	Avez-vous précisé de quelle manière votre prise de position se traduira concrètement dans des comportements et des actions ?

Adopter une posture authentique. Étant donné que les consommateurs et les employés demandent de plus en plus aux entreprises de prendre position sur les questions sociopolitiques – ce qui comporte son lot de risques – les chefs d'entreprise ont tout intérêt à réfléchir sérieusement à leur manière de s'engager. Rester hors de la mêlée peut s'avérer un choix risqué et se retourner contre eux, mais les réactions précipitées peuvent être tout aussi dommageables. Dans un premier temps, il est préférable de prendre ces décisions en tenant compte de la mission ou de l'identité réelle de l'organisation. En fonction de « qui nous sommes », quelle est la position qui nous semble la plus logique ? Cette position est-elle cohérente ou en adéquation avec vos valeurs réelles ? Ensuite, et avant de communiquer cette position, il importe de se livrer à une critique impitoyable de son authenticité, en se demandant si vous avez bien assimilé les points de vue des parties prenantes plutôt que de les présumer, si vous avez consulté les personnes les plus concernées, si vous êtes prêt à consacrer des ressources à cette question et si vous avez clairement formulé les implications de cette position au sein de votre organisation, en évitant les formules creuses et les énoncés de valeurs socialement acceptables. À défaut de vous montrer sévère envers votre organisation, c'est le public qui le sera.



À propos de l'auteure

Rachel Ruttan est titulaire d'un doctorat en gestion et organisations de la Kellogg School of Management de la Northwestern University. Ses recherches portent sur la compassion et le comportement prosocial, les valeurs et le jugement moral. Plus précisément, elle étudie les travers de la compassion interpersonnelle, ainsi que les pièges potentiels qui guettent les organisations tentées de faire appel aux questions morales et aux valeurs, montrant que l'adoption de l'approche « Doing well by doing good » (« Réussir en faisant le bien ») peut se retourner contre elles. Ses recherches ont été publiées dans *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Organization Science*, *The Journal of Personality and Social Psychology*, *Journal of Experimental Psychology : General*, *Journal of Experimental Social Psychology* et *Personality and Social Psychology Bulletin*. Son travail a été présenté dans le New York Times, NPR et The Harvard Business Review.

Pour plus d'informations ou pour une présentation, veuillez communiquer avec Rachel Ruttan à : Rachel.Ruttan@rotman.utoronto.ca





Notes de fin

- ¹ Guardian News and Media. (2022, March 21). *Disney faces backlash over LGBTQ controversy: 'it's just pure nonsense'*. The Guardian. Retrieved April 26, 2022, from <https://www.theguardian.com/film/2022/mar/21/disney-faces-backlash-lgbtq-controversy-dont-say-gay-bill-florida>
- ² Edelman. (2019). (rep.). 2019 Edelman Trust Barometer: Expectations for CEOs. Retrieved from https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-05/2019_Edelman_Trust_Barometer_CEO_Trust_Report.pdf.
- ³ Burbano, V. C. (2016). Social responsibility messages and worker wage requirements: Field experimental evidence from online labor marketplaces. *Organization Science*, 27(4), 1010-1028.
- ⁴ Galinsky, A. D., Todd, A. R., Homan, A. C., Phillips, K. W., Apfelbaum, E. P., Sasaki, S. J., ... & Maddux, W. W. (2015). Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity: A policy perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 10(6), 742-748.
- ⁵ Iyengar, S., Lelkes, Y., Levendusky, M., Malhotra, N., & Westwood, S. J. (2019). The origins and consequences of affective polarization in the United States. *Annual Review of Political Science*, 22, 129-146.
- ⁶ Skitka, L. J. (2010). The psychology of moral conviction. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(4), 267-281.
- ⁷ Board, T. E. (2022, April 21). *Opinion | Revolt in Disney's Florida Kingdom*. The Wall Street Journal. Retrieved April 27, 2022, from <https://www.wsj.com/articles/revolt-in-disneys-florida-kingdom-ron-desantis-bob-chapek-11650578648?mod=flipboard>
- ⁸ Atterbury, A. (2022, May 3). *DeSantis revokes Disney's special status after 'Don't Say Gay' opposition*. <https://www.politico.com/news/2022/04/22/desantis-disney-special-status-dont-say-gay-00027302>
- ⁹ Cohn & Wolfe. (2017). The global authentic 100. <http://www.authentic100.com/>
- ¹⁰ Stackla. (2017). (rep.). *Bridging the Gap: Consumer & Marketing Perspectives on Content in the Digital Age* (Vol. 2017 Consumer Content Report).
- ¹¹ See Lehman, D. W., O'Connor, K., Kovács, B., & Newman, G. E. (2019). Authenticity. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1-42 for review.
- ¹² Comaford, C. (2017, January 30). *63% of employees don't trust their leader -- here's what you can do to change that*. Forbes. Retrieved April 22, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2017/01/28/63-of-employees-dont-trust-their-leader-heres-what-you-can-do-to-change-that/?sh=6b8eb2337de4>
- ¹³ Ruttan, R. L., & Nordgren, L. F. (2021). Instrumental Use Erodes Sacred Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 121(6), 1223–1240. <https://doi.org/10.1037/pspi0000343>
- ¹⁴ Georgeac, O. (2021). Detrimental Effects of the “Business Case for Diversity” for Underrepresented Groups' Belonging. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 12750–. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.12750abstract>
- ¹⁵ Rooney, P., Kaplan, S., & Tilcisk, A. (Working paper). Money, Morals, and Mandates: The Effectiveness of Economic, Ethical, and Legal Justifications for Promoting Diversity in Personnel Decisions.
- ¹⁶ Purtill, J. (2022, March 10). *A bot exposed the gender pay gaps within companies promoting IWD. it's created havoc*. ABC News. Retrieved March 24, 2022, from <https://www.abc.net.au/news/science/2022-03-11/gender-pay-gap-bot-international-womens-day-twitter/100898172>.
- ¹⁷ Deeds Pamphile, V. & Ruttan, R. L.* (In Press). The (Bounded) Role of Stated-Lived Values and Authenticity in Employee Evaluations of Organizations. *Organization Science*.
*Joint first authorship.



