

Outils éthiques et diversité culturelle dans les multinationales

Asshidi, Hamza

CERAG

hamza.asshidi@univ-grenoble-alpes.fr

Bartel-Radic, Anne

CERAG

anne.bartelradic@iepg.fr

Mothe, Caroline

IREGE

caroline.mothe@univ-smb.fr

Résumé :

L'éthique des affaires prend une importance croissante pour les entreprises multinationales (EMN). Toutefois, les processus de définition et implémentation des outils éthiques et leurs conséquences en termes de performance sont encore mal connus. Cette recherche vise à mieux comprendre la manière dont les outils éthiques (charte éthique, formation éthique, valeurs d'entreprise...) « voyagent » au sein des EMN, et dont ils sont transmis aux employés des différentes filiales. Plus précisément, nous posons la question de savoir quelle(s) approche(s) du modèle EPRG de Perlmutter (1969) les EMN adoptent au niveau de l'implémentation des outils éthiques. Ce modèle destiné à analyser les relations entre maison-mère et filiales des EMN en distinguant quatre approches (Ethnocentrique, Polycentrique, Régiocentrique, Géocentrique) reste clairement d'actualité pour la recherche en management international. Son application au domaine de l'éthique des affaires permet d'avoir une vision structurée et synthétique de la manière dont les outils éthiques des EMN sont développés et déployés à l'international. Cet article met ainsi en lumière la manière dont les EMN traitent avec la diversité culturelle dans un contexte de globalisation toujours plus prononcé.

Au niveau empirique, cette recherche se base sur l'étude exploratoire de sept cas d'EMN originaires de quatre pays. Ont été réalisés un entretien semi-directif par entreprise, et des documents ont été collectés. Une analyse de contenu systématique a été faite des données qualitatives ainsi recueillies.

Les résultats montrent qu'aucune entreprise n'adopte exclusivement l'une des quatre approches. La prédominance de telle ou telle approche dépend de la structure de l'entreprise à l'international, de son histoire, de la nature de l'outil éthique implémenté et de plusieurs autres paramètres variant d'une entreprise à l'autre. L'hypothèse issue de travaux en gestion internationale des ressources humaines selon laquelle l'approche ethnocentrique est privilégiée dans les rapports avec les pays pauvres et peu développées se vérifie au niveau des outils éthiques. Les résultats montrent aussi que la diversité culturelle devrait être prise en considération dans l'élaboration, la diffusion et l'adaptation des outils éthiques des EMN, en vue de faciliter leur implémentation, et d'en renforcer les effets positifs sur la performance.

Mots-clés : diversité culturelle, entreprises multinationales (EMN), éthique des affaires, management interculturel, outils éthiques

Outils éthiques et diversité culturelle dans les multinationales

INTRODUCTION

L'éthique dans les affaires est un domaine étudié de manière significative depuis les années 1970 (Allhoff, 2011), notamment dans une perspective internationale ; toutefois, elle prend assez peu en compte la dimension interculturelle. Ces recherches prennent en effet les contextes nationaux comme donnés, et les comparent pour en évaluer les différences et les similitudes. Dans la lignée du travail séminal d'Hofstede (1980), plusieurs recherches ont mis en lumière les différences de valeurs et d'éthique qui peuvent exister entre des acteurs issus de contextes culturels différents. Les catégories d'acteurs principalement étudiés sont les managers et les étudiants en école de commerce (Becker & Fritzsche, 1987 ; Lysonski & Gaidis, 1991 ; Batory & Batory, 2008 ; Ma, 2010 ; Grissom et al., 2015). D'autres recherches ont cherché à voir si des systèmes de valeurs occidentaux pouvaient être transposés à des contextes non-européens (Fernando & Moore, 2015). En outre, des comparaisons entre chartes éthiques d'entreprises de pays différents ont été menées (Wood, 2000 ; Singh, Svensson, Wood & Callaghan, 2011). Des outils éthiques, là encore comparatifs, ont été développés pour permettre de mieux s'adapter et gérer les relations interculturelles dans les affaires, et résoudre les dilemmes éthiques (Moon & Williams, 2000). Certains considèrent que les chartes éthiques sont un leurre (Holtzhausen, 2015) ; mais, globalement, elles sont plutôt vues comme des outils qui peuvent, en fonction de leur usage et de leur forme, revêtir une fonction d'assurance et de prévention des risques (Adelstein & Clegg, 2016). On peut définir ici ce qu'on entend par outil éthique, à savoir « la formalisation éthique » qui répond « à un double enjeu : elle permet à l'entreprise de réagir face aux pressions de son environnement et constitue un moyen de régulation interne » (Mercier, 2002). Dans le cadre de cette recherche, les outils éthiques pourront non seulement être des chartes éthiques, mais également des valeurs d'entreprise, ou encore des formations éthiques.

Généralement, les recherches ont davantage porté sur le résultat que sur le processus d'adaptation des outils en fonction des cultures. Or, les outils éthiques ne sont pas nécessairement saisis de la même manière dans un autre contexte culturel que celui de la maison-mère, où les mœurs, traditions, conceptions du travail, et relations interpersonnelles sont parfois très différentes (Buller & MacEvoy, 1999). La manière dont sont conçus puis

transposés les outils éthiques dans des pays différents d'un point de vue culturel, et, par voie de conséquence, d'un point de vue éthique (Thorne & Sanders, 2002) reste méconnue. Et pourtant, c'est un élément indispensable à l'amélioration de l'intégration des cultures d'entreprises des EMN dans un environnement global. Buller et MacEvoy (1999) montrent la nécessité pour les EMN de prendre en compte les différences culturelles et éthiques qui peuvent exister entre les différents pays où elles sont installées (voir Helin & Sandström, 2008 ; Barmeyer & Davoine, 2013). Dans la lignée de ces travaux, nous proposons d'explorer la manière dont des outils éthiques – chartes éthiques, valeurs, formations notamment - « voyagent » à l'international au sein d'une même EMN. Pour ce faire, nous proposons d'appliquer le modèle EPRG de Perlmutter (1969) à l'éthique des EMN. Ce modèle est destiné à mettre en lumière les différentes approches possibles dans les relations entre maison-mère et filiales des EMN. Il s'agit ainsi pour nous d'adapter ce modèle à l'éthique des affaires, et de voir dans quelle mesure il peut s'avérer pertinent pour comprendre la manière dont voyagent les outils éthiques. Notre problématique peut donc être formulée de la manière suivante : dans quelle mesure et de quelle manière le modèle EPRG de Perlmutter peut permettre de mettre en lumière les mécanismes d'implémentation des outils éthiques dans un contexte de diversité culturelle au sein d'entreprises multinationales ? Nous allons d'abord présenter une revue de la littérature qui montre l'insuffisance de connaissances concernant cette question. Nous détaillerons ensuite la méthodologie de cette recherche, les résultats des études de cas et leur discussion.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE EN ETHIQUE DES AFFAIRES

1.1. ETHIQUE DES AFFAIRES ET AFFAIRES INTERNATIONALES : UN DOMAINE D'IMPORTANCE CROISSANTE

L'éthique est, suivant le philosophe Paul Ricoeur (1990), « *une recherche du bien vivre et du bien faire, fondée sur une disposition individuelle à agir de manière constante en vue du bien d'autrui et dans des institutions justes* ». Si le fondement de la morale est l'impératif, la discussion est l'essence de l'éthique. Elle relève d'une pratique argumentative ancrée dans des contextes de décision et d'action déterminés (Nillès, 2001). Les valeurs étant inculquées au sein d'une culture donnée, le lien entre éthique et culture peut être postulé (Thorne & Sanders, 2002). En effet, les valeurs n'existent jamais *ex nihilo*, mais émergent dans le cadre d'un

contexte culturel bien identifié (Kirchmeyer & Cohen, 1992 ; Watson, Kumar, & Michaelson, 1993).

Certains font remonter l'origine de l'éthique dans les affaires à l'Antiquité avec le philosophe grec Aristote, pour montrer qu'elle a traversé les époques sous des formes différentes, et qu'elle se développe à travers de multiples thématiques telles que le développement durable, le management éthique, la corruption, la diversité et le genre (Luetge, 2015). L'éthique dans les affaires est un sous-domaine de l'éthique, qui a pour but pour les entreprises, de se donner un cadre de fonctionnement efficace, et ainsi guider les managers dans leur travail au quotidien (Kolk & Van Tulder, 2004 ; Kaptein & Wempe, 2002). On peut dater l'origine moderne de ces recherches en éthique des affaires aux années 1970 (Mele, 2015). Plus précisément, ils remontent au débat concernant la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), entre M. Friedman (1970), qui estime qu'elles n'ont dans ce domaine aucune obligation, et R. E. Freeman (1984, 1994) qui au contraire y voit un devoir pour l'entreprise envers les employés, les consommateurs et l'environnement, notamment (Allhoff & Vaidya 2008a). La RSE est une notion protéiforme, riche, et qui peut revêtir et recouvrir de nombreuses réalités différentes (Martinet, Payaud, 2007 et 2013 ; Pesqueux, 2009). C'est à son versant éthique que nous nous intéresserons essentiellement.

Au fil des décennies, l'éthique dans les affaires a pris une importance croissante dans la recherche en sciences de gestion. Le commerce international et l'éthique sont, davantage que par le passé, étudiés ensemble (Doh, Husted, Matten, & Santoro, 2010), en conséquence du déclin du pouvoir des Etats-nations, de l'émergence des ONG, de la prolifération des organes d'autorégulation ou encore des changements essentiels touchant les EMN elles-mêmes en termes de responsabilités, de rôles et de structures (Doh et al., 2010). L'une des principales raisons de l'intérêt croissant accordé aux outils d'évaluation de l'éthique est à situer aux Etats-Unis. En 2002 la loi Sarbanes-Oxley Act (SOX) prévoit d'obliger les entreprises américaines et étrangères (si elles sont cotées aux Etats-Unis) à se doter d'outils de contrôle interne importants, visant notamment à limiter les risques de fraudes financières¹.

