

PEUT-ON DIRE QUE LES FILIALES OCCIDENTALES IMPLANTÉES EN TUNISIE ONT UN COMPORTEMENT « ÉTHIQUE » ?

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

Adoptant une approche instrumentale appuyée par une démarche qualitative menée auprès de onze filiales d'entreprises occidentales implantées en Tunisie, notre but est d'analyser le degré d'adhésion aux normes éthiques des processus managériaux de planification, d'organisation, de direction et de contrôle observables dans les filiales étrangères en Tunisie. L'analyse de contenus thématiques que nous avons menée grâce aux propos recueillis auprès de vingt-deux directeurs appartenant à onze filiales occidentales implantées en Tunisie a permis l'établissement d'une grille comprenant quatre types de filiales, qui sont les filiales a) éthiques, b) responsables, c) neutres et d) non éthiques. Cette typologie est le résultat de la conjugaison de deux paramètres, qui sont le degré de l'engagement éthique de la maison-mère envers sa filiale et celui de l'engagement de la filiale elle-même envers les standards éthiques.

Par **Rym HACHANA***

Cet article a pour objectif d'analyser la dimension éthique des processus managériaux de planification, d'organisation, de direction et de contrôle observables dans les filiales des multinationales occidentales implantées en Tunisie.

Aucune étude n'a été faite, à notre connaissance, sur les engagements éthiques des filiales occidentales situées en Tunisie et de leurs maisons-mères. Et pourtant, la question devient particulièrement sensible en raison des évolutions politiques que connaît actuelle-

ment le pays. La révolution du 14 janvier 2011 a renversé un système de népotisme extrême ayant régné pendant plus de vingt-trois ans. Plusieurs problématiques d'ordre sociétal et éthique ont alors émergé sur la scène politique et économique. Le système déchu puisait sa force dans un réseau solide de partenaires locaux et étrangers qui ont participé de façon directe

* Maître assistante habilitée, Tunis Business School.

ou indirecte à pérenniser ce régime autoritaire et corrompu. Parmi les partenaires externes figurent les multinationales occidentales implantées en Tunisie, dont certaines sont accusées aujourd'hui d'avoir coopéré avec l'ancien régime.

Pouvons-nous qualifier le processus managérial mis en place par les filiales implantées en Tunisie d'éthiquement acceptable ? Comment se manifeste la violation des principes éthiques au sein de ces filiales ? Quels sont les facteurs qui expliquent le degré d'adhésion des filiales implantées en Tunisie à des exigences éthiques ?

Pour répondre à ces questions, une approche qualitative à visée exploratoire s'appuyant principalement sur des entretiens semi-directifs a été menée au cours des années 2010 et 2011 auprès de vingt-deux managers occupant des postes clés et appartenant à onze filiales de multinationales occidentales européennes et nord-américaines implantées en Tunisie. Cette recherche s'est faite en deux temps : avant la révolution du 14 janvier 2011, et après cette date.

Au départ, et durant l'année 2010, notre enquête visait à étudier plus particulièrement l'engagement éthique de la maison-mère envers sa filiale implantée en Tunisie. À ce stade, nous considérons l'éthique comme une variable exogène, dont seule la maison-mère était responsable. Le but était d'évaluer la portée éthique des décisions prises par la maison-mère et prescrites à sa filiale en Tunisie. Durant cette première étape, les entretiens semi-directifs visaient exclusivement les expatriés chargés de mettre en œuvre les stratégies fixées par leurs maisons-mères. Le guide d'entretien visait principalement à évaluer la portée éthique des décisions ayant trait à la politique de recrutement et de rémunération, ainsi qu'à la manière avec laquelle de telles décisions étaient appliquées au sein des filiales (centralisation du pouvoir, supériorité du siège, *empowerment*, délégation, collaboration, etc.).

Dans un deuxième temps, après la révolution de janvier 2011, nous avons jugé intéressant d'étendre l'enquête aux cadres locaux en focalisant notre intérêt sur les filiales qui ont réussi à acquérir un certain seuil de maturité et se sont développées pour devenir un acteur stratégique à part entière dans le réseau de la multinationale. De ce fait, le but poursuivi n'était plus uniquement d'évaluer la portée éthique des décisions prises par les maisons-mères, mais d'évaluer également l'engagement éthique des filiales en mettant l'accent sur les processus managériaux mis en place, et tout en impliquant les managers tunisiens qui peuvent jouer un rôle dans l'amélioration du potentiel éthique de leurs filiales.

