

# Chartes de valeur et culture(s) de l'entreprise internationale :

## Les limites du transfert de valeurs globales aux filiales locales

### **Christoph I. BARMAYER**

Maître de conférences,  
IECS - Université Robert Schuman

### **Eric DAVOINE**

Professeur ordinaire,  
Chaire RHO -  
Université de Fribourg /Suisse

Le développement d'une culture d'entreprise globale uniforme a été et est parfois toujours considéré par de nombreux groupes internationaux comme un puissant facteur d'intégration de la diversité culturelle des filiales facilitant les processus de communication, d'organisation et de management au niveau du groupe. Plusieurs études montrent cependant que la mise en oeuvre d'une „culture d'entreprise globale“ n'est ni une chose facile ni une panacée: l'identité parfois très forte des filiales, les logiques d'intérêt spécifiques au marché local ou les comportements et les traditions de la main d'œuvre locale peuvent rendre la culture des filiales difficile à diluer ou à reformater dans une culture commune. Faisant suite aux scandales Enron, Worldcom ou Arthur Andersen, la tendance contemporaine des grands groupes multinationaux à renforcer et à diffuser des valeurs de responsabilité sociale dans l'ensemble de leurs filiales vient relancer la problématique des cultures nationales face à la volonté de construire une culture globale. En effet, de plus en plus d'entreprises utilisent aujourd'hui des instruments tels que des chartes de valeurs ou d'éthique ou des codes de conduites pour développer une culture de plus grande responsabilité sociale de l'entreprise.

Mais toutes les cultures nationales de travail ne semblent pas aussi favorables que la culture US-américaine à ce type d'instruments (Seidel, 1995 ; d'Iribarne, 2002), ce qui expliquerait un historique de diffusion plus lent en Europe - et en France en particulier - des chartes ou codes d'éthique (Langlois/Schlegelmilch, 1990). De plus, les principes, valeurs ou injonctions sélectionnés et exprimés dans ces chartes ne seront pas non plus interprétés ou vécus de la même façon dans différents pays, ce qui peut créer des difficultés au développement d'une culture transnationale par ce type d'instrument. Si l'entreprise vise une efficacité en termes d'impact sur les comportements, l'utilisation de tels instruments nécessiterait alors premièrement une réflexion sur les contextes locaux (culturels mais aussi « politiques ») d'interprétation et de réception, et deuxièmement la mise en place de dispositifs de dialogue permettant des adaptations locales et une appropriation progressive de ces chartes ou codes de conduites proposés.

Nous chercherons à illustrer ces deux thèses à partir de premiers éléments d'une recherche en cours portant sur le transfert de codes de conduites de deux groupes américains dans leurs filiales françaises et al-

lemandes. L'intérêt d'analyser les processus de transfert dans des filiales de pays différents, c'est de pouvoir montrer que les résistances nationales aux instruments d'origine US-américaine ne sont pas uniquement le fait d'un syndrome de « village gaulois », que ces « résistances locales » ne se focalisent pas sur les mêmes points, qu'elles ne s'expriment pas de la même manière et surtout qu'elles peuvent être contournées ou dépassées. Après une première partie consacrée au cadrage théorique et conceptuel de l'étude, nous présenterons dans un deuxième temps les difficultés du processus de transfert des chartes d'éthique dans le contexte des deux groupes américains étudiés.

## **1. Chartes de valeurs, culture d'entreprise et cultures nationales de travail**

### **1.1. Culture d'entreprise et chartes de valeurs comme instruments de coordination**

Au sens anthropologique, la culture peut être définie comme un système d'orientations, un système de valeurs et de pratiques partagées par les membres d'une société ou d'un groupe social déterminé qui servent de système de référence à leur action et leur permettent de construire leur identité (Goffmann, 1969). Chaque culture fournit à ses membres des possibilités prédéfinies ou prédispositions, dont découlent des solutions évidentes, efficaces et prédéterminées visant la régulation optimale d'actions interpersonnelles (Schein 1986). Pour Geertz (1973), la culture est aussi un système d'interprétation : elle se compose d'un ensemble d'hypothèses, d'attentes, de représentations et de significations communes à un groupe et qui permettent aux membres de ce groupe de mieux coopérer et de mieux communiquer ensemble.