¹ La loi SOX oblige également les entreprises à déclarer l'adoption d'un code éthique qui encourage la conformité des comportements avec la législation américaine ; ce code doit être imposé aux responsables financiers des entreprises. Les entreprises doivent justifier, le cas échéant, l'absence d'un tel code. De fait, les filiales étrangères d'entreprises américaines ont dû respecter cette loi, de même que les entreprises européennes cotées aux Etats-Unis, ce qui a accéléré la diffusion des codes et chartes éthiques. Ce mouvement s'est accompagné de la création, au sein de nombreuses entreprises, de postes de juriste d'entreprise ou « *compliance officer* », destinés à organiser la mise en place d'outils d'évaluation de l'éthique, et à les

1.2. CHARTES ETHIQUES ET DIFFERENCES CULTURELLES ENTRE PAYS

La notion de « culture » se réfère à la socialisation au sein d'un groupe. Elle est souvent réduite aux origines ethnique ou nationale (Kirchmeyer & Cohen, 1992 ; Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993), en référence à la nation au sein de laquelle une personne a passé la partie la plus longue et la plus formatrice de sa vie (Hambrick, Canney Davison, Snell, & Snow, 1998). Mais la culture peut aussi se référer à la socialisation au sein de tous types de groupe social (autrement dit régional, religieux, professionnel, de classe sociale...), tant que ses membres partagent collectivement certaines normes, valeurs et traditions qui sont différentes de celles des autres groupes (Cox, 1993). Dès lors, on peut considérer que la culture est un modèle de valeurs et d'hypothèses profondément enracinées, relatives au fonctionnement social qui est partagé par un groupes d'individus en interaction (Adler, 2002 ; Maznevski, Canney Davison, & Jonsen, 2006). Ces valeurs culturelles concernent les grandes tendances préférentielles (Hofstede, 1980). Elles impactent la perception, le traitement et l'interprétation de l'information et façonnent les comportements individuels (Hambrick et al., 1998).

Les différences entre culture nationales ont été étudiées pour fournir aux EMN désireuses de s'installer dans de nouveaux pays de précieuses informations, sortes de guides, propres à permettre la réussite de leur installation dans des territoires nationaux tels que la Chine ; dans ce sens, l'éthique peut aider à comprendre la culture, elle est un point d'entrée pour des entreprises étrangères (Chang, 2012). Plusieurs recherches ont plutôt cherché à comprendre la nature même des chartes éthiques, leur processus d'élaboration et de mise en œuvre (Kolk & Van Tulder, 2004). Ces derniers ont notamment montré qu'il existe bien souvent dans les chartes éthiques des principes universels, mais que les perspectives multidomestiques (dans notre étude, nous dirions « polycentriques ») prévalent largement au sein des grandes multinationales (Kolk & Van Tulder, 2004). Différents facteurs clé impactent les standards éthiques des affaires et l'attitude en contexte interculturel. La culture nationale, en particulier, sert de fondement social générant et façonnant les interactions des facteurs institutionnels, organisationnels et personnels. Ces trois facteurs combinés influencent la perception des standards éthiques dans les affaires de manière unique, singulière dans chaque culture

promouvoir, afin de prévenir tout risque juridique ou de réputation. Il arrive, notamment en Europe, que cette charge revienne aux ressources humaines, suivant une logique moins juridique que de management, liant désormais de manière explicite les affaires internationales et l'éthique.

(Stajkovic & Luthans, 1997). Par conséquent, le contexte culturel national est clé pour appréhender l'éthique dans les affaires et doit être pris en considération par les EMN.

1.3. LES OUTILS ETHIQUES DES EMN CONFRONTEES A LA GLOBALISATION, UN SUJET TROP PEU TRAITE

La nécessité pour les EMN de faire correspondre leur éthique d'entreprise et la globalisation de leurs activités a également été démontrée par Talaulicar (2009), qui souligne à quel point la diversité des environnements culturels et légaux peut générer des complications dans la mise en œuvre d'une éthique d'entreprise. Bien que l'élaboration et la mise en œuvre de chartes éthiques globales, qui seraient respectées par tous les employés d'une EMN, soit justifiée par de bonnes raisons, des difficultés peuvent émerger (Talaulicar, 2009). Ce dernier illustre son propos par une analyse de deux contentieux judiciaires ayant concernés Wal-Mart et Honeywell lorsque ces derniers ont implémenté leurs codes éthiques dans leurs filiales en Allemagne, mettant en lumière des difficultés qui apparaissent dans des pays dont les cultures sont relativement proche ; à titre d'exemple, on peut évoquer telles que le rapport de la charte éthique globale du groupe et les dispositions légales du pays d'implantation (prévalence ou non), ou encore la différence d'application entre les principes généraux et les règles précises (Talaulicar, 2009). Avec cet article seuls quelques travaux ont réellement traité du thème qui nous intéresse. D'Iribarne (2009) analyse la charte éthique de Lafarge pour comprendre la manière dont cette EMN l'a développée dans l'ensemble de ses filiales. D'Iribarne met notamment en lumière les moyens mobilisés par ce grand groupe pour prendre en considération les différences culturelles, à travers une adaptation lexicale lors des traductions de sa chartes éthiques en fonction des pays pour une plus grande cohérence avec la culture nationale en question ; il montre également comment les valeurs globales du groupe prennent sens et se manifestent différemment dans les différents pays d'implantation de Lafarge (D'Iribarne, 2009). Helin et Sandström (2008), quant à eux, ont mis en avant les difficultés que peut rencontrer une entreprise américaine dans l'implémentation d'un code éthique dans une filiale étrangère, en l'occurrence en Suède. Ils montrent comment les réticences voire résistances exprimées par les employées de la filiale suédoise, vis-à-vis de ce code éthique, sont autant d'éléments liés à leur volonté de se différencier, et de montrer l'importance de leur identité nationale face à cette culture qu'ils ne connaissent pas vraiment, et les auteurs d'en conclure que l'accent doit être davantage mis sur le processus d'implémentation des chartes

éthiques plutôt que sur leur contenu pour éviter cet effet paradoxal de l'implémentation (Helin et Sandström, 2008). Barmeyer et Davoine (2013), qui eux-mêmes font référence d'un point de vue théorique à Perlmutter et à son modèle EPRG, ont analysé la manière dont différentes filiales d'un groupe multinational peuvent s'approprier et interpréter les valeurs émises par leur maison-mère de manière très différente (Barmeyer & Davoine, 2013), montrant ainsi l'importance du processus d'implémentation et l'accent qui doit être mis sur ce transfert de valeurs qui n'a rien d'évident ou de linéaire. En 2007, Barmeyer et Davoine avaient déjà bien montré les résistances que pouvaient soulever le transfert de chartes éthiques d'une culture nationale donnée vers d'autres cultures (en l'occurrence des Etats-Unis vers la France et l'Allemagne) à travers une étude de cas approfondie. C'est sur cette question du processus d'implémentation des outils éthiques que nous nous focalisons, afin de mieux comprendre comment ils sont transmis aux employés des filiales étrangères d'un groupe, et la manière dont ces outils tiennent compte ou non de la diversité culturelle pour une meilleure intégration de ces derniers à l'international.

1.4. LE MODELE EPRG, UNE GRILLE D'ANALYSE PERTINENTE APPLIQUE A L'ETHIQUE

Le modèle EPRG de Perlmutter (1969) est un modèle général a fait ses preuves et qui a été à plusieurs reprises par la littérature (Mayrhofer, 2014). Il en est ainsi de Wind, Douglas et Perlmutter (1973), qui ont cherché à adapter cette grille d'analyse aux stratégies commerciales internationales pour mieux comprendre le développement international des stratégies de marketing. Dans un article de Fabien Blanchot consacré à la gestion des alliances internationales (2008), le modèle de EPRG est évoqué pour souligner que l'idée d'une approche ethnocentrique est de Perlmutter. Grillat (2011) s'attache à actualiser le modèle de Heenan et Perlmutter (1979), qui est la confrontation à des études de cas de son travail conceptuel de 1969, pour analyser les pratiques de gestion internationale des ressources humaines de près d'une quinzaine d'EMN. Elle montre, en conformité avec les travaux de Perlmutter, que chaque firme semble mobiliser à des degrés divers les différents éléments du modèle EPRG. Elle conclut notamment à « une lente évolution des firmes multinationales françaises vers des idéaux types plus géocentrés » (Grillat, 2011, p. 140). Elle souligne également que « la plupart des cas étudiés adoptent ainsi des comportements plus ethnocentriques dans les pays émergents », même si le développement de systèmes globaux de coordination des filiales ont permis de nuancer ce constat (Grillat, 2011, p. 140-141).

Globalement, Grillat applique le modèle EPRG de la même manière que Perlmutter (1979), alors que Wind, Douglas et Perlmutter, dans leur article de 1973, cherche plus spécifiquement à adapter ce modèle à un domaine différent, le marketing international. C'est précisément cette perspective que nous adoptons.

Le choix de cette grille de lecture est pertinent à plusieurs égards. Les trois principales configurations du modèle EPRG (Ethnocentrique, Polycentrique et Géocentrique) peuvent nous offrir une grille de lecture adéquate des modalités de développement d'outils éthiques par les entreprises multinationales dans leurs différentes filiales. Pour le montrer, on peut illustrer la manière dont nous utilisons les différentes approches de ce modèle en les appliquant à l'éthique. Une entreprise qui décide de s'implanter dans différents pays, et par voie de conséquences dans différents contextes culturels nationaux, peut choisir de garder les mêmes outils éthiques pour l'ensemble des filiales, estimant par exemple que la culture d'entreprise doit être la même pour tous (logique ethnocentrique). A l'inverse, la multinationale peut considérer que les différences culturelles nationales sont si fortes que les ignorer serait contreproductif ; elle peut ainsi s'orienter vers une configuration polycentrique, laissant bien plus de marge de manœuvre à ses filiales, pour mieux s'adapter aux réalités culturelles de terrain (logique polycentrique). Une logique géocentrique se manifesterait quant à elle, dans le domaine de l'éthique, par une implication de l'ensemble des filiales dès l'élaboration des outils éthiques par la maison-mère, pour une prise en compte à la source de la diversité culturelle et une attention aigüe à un respect des différentes cultures, en vue d'une adhésion plus importante de l'ensemble des filiales du groupe. Mais quelle que soit la configuration, la diffusion des standards éthiques des entreprises n'a rien d'évident, ces logiques sont théoriques, et jamais absolument présentes dans une entreprise : une entreprise peut ainsi adopter parallèlement plusieurs approches. Le tableau 1, ci-dessous ; présente synthétiquement et concrètement la manière dont nous avons adapté le modèle EPRG à l'éthique des entreprises.