Même s'il est en principe possible, aujourd'hui, de s'exprimer librement sur des sujets jadis bannis, nous nous sommes heurtés à plusieurs obstacles liés à la peur et à la crainte des managers tunisiens et des expatriés de se prononcer sur des questions éthiques ou

politiques. La généralité de leurs propos, le refus de répondre à certaines questions jugées confidentielles, la méfiance ressentie à l'égard de certaines notions, telles que « la corruption », « la conspiration », « le chantage », « le harcèlement sexuel » ou « le licenciement abusif », nous conduisent à conclure que la culture de la peur instaurée par le régime déchu continue à produire ses effets.

LES DILEMMES ÉTHIQUES DES FILIALES IMPLANTÉES DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

Telle qu'elle a été définie par Mercier (1999 : 6), « l'éthique regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus ». D'une manière générale, l'éthique fait référence à la conduite humaine, en insistant sur ce qui est bon et sur ce qui est mauvais (TSENG *et al.*, 2009).

À l'échelle internationale, une confrontation peut exister entre le système de valeurs organisationnelles propagées dans la maison-mère et les valeurs installées et répandues dans les filiales. Même si certaines normes éthiques standards demeurent valables quelle que soit la culture dans laquelle elles se situent (DONALDSON, 1989), la diversité culturelle peut accentuer les conflits éthiques entre la maison-mère et les filiales, surtout lorsque la filiale est implantée dans un pays où des pratiques non éthiques, telles que la corruption, sont répandues (SANYAL, 2005). Il existe de ce fait un manque de congruence entre les standards éthiques du pays d'origine et ceux du pays d'accueil.

Ce manque d'alignement entre les valeurs et les pratiques éthiques instaurées dans le pays d'origine et celles établies dans le pays d'accueil engendre des violations éthiques (1) qui peuvent, sous certaines conditions, aboutir à une dérive éthique. Selon Elango *et al.* (2010), il y a dérive éthique lorsque l'expatrié va passer outre aux normes éthiques exigées par sa maison-mère et adhère aux normes éthiques constatées dans le pays d'accueil pour en tirer profit.

Dans son chapitre intitulé *The moral foundation of multinationals*, Donaldson (1989) précise que les multinationales sont tenues par un contrat social envers les pays dans lesquels elles se trouvent. Elles devraient participer au développement économique sans violer les droits fondamentaux des employés et

(1) Par violation éthique, nous faisons allusion au non-respect des normes éthiques. À titre d'exemple, octroyer une rémunération plus élevée à un expatrié par rapport à un manager local qui justifie des mêmes compétences et qui exerce les mêmes fonctions, est une violation éthique. Cette violation, conjuguée avec d'autres manquements éthiques, conduira nécessairement à une dérive éthique, c'est-à-dire à la marginalisation de l'éthique, voire à son absence.

des consommateurs. Halter et Coutinho de Arruda (2010) avancent que les multinationales s'appuient aujourd'hui sur les rapports de responsabilité sociale qu'elles diffusent afin de communiquer avec les différentes parties prenantes. Pourtant, ces rapports ne garantissent pas la transparence dont les différents partenaires ont besoin, et constitueraient plutôt un instrument *marketing*. Les auteurs concluent que les multinationales se comportent d'une manière différente selon qu'elles se trouvent dans leur pays d'origine ou dans un pays tiers, notamment si ce dernier est un pays en développement, tels que les pays de l'Amérique latine ou de l'Afrique.

Tirer profit d'un cadre légal plus souple et fuir des restrictions juridiques trop rigides du pays parent constituent parfois les seules motivations qui incitent la maison-mère à s'implanter dans un pays en développement. Dans ce cas, il ne serait pas étonnant de constater des violations éthiques multiples de la part de la filiale, des violations qui peuvent prendre des formes diverses, telles que l'exploitation de la main-d'œuvre (travail des enfants, conditions inhumaines de travail), le licenciement abusif, la corruption, le harcèlement sexuel, etc.

Éthique et processus managériaux

Les établissements enquêtés sont des filiales de multinationales occidentales (européennes et nord-américaines) détenues à plus de 60 % par leurs maisons-mères. Seules les filiales « marché » ont été retenues dans le cadre de cette enquête. En effet, les filiales qui ne sont que de simples ateliers de production à bas coût de main-d'œuvre auraient posé des problèmes d'analyse encore plus délicats, puisqu'elles ne sont souvent implantées en Tunisie que dans le seul but de tirer profit d'une main-d'œuvre docile et bon marché, et que les problèmes éthiques y sont encore plus prégnants et délicats à aborder.