La notion de culture a connu, depuis les années 1980, un nouvel essor à travers la recherche en management, de par la conscience nouvelle de l'importance de la « culture » d'une entreprise pour l'efficacité et l'efficience de ses collaborateurs (Thévenet, 1986) et par la croissance exponentielle des interactions interculturelles dans les pratiques quotidiennes d'une économie de plus en plus globalisée (Usunier, 1992). Pour un grand nombre d'auteurs (voir synthèse dans Barmeyer, 2004), la culture d'entreprise (ou Corporate culture) reprend un certain nombre des propriétés des cultures nationales. Elle constitue l'identité commune des membres de la „société miniature“ délimitée qu'est

l'organisation (Schreyögg, 1993) ainsi qu'une orientation, un conditionnement voire une régulation des actions et décisions des membres de l'organisation en mettant à leur disposition des routines, schémas cognitifs et valeurs. De par cette fonction de conditionnement des comportements, la culture d'entreprise quitte son statut de seul objet d'observation anthropologique ou sociologique (Sainsaulieu, 1988) pour devenir un enjeu managérial majeur. Dès les années 80, nombreuses ont été les entreprises, aux Etats-Unis comme en Europe, à prôner une culture d'entreprise forte et à communiquer sur des valeurs ou des comportements clés. En effet, une culture d'entreprise „forte“, par le biais d'une forte cohérence des schémas d'orientation, de postulats fondamentaux, valeurs et artefacts, peut favoriser une plus forte adhésion des membres à l'organisation et permettre une plus grande standardisation des processus de communication et de décision (Schreyögg, 1990). Dans le cas des groupes multinationaux, le développement d'une culture d'entreprise globale forte apparaît pour certains auteurs (Peters/Waterman, 1992) comme encore plus souhaitable pour neutraliser les spécificités nationales ou régionales de chaque filiale.

Mais cette thèse d'une culture d'entreprise uniforme et normative comme instrument de pilotage efficace a fait l'objet de nombreuses critiques, en particulier en Europe (Schneider/Barsoux, 2004). Le premier type de critique concerne l'authenticité et la cohérence des valeurs communiquées en interne et à l'externe: de fortes dissonances peuvent exister entre les valeurs proclamées par les dirigeants et la culture vécue de l'entreprise, surtout lorsque l'explicitation de la culture normative souhaitée et proclamée ne s'appuie sur aucune enquête ou dispositif de concertation avec le personnel (Thévenet, 1986). Dans ce cas, il est probable que l'effort de communication et de diffusion de valeurs dissonantes soit contre-productif. Deuxièmement, et concernant plus particulièrement la question de la culture d'entreprise des multinationales, il paraît difficile de considérer sérieusement que les cultures organisationnelles puissent remplacer les cultures nationales dans lesquelles les individus ont été socialisés continuellement depuis leur enfance (Bergmann, 1993). En tant qu'institution sociale, l'entreprise ne peut influencer les valeurs personnelles de l'être humain que relativement tardivement au cours du processus de socialisation, dans la limite du cadre des horaires de travail dans l'entreprise et cette influence

n'opère principalement qu'au niveau des pratiques et des artefacts culturels (symboles, rituels, héros, valeurs opératoires), pas à ceux des valeurs fondamentales ou des postulats fondamentaux : les résultats de l'étude de Hofstede révélant la permanence d'une forte influence des cultures nationales sur les attentes au travail dans une entreprise comme IBM, fer de lance des défenseurs d'une culture d'entreprise uniforme et normative, est à ce titre exemplaire (Hofstede 1993, p.206). On peut donc se demander si prôner une culture unique forte et englobante dans l'entreprise multinationale n'est pas une forme de politique d'autruche face à la diversité des cultures nationales des filiales et des collaborateurs, politique vouée nécessairement à l'échec (Schneider/Barsoux 2004).

## 1.2. Contextes et cultures nationales de travail

L'efficacité des instruments de coordination que sont les codes de conduites ou chartes de valeurs font l'objet de différentes controverses (Gauthier, 2000, 2001). Les premières chartes de valeurs sont apparues dans les années 1970 aux USA comme des instruments privilégiés de l'explicitation et de la diffusion de la culture d'entreprise. Leur objectif était de proposer une orientation à l'action des collaborateurs ainsi que de « moraliser » leurs activités. Or ces chartes ne sont pas un instrument « culturellement » neutre, elles s'inscrivent dans la tradition américaine des „règlements internes“ spécifiques à l'entreprise existant déjà au 19ème siècle - qui constituaient quasiment les seuls textes officiels basés sur un droit (économique) ayant, dans la tradition du Common Law, peu de référence écrite, et permettaient de réguler les activités internes et externes de l'entreprise (Seidel, 1995, p.93). Ces règlements instituèrent les obligations des individus vis-à-vis d'une communauté, par une forme contractuelle et explicite nécessaire dans la société d'immigration des Etats-Unis dans laquelle il fallait créer rapidement un socle clair de références réglementaires communes. De plus, ces chartes s'inscrivent aussi dans une tradition culturelle de capitalisme libéral anglo-saxon dans laquelle l'Etat et le pouvoir politique n'ont pas un rôle d'institution de régulation des événements économiques aussi fort qu'en Europe - surtout en Allemagne et en France - et laissent ainsi plus d'espace, de pouvoir et de légitimité à d'autres acteurs, en particulier aux entreprises, pour participer à la définition de normes de comportement et de règles éthiques applicables à certains domaines

de la vie sociale (d'Iribarne, 2002).

