

Éthique des entreprises et multiculturalité – interdépendances conceptuelles

Alina Elena BLEHUIU
Département de Management et Entrepreneuriat
Faculté d'Économie et d'Administration des Affaires
Université de l'Ouest de Timișoara
Timișoara, Roumanie
alina.blehuiu@e-uvr.ro

Résumé – La globalisation a poussé les limites spatiales des entreprises, entraînant la flambée des stratégies d'internationalisation. Le nouveau contexte culturel et institutionnel des filiales impose des défis sur tous les plans, que ce soit du point de vue opérationnel ou managérial. Nous allons concentrer cette étude théorique sur l'impact de la multiculturalité sur l'institutionnalisation de l'éthique au sein des firmes multinationales. Particulièrement, nous allons mettre en avant la nécessité et les bénéfices organisationnels de l'ajustement des instruments éthiques aux valeurs locales, au niveau des branches.

Mots-clés – éthique de l'entreprise, multiculturalité, codes d'éthique, enjeux stratégiques

I. INTRODUCTION

Le concept de culture nationale a mis son empreinte sur le monde des affaires. La prise de conscience du fait que nos modèles mentaux culturellement ancrés nous poussent à trouver des solutions particulières à des questions universelles [1] a fortement influencé l'activité des managers partout dans le monde.

Beaucoup de chercheurs se sont penchés sur la problématique des défis rencontrés par les entreprises multinationales. Pourtant, les études analysant l'impact de la multiculturalité sur la conceptualisation ou la mise en pratique des instruments d'éthique des affaires ne sont pas nombreux. Nous considérons ce sujet essentiel dans la réussite des stratégies d'internationalisation, en tenant compte du fait que le rapport à l'éthique des affaires influence la qualité des relations avec l'ensemble des parties prenantes. [2]

Tout au long de cet article, nous allons présenter des arguments pour la pertinence et le caractère actuel de l'analyse culturelle des instruments éthiques dans les entreprises. On peut synthétiser ces arguments par l'intermédiaire de trois idées principales. D'abord, on souscrit à l'idée que les valeurs sont ancrées culturellement, et ont donc un caractère relativiste. Ensuite, nous allons faire référence à la spécificité du moment de naissance de codes éthiques, comme argument pour leur caractère relativiste. Finalement, on va donner des exemples par rapport à l'importance de l'ajustement culturel des normes éthiques aux pays d'implantation ciblés par les entreprises multinationales.

II. ÉTHIQUE DANS L'ENTREPRISE – VALENCES CULTURELLES

Nous désirons d'abord souligner le caractère relativiste des valeurs. Le concept de valeur se trouve au cœur de la stratégie d'entreprise et incarne la raison d'être de différents codes et chartes éthiques. Les valeurs sont souvent utilisées comme des ancres orientant la prise de décision, en cas de doute. En faisant référence aux travaux de Kirchmeyer et Cohen [3], Asshidi, Bartel-Radic et Mothe [4] affirment que les valeurs n'existent que dans un certain contexte, qui est

souvent un contexte culturel. Cela signifierait que les valeurs sont conceptualisées différemment selon les cultures nationales. Dans cette même logique, le concept de morale et son importance varient selon les divers contextes culturels.

Malgré l'apparent manque d'intérêt envers les approches inter- et multiculturelles dans l'éthique des affaires, l'analyse systématique de littérature de Ermasova [5] nous montre une tendance vers un changement de paradigme. En utilisant les mots clés « cross-cultural » et « business ethics », elle a focalisé sa recherche sur des revues internationales évaluées par des pairs, dans le domaine des affaires. Après plusieurs phases d'amincissement de son échantillon, elle est arrivée à analyser 306 articles scientifiques – parmi lesquels 101 provenant de la revue *Journal of Business Ethics*, 34 de *Management International Review* et 19 de *Cross Cultural Management: An International Review / Cross-Cultural et Strategic Management Journal*.