Le choix des participants a été conditionné dans une grande mesure par leur disponibilité et leur acceptation de faire partie de cette recherche. Dix-sept interviewés sont des expatriés nommés par la maison-mère, les cinq autres sont des employés locaux qui ne disposent pas de compétences élevées et occupent des fonctions administratives ou techniques.

Les entretiens ont été enregistrés avec un magnétophone, retranscrits ou traduits de l'arabe, du français ou de l'anglais. La retranscription des entretiens a permis de constituer un corpus documentaire sur le degré de diffusion des préoccupations éthiques au sein des filiales occidentales implantées en Tunisie.

Pour réaliser notre enquête, nous ne disposions pas d'une grille théorique qui nous aurait permis d'identifier les différents mécanismes qui influencent le transfert éthique de la maison-mère vers ses filiales implantées dans des pays en développement. En l'absence d'une approche instrumentale précise, nous

avons donc cherché à montrer par quelle voie se décline l'éthique dans le management quotidien de ces filiales. De cette approche qualitative a émergé la proposition d'une typologie réunissant les différents construits d'une manière logique (EISENHARDT, 1989).

Nous avons conçu le guide d'entretien autour de quatre thèmes correspondant aux quatre fonctions managériales : planification, organisation, direction et contrôle. Chaque thème comprend quatre à sept questions ayant pour objet d'expliquer le degré d'engagement éthique de la maison-mère envers sa filiale implantée en Tunisie et le degré d'engagement éthique des managers locaux de la filiale.

Y a-t-il une place pour l'éthique dans le processus de planification ?

La planification des activités d'une filiale est une fonction managériale qui dépend du degré de décentralisation de la maison-mère. Dans le cadre d'une multinationale centralisée, les filiales sont fortement dépendantes du siège qui conçoit au niveau central la stratégie du groupe et l'organisation des opérations, et leur fournit l'assistance et le support qui leur sont nécessaires. Le siège maintient un contrôle rigoureux sur les opérations des filiales, qui tendent à n'être que de simples exécutants de la stratégie décidée par celui-ci :

« Notre métier consiste à appliquer (et non à concevoir) les plans adoptés par la maison-mère. Notre stratégie marketing nous est imposée par le siège. Nous ne décidons pas des montants des ressources ni de la manière avec laquelle nous allons les utiliser » (Responsable communication dans une filiale opérant dans le secteur des détergents).

S'aligner sur la politique générale de la maison-mère accroît la dépendance de la filiale et réduit sa marge de manœuvre, cela d'autant plus que certaines maisons-mères agissent délibérément pour limiter la latitude managériale des dirigeants des filiales implantées en Tunisie :

« La Tunisie est un marché certes exigü, mais stratégique. Notre multinationale considère le marché tunisien comme le maillon fort de son réseau maghrébin, et nous ne tolérons pas la perte de contrôle sur ce marché » (Directeur général d'une filiale de *consulting*).

Les filiales appartenant au modèle centralisé établissent des plans opérationnels qui ne traitent que des activités courantes de la filiale (telles que la gestion de la paie, les autorisations d'absence, le paiement des factures des fournisseurs, etc.).

Le degré de centralisation semble s'atténuer quelque peu après la révolution et certains dirigeants des filiales implantées en Tunisie s'impliquent plus directement dans le processus décisionnel :

« Avant la révolution, rares étaient les fois où nous étions appelés au siège pour discuter de l'état de la filiale. Nous recevions des plans formalisés et détaillés, qui nous expli-

quaient les modalités de leur exécution. Cette manière de procéder a changé, après la révolution. Aujourd'hui, les dirigeants du siège font appel à nous pour comprendre nos besoins (humains, logistiques, financiers et autres), nous consultent avant de prendre une décision stratégique, nous font savoir le contenu des plans stratégiques avant qu'ils nous soient parvenus pour exécution » (Directeur d'une filiale).