Tableau 1. Une adaptation théorique du modèle EPRG au développement à l'international des outils éthiques des entreprises

	Approche ethnocentrique	Approche polycentrique	Approche régiocentrique	Approche géocentrique
Charte éthique	Charte éthique élaboré exclusivement par la maison-mère et diffusée vers les filiales à l'international	Chartes éthiques différentes dans chaque filiale où l'entreprise est implantée pour une prise en compte effective des différences culturelles	Charte éthique commune à un niveau régional (continent, sous-continent...), mais différentes entre lesdites régions	Charte éthique globale mais élaborée avec l'implication de l'ensemble des filiales pour une prise en compte des différentes cultures nationales
Valeurs d'entreprise	Valeurs globales émises par la maison-mère et imposées aux filiales	Valeurs différentes dans chaque pays pour une prise en compte des différences culturelles	Valeurs différentes dans chacune des régions d'implantation	Valeurs globales mais élaborées conjointement par la maison-mère et l'ensemble des filiales étrangères
		Valeurs globales mais interprétées différemment selon la culture nationale des filiales	Valeurs globales mais interprétées différemment selon les régions	
Formations à l'éthique	Formations globales élaborées exclusivement par la maison-mère et imposées telles quelles aux filiales	Formations différentes dans chaque pays d'implantation	Formations communes à l'échelle régionale mais différentes entre les régions	Formations globales mais élaborées conjointement par la maison-mère et l'ensemble des filiales étrangères
		Formations globales mais adaptées officiellement à chaque culture	Formations globales mais adaptées officiellement à chaque région	
Degré de liberté dans l'application des outils éthiques	Nul	Très élevé au niveau de chaque pays d'implantation pour une prise en compte de la culture nationale	Très élevé au niveau de chaque région d'implantation pour une prise en compte de leurs cultures	Nul car l'adaptation a été faite dès l'élaboration des outils éthiques
Sensibilité aux différences culturelles	Faible	Forte par rapport aux cultures nationales	Forte par rapport aux cultures régionales (groupes de pays)	Très forte

En colonnes, les quatre approches du modèle de Perlmutter sont déclinées, et en lignes, les outils éthiques que nous avons identifiés (trois premières lignes), le rapport maison-mère

filiales dans la transmission des outils éthiques (quatrième ligne), et le rapport qu’entretient la maison-mère à la diversité culturelle (cinquième ligne). L’idée est de montrer théoriquement notre manière d’interpréter et d’adapter le modèle EPRG à cette étude.

2. METHODOLOGIE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE MULTI-CAS

2.1. DESIGN DE RECHERCHE

Notre objectif est d’utiliser le modèle EPRG pour analyser l’éthique des EMN, et plus précisément le développement et la diffusion de leurs outils éthiques dans leurs différentes filiales à l’international. Nous souhaitons utiliser cette grille d’analyse pour étudier les stratégies en matière d’éthique que développent les EMN. L’idée est de chercher à appliquer ce modèle pour en comprendre ses implications du point de vue de l’éthique des affaires. Ainsi, les différentes entreprises étudiées ici sont analysées au prisme du modèle EPRG, pour comprendre les approches qu’elles développent. Cette recherche doit nous éclairer sur le « voyage » de ces outils éthiques, et sur la confrontation de ces derniers aux cultures nationales des pays où elles sont implantées. Nous cherchons à mieux comprendre les opportunités et les difficultés engendrées par l’utilisation par les EMN d’outils éthiques dans des pays culturellement différents, et la manière dont elles privilégient une approche ethnocentrique, polycentrique, régiocentrique ou géocentrique. Il s’agit donc d’une recherche partant essentiellement du terrain pour mieux saisir la manière dont les acteurs conçoivent l’éthique et sa concrétisation dans une perspective internationale, sa mise en œuvre par l’intermédiaire d’outils qu’ils conçoivent et diffusent. La méthodologie de Huberman et Miles (1991) sera mobilisée. Peu utilisée dans notre domaine de recherche, cette logique peut contribuer à donner un éclairage différent et enrichissant sur les pratiques concrètes des entreprises et sur les méthodologies plus ou moins intuitives qu’elles mobilisent.

2.2. SELECTION DES CAS

Cette recherche se base sur une série d’études de cas exploratoires d’EMN. Ces entreprises ont d’abord été sélectionnées pour leur dimension internationale. Le sujet de cette étude supposant l’implantation de filiales dans plusieurs pays autres que la maison mère, nous avons ciblé des EMN installées dans au moins trois pays. Un autre critère est la volonté de ces EMN

de créer un minimum de synergie entre les filiales d'une même EMN, et entre ces dernières et leur maison-mère en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), et plus précisément dans son volet éthique (la norme internationale ISO 26 000, notamment, définit clairement les rapports qu'entretiennent RSE et éthique). Les EMN choisies respectent quant à elles ces conditions. Elles sont au nombre de sept. La collecte des données est basée sur des entretiens semi-directifs d'une durée d'une demi-heure à une heure environ, la plupart du temps avec le directeur des ressources humaines (DRH), parfois avec des managers, des responsables éthiques ou des responsables industriels. Ces entretiens ont également permis de collecter un certain nombre de documents de communication externe ou interne, en lien avec les outils éthiques des entreprises étudiées.

2.3. DESCRIPTION DES ETUDES EXPLORATOIRES

Afin de conserver l'anonymat des sept EMN étudiées, nous nommerons chacune d'elle par une lettre. Quatre d'entre elles sont d'origine française. Les trois autres viennent, respectivement, des Etats-Unis, du Japon et de Suisse. Pour ces trois entreprises, et pour des raisons pratiques, les entretiens ont eu lieu dans la filiale française, avec des responsables locaux. Le cas A est une EMN américaine, un équipementier majeur dans l'industrie du semi-conducteur. Nous avons réalisé un entretien commun auprès d'un manager et d'un DRH de la filiale française. Le cas B, une EMN française fondée au XIX^{ème} siècle, est un équipementier automobile qui s'est beaucoup développée à l'international au cours des trente dernières années. Nous avons pu réaliser un entretien auprès d'une DRH en France. Le cas C est une EMN française qui opère dans les projets pour la conception et l'aménagement des villes et des territoires. Après avoir été longtemps dans une logique de patron fondateur, puis de filiale d'un grand groupe, elle a gagné son indépendance en 2012 après une fusion réussie. Un entretien a été réalisé avec son DRH. Le cas D est une entreprise de taille intermédiaire (ETI) constituée par acquisitions successives, elle est passée du statut de holding financière à celui de groupe. Un entretien a été réalisé avec la DRH du groupe au siège de l'entreprise, en France. Le cas E est une grande EMN suisse qui opère dans l'industrie pharmaceutique. Nous avons pu réaliser un entretien par téléphone avec une DRH qui travaille en France. Le cas F est une ETI japonaise ; un entretien commun avec un DRH et un responsable industriel a été réalisé, sur l'un des sites de l'entreprise en France. Le cas G est une très grande EMN française ; un entretien a été réalisé par visioconférence avec un responsable éthique de

l'entreprise au niveau global, travaillant au siège de l'entreprise. Le tableau 2 ci-dessous résume les cas étudiés.

Tableau 2. Présentation synthétique des EMN étudiées

	Effectifs	Pays d'origine	Activités	Structure à l'international	Implantations à l'international
A	14000	USA	Équipementier dans l'industrie des semi-conducteurs	Groupe à plusieurs dizaines de filiales à travers le monde	82 sites dans 17 pays différents
B	6000	France	Fabrication de pièces automobile	Groupe à 35 filiales à travers le monde	21 pays d'implantation sur 4 continents
C	3500	France	Ingénierie, conseil et management de projet (bâtiment, eau, énergie...)	Groupe issu d'une fusion en 2010, nombreuses filiales, dont 10 vraiment significatives	40 pays d'implantation (Europe, Asie, Afrique)
D	2500	France	Plasturgie et chimie	Groupe formé autour 4 grandes marques	6 pays d'implantation : (USA, Mexique, France, Pologne, Chine, Corée du Sud)
E	130000	Suisse	Pharmaceutique	Groupe formé de 3 grandes filiales	140 pays d'implantations
F	3600	Japon	Conception et vente de matériel de bureau	Groupe formé de plusieurs filiales	Implanté sur 4 continents (production et vente)
G	200000	France	Services numériques	Formé autour de 3 grandes filiales et de nombreuses divisions supports et opérationnelles	Opère dans 44 pays dans les 5 continents

2.4. ANALYSE DES DONNEES

Les entretiens ont été enregistrés puis entièrement retranscrits. Selon la méthodologie de Huberman et Miles (1991), les données ont été codées en fonction des différentes approches développées par Perlmutter. Les outils éthiques identifiés ont été classés successivement selon qu'ils s'inscrivaient essentiellement dans une logique ethnocentrique, polycentrique, régiocentrique (cette troisième dimension, trop peu présente dans les cas étudiés, a été écartée) et géocentrique. Les entreprises n'adoptant jamais purement une approche, il a fallu par conséquent consigner scrupuleusement la manière dont tel et tel outil éthique entrait dans l'une ou l'autre de ces approches, et montrer notamment en quoi les filiales ont été impliquées dans la mise en place des outils éthiques, et la manière dont les employés des différents pays ont intégré ces standards.

3. RESULTATS

Le tableau 3, ci-dessous, résume les différents résultats collectés grâce aux entretiens et aux informations relatives aux différentes entreprises étudiées. Ils sont présentés en fonction des

trois principales approches définies par Howard Perlmutter (ethnocentrique, polycentrique et géocentrique), l'approche régiocentrique n'étant pas assez présente pour apparaître ici. La partie « résultats » est quant à elle présentée sous forme de thématiques autour des outils éthiques des multinationales, depuis l'élaboration jusqu' à l'implémentation.

Tableau 3. Le modèle EPRG lié au développement des outils éthiques des EMN étudiées

	Approche Ethnocentrique	Approche Polycentrique	Approche Geocentrique
A	CHARTE ETHIQUE : globale, procédurière, coercitive VALEURS : globales, liées à la vision et missions de l'entreprise (VMV) FORMATIONS : globales, identiques	Adaptation au quotidien aux différences culturelles (Chine, Israël, Italie...) Importance de l'apprentissage interculturel	
B	PAS DE CHARTE ETHIQUE VALEURS : globales, essentielles. FORMATIONS : « Servant leadership » pour 200 managers	Libertés d'adaptation des valeurs (importantes au quotidien, relativement adaptées)	Chapeau au-dessus des différences culturelles
C	CHARTE ETHIQUE : globale, longue, détaillée, procédurière, coercitive (logique anglosaxonne) VALEURS : globales. Pas clairement énoncées (mais « inspirent le reste »). INDEPENDANCE : autrefois filiale, désormais indépendante, assure les risques partout, plus stricte avec pays du Sud (différences culturelles fortes).	Nécessité de la confrontation des cultures pour permettre des convergences	Les valeurs doivent surplomber les différences culturelles
D	CHARTE : courte, très générale (1 page) VALEURS : Globales, sans adaptation. FORMATION : en codéveloppement.	Nécessité de connaître/prendre en compte les différences culturelles (cadeaux d'entreprises en Chine...)	Technique et savoir-faire : permettent de surplomber les différences culturelles.
E	CHARTE : générale, évasive, longueur moyenne. VALEURS : 6 au lieu de 12 auparavant, sans réelle adaptation. FORMATIONS : globales, identiques, annuelles (200 personnes, tous niveaux hiérarchiques).	INITIATIVE FRANÇAISE : « référentiel de comportements », mise en pratique des valeurs.	Enquête d'engagement : permet de prendre en compte les différences culturelles
F	CHARTE : courte, traduite partout. VALEURS : très ancrées dans la culture japonaise, sans prise en compte des autres cultures.	CHARTE ETHIQUE ET VALEURS EN FRANCE : adaptation de la charte éthique lors de la traduction et des valeurs (rapports à la hiérarchie, à l'individu, au genre) → méfiance de la maison-mère face à cela	

G	CHARTER : globale, longueur moyenne (moins détaillée et procédurière que A et C) VALEURS : générales, du fondateur de l'entreprise FORMATIONS : globales (corruption, sur la charte, sur la concurrence)	CHARTER : montagne à atteindre, mais différents chemins/cultures, VALEURS : adaptées dans chaque pays, chacun très autonomes, PROJET CHARTER ETHIQUE INDIENNE (« Charte 2.0 »)	
----------	---	---	--

3.1. PRISE EN COMPTE DIFFERENCIEE DES NOUVEAUX PAYS D'IMPLANTATION DANS L'ELABORATION DES OUTILS ETHIQUES DES EMN

On constate que dans plusieurs des EMN étudiées, des changements de situation à l'international ont pu conduire la maison-mère à mettre en place des dispositifs visant à promouvoir à l'échelle du groupe une éthique clairement définie.