Parmi ces articles, 75 ont été publiés dans la période 1984-2007, tant que les autres 231 de l'échantillon sont apparus dans l'intervalle 2007-2018, illustrant une courbe ascendante de l'intérêt accordé à ce sujet. Cette croissance est congruente avec le renforcement de la présence internationale des firmes multinationales, et donc avec la multiplication des problèmes d'adaptation. Cette hypothèse est soutenue par les principaux sujets abordés dans ces articles, parmi lesquels on mentionne l'impact des facteurs démographiques sur la perception de l'éthique des affaires dans plusieurs pays, la formation dans les affaires en différents contextes culturels, institutions et perceptions culturelles, les lanceurs d'alerte dans différents environnements culturels. Ces thématiques démontrent l'intérêt pour les approches empiriques, alimentant l'idée de la nécessité pratique de ces informations. Il faut quand même mentionner le nombre réduit d'articles théoriques existant dans cette niche, ce qui montre le besoin d'un meilleur ancrage théorique du sujet.

En ce qui suit on va brièvement présenter quelques études qui ont identifié des différences dans l'approche de l'éthique dans les entreprises, selon le pays d'implantation.

Garcia et al. [6] ont révélé la culture comme élément déterminant des différences de perception sur l'éthique dans les entreprises des Américains et Coréens. Ils ont montré que les Américains avaient la tendance à prendre leurs propres valeurs comme point de repère dans les processus de prise de décision. En revanche, les Coréens étaient plus enclins à respecter les règlements d'éthique des entreprises. On observe les différences entre une tendance individualiste et une orientation collectiviste, comme modèle mental collectif [7].

Dans leur étude, Barmeyer et Davoine [8] illustrent les différentes perceptions des employés Français et Allemands par rapport au code d'éthique du siège américain. Par exemple, le respect était une valeur centrale pour la maison-mère. Ce mot renvoyait les employés Allemands à l'idée de

traitement correct des autres, tandis que pour les Français, cela représentait une potentielle cause de conflit puisque c'était une valeur qui empêchait l'action, et était donc en opposition avec l'idée d'excellence qu'ils appréciaient. Cet argument n'avait pas de sens pour les Allemands. Quant à la traduction du code (puisque'ils avaient suivi une approche ethnocentrique, en important tel quel le code de l'Amérique), les mots équivalents trouvés étaient culturellement appropriés à la culture locale, modifiant un peu le sens initial des principes.

Nous pouvons également mentionner l'étude de Robertson [9] sur l'idéologie éthique par rapport à la multiculturalité en Chine et au Pérou. Les résultats ont montré une perspective plus relativiste des Chinois et une idéologie plutôt idéaliste des Péruviens, qui étaient plus proches d'une approche moraliste.

III. INSTRUMENTS DE L'ETHIQUE DES AFFAIRES – RACINES CULTURELLES

L'introduction des normes de conduite au sein des organisations porte le nom d'*institutionnalisation de l'éthique* et fait référence à l'application des principes moraux dans la vie organisationnelle, de manière formelle et explicite [10]. Ce processus est réalisé par le biais de divers instruments. Jose et Thibodeaux [11] distinguent des formes implicites des formes explicites de ces outils. Les formes explicites incluent les codes d'éthique, les programmes de formation, les manuels, des lignes d'assistance téléphonique, des médiateurs [12]. Les formes implicites sont plus subtiles, comme les systèmes de motivation, le style de leadership ou les méthodes d'évaluation de la performance [13]. Il faut également mentionner le rôle du comportement éthique du leader, qui est essentiel dans la création d'un climat organisationnel sain, fondé sur des principes éthiques [14]. De la même manière, le comportement des collègues est un facteur important dans l'instrumentalisation de l'éthique dans les organisations, mettant en évidence la pertinence de la théorie de l'apprentissage social [15].