Les filiales de multinationales plus décentralisées établissaient déjà avant la révolution leurs plans stratégiques, tactiques et opérationnels par elles-mêmes, après approbation par le siège. Ces filiales se sont développées et ont pu atteindre un certain seuil de maturité qui leur permet de recourir à leurs maisons-mères uniquement pour consultations ou conseils :

« Notre métier, c'est innover. Notre planification suit le rythme de notre production. Nous ne recevons pas d'ordres de notre siège, nous fixons nos propres objectifs (qui sont la plupart du temps à moyen terme). Nous décidons de la stratégie qui sera déployée pour les atteindre. Les liens qui nous unissent au siège se rapportent aux opérations financières, telles que le versement des dividendes, le financement des opérations coûteuses et de logistique ». (Responsable planification d'une filiale opérant dans le secteur de la nouvelle économie).

Le degré de décentralisation des décisions n'est en lui-même ni favorable ni défavorable à l'adoption de comportements plus ou moins éthiques. C'est une variable qui doit être considérée en même temps que d'autres. Cependant, il semblerait raisonnable de considérer qu'une planification plus « éthique » serait aussi une planification encourageant la participation des filiales au processus de prise de décision, à la fixation des objectifs et à la formulation des stratégies. Elle devrait permettre d'établir des relations plus égalitaires entre la maison-mère et les filiales, et de faire plus de place à la communication, au dialogue et à la coordination.

Organisation éthique ou éthique organisationnelle ?

Au regard des données recueillies, trois principaux modes de coordination des relations maison-mère/filiales apparaissent : a) la coordination bureaucratique fondée sur la formalisation et les procédures, b) la coordination par les personnes à travers les expatriations et les impatriations et, enfin, c) la cohésion normative basée sur la diffusion des valeurs de la maison-mère.

Certaines filiales combinent ces trois modes de coordination, comme le laisse supposer un directeur d'une filiale canadienne :

« La standardisation des tâches, des procédures et des résultats est notre souci permanent ; nous sommes convaincus qu'une compréhension des stratégies en vigueur est un gage pour leur bonne exécution. Nous favorisons la communication, la formalisation de certaines tâches complexes, nous privilégions également la

formation des équipes pour les mettre au courant de toutes les nouveautés ».

D'autres filiales comptent sur la socialisation comme mécanisme principal de coordination. La maison-mère jouissant d'une forte notoriété, les filiales ont tendance à s'inspirer de ses valeurs et de ses normes de comportement :

« Le but est de créer un système commun, qui lie notre filiale au siège, mais aussi aux autres filiales du groupe. À titre d'exemple, nous avons mis en place des progiciels de gestion intégrés. L'intérêt n'est pas d'encombrer nos managers avec des règles et procédures administratives, parfois pénibles, mais, plutôt, de puiser dans les richesses culturelles de notre entreprise. Notre organisation tourne autour de nos principes fondamentaux, qui sont la responsabilité et l'efficacité » (Directeur production d'une filiale belge opérant dans le secteur de l'électronique). Une comparaison entre la période qui a précédé la révolution et celle qui la suit révèle l'existence de plusieurs conflits quant à la répartition des postes et des responsabilités. Ainsi, un gestionnaire tunisien nous dit :

« Les postes clés sont toujours détenus par les expatriés. Nous (les Tunisiens) occupons des postes d'exécution et de support. Il est temps de réviser la politique de recrutement faite par le siège, car des managers tunisiens peuvent parfaitement accomplir des tâches plus complexes que celles dont ils sont investis ».

Selon les propos d'un employé tunisien,

« La révolution a été faite pour mettre fin à l'injustice et à l'humiliation. Je me sens parfois humilié et traité comme un outil de production, dans cette entreprise [...] Ils (l'équipe dirigeante) ne nous (employés tunisiens) considèrent pas comme des pairs, mais comme des subordonnés. Même si je ressens une réelle envie de la part des dirigeants pour améliorer l'organisation de la filiale en impliquant davantage les employés tunisiens, cet effort reste limité et beaucoup de travail reste à faire dans ce sens ».

Les données recueillies après la révolution suggèrent une plus forte tendance de la part des maisons-mères à promouvoir une éthique organisationnelle fondée sur le partage des valeurs et des principes éthiques au moyen de chartes éthiques et de guides de bonnes pratiques. L'établissement de structures transversales (équipes de résolution des problèmes, de pilotage, de crise) constitue aussi un levier organisationnel qui peut avoir des conséquences directes sur la persistance ou, au contraire, l'abandon de comportements éthiquement contestables.