En d'autres termes, les chartes d'éthique ou codes de conduites sont des outils de coordination qui sont particulièrement bien adaptés et cohérents avec la culture nationale des Etats-Unis. Une étude réalisée à la fin des années 80 (Langlois/Schlegelmilch, 1990) montre sur un échantillon représentatif que cet instrument est très répandu dans les entreprises américaines (75% de l'échantillon), l'est moins dans les entreprises européennes (41%) et encore moins dans les entreprises françaises (30%). Bien sûr, une organisation qui ne communique pas explicitement par un code ou une charte sur sa culture peut néanmoins avoir une culture forte. Une entreprise comme Bosch n'a publié de charte qu'en 2003, mais communique depuis longtemps sur ses valeurs par le biais de livrets sur des faits et personnages marquant l'histoire de l'entreprise, sur l'identité régionale de l'entreprise, sur la formation et la personnalité du fondateur et cimente une culture d'entreprise extrêmement forte grâce à un système local de formation professionnelle duale qui permet de standardiser le processus de socialisation organisationnelle pour un grand nombre de collaborateurs. Néanmoins, l'internationalisation croissante des activités économiques, la volonté de construire une identité et une culture communes de l'entreprise par delà les frontières nationales, les mécanismes de mimétisme propres à l'institutionnalisation d'une pratique (DiMaggio/Powell, 1983) et la volonté de contrôler et de communiquer sur les différents domaines de la responsabilité sociale incitent de plus en plus les grands groupes européens à utiliser ce type d'instruments, même lorsque leur adéquation avec les cultures nationales de travail, c'est-à-dire avec les valeurs et les représentations locales de l'éthique et des relations au travail, avec les pratiques et les modes de régulation de ces relations ne sont pas nécessairement évidentes. Ce que nous appelons ici « culture nationale de travail » est une notion utilisée par de nombreux auteurs allemands de management ou de sociologie industrielle (Brink/Davoine/Schwengel, 1999) qui englobe sous la notion de « culture » l'ensemble des éléments institutionnels du contexte local (système de formation, système de relations industrielles, religion et pratiques religieuses, mode de régulation des marchés...) qui vont conditionner les valeurs, les perceptions et les pratiques des acteurs de l'entreprise. Ces éléments présentent une certaine cohérence d'ensemble, sont

liés à des éléments culturels plus fondamentaux, mais sont également modifiables sur le long terme car conditionnés, ou « (re)produits » (au sens de la terminologie constructiviste de Giddens), par les pratiques des acteurs. En d'autres termes, le transfert d'instruments de management d'origine étrangère risque de se confronter à la résistance ces cultures nationales de travail mais pourront également être adaptés ou intégrés à ces cultures locales avec un impact de transformation plus ou moins grand (Lüsebrink, 2000).

Etudier parallèlement les résistances rencontrées par un instrument de management d'origine nord-américaine dans des filiales françaises et allemandes est particulièrement intéressant lorsqu'il s'agit de chartes de valeurs ou de codes de comportements, et ce pour deux raisons :

- premièrement parce que l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise ne semblent pas perçues de la même façon dans les trois pays et que l'instrument « code » ou « charte » peut paraître incongru. En France, les managers ont plus de mal à considérer l'entreprise comme lieu légitime de production de normes éthiques et les codes de conduite vont contre la tradition française de libre-arbitre dans les domaines éthiques et moraux (d'Iribarne, 2002). En Allemagne, l'entreprise n'est légitime comme lieu de production de normes et de codes que parce qu'elle est un lieu de dialogue : les modes de régulation des comportements de et dans l'entreprise consistent moins en la définition de règles de conduite qu'à la définition d'un cadre au sein duquel les acteurs peuvent définir ensemble leurs choix de comportements (Segal, 2003). De plus, le contexte institutionnel et le cadre légal dont dépend la conception de la CSR n'est pas le même. En Allemagne, la responsabilité sociale de l'entreprise est envisagée dans une perspective de développement durable comme une extension du système de dialogue social de la *Mitbestimmung* (codetermination) avec la prise en compte de nouveaux stakeholders (Segal, 2003). Elle s'inscrit dans la tradition et le cadre légal de la *Mitbestimmungsgesetz* et de l'*Öko-auditing* dans une double logique de discussion participative et de responsabilité par rapport à un environnement plus « naturel » que « social ». En France, la responsabilité sociale de l'entreprise est plutôt envisagée

dans la tradition des débats sur le progrès social de l'entreprise, sur le droit du travail et sur le contrôle par l'Etat des politiques sociales de l'entreprise (entre autres de la législation du bilan social dont est issu l'audit social).