- ¹⁸ See also Abraham, & Burbano, V. (2022). Congruence Between Leadership Gender and Organizational Claims Affects the Gender Composition of the Applicant Pool: Field Experimental Evidence. *Organization Science*, 33(1), 393–413 for similar findings in the context of gender.
- ¹⁹ Ruttan, R. L., Lin, J., & Nordgren, L. F. (Working paper). The Stated Values Penalty.
- ²⁰ Valle, G. D. (2019, May 29). *Chick-fil-A's many controversies, explained*. Vox. Retrieved April 26, 2022, from <https://www.vox.com/the-goods/2019/5/29/18644354/chick-fil-a-anti-gay-donations-homophobia-dan-cathy>
- ²¹ Guardian News and Media. (2022, March 21). *Disney faces backlash over LGBTQ controversy: 'it's just pure nonsense'*. The Guardian. Retrieved April 26, 2022, from <https://www.theguardian.com/film/2022/mar/21/disney-faces-backlash-lgbtq-controversy-dont-say-gay-bill-florida>.
- ²² Burbano, V. (2021). The Demotivating Effects of Communicating a Social-Political Stance: Field Experimental Evidence from an Online Labor Market Platform. *Management Science*, 67(2), 1004–1025.
- ²³ Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4), 571–582.
- Dahlin, K. B., Chuang, Y.-T., & Roulet, T. J. (2018). Opportunity, motivation, and ability to learn from failures and errors: Review, synthesis, and ways to move forward. *Academy of Management Annals*, 12(1), 252–277.
- ²⁴ Blair, E. (2022, March 10). *After protests, Disney CEO speaks out against Florida's 'don't say gay' bill*. NPR. Retrieved April 27, 2022, from <https://www.npr.org/2022/03/08/1085130633/disney-response-florida-bill-dont-say-gay>.
- ²⁵ Board, T. E. (2022, April 21). *Opinion | Revolt in Disney's Florida Kingdom*. The Wall Street Journal. Retrieved April 27, 2022, from <https://www.wsj.com/articles/revolt-in-disneys-florida-kingdom-ron-desantis-bob-chapek-11650578648?mod=flipboard>
- ²⁶ Brien, D. O., Stephan, A. R., Kounkel, S., & Main, A. (2015, October 15). *Purpose is everything*. Deloitte Insights. Retrieved April 27, 2022, from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html>
- ²⁷ Kidder, R. M., & McLeod, B. (2005). *Moral courage* (pp. 60-70). New York: W. Morrow.
- ²⁸ Peterson, R. S. (1994). The role of values in predicting fairness judgments and support of affirmative action. *Journal of Social Issues*, 50(4), 95–115.
- ²⁹ Peterson, R. S. (1994). The role of values in predicting fairness judgments and support of affirmative action. *Journal of Social Issues*, 50(4), 95–115.
- ³⁰ For review see Epley, N. (2015). *Mindwise: Why we misunderstand what others think, believe, feel, and want*. Vintage. ³¹ Patagonia has top corporate reputation in Axios Harris poll. SGB Media. (2021, May 18). Retrieved March 28, 2022, from <https://sgbonline.com/patagonia-has-top-corporate-reputation-in-new-poll/>
- ³¹ *Patagonia has top corporate reputation in Axios Harris poll*. SGB Media. (2021, May 18). Retrieved March 28, 2022, from <https://sgbonline.com/patagonia-has-top-corporate-reputation-in-new-poll/>
- ³² Youn, S. (2018, December 21). *Nike sales booming after Colin Kaepernick ad, invalidating critics*. ABC News. Retrieved March 28, 2022, from <https://abcnews.go.com/Business/nike-sales-booming-kaepernick-ad-invalidating-critics/story?id=59957137>
- ³³ Cha, & Edmondson, A. C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 57–78.
- ³⁴ Rivera, L. A. (2016). Pedigree. In *Pedigree*. Princeton University Press.

NAVIGATOR



CANADIAN CENTRE
FOR THE PURPOSE OF THE CORPORATION |
CENTRE CANADIEN
POUR LA MISSION DE L'ENTREPRISE |