Il existe beaucoup d'opinions similaires par rapport à l'influence de la culture sur l'approche éthique. À titre d'exemple, Iribarne [16] a très bien anticipé que l'importation des moyens éthiques américains en Europe ne fonctionnerait pas à cause de la vision particulière que les Européens ont sur la nature de l'éthique. Ainsi, en la comparant à l'approche pragmatique, presque juridique des Américains, les Européens s'approchent plutôt de la vision philosophique du terme. Si les Américains utilisent les instruments éthiques comme moyens de contrôle du comportement des employés, moyens utiles dans la gestion des employés, pour les Européens, l'idée même de contrôle de la morale n'a pas trop de sens. L'éthique est plutôt associée à la morale individuelle et au libre arbitre en étant d'intérêt dans la vie privée. En revanche, le contrôle des tâches au travail est plutôt lié aux problèmes techniques qui puissent surgir – le cas échéant, il y a déjà beaucoup de règlements techniques à utiliser.

Ensuite, nous considérons que dans le cadre d'un article traitant l'adaptation culturelle des instruments éthiques, il est pertinent de mettre en discussion le contexte de l'apparition du code d'éthique, comme instrument de gestion des comportements dans les entreprises par excellence. De même que Barmeyer et Davoine [17] l'ont montré, les codes d'éthique n'échappent pas à l'influence de la culture

nationale. Même si les graines de la future discipline aient été déposées pendant les années 1970, aux États-Unis, à la suite de diverses controverses financières [18], l'idée du code d'éthique a pris corps en 2002, à la suite de l'introduction de la Loi Sarbanes-Oxley. Celle-ci obligeait les entreprises américaines et celles enregistrées aux États-Unis d'introduire des instruments de gestion interne qui limiteraient les fraudes financières [4]. C'est le moment de naissance des directives éthiques. Il faut remarquer le caractère fortement juridique de ces documents, créés comme outils de contrôle du comportement illégal.

La forme créée de l'époque reflétait les valeurs de l'entreprise américaine du 19^e siècle et répondait donc à un besoin spécifique, national. Pendant la période citée, que ce soit dans la communauté puritaine ou celle utilitariste, la morale et les intérêts individuels étaient complémentaires, et non pas opposés [17]. Dans la logique des principes du capitalisme de Max Weber, la morale était perçue comme source de prospérité. L'avoir individuel menait à la prospérité collective. Afin d'arriver à cet avoir individuel, l'individu devrait se comporter éthiquement pour réussir à intégrer une entreprise qui lui permettrait de soutenir sa famille et sa communauté. Dans cette logique, les firmes fonctionnaient comme des agents éthiques au sein d'une société qui nécessitait du guidage [17].

Justement à cause de ce besoin contextuel, donc spécifique, pendant quelques décennies, les codes d'éthiques étaient plus fréquents aux États Unis qu'en Europe ou en Asie [19, 20 selon 17]. Suivant cette logique, on peut considérer la création des codes d'éthique comme une manifestation culturelle. Ces directives éthiques ont gagné en popularité au moment où des nouveaux besoins ont surgi et leur rôle a changé. À la suite du processus de globalisation qui a mené à la standardisation des modèles d'affaires, utiliser un code de conduite est devenu une nécessité dans le cadre de l'activité des entreprises.

Dans ce contexte, nous désirons insister sur la circularité du parcours historique du code d'éthique. Il est devenu, d'un outil à utilité spécifique, régulant des comportements des acteurs américains, un instrument global. Pourtant, les dernières années nous ont montré que la tendance commence à renverser, les entreprises multinationales étant sous la pression du milieu local qui le poussent à adapter les directives éthiques. La question qui se pose est – dans quelle mesure est-il désirable d'adapter les codes éthiques aux spécificités culturelles des pays d'implantation ?