- deuxièmement, parce que les codes de conduites et chartes de valeurs contiennent par définition des normes de conduites, des valeurs et même des formulations qui ne sont pas toujours appropriées au contexte culturel local. Il existe une littérature très riche sur les différences entre les cultures nationales de travail en France et en Allemagne (voir synthèse dans Barmeyer 2003b, Davoine, 2002), qui diffèrent autant par les structures de compétences et de responsabilités dans l'organisation, les pratiques courantes de communication ou les perceptions des relations hiérarchiques. De plus les différences de ces deux cultures nationales par rapport à la culture nord-américaine ont également fait l'objet de nombreuses études (Hofstede, 1993 ; Hall/Reed-Hall 1990 ; Barmeyer, 1998). La littérature de recherche en communication interculturelle met également en évidence un lexique de mots et d'expressions intraduisibles (c'est le cas de « cadre », « *Sachbearbeiter* »...) ou de faux-amis recoupant des champs sémantiques différents (*Konzept* et *concept*, *Compétence* et *Kompetenz*...). On peut donc supposer une grande difficulté à traduire dans d'autres langues que l'anglais américain des injonctions comportementales formulées dans un contexte d'interactions sociales particulier et qui plus est afin de réguler ledit contexte.

## 2. Résistances locales au transfert dans les entreprises Pharma-US et Deskdesign<sup>1</sup>

Pour analyser les difficultés de transfert des chartes de valeur, nous avons étudié deux groupes différents en 2003.

Pharma-US est une entreprise du secteur de pharmacie ayant plus de 40.000 salariés dans le monde entier. Les filiales allemandes et françaises ont respectivement environ 1000 et 2500 salariés et ont été fondées dans les années 1960. Elles produisent des médicaments grand public. Le siège de Pharma-US est à Indianapolis aux Etats-Unis.

1. Les noms ont bien sûr été modifiés

Deskdesign est une entreprise qui produit et commercialise du matériel et du mobilier de bureau avec près de 20.000 salariés dans le monde entier en 2003, les filiales allemandes et françaises ont été rachetées (via la création de joint-ventures) par le groupe dans les années 1920 pour la filiale française et plus récemment en 2000 pour la filiale allemande, elles comptaient environ 600 salariés en Allemagne et 1500 en France sur plusieurs sites de production. Le siège de Deskdesign est aux Etats-Unis dans une ville moyenne du Michigan.

Nous avons pour l'instant interrogé dans chaque groupe au moins un responsable des RH et plusieurs cadres. Nous avons prévu d'interroger de manière systématique responsable RH de chaque filiale, un responsable syndical de chaque filiale, deux cadres locaux de chaque filiale et deux cadres expatriés de chaque filiale (dont au moins un Américain). La restructuration de Deskdesign en 2003 nous a fait interrompre – momentanément - le projet.

## 2.1. Deux entreprises et deux approches différentes des chartes de valeurs

### Pharma-US

Compte tenu de son secteur d'activité, Pharma-US communique fortement sur sa responsabilité sociale

comme entreprise qui fabrique des produits qui sauvent des vies, améliorent la qualité de vie des individus et permettent de réduire les dépenses de santé. L'entreprise a une page web consacrée exclusivement à sa CSR. Pharma US a été classée plusieurs fois dans Fortune dans la liste des 100 meilleurs employeurs américains et a remporté plusieurs prix de CSR ou de développement durable.

Pour ses salariés, Pharma-US a conçu au milieu des années 90 un « red book » de 28 pages qui décrit de manière très précise des valeurs et des normes éthiques de comportement articulées autour des trois valeurs centrales de l'entreprise. Les trois valeurs centrales de Pharma US sont présentées dans le tableau ci-dessous. On les trouve sur le site web principal de l'entreprise sous les rubriques « Corporate governance » et « social responsibility ». Sur le site de la filiale allemande, on les trouvera sous la rubrique « Unternehmen » (Présentation de l'entreprise) puis « was uns wichtig ist » (ce qui nous est important). Sur le site de la filiale française, on les trouvera exclusivement sous la rubrique « Carrières » (une rubrique qui s'adresse aux candidats ou au personnel mais a priori pas aux clients ou aux fournisseurs...). Nous avons repris la version originale américaine et les versions française et allemande. On remarquera la précision avec laquelle les valeurs sont définies.