Dans deux des cas qui nous intéressent, C et D, c'est un changement de la structure de l'entreprise qui a conduit à l'adoption ou au changement de standards éthiques de l'entreprise. S'agissant du cas C, c'est la fusion de deux entités ainsi que la mise en place d'une direction générale qui ont conduit à formaliser les principes et valeurs éthiques de l'entreprise dans une charte. Il s'agissait en outre de satisfaire les exigences de bailleurs de fond tels que la Banque Mondiale, avec laquelle C travaille de longue date dans les pays du Sud. Le cas D quant à lui est passé d'une holding financière à un groupe global, intégré, grâce à une forte croissance externe par acquisitions à l'international. Dans le cas F, une entreprise japonaise très ancienne, les dispositifs éthiques mis en place l'ont notamment été du fait de la législation américaine SOX, et de son pendant dans le pays d'origine, la Japan-Sox ou J-Sox (Financial Instruments and Exchange Act, promulguée au Japon en 2006). Dans le cas G, c'est un « *petit incident* », en relation avec la liaison entre éthique et compliance (G), qui a été à l'origine d'une prise de conscience et qui a conduit à l'élaboration d'une charte éthique pour l'ensemble du groupe. Dans les cas A et B et E, aucun changement significatif dans la structure de l'entreprise n'a été à l'origine de la mise en place de leurs standards éthiques. A noter que dans le cadre des entretiens, les interviewés ont souvent insisté sur la nécessité d'une impulsion par le haut, par la maison-mère, pour diffuser les standards éthiques dans l'ensemble des filiales de l'entreprise. Chacun a insisté sur le rôle moteur notamment du PDG, ainsi que du Conseil d'Administration, dans l'implémentation de ces outils. Cela contribue selon nous à la pertinence d'utiliser le modèle EPRG de Perlmutter, qui analyse les diverses relations entre maison-mère et filiales.

3.2. TYPES DE STANDARDS MIS EN PLACE AUTOUR DE LA CHARTE ETHIQUE

3.2.1. Définitions différenciées de l'éthique selon les cultures

Les entreprises étudiées ont souvent clairement conscience de la variabilité des conceptions de l'éthique selon les cultures, même si, comme nous le verrons, ce n'est pas toujours pris en considération dans le déploiement des dispositifs éthiques.

Dans l'entreprise A, les interviewés conçoivent l'éthique de l'entreprise comme étant « le ciment » qui permet la réussite des collaborations interculturelles, entre employés d'une même EMN provenant de pays différents. Cette éthique doit permettre de faire de la différence culturelle une richesse, pour permettre la collaboration et la confiance, dans une perspective d'ouverture, de compréhension et de respect des différences culturelles, se situant dans l'idée d'une logique géocentrique dans la mesure où la culture est dépassée au profit d'une intégration globale. Dans l'entreprise B, l'éthique de l'entreprise oscille entre des dispositifs globaux définis par la maison-mère et une relative libre déclinaison de ces derniers dans les filiales, et cela dans l'idée de permettre une meilleure implémentation au niveau local, ce qui peut être interprété comme une logique polycentrique. Dans l'entreprise C, l'interviewé voit l'éthique comme différente selon les pays et les cultures². Cette diversité et les possibles convergences renforcent « la nécessité de mettre un chapeau au-dessus de tout ça », autrement dit une éthique d'entreprise qui surplombe ces différentes conceptions, et permette dès lors d'adopter une approche géocentrique. Dans l'entreprise F, l'éthique est clairement conçue d'un point de vue japonais, pays d'origine de l'EMN, de manière très ethnocentrique par l'entreprise. La maison-mère a diffusé ses propres valeurs et a cherché à les promouvoir et à les ancrer dans son fonctionnement au quotidien.

3.2.2. Chartes éthiques et code de conduite

A l'exception du cas B, toutes les entreprises étudiées ont une charte éthique, de longueur et de nature différentes à chaque fois. Une charte éthique globale (la même pour l'ensemble du groupe), qui le plus souvent sont traduites en fonction des pays où l'entreprise possède des filiales suffisamment importantes. Cela ne signifie pas nécessairement que ces chartes suivent

² Il introduit notamment une distinction entre l'éthique et la culture selon l'Américain (« je te laisse libre jusqu'à ce que tu fasses une connerie ; le jour où tu fais une connerie, je t'aligne »), le britannique (« je suis très attaché au fair-play dans le respect des règles formelles. (...) C'est une manière de respecter le collectif et l'individu »), le français (« la raison individuelle au-dessus de tout, avec une espèce de primat de l'intelligence ») et d'autres cultures (chez qui « c'est le respect des personnes qui va fonder après le respect des pratiques ») (C).

des approches ethnocentriques, qui voudraient que la même charte, élaborée seule par la maison-mère, s'impose à toutes les filiales tout en véhiculant la culture d'origine de l'EMN. En réalité, différents cas de figure se présentent.

Les cas A (quarante pages), C (vingt pages) suivent une logique plutôt anglo-saxonne, avec des chartes très procédurières, détaillées, et cherchent à mettre en lumière l'ensemble des domaines auxquels les employés peuvent être confrontés. Dans ces deux cas, un dispositif très riche existe pour permettre une mise en pratique scrupuleuse dudit document. Il est difficile de dire si elles suivent une logique ethnocentrique ou géocentrique. Si les EMN prennent en considération les différentes cultures nationales de leurs filiales respectives lors de l'élaboration de la charte éthique, l'approche est géocentrique. Dans le cas contraire, elle est plutôt ethnocentrique.

Le cas G (quarante pages) possède une charte en apparence longue, mais dont la présentation formelle est plus aérée, et qui reste en réalité assez évasive. Globalement, elle décline les valeurs de l'entreprise et essaie, à chaque fois, de définir un principe général, puis une contextualisation, avant d'évoquer une situation concrète, laissant de fait une plus grande marge de manœuvre en termes d'application que les cas A et C. L'idée qui a guidé la conception de la charte de l'entreprise G est imagée par l'interviewé : la charte est la montagne à atteindre, et le chemin pour y arriver est différent selon les cultures. Elle suit donc plutôt une approche polycentrique, car même si l'outil est global, il se concrétise différemment selon les pays. La prise en compte de la diversité culturelle demeure pour autant relativement faible comparé à ce qu'il serait possible de faire selon l'interviewé, notamment dans le cas indien, comme nous le verrons par la suite.

L'entreprise E (huit pages) a une charte plutôt synthétique. Elle est plus générale, et ne cherche pas à détailler des procédures. Elle donne plutôt les principales orientations éthiques de l'entreprise du point de vue de la maison-mère, d'où une approche plutôt ethnocentrique.

Les cas D (une page) et F (deux pages) ont des chartes très courtes, très générales. Elles énoncent des principes généraux et des comportements éthiques attendus ou à éviter. S'agissant du cas F, il est important de souligner que lors de la traduction française, les responsables français ont cherché à trouver une terminologie et des éléments plus proches de la réalité et de la culture françaises ; la version française de la charte est un peu plus longue et plus précise pour permettre aux employés français de mieux l'intégrer, et ainsi pallier les différences culturelles qui existent entre les deux pays. Autrement dit, du point de vue de la

maison-mère, la charte est plutôt ethnocentrique ; mais le travail d'adaptation réalisé par la filiale française permet de parler d'une approche polycentrique, qui n'a pas été le fait de ladite maison-mère. Au contraire, cette dernière a exprimé une certaine méfiance face à cela (D).

3.2.3. Des valeurs générales pour une relative inclusion des différences culturelles

Avec ou sans charte éthique, détaillée ou non, l'ensemble des EMN étudiées ont formulé des valeurs globales qu'elles cherchent à mettre en avant. L'idée est de faire en sorte que les employés comme les cadres se les approprient le plus possible.

Plusieurs des entreprises étudiées cherchent à formuler et intégrer des valeurs d'entreprise qui prennent en considération les différences culturelles tout en essayant de les dépasser, de les surplomber pour permettre aux employés de mieux travailler ensemble, s'inscrivant ainsi dans une approche plutôt polycentrique. Dans le cas A, les valeurs sont directement liées à la vision de l'entreprise et à ses missions. Ces trois éléments sont articulés dans un document interne appelé « Vision, mission, value » (VMV), qui vaut pour l'ensemble du groupe. Synthétisé en une page, ce document fait écho à la charte éthique, et le manager et le DRH interviewés font eux-mêmes clairement le lien. Il s'agit de nouvelles valeurs, que les interviewés considèrent comme un changement de culture d'entreprise : « *Quand tu as un changement de stratégie, pour pouvoir avoir l'adhésion du personnel et des membres de l'entreprise, t'es obligé de renforcer ta vision, ta mission et tes valeurs* » (A). Les valeurs ont donc une importance centrale dans le dispositif éthique mis en place par cette EMN, elles surplombent les différences culturelles tout en en faisant une force. Dans le cas G, les valeurs sont, comme le souligne le groupe sur son site Internet, « au cœur de tout ». Elles sont celles du fondateur, décédé mais dont l'héritage en la matière est, selon l'interviewé, volontairement préservé à travers ces valeurs, sorte de « passage de relais » (G). Générales, elles permettent « l'agilité » indispensable pour permettre à chaque pays où l'entreprise est implantée de s'adapter et de rester innovant. Les valeurs constituent donc une « boussole éthique » (G) qui guide les comportements des collaborateurs du groupe, elles sont à l'origine de tous les dispositifs éthiques de l'entreprise, et doivent réellement « aider » les employés et managers. Tout cela permet une relative prise en compte des différences culturelles. Dans le cas C, les valeurs sont également considérées comme centrales. Ces principes sont affirmés en filigrane dans la charte éthique. Elles sont moins évidentes à citer, et l'interviewé a davantage mis en avant un état d'esprit global que des valeurs très précises, comme l'altruisme qui « *inspire à*

peu près le reste » des outils éthiques. Il a clairement estimé que c'est dans la « *confrontation des cultures différentes qu'on arrive à suivre et dicté la bonne pratique* » (C). L'interviewé estime que cela génère des convergences qu'il faut savoir exploiter pour permettre à tous les collaborateurs de se réunissent autour de ces valeurs qui dépassent les différences culturelles, permettant une perspective assez géocentrique dans ce cas précis. Dans le cas B, le seul sans charte éthique, les valeurs prennent une importance singulière, car c'est le principal support éthique. Les formations et les séminaires ne sont là que pour mettre en forme, pour traduire en comportements ces valeurs. Il s'agit clairement de valeurs à respecter au quotidien, de comportements valorisés. D'ailleurs, la DRH interviewée souligne bien que : « *c'est des valeurs je dirai qui sont des valeurs enfin des comportements qui sont valorisés au sein du réseau et quelqu'un qui ne se comporte pas on va dire en cohérence avec ces valeurs là il va pouvoir, il s'expose à des remarques* » (B). Ces valeurs peuvent être adaptées, dans leur mise en pratique, aux cultures nationales et sites où se situent les filiales.