Les dirigeants des filiales étrangères présentes en Tunisie se préoccupent-ils assez des questions éthiques ?

Selon la littérature en management, le *leadership* éthique implique trois composantes principales : a) avoir un système de valeurs éthiques, b) traiter les autres d'une manière juste et équitable et c) encourager les comportements normatifs qui sanctionnent les

manquements aux devoirs éthiques et qui rétribuent toute manœuvre visant à diffuser les pratiques éthiques (BROWN *et al.*, 2005).

La littérature managériale considère que le *leadership* éthique contribue à améliorer les relations employeurs/employés, favorise la communication et est à l'origine de la diffusion d'une culture éthique. Ainsi, il jouerait un rôle crucial pour limiter les conflits internes et faire converger les intérêts de toutes les parties prenantes.

Le *leadership* éthique revêt une importance stratégique dans le cadre des relations maisons-mères/filiales. En effet, sans un leader porteur de valeurs éthiques, certains auteurs considèrent qu'aucune tentative ne sera entreprise dans la filiale pour lutter contre les dérives éthiques.

Mais jusqu'à quel point peut-on parler de « *leadership* », dans le cadre d'une filiale implantée dans un pays en voie de développement ? Les managers interrogés, qu'il s'agisse d'expatriés ou de managers locaux, considèrent qu'il est exagéré de parler de « *leadership* » à l'échelle de la filiale dans laquelle ils travaillent :

« *Énoncer les orientations générales du groupe et le doter d'une vision claire qui lui permettra de se projeter dans le futur constituent la responsabilité des leaders qui siègent dans la maison-mère. Il ne faut pas confondre leader et dirigeant. Il serait erroné d'évoquer le terme leadership, dans notre contexte* » (Directeur des ressources humaines dans une filiale opérant dans le secteur du textile).

En outre, ces managers pensent que le respect des principes éthiques n'incombe pas aux seuls leaders, mais à toute personne travaillant dans une organisation. Ce qui veut dire que l'absence de leaders dans le cadre des filiales ne constitue pas une présomption de l'absence de l'éthique.

« *Avoir des leaders dans notre filiale n'est pas un gage du respect des principes éthiques. Le respect des principes éthiques est de la responsabilité de tous* ». (Directeur ressources humaines d'une filiale française du secteur pharmaceutique).

Les entretiens menés avec quatorze dirigeants de filiales occidentales implantées en Tunisie, dont quatre sont des directeurs généraux, nous permettent d'avancer les remarques suivantes :

- la révolution a intensifié le besoin visant à doter les filiales de dirigeants respectueux des droits de l'homme ;
- les fonctions de recrutement, de sélection, de rémunération et autres doivent être désormais envisagées en respectant mieux les principes d'équité et d'intégrité ;
- il serait important de rétribuer les agissements de nature éthique (promotions, primes, etc.) ;
- le non-respect des standards éthiques pourrait être plus lourdement sanctionné par les employés locaux, qui peuvent désormais manifester leur mécontente-

ment de diverses façons (grèves, perturbations, violences, etc.).

Le contrôle dual peut-il être non éthique ?

Les leviers de contrôle des filiales peuvent être de différentes sortes : mobilité des expatriés, contrôle informel, formalisation des procédures, contrôle par les résultats, centralisation des décisions. Certains de ces mécanismes ont un caractère positif, d'autres ont un caractère négatif et peuvent être à l'origine d'une dérive éthique. Un mécanisme de contrôle est considéré comme positif lorsqu'il est utilisé uniquement pour évaluer la performance réalisée et prévoir les mesures correctives nécessaires. En revanche, un instrument de contrôle est considéré comme négatif lorsqu'il s'éloigne de la mission de contrôle et autorise des manœuvres non éthiques. À titre d'exemple, Geringer et Hebert (1989) considèrent le conseil d'administration d'une filiale comme un mécanisme de contrôle négatif, dans la mesure où il permet à la société-mère d'empêcher que des décisions qui lui sont défavorables soient prises, notamment à travers la composition du conseil et grâce au droit de veto de ses représentants.

Toutes les filiales étudiées combinent la supervision directe et le contrôle bureaucratique (ou formalisé). En ce sens, on peut dire qu'elles sont soumises à un contrôle dual :

« *Le contrôle peut être verbal, à travers une simple question sur le bon déroulement du processus productif, comme il peut être formel, grâce à des procédures écrites et bien précises* », indique un gestionnaire d'une filiale italienne opérant dans le secteur du textile.