Values	Unsere Werte	Nos valeurs
We are guided in all that we do by our long-established core values:	Bei der Umsetzung unserer Strategien und beim Verfolgen unserer Ziele lassen wir uns von unseren bewährten Grundsätzen leiten:	En tant qu'entreprise, nous sommes déterminés à baser nos décisions et notre comportement sur les valeurs suivantes:
<b>Respect for people</b> that includes our concern for the interests of all people who touch - or are touched by - our company : customers, employees, shareholders, partners, suppliers and communities	<b>Respektvoller Umgang</b> mit allen Menschen, insbesondere mit denen, die weltweit direkt oder indirekt von unserem Unternehmen berührt werden: Patienten, Ärzte, Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre, Partner, Lieferanten und Einwohner unserer Standortgemeinden	<b>Le respect d'autrui</b> , qui comprend le souci que l'on a pour intérêt de tous ceux qui, dans le monde entier, sont touchés d'une manière ou d'autre par notre société: les clients, collaborateurs, actionnaires, partenaires, fournisseurs et communautés
<b>Integrity</b> that embraces the very highest standards of honesty and ethical behaviour	<b>Integrität</b> , die durch Ehrlichkeit, ethisch korrektes Verhalten und beispielhaften Charakter gekennzeichnet ist.	<b>L'intégrité</b> , qui englobe les principes les plus strictes sur l'honnêteté, le comportement éthique et le caractère moral.
<b>Excellence</b> that is reflected in our unsurpassed focus on quality and a continuous search for new ways to improve everything we do	<b>Hervorragende Leistung</b> , verbunden mit der ständigen Suche nach noch besseren Ergebnissen	<b>L'excellence</b> , qui est reflétée dans notre recherche constante de nouveaux moyens d'améliorer la performance de notre société afin de devenir le chef de file dans notre domaine

Valeurs de l'entreprise Pharma-US - sites web 2004

Le « livre rouge » – traduit dans les langues locales par le siège - est une sorte de guide à l'usage des salariés décrivant les comportements à suivre dans différentes situations problématiques (conflits d'intérêt, corruption, informations confidentielles, respect de l'environnement, respect des autres, santé et sécurité...). Les salariés sont supposés signer la dernière page de ce livre rouge en même temps que leur contrat de travail. Cette signature représente un autre engagement – moral – du salarié par rapport à son employeur. En cas d'observation de comportement déviant au « livre rouge », les salariés sont supposés informer une autorité supérieure : „Si vous soupçonnez, observez ou entendez quoi que ce soit au sujet d'une violation même éventuelle, de la loi, du livre rouge ou des règlements internes, vous devez le signaler immédiatement.“

### **Deskdesign**

L'entreprise Deskdesign a également un code de conduite détaillé comme Pharma US – appelé « Global Business Standards » - que les managers doivent signer lors de la signature de leur contrat. Par ailleurs, elle communique fortement sur ses 7 valeurs centrales. On les retrouve sur des posters affichés dans presque tous les bureaux du siège américain.

Le choix de Deskdesign a été de laisser les 7 valeurs en langue anglaise pour ne pas perdre le sens initial avec des traductions souvent approximatives et pour préserver intacte la culture d'origine. Cette démarche explicitement ethnocentrique (Scholz, 2000) de la construction de la culture d'entreprise multinationale est souhaitée par la maison-mère mais aussi par la plupart du personnel des filiales qui trouvaient peu pertinentes les traductions de certaines valeurs-clés comme « Dire la vérité » ou « Die Wahrheit sagen » pour « Tell the truth ».

Living our core values is essential to our identity, reputation and success today, just as it was in the past.

At **Deskdesign**, we :

- Act with integrity
- Tell the truth
- Keep commitments
- Treat people with dignity and respect
- Promote positive relationships
- Protect the environment
- Excel

Valeurs de l'entreprise Deskdesign - site web 2004

Comme pour Pharma-US, Deskdesign prévoit qu'en cas d'observation de comportements déviants, les salariés des filiales françaises et allemandes sont supposés appeler un numéro spécial (aux Etats-Unis) pour informer une personne de la maison mère des infractions observées.

## **2.2. Similitudes et différences franco-allemande dans le processus de transfert**

### *Une résistance apparemment similaire vis-à-vis de certains principes*

Le premier phénomène observé dans les filiales allemandes et françaises des deux groupes est un phénomène assez similaire de résistance. Deux principes de base du fonctionnement des codes de conduite apparaissent particulièrement problématiques : d'une part la signature d'un second « contrat » moral et d'autre part le principe de dénonciation des comportements déviants. Concernant le principe de signature d'un second contrat, le mouvement de résistance a été particulièrement marqué chez Deskdesign, certains cadres supérieurs des deux pays ont d'abord refusé de signer le code de conduite considérant qu'il n'en comprenait pas l'intérêt, les commerciaux responsables d'affaires avec les pays de l'Est et les pays arabes considérant plusieurs clauses du contrat moral comme absolument inconciliables avec les pratiques commerciales de leurs clients et de la concurrence. Quelques semaines plus tard, ces managers reçurent un mail du président américain (CEO) du groupe leur étant personnellement adressé, exprimant son étonnement et sa déception ainsi que des menaces de sanction pour tous ceux qui refuseraient de signer les engagements de la « famille » Deskdesign. Suite au mail, quelques managers démissionnèrent, la plupart des managers allemands et français signèrent la convention. Dans le cas de Pharma US, la résistance se fit différemment, les traductions envoyées par la maison-mère n'ayant pas été considérées comme absolument satisfaisantes, la direction des ressources humaines de la filiale allemande a simplement retourné la « copie » avec des demandes de modifications - comportement de la DRH allemande qui semblait habituel pour l'ensemble des documents relatifs à la stratégie ou pour les instruments de management, un comportement qui irrite généralement les services centraux de la maison-mère. Dans la filiale française, la DRH ne semblait pas considérer comme obligatoire d'informer la maison-