IV. ALIGNEMENT DES INSTRUMENTS ÉTHIQUES GLOBAUX AUX CULTURES NATIONALES

Un outil éthique particulier est représenté par les témoignages des lanceurs d'alerte. Les lanceurs d'alerte sont des personnes qui, à titre non-intéressé et sans parti pris, révèlent, à des organes compétents, des pratiques illégales observées au sein de l'organisation dans laquelle ils travaillent [21, 22]. Il semble que même cette pratique est dépendante du contexte culturel [22].

Même si les études comparatives dans ce domaine sont assez rares, les articles ciblant le niveau national montrent que dans beaucoup de pays collectivistes, la pratique des lanceurs d'alerte est considérée comme une trahison. On a des exemples de Taiwan et Chine [23], ainsi que de l'Europe de l'Est [24]. De l'autre côté, dans les pays de l'Europe du Nord,

cette pratique est très appréciée par la population civile, ce qui fait qu'elle est également acceptée dans le monde des affaires. Il y a aussi le cas des Américains qui même demandent à leurs employés de réclamer les éventuels comportements inappropriés observés, en leur offrant des outils de communications afin de faciliter ce processus [25]. Il faut mentionner que cette approche est compatible avec leur démarche en éthique des affaires, à savoir une approche pragmatique, légaliste, qu'on vient de décrire dans les paragraphes antérieurs.

Après avoir analysé 2700 entreprises originaires de 24 pays, Scholtens et Dam ont trouvé des différences importantes dans leur pratiques par rapport à l'éthique des entreprises [26]. Les firmes ayant des approches plus rigoureuses par rapport à la conduite de leur personnel provenaient d'habitude des pays individualistes. De l'autre côté, les firmes utilisant des consignes éthiques plutôt légères provenaient des pays ayant enregistré des scores élevés aux dimensions masculinité et distance hiérarchique du modèle des cultures nationales de Hofstede [7].

D'autres chercheurs ont souligné l'inutilité de l'utilisation des instruments d'éthique incompatibles avec la culture nationale [27]. Ils considèrent que le manque de sens pour les employés locaux priverait ces instruments de légitimité et pourrait les pousser à tomber en désuétude. Les auteurs ont également trouvé que les individus ayant enregistré un niveau élevé de l'évitement de l'incertitude préfèrent utiliser des instruments consacrés pour dénoncer des comportements inappropriés ; ils vont également s'engager dans des dénonciations externes.

Nous désirons également mettre en discussion l'évolution des codes d'éthique. Sing et al. [28] ont réalisé une étude longitudinale montrant que ces documents évoluent dans la logique culturelle du pays dans lequel ils sont utilisés. Dans une première période, entre 2001 et 2002, les auteurs ont analysé 197 codes d'éthique, dont 78 provenant d'Australie, 39 de Suède et 80 du Canada. Ensuite, dans la période 2005-2006, les auteurs ont utilisé 245 codes, dont 52 australiens, 90 suédois et 103 canadiens. Les analyses ont révélé que les règlements canadiens et australiens devenaient de plus en plus stricts, en aggravant les disparités existantes entre eux et les codes suédois, qui, à leur rencontre, sont moins prescriptifs et se concentrent sur la prévention et la recherche des solutions alternatives. Il semble donc que la nature des principes présents dans les codes éthiques s'aligne avec les valeurs culturelles de chaque pays.

V. ENJEUX STRATÉGIQUES DE L'ADAPTATION CULTURELLE DES INSTRUMENTS ETHIQUES DANS LES ENTREPRISES

Garder les règlements éthiques de la maison-mère, ou bien les adapter culturellement aux valeurs locales du pays d'implantation est une décision à fortes valences stratégiques. C'est un choix que tout dirigeant d'entreprise multinationale doit faire afin de marquer son orientation stratégique.