Dans d'autres entreprises, les valeurs émises par la maison-mère s'imposent de manière égale dans tous les pays d'implantation, sans réelle volonté de prendre en compte les différences culturelles, s'inscrivant plutôt dans une approche ethnocentrique. Ainsi, dans le cas D, les valeurs sont mises en avant par la DRH sans volonté particulière d'adaptation culturelle. De la même manière, dans le cas E, six valeurs sont mises en avant sur le site Internet du groupe, valables pour l'ensemble du groupe, avec un accent très particulier mis sur l'intégrité, mais sans jamais que les différences culturelles soient prises en considération. S'agissant du cas F, les différences culturelles sont également peu prises en considération. En effet, les valeurs d'entreprise sont très ancrées dans la culture japonaise, caractéristiques de cette région et très traditionnelles. Elles sont diffusées telles quelles à l'ensemble des filiales.

3.2.4. Des formations éthiques pour dépasser les différences culturelles

Les formations éthiques systématiques, à destination de l'ensemble des employés des EMN, contribuent dans une certaine mesure par définition à dépasser les différences culturelles, puisqu'elles cherchent à diffuser une même culture d'entreprise à des employés d'horizons culturels divers. Elles peuvent ainsi être assimilées à une approche géocentrique, à condition qu'elles soient élaborées en prenant en considération la diversité culturelle du groupe. En effet, il s'agit de donner des outils aux collaborateurs pour leur permettre d'intégrer la culture de leur entreprise, indépendamment de leur propre culture nationale. Dans les cas A et E, des

formations sont prévues pour l'ensemble du personnel, sans exceptions, et chaque année une mise à niveau est prévue (« refresh » pour le cas A et « recyclage du code de conduite » pour le cas E). Dans l'entreprise G, les collaborateurs sont tous formés sur les trois des grandes problématiques éthiques de l'entreprise (charte éthique, prévention de la corruption, droit de la concurrence) grâce à des modules de e-learning, lorsqu'ils rejoignent le groupe.

Des formations plus ciblées existent également, pour des catégories de métiers ou pour une partie seulement des employés. Dans le cas B, une formation (« servant leadership ») destinée exclusivement à 200 managers issus de l'ensemble des filiales du groupe a été dispensée, pour les aider à être en phase avec les valeurs de l'entreprise, la DRH évoquant un « cadrage éthique » (B). Dans le cas D, des formations en leadership et en codéveloppement sont proposées, en lien avec les valeurs du groupe, à 200 personnes de tous niveaux hiérarchiques, et provenant de l'ensemble des pays où le groupe est implanté. Cela permet un partage d'expériences riche et leur remontée du terrain vers la maison-mère, participant là encore d'une logique géocentrique, puisque les différentes cultures sont de fait prises en considération.

3.2.5. Enquête d'engagement : une prise en compte du local

Dans le cas D, une grande enquête d'engagement a été mise en œuvre auprès de l'ensemble des employés de l'entreprise. C'est clairement un dispositif qui s'inscrit dans une approche géocentrique, car il permet de prendre en compte des retours d'expériences des filiales vers la maison-mère, pour une meilleure prise en compte de la réalité locale des sites, et de la culture qui y prédomine. Il s'agissait en l'occurrence d'évaluer l'adhésion des employés à leur groupe d'un point de vue global, dans la mesure où « l'adhésion du management (est) jugée essentielle pour que les plans d'action soient le plus adapté possible au niveau local ! » (D). En effet, après des débriefings et un feedback, un plan d'action est mis en œuvre dans chaque site de manière spécifique, de manière à refléter fidèlement les points de vue des employés concernés. Cela peut par conséquent permettre une réelle mise en adéquation des dispositifs éthiques avec les différences culturelles propres à chaque unité du groupe D. Le processus est le même pour tous les pays.

3.3 ELEMENTS DE MISE EN ŒUVRE DES OUTILS ETHIQUES AU-DELA DES DIFFERENCES CULTURELLES

Nous allons ici présenter quelques situations, initiatives ou thèmes qui ont contribué à mettre en œuvre les outils éthiques des entreprises étudiées qui prennent en compte les différences culturelles, conduisant parfois à les améliorer au fil du temps. Cela permet de s'inscrire dans une approche polycentrique même lorsque les outils éthiques semblent supposer une approche strictement ethnocentrique.

3.3.1 Le rythme et les méthodes de travail

Dans le cas A, les interviewés nous ont fait part de la relative marge de manœuvre qui leur est laissée par les dispositifs éthiques pour s'adapter aux différentes cultures nationales où l'entreprise est implantée. Il peut s'agir du temps de travail et de la manière dont s'organisent les semaines, avec de grandes différences entre la France qui est très réglementée, Taïwan où l'on peut travailler jusqu'à 15 heures par jour, et Israël où le samedi jour de Sabbat on ne travaille pas. Or il n'est pas éthique que certains travaillent plus que d'autres au sein d'un même groupe, ou qu'un employé soit envoyé à Taïwan sans être clairement mis au courant du rythme de travail qui y a cours ; d'où la nécessité de s'adapter, de trouver notamment des compromis concernant la rémunération, les congés, les pauses, l'organisation de la semaine, etc. Cet exemple illustre la nécessité d'une marge d'adaptation aux différences culturelles, le cadre légal et les dispositifs éthiques n'étant pas suffisants pour parer à toutes les situations possibles et imaginables.

3.3.2 La communication interculturelle

Toujours dans le cas de l'entreprise A, se pose la question du rapport au pouvoir et à la hiérarchie. Une anecdote révélatrice des problèmes quotidiens est évoquée par le manager interviewé, qui nous raconte la fois où il est conduit à un moment donné à recevoir des employés chinois pour le leur expliquer. Après leur avoir donné des consignes qu'ils ont semblé comprendre, le manager sort et l'un des chinois présents se lève, et commence un long discours en chinois à l'attention ses collègues. Le manager français demande par la suite ce qui s'est dit, et l'employé chinois lui répond tout simplement que ces employés ne parlent pas anglais ! On lui a en outre expliqué que même s'il allait vers un employé chinois et lui demandait de faire quelque chose, et qu'il le comprenne, il ne le ferait effectivement que si

son propre supérieur chinois le réclamait de lui. Cette manière de faire chinoise est liée à leur propre éthique, elle-même en lien avec la culture chinoise. Ce type de situation n'est pas rare, et les différences culturelles en génèrent souvent selon les interviewés. Ce cas est intéressant, car la filiale de l'entreprise en Chine n'existait pas il y a vingt ans, alors qu'aujourd'hui c'est un territoire majeur pour l'EMN. Cet apprentissage s'est fait progressivement, et l'abord des différences culturelles s'est fait plus naturellement au fil des échanges et des expériences.

Dans le cas F, le rapport et la communication avec la hiérarchie au Japon, pays où se situe la maison-mère, et en France, sont très différents. Même si le management français a en tête les valeurs japonaises de l'entreprise, et son rapport rigide à la hiérarchie, l'encadrement est en France plus souple, davantage focalisé sur l'individu, même si le collectif reste la priorité. Les spécificités culturelles françaises liées à l'importance de l'individu, favorisant l'égalité des genres et le parcours professionnel individuel sont des réalités qui sont prises en compte par l'encadrement local. Ce type de différences culturelles génère, selon les interviewés, une certaine méfiance de la direction japonaise à leur égard, car cette dernière voit d'un œil inquiet ces profondes différences, tout en laissant la latitude nécessaire et voulue au management français.

3.3.3 Une charte éthique intégrant clairement les différences culturelles : l'éthique 2.0

Dans le cas G, l'interviewé responsable du volet éthique dans son entreprise, exprime ses regrets s'agissant de l'insuffisante prise en considération des différences culturelles dans les dispositifs éthiques de l'entreprise. En effet, il parle de l'actuelle charte éthique comme d'une charte qui ne va pas assez loin à ce sujet, et voudrait passer à une charte « 2.0 » (G). Cette dernière, qui n'a pas pu être réalisée du fait d'un manque de moyens et de « maturité » de l'entreprise, devrait selon lui inclure les différentes cultures nationales et leur laisser une marge d'adaptation et d'interprétation des valeurs. L'entreprise G envisage même la rédaction d'un code éthique indien, dans la mesure où une très grande partie de ses effectifs se situe dans ce pays. En effet, selon elle, on ne parle pas des valeurs de l'entreprise de la même manière en Inde ou en France, et il est nécessaire d'adapter les dispositifs aux cultures nationales des pays où l'entreprise est implantée. C'est un projet en cours de réalisation.

3.3.4 Mise en pratique nationale de principes globaux : une mise en action concrète

Dans le cas E, en France, et nulle part ailleurs dans le groupe, un travail de « mise en pratique » des valeurs a été réalisé pour permettre une « culture de management commune » (E). Cette « traduction des valeurs en actions concrètes pour avoir une résonance sur la culture de management » (E) est d'autant plus importante que le groupe n'est pas originaire de France, mais de Suisse. Les valeurs sont « à chaque fois traduites dans des référentiels [de comportements] qui sont assez normés et assez précis » (E) pour permettre une réelle intégration des valeurs par les employés et les managers, et pour éviter les « biais subjectifs » (E) dans la définition des valeurs et l'idée qu'il y aurait autant de définitions que d'individus.