mère des « légères » modifications du document de base nécessaires à l'adaptation au contexte français. On retrouve probablement ici deux types de fonctionnement ou de modes d'adaptation idéal-typiques pour les cultures française et allemande.

Au-delà du phénomène de résistance apparemment similaire dans les filiales françaises et allemandes, les motifs invoqués ne semblent pas toujours les mêmes. Dans les filiales françaises, les codes proposés par la maison-mère sont plutôt critiqués pour leur simplisme voire pour leur naïveté. Les salariés français ont du mal à saisir la signification des principes et des valeurs évoquées et semblent avoir du mal à comprendre l'utilité pour leur contexte de travail d'un code de conduite livré sans explication. Dans les filiales allemandes, les critiques s'adressent moins aux principes de fonctionnement du code qu'à la directivité avec laquelle le code est présenté voire imposé par la maison-mère à ses filiales, sans dialogue et discussion préalable qui permettrait aux salariés de mieux contextualiser, de mieux adapter et de mieux reformuler ces valeurs par rapport à leur propre contexte de travail.

Concernant la dénonciation des comportements déviant, les Français et les Allemands ont eu des mots particulièrement durs pour « dénoncer » la dénonciation : « délation », « régime totalitaire », « régime nazi », « méthode de la Stasi » (police politique de l'ancienne RDA)..., chaque individu associant ces pratiques à des événements spécifiques de l'histoire plus ou moins récente de son pays. Dans une culture plus « particulariste » (Trompenaars/Hampden-Turner, 2002) comme la culture nationale française, accorder une priorité au respect des règlements universels d'une organisation anonyme par rapport aux relations interpersonnelles est certainement plus difficile, et les réactions sont particulièrement émotionnelles (« un Français s'interdira de faire un acte comme ça. »). Mais le caractère explicite de la dénonciation est tout aussi difficilement acceptable dans une culture allemande démocratisée en profondeur dans l'après guerre (la mise en place des différents dispositifs de dialogue social en RFA) et dont les souvenirs du régime totalitaire de la RDA sont encore très récents<sup>2</sup>. Conséquence de ce caractère culturellement inacceptable de la dénonciation, le nu-

méro de téléphone américain de Deskdesign, qui était supposé jouer le rôle de mécanisme de protection des salariés, reste non utilisé, à la grande irritation de la maison-mère qui considère que ses filiales ne « jouent pas le jeu » du code de conduite.

### *Des différences d'appréciation du contenu*

Si l'on regarde les traductions et les définitions proposées pour les valeurs de Pharma US en français et en allemand, on peut noter quelques adaptations sémantiques locales. Les traductions française et surtout allemande utilisent par exemple moins souvent les pronoms personnels et possessifs « nous », « notre » et « nos » pour décrire les valeurs. Pour la valeur « respect d'autrui », la traduction allemande mentionne spécifiquement les « parties prenantes » médecins et patients. Pour la valeur « intégrité », les « highest standards » sont traduits en allemand comme « beispielhafter Charakter » (caractère exemplaire) et en français comme « principes les plus stricts ». Enfin, pour la valeur « excellence », les traductions sont extrêmement libres : aucune des deux traductions française et allemande ne reprend la notion de qualité. La traduction allemande se contente d'insister sur la performance produite (Leistung) et sur une volonté constante d'amélioration des résultats (traduisant une conception probablement plus factuelle et orientée produit de l'excellence) alors que la traduction française ajoute la notion non utilisée dans la version originale de « chef de file dans notre domaine » (traduisant une conception probablement plus compétitive et personnalisée de l'excellence).

Ces nuances de traduction masquent en fait de véritables différences et difficultés d'intégration des différentes valeurs. Ainsi, une étude réalisée dans la filiale française de Pharma US montre que l'acceptation des valeurs chez les salariés est loin d'être parfaite : 71% adhèrent à la valeur « Excellence » comme représentative de la culture de l'entreprise, et respectivement 66% et 60% pour les valeurs « Respect d'autrui » et « intégrité ». C'est apparemment la valeur « intégrité » qui dans les entretiens semble poser le plus de problème aux salariés français, probablement parce qu'ils ont plus de mal que les Américains ou même les Allemands à accepter que l'entreprise soit légitime pour définir des normes en matière de morale ou d'éthique (d'Iribarne, 2002). Les salariés allemands ont plutôt un problème avec la notion d'excellence, trop abstraite,

2. De même, les souvenirs du « maoïsme » soixante-huitard font que les salariés français de Pharma US essaient d'éviter d'appeler « livre rouge » le « red book » du code de conduite de la filiale Pharma US

qui reste d'ailleurs incorrectement traduite dans la charte car indissociée de la qualité produite, de la très concrète « Leistung ».