Conformément à Talaucar, il existe deux approches dans l'institutionnalisation de l'éthique dans les affaires [29]. La première, qui est également la plus évidente, est l'approche globale, qui correspond à une perspective universaliste impliquant le fait que l'existence d'un seul code d'éthique obligerait l'ensemble des employés, de tous les pays où l'entreprise déroule des activités, à l'utiliser. C'est une

approche intuitive et confortable car après une expansion qui pose souvent beaucoup de défis, utiliser les règlements standard peut sembler évident. C'est surtout le cas des entreprises multinationales. Cette approche garantit la perpétuation de la mission et la vision initiales de l'entreprise, mais ignore les spécificités locales.

La seconde approche est plus collaborative et suppose l'acceptation de l'influence des valeurs locales. Ceci suppose l'infusion des valeurs de la culture d'implantation dans la réglementation éthique de l'entreprise. Dans ce cas, un code d'éthique, par exemple, offrirait du guidage en tenant compte de ce qui a du sens pour ses employés, en suivant la logique de leur mode de réflexion. Ceci peut mener à de diverses règles éthiques. C'est l'approche la plus désirée dans le contexte multiculturel actuel [29].

Talaucar donne un argument intéressant en faveur de l'approche globaliste de l'éthique des affaires. Il affirme que dans le contexte de divers défis au travail, comme les inégalités salariales, la pollution, ou bien l'instabilité politique, refuser d'appliquer les règlements centraux, ceux qui assurent une vie employée digne, serait en effet non-éthique. Ne pas offrir à la population locale le même confort au travail sous l'argument de l'adaptation des normes centrales aux valeurs du pays hôte signifierait leur nier le droit à des conditions de travail dignes et équitables [29].

Asshidi, Bartel-Radic et Mothe mettent en discussion l'éthique des affaires conçue comme instrument de contrôle organisationnel [3]. Dans cette logique, les réglementations éthiques fonctionnent comme des instruments de management du risque, plutôt que comme des instruments de la gestion des ressources humaines. Toute déviation du comportement désiré peut conduire à des déséquilibres de pouvoir et à des conséquences juridiques [30]. Dans ce genre de scénario, l'éthique n'est plus une dette morale, mais un moyen de gérer les risques de nature légale, ce qui incarne une perspective plutôt pragmatique, utilitariste. Il y a des auteurs soutenant que dans certains cas, on ne parle même plus d'une perspective éthique car une fois que l'on entre dans la sphère des avantages pratiques, l'éthique ne sert plus son but suprême, à savoir, maintenir le comportement moral [3].

D'autres auteurs critiquent l'approche stratégique des codes d'éthique, quelle que soit l'approche choisie. Adelstein et Clegg affirment qu'une fois perçu comme un instrument stratégique, le code d'éthique en soi devient non-éthique [30]. Vouloir influencer le comportement des employés en utilisant des prétextes utilitaristes et des contraintes légales à des fins organisationnelles serait fortement problématique car cela affecterait l'autonomie morale des employés. Pourtant, c'est souvent le cas en pratique.

L'utilisation actuelle de codes d'éthique est plutôt de nature pragmatique (minimiser les risques organisationnels) que de nature morale (encourager la moralité au travail). En tenant compte de cette réalité, on considère que l'ajustement culturel serait même plus justifié puisque plus la légitimité des codes augmente, mieux ils seront acceptés et utilisés dans les entreprises, ce qui contribuerait au succès des stratégies d'internationalisation.

VI. CONCLUSIONS ET DIRECTIONS FUTURES

En tenant compte de la diversité culturelle dans laquelle les entreprises multinationales déroulent leur activité, nous trouvons qu'il est nécessaire d'adresser le sujet de l'approche

éthique des filiales. Malgré les bénéfices liés à l'alignement à la mission générale de l'entreprise, essayer d'imposer des standards éthiques globaux au niveau des branches pourrait ne pas être une stratégie efficace, selon les études mentionnées dans le corpus de cet article.