3.3.5 Une appréhension culturelle différenciée de la gestion des risques éthiques

S'agissant de la notion de risque éthique, le cas C est intéressant, car le DRH interviewé met bien en lumière l'évolution du rapport au risque qu'entretient son organisation. Il souligne qu'avant l'indépendance/fusion et mise en place du groupe, l'entreprise était une filiale, et raisonnait en termes de « mutualisation des risques, à l'abri d'une grosse boîte avec une Direction générale », et pouvait de ce fait être moins regardante concernant l'éthique (à condition d'éviter de gros scandales) et l'usage notamment d'intermédiaires assez opaques pour l'obtention de contrats, pour « sous-traiter ces questions éthiques », dans des pays du Sud, asiatiques ou africains. Une fois l'indépendance acquise, l'entreprise doit pleinement assumer les risques, le DRH parle d'une « prise de conscience », et doit par voie de conséquence se doter d'outils éthiques pour les prévenir. C'est selon lui la meilleure manière « *de continuer du coup à créer de la crédibilité par rapport au sous-traitant* » (C). Il s'agit ici de pays où l'entreprise est conduite à intervenir, comme le Vietnam par exemple, dont la culture et les comportements éthiques, de l'avis de l'interviewé, sont très différents du contexte culturel français notamment. Il parle du « *jeu des pratiques locales* », « *des pratiques de business, alors qui sont à nos yeux d'Européens (...) pas du tout dans nos standards, mais qui sont la manière dont on bosse dans ces pays-là* » (C). Il est par conséquent nécessaire de faire attention à préserver son image éthique, même si les standards éthiques de la culture du pays où l'entreprise travaille peuvent paraître moins exigeants : les différences culturelles ne doivent pas être un motif d'amoindrissement de la nécessité d'agir de façon éthique. Dans le cas A, des risques légaux sont évoqués, notamment concernant la nécessité pour ses employés d'avoir des visas de travail quand ils se déplacent à des fins professionnelles. Les interviewés

citent notamment l'exemple d'employés israéliens qui manifestent une certaine désinvolture sur ces questions, et se contentent de visas de touristes pour venir travailler en Europe ou aux Etats-Unis. Ils ont dû fortement insister pour leur faire comprendre que cette attitude pouvait faire prendre des risques juridiques à toute l'entreprise. Autrement dit, les risques éthiques peuvent ne pas être perçus de la même manière selon la culture nationale. Qu'il s'agisse du pays où l'entreprise intervient (cas C), ou de la culture d'employés qui soit différente (cas A), la différence culturelle semble là encore conduire à une appréhension différente des risques liés à l'éthique, d'où la pertinence d'une approche en pratique plus polycentrique, sans pour autant que cela se traduise par des standards éthiques moindres.

4. DISCUSSION

4.1. MOTIVATIONS COMPLEMENTAIRES POUR UNE MISE EN PLACE DES OUTILS ETHIQUES, AU SERVICE D'UNE GESTION STRATEGIQUE DU RISQUE

4.1.1 L'éthique, un domaine stratégique ?

Généralement, les moyens alloués à l'éthique varient selon les entreprises étudiées. L'un des cas les plus intéressants, employant 200 000 employés, n'a que deux personnes qui s'occupent de l'éthique et de la compliance au niveau global. L'interviewé a bien souligné l'insuffisance de ces moyens, eu égard à la taille de l'entreprise. D'autres entreprises semblent déployer des moyens plus importants, notamment en termes de formations éthiques dans l'ensemble de la structure du groupe. Cela pose la question de la dimension stratégique de l'éthique pour les entreprises, difficile à évaluer dans le cadre de cette étude, mais qui mériterait d'être approfondie. En effet, plusieurs recherches ont bien montré le bien-fondé, voire la nécessité de faire de l'éthique de l'entreprise un axe stratégique (Hosmer, 1994 ; Key & Popkin, 1998). Il a également été mis en lumière qu'une grande partie de la littérature en éthique des affaires considère que l'éthique doit clairement et substantiellement être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise, non seulement pour contribuer au succès de cette dernière, mais également pour permettre des retombées positives sur l'ensemble des parties prenantes (Noland & Phillips, 2010). D'autres recherches, telle que celle menée par Martinuzzi et Krumay (2013), se sont en outre attachées à donner des indications quant aux différentes étapes susceptibles d'être suivies pour acquérir en matière d'éthique des avantages

comparatifs et d'introduire des transformations organisationnelles susceptibles d'améliorer les résultats des entreprises.

4.1.2 Gestion des risques légaux et de réputation

Cette dimension stratégique de l'éthique réside notamment dans l'appréhension qu'ont les multinationales du risque. En effet, les risques, notamment légaux, sont évoqués dans plusieurs entretiens comme l'une des raisons d'être des standards éthiques. Que ce soit dans le avec la fin de l'usage d'intermédiaires dans les pays pauvres pour « sous-traiter les questions éthiques », ou dans le cas des travailleurs amenés à travailler à l'étranger, les risques éthiques représentent une réalité protéiforme et omniprésente. La littérature a montré à ce sujet que les chartes éthiques peuvent parfois suivre en réalité une logique de contrôle et de gestion des risques plutôt qu'une logique de gestion des ressources humaines. En effet, en mêlant notamment le juridique, l'éthique et les intérêts de l'entreprise, on peut arriver à générer des situations au sein d'un groupe où il est difficile de discerner ce qui relève exclusivement de l'éthique, et ce qui touche aux questions liées aux risques. Ce type de configuration implique que tout écart de conduite d'un point de vue éthique, conduit à un écart de conduite d'un point de vue gestion du risque, générant de potentiels effets de pouvoir qui pourraient être sanctionnés (Adelstein & Clegg, 2016). Cela montre à quel point les chartes éthiques peuvent avoir de réelles implications pour les employés, représenter des outils qui s'imposent à eux et qu'ils doivent respecter. Ce qui peut déjà être difficile à intégrer dans un site ayant la même culture nationale que la maison-mère, mais qui peut être encore plus compliqué lorsqu'il s'agit d'une filiale située dans un autre pays, avec une autre culture. Plus globalement, les risques doivent conduire à appréhender l'éthique comme un domaine à part entière, concret, précis et efficace, et non simplement cosmétique, car la demande des consommateurs et des parties prenantes en général est pressante et doit être satisfaite dans l'intérêt des multinationales (Flipo, 2007).

Il ressort de cette étude que le souci de l'image est une importante motivation en termes de risque. Elle est évoquée lors des entretiens pour souligner les effets dévastateurs que peuvent avoir des scandales éthiques et leurs éventuelles suites juridiques, avec les exemples de scandales de pollution ou de délits d'initié, qui peuvent fortement impacter les cours boursiers de l'entreprise, de manière très rapide. La réputation est également jugée importante lorsque l'entreprise est conduite à intervenir dans les pays du Sud, en l'occurrence en Asie ; il est

indispensable de montrer l'exemple et de respecter une éthique face au client, pour garder une crédibilité auprès des sous-traitants locaux. La littérature l'a souvent mis en avant (Fombrun, Gardberg, Barnett, 2000 ; Bartlett & David Preston, 2000 ; Tian & Slocum, 2016), la réputation de l'entreprise est essentielle et elle doit être protégée à tout prix, car les conséquences d'un scandale, de quelque nature qu'il soit, peuvent être désastreuses, et les récents déboires des EMN liées au secteur bancaire en sont de bonnes illustrations (Basu & Palazzo, 2008).

4.1.3 La recherche de l'adhésion des employés dans un contexte de diversité culturelle

L'enquête d'engagement dans le cas C montre à quel point l'adhésion des employés peut avoir un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de l'entreprise et dans le respect de ses principes éthiques. Cela montre que l'éthique peut permettre une meilleure adhésion au fonctionnement de l'entreprise, tout en permettant à ce dernier d'évoluer en fonction du retour qu'aura le management, local et global, de la part des employés. En cherchant à donner la parole à l'employé situé parfois très loin de la maison-mère, qui ne partage pas sa culture nationale, ne la connaît pas sinon par l'intermédiaire des outils éthiques et des valeurs de l'entreprise, on peut lui donner voix au chapitre et générer des changements concrets qui vont dans le sens d'une meilleure intégration dans l'organisation. A cet égard, l'enquête d'engagement de l'entreprise C est une bonne illustration de ce que peut réellement être un support propre à faire le point sur le rapport des employés à leur entreprise, et à donner lieu à un dialogue et à une meilleure inclusion d'employés de cultures diverses. C'est une illustration pertinente de ce que peut être une approche géocentrique.

En outre, les formations revêtent également une importance capitale dans l'implémentation des outils éthiques. Ainsi, on a bien montré combien les formations occupent une place importante dans les dispositifs éthiques de certaines des multinationales étudiées. L'idée de formation est abordée dans la littérature, qui montre qu'elle est le meilleur moyen de donner une dimension concrète à des principes qui peuvent paraître lointains. C'est qu'affirment D'Iribarne, Taillefer et Tréguer-Felten (2010) en analysant la filiale chinoise du groupe Lafarge, qui ont montré la manière dont la multinationale Lafarge a implémenté ses valeurs d'entreprise tout en les adaptant au contexte chinois, notamment à travers un investissement en matière de formation. Cela a permis de donner corps à ces valeurs et de donner une bonne

image de l'entreprise, de ses idéaux et de ses pratiques dans un contexte chinois souvent difficile à appréhender en la matière (D'Iribarne, Taillefer & Tréguer-Felten, 2010).

4.2 ADAPTATION DES OUTILS ETHIQUES DES MULTINATIONALES AUX CULTURES NATIONALES DES FILIALES

4.2.1 Une émanation des outils éthiques presque systématique de la maison-mère vers les filiales

Dans l'ensemble des cas, la première impulsion et l'élaboration des dispositifs éthiques suit une logique verticale : depuis la maison-mère vers les filiales, avec une réelle importance de la volonté de la direction du groupe de se doter de ces outils. Cela confirme la pertinence du modèle EPRG de Perlmutter pour analyser ces outils éthiques. Ce qui diffère, c'est bien le degré d'autonomie, la marge de manœuvre laissée par les maisons-mères à leurs filiales en matière d'éthique. Globalement, peu de travaux ont vraiment montré de manière globale les moyens utilisés par les EMN pour contrôler efficacement leurs filiales à l'étranger, malgré le fait que cette question reste centrale (Jaussaud & Schaaper, 2006). Ces derniers ont bien montré de manière générale à quel point l'équilibre est difficile à trouver entre les différents instruments de contrôle possibles et les différentes filiales où les EMN opèrent (Jaussaud & Schaaper, 2006). Notre article se focalise sur les instruments relatifs à l'éthique, ce qui a encore moins été étudié par la littérature, et qui, chose étonnante, n'apparaît pas du tout dans l'article de Jaussaud et Schaaper de 2006, malgré sa volonté d'englober tous les instruments propres à permettre le contrôle de ses filiales par une maison-mère. Des travaux importants existent cependant à ce sujet, comme ceux de Barmeyer et Davoine (2013) évoqués précédemment, qui ont montré que même si les maisons-mère s'attachent à élaborer et à diffuser indifféremment leurs dispositifs éthiques dans l'ensemble de leurs filiales, l'interprétation de ces derniers pouvait différer selon les cultures des pays d'implantation.