Mais ce sont les interactions interculturelles entre les salariés des différentes filiales qui révèlent le plus les différences de perception ou de réception des différentes valeurs, les différences de culture vécue. Alors que justement, les valeurs centrales définies par les maisons-mères de Deskdesign et de Pharma-US sont censées amener une forte homogénéité culturelle qui facilitent la mobilité, l'intégration et la coopération du personnel dans toutes les filiales du groupes, la façon d'interpréter et de vivre ces valeurs centrales est souvent la première chose qui choque les cadres expatriés dans leur mobilité d'une filiale vers une autre. Ainsi un cadre allemand de Deskdesign cherchant à faire référence aux valeurs de la « famille » pour faciliter son intégration à la filiale française s'est déclaré extrêmement désorienté face à la manière dont les Français « vivaient » les deux valeurs « Tell the truth » et « Keep commitments ». On peut aisément imaginer comment la communication plus implicite de la culture organisationnelle française ou la conception beaucoup plus flexible et plus particulariste des engagements dans les interactions interpersonnelles de la « pyramide humaine » française peut gêner un manager allemand habitué une conception de l'organisation plus proche d'une « machine bien huilée » (Hofstede, 1993). On retrouvera le même type de commentaires dans les entretiens des managers américains surpris par les micro-cultures locales dans lesquelles les principes de conduite de la maison-mère se trouvent dilués.

### 3. Bilan d'étape et premières recommandations

Les observations et les premiers entretiens réalisés montrent que la mise en œuvre des chartes de valeurs et des codes de conduite rencontre des résistances locales en France comme en Allemagne, résistances qui sont en partie fondées sur les caractéristiques culturelles des filiales locales. D'une part les cultures des filiales locales ne semblent pas partager avec la même facilité que la maison-mère nord-américaine la même conception instrumentale de l'éthique et de la culture, d'autre part les valeurs et les normes proposées par les chartes et les codes de conduite ne semblent toujours parfaitement adaptables aux contextes locaux. Les deux cas présentés permettent donc d'illustrer les limites de ces

chartes et codes, tant comme instruments de moralisation des comportements que comme instruments de normalisation ou de standardisation des valeurs et des pratiques d'une entreprise multinationale.

Mais les caractéristiques de la culture locale des filiales ne sont pas les seuls éléments à prendre en compte. Le mode de relation et de coordination que la maison-mère entretient avec ses filiales et l'historique de la relation semblent jouer un rôle tout aussi important. Dans le cas de Deskdesign, où les résistances semblent plus fortes que chez Pharma US, le mode de coordination maison-mère/filiale semble plus ethnocentrique<sup>3</sup> (directives en anglais, valeurs non traduites, relation plus hiérarchique de la maison-mère par rapport aux filiales) alors qu'il semble plus géocentrique chez Pharma US (effort de traduction, acceptation – pas toujours de bon gré – de dialogue et de négociation pour des adaptations locales). De plus, les filiales de Deskdesign sont nées d'une stratégie de croissance externe, alors que Pharma US a suivi une stratégie de croissance interne. La constitution de la culture d'entreprise a donc été probablement plus complexe et plus difficile chez Deskdesign.

En même temps, la mise en place de chartes de valeur peut initier un dialogue sur les facteurs d'hétérogénéité et d'homogénéité culturelle de l'entreprise et faciliter - pour peu que la maison-mère laisse suffisamment de place à ce dialogue et aux adaptations locales - la construction progressive d'une culture d'entreprise plus transnationale ou géocentrique. Mais pour cela, l'entreprise devra prendre en compte un ensemble de facteurs :

- l'historique de la relation entre maison-mère et filiale et le degré d'autonomie des filiales
- le caractère plus ou moins fort de la culture d'entreprise des filiales
- la proximité et la compatibilité (cultural fit) de la culture nationale des filiales avec celle de la maison-mère, et en particulier concernant les valeurs et les conduites prônées par la maison-mère
- le degré de participation des managers et des collaborateurs dans le processus d'élaboration des valeurs-clés de l'entreprise

2. Dans le domaine des chartes de valeur, cela apparaît comme évident. L'ethnocentrisme est plus relatif dans la mise en œuvre d'autres instruments – par exemple l'outil d'évaluation du personnel - où les DRH de la plupart des filiales ont pu participer à la conception dans le cadre de groupes de projet multiculturels



- la qualité et le nombre des interfaces et médiateurs interculturels possibles entre maison-mère et filiales (impatriés, expatriés, consultants internes et externes, coachs...).