Nous considérons que même si les instruments d'éthique doivent garder un fondement commun, leurs principes et contextes d'application devraient tenir compte des valeurs du pays d'implantation afin d'être légitimes et donc respectés au sein de filiales. C'est uniquement en devenant légitimes au niveau des cultures nationales ciblées que les entreprises pourront être efficaces dans leurs stratégies à l'étranger.

Une approche locale augmenterait la légitimité de l'entreprise parmi l'ensemble de ses parties prenantes, commençant par les employés et arrivant aux clients. Montrer de l'intérêt et donc du respect envers les valeurs locales améliorerait la qualité du climat au travail et aurait des bénéfices au niveau de la gestion des ressources humaines, ce qui se traduirait ultérieurement par de meilleures performances.

RCette courte analyse critique de la littérature du domaine de l'éthique multiculturelle des entreprises ouvre la voie à des études théoriques ultérieures qui pourront conceptualiser de manière plus claire les interdépendances qui lient l'éthique des affaires aux particularités des cultures nationales.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] A. Trompenaars et C. Hampden-Turner, *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*, Rev and Updated 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2012.
- [2] M. T. Brodhead et T. S. Higbee, « Teaching and Maintaining Ethical Behavior in a Professional Organization », *Behav Analysis Practice*, vol. 5, n° 2, p. 82-88, déc. 2012, doi: 10.1007/BF03391827
- [3] C. Kirchmeyer et A. Cohen, « Multicultural Groups: Their Performance and Reactions with Constructive Conflict », *Group et Organization Management*, vol. 17, n° 2, p. 153-170, juin 1992, doi: 10.1177/1059601192172004.
- [4] H. Asshidi, A. Bartel-Radic et C. Mothe, « Outils éthiques et diversité Culturelle dans les multinationales » AIMS. XXVle Conférence Internationale de Management Stratégique, 2017, Lyon, France
- [5] N. Ermasova, « Cross-cultural issues in business ethics: A review and research agenda », *Int'l Jnl of Cross Cultural Management*, vol. 21, n° 1, p. 95-121, avr. 2021, doi: 10.1177/1470595821999075.
- [6] F. Garcia, D. Mendez, C. Chris Ellis et al. « Cross-cultural, values and ethics differences and similarities between the US and Asian countries » *Journal of Technology Management in China*, 2014, 9(3): 303-22
- [7] G. Hofstede, G. J. Hofstede, et M. Minkov, *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*, Revised and Expanded third edition. New York, NY: McGraw-Hill, 2010.
- [8] C.I. Barmeyer et E. Davoine « "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*, 2013, 18 : 1, 26 – 39
- [9] C. J. Robertson, B. J. Olson, K. M. Gilley, et Y. Bao, « A Cross-Cultural Comparison of Ethical Orientations and Willingness to Sacrifice Ethical Standards: China Versus Peru », *J Bus Ethics*, vol. 81, n° 2, p. 413-425, août 2008, doi: 10.1007/s10551-007-9504-3
- [10] R. R. Sims, « The institutionalization of organizational ethics », *J Bus Ethics*, vol. 10, n° 7, p. 493-506, juill. 1991, doi: 10.1007/BF00383348.
- [11] A. Jose et M. S. Thibodeaux, « Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers », *Journal of Business Ethics*, vol. 22, n° 2, p. 133-143, 1999, doi: 10.1023/A:1006027423495.
- [12] L. K. Trevino and K. A. Nelson. « Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right », John Wiley et Sons, New York, 1995;
- [13] S. N. Brenner, « Ethics programs and their dimensions », *J Bus Ethics*, vol. 11, n° 5-6, p. 391-399, mai 1992, doi: 10.1007/BF00870551.