4.2.2 Une réelle volonté des acteurs de mieux prendre en considération les différences culturelles

Globalement, même si les outils éthiques des EMN étudiées ne le reflètent pas toujours, le management des entreprises étudiées a clairement à l'esprit l'importance des différences culturelles et la nécessité de mieux les appréhender. Non seulement il connaît, pour les

affronter régulièrement, les difficultés qu'elles peuvent générer, mais il en perçoit également l'impact sur le bon fonctionnement de l'entreprise. C'est le cas du DRH qui doit intervenir en Afrique ou en Asie, dans des pays pauvres. C'est aussi le cas du manager de qui doit intervenir auprès d'employés de culture radicalement différente, et que ces derniers ne travaillent pas de la même manière qu'en France, et encore moins qu'aux Etats-Unis, pays d'origine de l'EMN. Inversement, quand on se place du point de vue de la filiale, les difficultés liées aux différences culturelles sont encore plus importantes pour des managers qui ne partagent pas totalement la culture de la direction générale du groupe ; il en est ainsi du DRH et du responsable industriel du site français de l'entreprise japonaise étudiée. Malgré la méfiance des Japonais, pour les interviewés tout fonctionne bien. Ils ont pu avoir la liberté de les adapter à leur site en France, et ont par conséquent atteint une sorte d'équilibre, non sans difficultés. Ces dernières, on l'a vu de natures très diverses, peuvent être appréhendées judicieusement grâce aux outils éthiques. L'idée d'outils éthique, telles qu'une charte éthique dédiée, spécialement conçus par la maison-mère pour des filiales situées dans des pays culturellement différents, est pertinente. Un code éthique adaptée à une culture nationale donnée peut sembler en effet aller dans le sens des idées développées par D'Iribarne (2003a ; 2003b), qui insiste sur le fait qu'il existe des communautés morales au sein des filiales entreprises multinationales, fondées notamment sur la culture nationale du site, et qui génèrent des conceptions du bien et du mal clairement identifiées et partagées par les employés. En prenant en considération le contexte culturel, les décideurs au sein de l'entreprise peuvent parvenir à faire émerger une solide culture d'entreprise, éthique, comprise par tous les collaborateurs et appliquée par les collaborateurs avec bonne volonté. Ces exemples illustrent pleinement la prise de conscience des acteurs par rapport à l'éthique, aux ressources humaines et au management, qui veut que les différences culturelles, au-delà d'être une contrainte potentielle, peuvent être appréhendées de manière à devenir un apport constructif et enrichissant pour les entreprises à l'international.

4.2.3 Quels degrés d'adaptation aux différences culturelles et sous quelles formes ?

On a vu que dans chacune des entreprises, le degré d'adaptation des dispositifs éthiques varie. Certaines ont les mêmes outils partout et les appliquent de la même manière (cas A, cas E), quand d'autres permettent aux filiales, bon gré mal gré, une réelle marge d'adaptation (cas F).

La littérature en sciences de gestion peut nous donner des éléments de compréhension de ces différents cas de figure. Nous avons choisi le modèle EPRG de Perlmutter et il nous semble que ce choix, au vu des résultats, se révèle pertinent. Aucune entreprise ne peut s'orienter de manière exclusive vers l'une de ces quatre approches. En réalité, il semble que ce soit la structure et les activités de chaque entreprise qui dicte le choix de telle ou telle approche en matière d'éthique, manifestée par des outils tels que les chartes et les valeurs.

Les plus petites entreprises, des entreprises de taille intermédiaire (C, D, F notamment) privilégient des approches ethnocentriques si l'on s'en tient aux outils éthiques tels qu'ils se manifestent sur le papier. Mais si l'on regarde concrètement la manière de procéder, le rapport aux filiales et aux cultures nationales, il semble qu'une pratique éthique polycentrique se dégage, avec une adaptation relative aux cultures des employés dans les filiales.

Les grandes EMN (A, E, G) ont des outils éthiques très élaborés, assez précis, standardisés, qui laissent de prime abord croire à une approche ethnocentrique. C'est assez vrai pour les entreprises A et E. Cela l'est moins pour l'entreprise G, un cas très intéressant car dans les faits, on peut constater une approche plutôt polycentrique avec une autonomie importante des filiales, du fait des activités et de la structure de l'entreprises. Cela va jusqu'au projet de charte éthique indienne, tant la filiale dans ce pays a pris un poids important, et dans la mesure où la culture indienne diffère sensiblement de la culture française.

L'entreprise B, sans charte éthique, semble clairement privilégier une approche polycentrique, laissant une réelle marge de manœuvre à ses filiales malgré l'existence de valeurs globales identiques dans toutes les filiales. Mais quelle que soit la configuration, force est de constater que la diffusion des standards éthiques des entreprises n'a rien d'évident, et que ces logiques sont théoriques, et jamais absolument présentes dans une entreprise.

D'autres auteurs, à la suite de Perlmutter, distinguent trois possibles configurations de management stratégique des ressources humaines à l'international (Taylor, Beechler & Napier, 1996) : une stratégie globale à travers l'exportation du management des ressources humaines et des normes éthiques universelles ; des stratégies multidomestiques par adaptation du management des ressources humaines ; une stratégie transnationale par intégration du management des ressources humaines et d'éthiques cosmopolites (Kolk & Van Tulder, 2004). Les deux théories sont somme toute assez proches, et montrent que la littérature peut aider à mieux cerner les configurations les plus adéquates et les plus équilibrées entre maison-mère et filiales en matière d'éthique. Cela montre en tous les cas la nécessité d'étudier de manière fine

et interactionniste les relations maison-mère/filiales, de manière dynamique, seul moyen de comprendre la manière dans quelle mesure et de quelle manière les différences culturelles, et surtout en quoi cela améliore la performance de ces entreprises.

CONCLUSION

Dans plusieurs des cas étudiés, de réels efforts ou en tous les cas une réelle volonté ont été exprimés pour une meilleure prise en considération des différents pays et des cultures nationales où les entreprises sont implantées. Que cette prise en compte soit relativement effective ou profondément voulue et en cours d'élaboration, la diversité culturelle est une réalité à laquelle les managers, responsables des ressources humaines ou responsables éthiques sont confrontés et souhaitent répondre au mieux. Cette recherche permet d'avoir une connaissance plus fine des mécanismes permettant à des outils éthiques d'être élaborés et diffusés, implémentés dans l'ensemble de chacune des EMN étudiées. On constate que le modèle de Perlmutter permet d'aborder de manière pertinente les rapports que peuvent entretenir les maison-mère et leurs filiales d'un point de vue éthique. Concrètement, il apparaît que les outils éthiques d'une même entreprise peuvent sembler suivre des logiques contradictoires, certains outils étant plus ethnocentrique que d'autres notamment. De la même manière, les approches peuvent être différenciées selon que la filiale se situe dans un pays riche ou pauvre. Il apparaît également que l'approche suivie par les outils du point de vue de leur élaboration n'est pas nécessairement celle de leur mise en pratique. Une valeur peut ainsi sembler clairement ethnocentrique, et être appliqué de manière quelque peu différenciée en fonction des cultures nationales des pays où sont situées les filiales.

Etant exploratoire, cette étude ne donne qu'un petit aperçu de la réalité des entreprises étudiées. En effet, à chaque fois, seul un ou deux acteurs ont été sollicités. En outre, il a pu s'agir de postes différents, allant de la responsabilité des ressources humaines à la fonction de manager, ou de responsable éthique. Ces éléments sont inhérents à toute étude exploratoire, qui ne prétend en rien à l'exhaustivité, mais qui permet d'entrevoir des éléments nouveaux et subtils s'agissant en l'occurrence de l'implémentation des outils éthiques. Une autre limite est le fait que certaines personnes interviewées travaillent au siège ou en tous les cas dans le même pays (et donc la même culture) que ce dernier, quand dans d'autres entretiens les interviewés travaillent dans une filiale, et donc dans un environnement culturel différent de

celui de la maison-mère. La recherche nécessiterait davantage d'entretiens, dans plusieurs filiales des entreprises étudiées, pour compléter une vision nécessairement partielle des outils éthiques. En effet, il est difficile de discerner le discours individuel du discours de l'entreprise à chaque fois. Fournissant une vision statique, à un moment donné bien précis, il serait nécessaire d'adopter une vision dynamique pour comprendre clairement les rouages qui président à l'implémentation des outils éthiques des EMN à l'international.

Les perspectives sont par conséquent riches, et les travaux à venir devraient s'attacher à approfondir les recherches qualitatives sur ce sujet trop peu abordées, pour comprendre comment faire en sorte que l'éthique des affaires puisse réellement aborder les différences culturelles de manière à en faire un vecteur de performance et d'enrichissement sur tous les plans pour l'entreprise, ses employés et l'ensemble des parties prenantes. A l'avenir, il serait nécessaire de réaliser des études de cas approfondies pour comprendre clairement les différentes voies d'implémentation d'outils éthiques au sein de l'ensemble des filiales des EMN. En effet, cette étude exploratoire a mis en lumière des cas de figure différents qu'il faudrait mieux définir, détailler et analyser pour comprendre mieux encore ce qui conduit à faire que les différences culturelles sont un obstacle ou au contraire un apport dans la définition d'une culture globale d'entreprise, dont l'intégration à l'international peut réellement être un élément et un facteur de performance.