## Bibliographie

Adler, Nancy: *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati, South-Western, 2002.

Barmeyer, Christoph / Mayrhofer, Ulrike: Le management interculturel: facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales? In: *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, Nr.70, Dezember 2002, S.24-33.

Barmeyer, Christoph: Interkulturelles Personalmanagement in internationalen Fusionen: Von Konflikten zu Komplementarität. In: Schwaab, Markus-Oliver/ Frey, Dieter/Hesse, Jörg (Hg.): *Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement*. Heidelberg, Verlag Recht und Wirtschaft, 2003, S. 169-191.

Barmeyer, Christoph: Interkulturelle Kommunikation im deutsch-französischen Management - Entwicklungen, Methodik und Forschungsperspektiven. In: *Deutsch-Französisches Institut (Hg.), Frankreich Jahrbuch 2003. Kulturelle Vielfalt gestalten*. Opladen, Leske + Budrich, 2004, 79-99.

Bergmann, Alexander: *Interkulturelle Managemententwicklung*. In: Haller, Matthias et al. (Hg.): *Globalisierung der Wirtschaft*. Bern, Verlag Paul Haupt, 1993, S.193-216.

Bolten, Jürgen: *Interkulturelle Kompetenz: Thüringen 2001*.

Brink, H.-J./ Davoine E./Schwengel, H. : *Management und Organisation im deutsch-französischen Vergleich*, BWV: Berlin 1999

Davoine, Eric: *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte*. Wiesbaden, DUV-Gabler 2002

DiMaggio, P./Powell, W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in the organizational field. *American Sociological Review*, 48, april, 147-160

Gauthier, Laurence: L'impact des chartes d'éthique. In: *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct. 2000, S.77-88.

Gauthier, Laurence: Fonctions implicites des chartes d'éthique des entreprises. In: *Revue Française de Gestion*, Nov-Dec. 2001, S.70-76.

Geertz, Clifford: *The Interpretation of Cultures*. London, 1973.

Goffman, Erving: *The Presentation of Self in Everyday Life*. London, Penguin, 1969.

Hall, Edward T.: *Beyond Culture*. New York, Doubleday, 1981.

Hofstede, Geert: *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen, Organisationen, Management*. Wiesbaden, Gabler, 1993.

Hofstede, Geert: *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks XXX, 2003.

Iribarne (d'), Philippe: La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France. In: *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct. 2002, S.23-39.

Langlois, C. / Schlegelmilch, B. : Do corporate codes of ethics reflect national character ? Evidence from Europe and the US. *Journal of International Business Studies*. Vol. 4. pp. 519-539

Lüsebrink, Hans-Jürgen: Kulturtransfer – methodisches Modell und Anwendungsperspektiven. In: Ingeborg Tömmel (Hg.): *Europäische Integration als Prozess von Angleichung und Differenzierung*. Leske + Budrich, Opladen 2001, S. 213-226.

Peters, Thomas, J./Waterman, Robert H.: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*. München, Verlag Moderne Industrie, 1992.

Sainsaulieu, Renaud: *L'identité au travail*, FNSP, Paris 1988

Schein, Edgar H.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 1986.

Scholz, Christian: *Strategisches Management - Ein integrativer Ansatz*. Berlin-New York, De Gruyter, 1987.

Segal, Jean-Pierre: Unternehmenskulturen in Deutschland und Frankreich: Globalisierung unter angelsächsischen Vorzeichen. In: *Deutsch-Französisches Institut (Hg.), Frankreich Jahrbuch 2003. Kulturelle Vielfalt gestalten*. Opladen, Leske + Budrich, 2004, 119-136.

Seidel, Fred (Hg.): L'Éthique des affaires et de l'entreprise. Paris, ESKA, 1995.

Schreyögg, Georg: Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 42, Jg., Nr. 5, 1990, S.379-390

Schreyögg, Georg: Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung. In: Haller, Matthias et al. (Hg.): Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. Bern, Verlag Paul Haupt, 1993, S.149-170.

Thévenet, Maurice: Audit de la culture d'entreprise. Editions d'Organisation, Paris 1986

Trompenaars, Fons / Hampden-Turner, Charles : Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. N. Brealey: London.

Usunier, Jean-Claude: Commerce entre cultures. PUF, Paris, 1992

Weaver, Gary / Agle Breadyly : Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A symbolic interactionist perspective. In: Academy of Management Review, 2002, Vol. 27, Nr.1, S. 77-97.

Weber, Max: Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. In: Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpädagogik, 1905, Jg. 20, S1-54.