- [14] E. J. O'Boyle et L. E. Dawson, « The American marketing association code of ethics: Instructions for marketers », *J Bus Ethics*, vol. 11, n° 12, p. 921-932, déc. 1992, doi: 10.1007/BF00871958
- [15] A. Bandura, « Social Cognitive Theory in Cultural Context », *Applied Psychology*, vol. 51, n° 2, p. 269-290, avr. 2002, doi: 10.1111/1464-0597.00092
- [16] Ph. (d') Iribarne, « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France », *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct. 2002, 23-39
- [17] C. I. Barmeyer C. I. et E. Davoine, « Les résistances européennes aux codes de conduit nord-américains : une étude de cas franco-allemande », *Revue Sciences de Gestion*, 2007, 60, 51 – 74 ;
- [18] F. Allhoff, « What Are Applied Ethics? », *Sci Eng Ethics*, vol. 17, n° 1, p. 1-19, mars 2011, doi: 10.1007/s11948-010-9200-z
- [19] M. Kaptein, « Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say? », *Journal of Business Ethics*, vol. 50, n° 1, p. 13-31, mars 2004, doi: 10.1023/B:BUSI.0000021051.53460.da
- [20] C. C. Langlois et B. B. Schlegelmilch, « Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States », *J Int Bus Stud*, vol. 21, n° 4, p. 519-539, déc. 1990, doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490340
- [21] M. Kaptein, « From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing », *J Bus Ethics*, vol. 98, n° 3, p. 513-530, févr. 2011, doi: 10.1007/s10551-010-0591-1
- [22] D. Clark, T.-S. Wang, M. Shapeero, A. B. Staley, N. Ermasova, et M. Usry, « A Comparative Study of the Whistleblowing Activities: Empirical Evidence from China, Taiwan, Russia, and the United States », in *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, C. R. Baker, Éd., Emerald Publishing Limited, 2020, p. 141-159. doi: 10.1108/S1574-076520200000023008
- [23] R. G. Brody, J. M. Coulter, et S. Lin, « The effect of national culture on whistleblowing perceptions », *Teaching Business Ethics*, vol. 3, n° 4, p. 383-398, 1999, doi: 10.1023/A:1009895700644.
- [24] E. Pittroff, « Whistle-blowing regulation in different corporate governance systems: an analysis of the regulation approaches from the view of path dependence theory », *J Manag Gov*, vol. 20, n° 4, p. 703-727, déc. 2016, doi: 10.1007/s10997-015-9311-7
- [25] R. LeFebvre, « India US Business Ethics », *Journal of Emerging Knowledge on Emerging Markets*, vol. 3, n° 1, oct. 2011, doi: 10.7885/1946-651X.1055
- [26] B. Scholtens et L. Dam, « Cultural Values and International Differences in Business Ethics », *J Bus Ethics*, vol. 75, n° 3, p. 273-284, oct. 2007, doi: 10.1007/s10551-006-9252-9
- [27] B. MacNab et al., « Culture and Ethics Management: Whistle-blowing and Internal Reporting within a NAFTA Country Context », *Int'l Jnl of Cross Cultural Management*, vol. 7, n° 1, p. 5-28, avr. 2007, doi: 10.1177/1470595807075167
- [28] J. Singh, G. Svensson, G. Wood, et M. Callaghan, « A longitudinal and cross-cultural study of the contents of codes of ethics of Australian, Canadian and Swedish corporations », *Business Ethics: A European Review*, vol. 20, n° 1, p. 103-119, janv. 2011, doi: 10.1111/j.1467-8608.2010.01612.x
- [29] T. Talaulicar, « Barriers Against Globalizing Corporate Ethics: An Analysis of Legal Disputes on Implementing U.S. Codes of Ethics in Germany », *J Bus Ethics*, vol. 84, n° S3, p. 349-360, févr. 2009, doi: 10.1007/s10551-009-0199-5.
- [30] J. Adelstein et S. Clegg, « Code of Ethics: A Stratified Vehicle for Compliance », *J Bus Ethics*, vol. 138, n° 1, p. 53-66, sept. 2016, doi: 10.1007/s10551-015-2581-9.