Références

- Adelstein J., Clegg S. (2016), Code of Ethics: A Stratified Vehicle for Compliance, *Journal of Business Ethics*, 138 : 1, 53 - 66
- Adler, N. (2002), International dimensions of organizational behavior. Cincinnati : South-Western
- Allhoff F. (2011), What Are Applied Ethics?, *Science and Engineering Ethics*, 17 : 1, 1 - 19
- Allhoff, F., Vaidya, A. J. (Eds.). (2008a). *Business ethics*, Calgary : Broadview Press
- Barmeyer C. I. et Davoine E. (2007), Les résistances européennes aux codes de conduite nord-américains : une étude de cas franco-allemande, *Revue Sciences de Gestion*, 60, 51 - 74
- Barmeyer C. I. et Davoine E. (2013), "Traduttore, Traditore" ? La réception contextualisée des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine, *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18 : 1, 26 - 39
- Bartlett, A., Preston, D. (2000). Can ethical behaviour really exist in business? *Journal of Business Ethics*, 23 : 2, 199 - 209
- Basu K., Palazzo G. (2008), Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking, *Academy of Management Review*, 33 : 1, 122 - 136
- Batory S., Batory A. H. (2008), Evaluations of Academic Integrity and Business Behavior: A Cross Cultural Examination of the Perceptions of American and French Students, *The International Journal of Learning*, 15 : 1, 65 - 74

- Becker H., Fritzsche D. J. (1987), Business Ethics: A Cross-cultural Comparison of Managers' Attitudes, *Journal of Business Ethics*, 6 : 4, 289 - 295
- Bergadaa N., Nieck S. (1992), Recherche en marketing, un état des controverses, *Recherche et Applications en Marketing*, 7 : 3, 23 - 44
- Buller, P. F., MCEVOY, G. M. (1999), Creating and sustaining ethical capability in the multi-national corporation, *Journal of World Business*, 34 : 4, 326 - 343
- Chang C. L-H. (2012), How to build an appropriate information ethics code for enterprises in Chinese cultural society, *Computers in Human Behaviour*, 28 : 2, 420 - 433
- Cox, T. H. (1993), *Cultural diversity in organizations. Theory, research and practice*, San Francisco : Berrett-Koehler
- D'Iribarne P. (2009), *L'épreuve des différences, l'expérience d'une entreprise mondiale*, Paris : Seuil
- D'Iribarne P., Taillefer G., Tréguer-Felten G. (2010), In China, between guanxi and the celestial bureaucracy, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 100, p. 37-47
- Doh, J., Husted, B.W., Matten, D., Santoro, M., (2010), Ahoy There! Toward greater congruence and synergy between international business and business ethics theory and research, *Business Ethics Quarterly*, 20 : 3, 481 - 502
- Fernando M., Moore G. (2015), MacIntyrean Virtue Ethics in Business: A Cross-Cultural Comparison, *Journal of Business Ethics*, 132 : 1, 185 - 202
- Flipo J.-P. (2007), L'éthique managériale peut-elle n'être qu'un facteur stratégique ?, *Revue française de gestion*, 180), p. 73-88
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., Barnett, M. L. (2000), Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk, *Business and Society Review*, 105 : 1, 85 - 106
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, London : Pitman Publishing
- Freeman, R. E. (1994), The politics of stakeholder theory, *Business Ethics Quarterly*, 4 : 4, 409 - 421
- Friedman, M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, New York
- Grillat M.-R. (2011), « La gestion des ressources humaines dans les FMN françaises », *Revue française de gestion*, 212, 128 - 143
- Grissom V., Torres M. M., Kovbasyuk O., Addo T. B. A., Ferreira M. C. (2015), The Relationship Between Social Cynicism Belief, Social Dominance Orientation, and the Perception of Unethical Behavior: A Cross-Cultural Examination in Russia, Portugal, and the United States, *Journal of Business Ethics*
- Hambrick, D. C., Canney Davison, S., Snell, S. A. Snow C. C. (1998), When groups consist of multiple nationalities: towards a new understanding of the implications, *Organization Studies*, 19 : 2, 181 - 205
- Helin S., Sandström J. (2008), Codes, Ethics and Cross-Cultural Differences: Stories from the Implementation of a Corporate Code of Ethics in a MNC Subsidiary, *Journal of Business Ethics*, 82 : 2, 281-291
- Heenan D., Perlmutter H. (1979), *Multinational organization development*, Reading, MA : Addison-Wesley
- Hofstede G. (1980), *Culture's consequences*, Beverly Hills : CA: Sage
- Holtzhausen, D. R. (2015), The unethical consequences of professional communication codes of ethics: A postmodern analysis of ethical decision-making in communication practice, *Public Relations Review*, 41 : 5, 769 - 776

- Hosmer, L. T. (1994), Strategic planning as if ethics mattered, *Strategic Management Journal*, 15, p.17-34
- Huberman, M., & Miles, M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles : De Boeck Université
- Jaussaud J., Schaaper J. (2006), Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: A multidimensional perspective, *Journal of International Management*, 12 : 1, 23 - 45
- Kaptein M., Wempe J. (2002), *The balanced company. A theory of corporate integrity*, Oxford : Oxford University Press
- Key S., Popkin S. J. (1998), Integrating ethics into the strategic management process: doing well by doing good, *Management Decision*, 36 (5), p. 331-338
- Kirchmeyer C., Cohen, A. (1992), Multicultural Groups, *Group & Organization Management*, 17 : 2, 153 - 170
- Kolk A., Van Tulder R. (2004), Ethics in international business: multinational approaches to child labor, *Journal of World Business*, 39 : 1, 49 - 60
- Luetge C. (2015), Business Ethics, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Vol. 3, 15 - 20
- Lysonski, S., Gaidis, W. (1991), A Cross-Cultural Comparison of the Ethics of Business Students, *Journal of Business Ethics*, 10 : 2, 141 - 150
- Ma, Z. (2010), The SINS in business negotiations: explore the cross-cultural differences in business ethics between Canada and China, *Journal of Business Ethics*, 91 : 1, 123 - 135
- Martinet A. C., Payaud M. A. (2007), *Stratégies de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (R.S.E.) et Entreprise Sociale. Formes et limites de coopérations hybrides*, Première Conférence Mondiale de Recherche en Economie Sociale du CIRIEC, Canada. <hal-00363813>
- Martinet A. C., Payaud M. A. (2013), RSE : Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux, <halshs-00806999>, p. 1-25
- Martinuzzi A., Krumay B. (2013), The Good, the Bad, and the Successful – How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation, *Journal of Change Management*, 13 (4), p. 424-443
- Mayrhofer U. (dir.) (2014), *Les grands auteurs en management international*, Éditions EMS Management et Société
- Maznevski M. L., Canney Davison S. Jonsen K. (2006), Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness, in Stahl, G. K., Björkman I. (Eds), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 364 - 384
- Mele D. (2015), Religious approaches on business ethics: current situation and future perspectives, *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 6, 137 - 160
- Moon C. J., Williams P. (2000), Managing Cross Cultural Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, 27 : 1/2, 105 - 115
- Nilles J.J. (2001), Pour une approche pragmatique de l'éthique dans la vente, *Décisions Marketing*, 22, p. 65-72
- Noland J., Phillips R. (2010), Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management, *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), p. 39-49
- Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation, *Columbia Journal of World Business*, 4 : 1, 9 - 18
- Pesqueux Y. (2009), La responsabilité sociale de l'entreprise : un dialogue sans interlocuteur ?, *Vie sociale*, 3, p. 137-154
- Piekkari, R., Welch, C. (eds), (2011), *Rethinking the case study in international business and management research*, Cheltenham, United Kingdom : Edward Elgar Publishing

- Ricoeur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris : Seuil
- Singh J., Svensson G., Wood G., Callaghan M. (2011), A longitudinal and cross-cultural study of the contents of codes of ethics of Australian, Canadian and Swedish corporations, *Business Ethics: A European Review*, 20 : 1, 103 - 119
- Stajkovic A. D., Luthans F. (1997), Business Ethics across Cultures: A Social Cognitive Model, *Journal of World Business*, 32 : 1, 17 - 34
- Talaulicar T. (2009), Barriers Against Globalizing Corporate Ethics: An Analysis of Legal Disputes on Implementing U.S. Codes of Ethics in Germany, *Journal of Business Ethics*, 84 : 3, 349 - 360
- Taylor S., Beechler S., Napier N. (1996), Toward an integrative model of strategic international human resource management, *Academy of Management Review*, 21 : 4, 959-985
- Thorne L., Sanders S. B. (2002), The Socio-Cultural Embeddedness of Individuals' Ethical Reasoning in Organizations (Cross-cultural Ethics), *Journal of Business Ethics*, 35 : 1, 1-14
- Tian X., Slocum J. W. (2016), Managing corporate social responsibility in China, *Organizational Dynamics*, 45 : 1, 39-46
- Watson W. E., Kumar K., Michaelsen, L. K. (1993), Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups, *Academy of Management Journal*, 36 : 3, 590 - 602
- Wind Y., Douglas S. P. et Howard V. Perlmutter H. V. (1979), Guidelines for Developing International Marketing Strategies, *Journal of Marketing*, 37 : 2, 14 - 23
- Wood G. (2000), A Cross Cultural Comparison of the Contents of Codes of Ethics: USA, Canada and Australia, *Journal of Business Ethics*, 25 : 4, 287 - 298

Annexe. Grille d'entretien

	THEMES	EXEMPLES DE QUESTIONS
THEME 0	Types d'outils éthiques	Quels types d'outils éthiques l'entreprise a-t-elle mis en place ? Quels termes sont-utilisés ? Standards éthiques ? Charte éthique ? Valeurs ? Formation à l'éthique ? Evaluation éthique ?
THEME 1	Contexte de la mise en place de l'outil d'évaluation : Pouvez-vous me raconter dans quel contexte l'outil d'évaluation a-t-il été mis en place ?	Y a-t-il eu des événements particuliers qui ont généré le besoin de tels outils (incidents juridiques dans l'entreprise, problème d'image...) Quels étaient besoins pour l'entreprise ? Whistle blowing... ?
THEME 2	Conception/élaboration de l'outil éthique : Comment l'outil a-t-il été élaboré ?	- Quel processus d'élaboration ? - Qui ? Quand ? Comment ? - Sur quelles bases ? Une législation ? Un standard international ? Des normes éthiques particulières ? Des valeurs ? - Depuis/à partir de quel(s) pays au moment de l'élaboration ? Quelles en sont les modalités d'implantation ? Qu'impliquent les résultats pour chaque salarié ?
THEME 3	Transposition de l'outil éthique à d'autres pays où l'entreprise est basée : Duplication ou adaptation ?	- Dans quel pays l'outil a-t-il été implanté ? - L'outil a-t-il subi des modifications ou a-t-il simplement été traduit ? - S'il a été modifié, pour quelles raisons et comment a-t-il été modifié ? Pour quelles situations ou besoins ? Des différences culturelles ont-elles été identifiées et prises en compte ? - Qu'en est-il de la réception de l'outil éthique par les employés des filiales étrangères ou par les autres parties prenantes ? L'outil a-t-il été bien accueilli ou non ? Utilisé ou ignoré ? Est-ce que l'on sait comment cela a été accueilli (bien/mal/de manière indifférente) ? - Comment les employés interprètent-ils ces outils (utile et efficace ? trop strict ? facilement utilisable ou trop éloigné de leur quotidien professionnel...) ? Ont-ils des documents à signer, des formulaires à remplir, des activités ou des formations ? - S'il n'y a pas eu modification, l'outil a-t-il été compris par les employés et les parties prenantes de la même manière que dans le pays où l'outil a été originellement mis en place ? - Qu'en est-il des résultats de l'évaluation de cet outil éthique ? Est-il évalué ? - Si un formulaire existe, peut-on évoquer les résultats ou pas du tout ? Comment a-t-il été mis en place ? Par qui ? Comment ?