« *Nous privilégions le contrôle continu et non a posteriori. Le contrôle est l'activité de tous [...]. L'envoi des expatriés n'est pas le seul instrument de contrôle utilisé, nous recourons également à nos propres moyens de contrôle, à savoir la coordination, la standardisation et la supervision directe* » (Directeur ressources humaines d'une filiale allemande opérant dans le secteur des détergents).

« *Nous sommes autonomes, nous contrôlons nous-mêmes notre processus productif. Le siège n'intervient que si la performance réalisée est très en-dessous de la performance escomptée. Il est inapproprié, aujourd'hui, surtout avec le développement des outils de transmission d'information, de recourir aux modes traditionnels et classiques de contrôle : c'est une perte de temps et d'argent, pour nous et pour la maison-mère* » (Directeur général d'une filiale canadienne appartenant au secteur de la construction).

Actuellement, le caractère dual du contrôle des filiales situées en Tunisie tend à s'atténuer, non pas tant en raison de considérations éthiques ou politiques, mais plutôt dans le but de réduire les coûts, de limiter les frais d'expatriation, de mieux responsabiliser les filiales et de faciliter les coopérations directes entre filiales.



« La révolution a intensifié le besoin visant à doter les filiales de dirigeants respectueux des droits de l'homme [...] », gravure anonyme représentant L'Égalité portant la déclaration des droits de l'homme et du citoyen, vers 1789, Musée des Arts et Métiers (Paris).



TYOLOGIE DES FILIALES TUNISIENNES SELON LEUR MODE DE PRISE EN COMPTE DES PROBLÈMES ÉTHIQUES

À l'issue de nos entretiens, il nous a paru judicieux de classer les filiales de multinationales implantées en Tunisie selon deux variables : le degré d'implication (ou d'engagement) de la maison-mère dans la prise en compte des problèmes éthiques rencontrés en Tunisie et le degré d'implication du management de la filiale tunisienne dans la prise en compte de ces mêmes problèmes. Le croisement de ces deux variables conduit à une classification en quatre catégories comme le montre le tableau ci-dessous :

Lorsque ni la maison-mère ni le management local ne se préoccupent d'éthique, on se trouve en présence d'un établissement où les dérives éthiques seraient très répandues. À l'opposé, lorsque la maison-mère et le management local se déclarent l'un et l'autre respon-

sables du traitement de ces questions, on pourrait s'attendre à ce que les difficultés éthiques de la vie des affaires y soient mieux prises en compte. Les deux autres cas correspondent à une absence de préoccupation éthique manifeste soit de la part de la maison-mère soit de la part des responsables locaux de la filiale.

Toutes les multinationales ne s'engagent pas avec la même intensité pour prendre en compte les problèmes éthiques rencontrés par leurs filiales. Certaines veulent lutter contre toute violation éthique, d'autres essaient de détourner les standards éthiques, d'autres encore tentent de les violer, auquel cas la filiale deviendra un terrain favorable pour se prêter à des dérives éthiques non tolérées dans le pays d'origine.

Dans notre échantillon, nous avons identifié trois établissements qui semblaient ne pas du tout se préoccuper des questions éthiques, ni sous l'impulsion du siège ni à l'initiative du management local. Trois établissements peuvent être qualifiés de « plutôt

+	Filiales neutres	Filiales éthiques
-	Filiales non éthiques	Filiales responsables
Engagement éthique de la maison-mère envers sa filiale	Engagement éthique de la filiale elle-même	

Tableau 1 : Typologie éthique des filiales occidentales implantées en Tunisie



neutres », et trois autres peuvent être classés dans la catégorie « éthiques ». Enfin, deux établissements peuvent être classés dans la catégorie des filiales « responsables », c'est-à-dire dotées d'un management local se préoccupant des questions d'éthique, alors que la maison-mère semble peu concernée.

Les filiales éthiques

Cette première catégorie est constituée par les filiales dont l'adhésion aux standards éthiques est très rigoureuse. L'engagement éthique de la filiale est appuyé par celui de la maison-mère, qui encourage la moralisation de ses affaires internationales.

Ainsi, ces filiales se comportent en bons citoyens locaux, engagés et responsables.

« *Respecter les employés et l'environnement dans lequel nous agissons est un impératif dicté par notre maison-mère et adopté par notre filiale* », précise le directeur général d'une filiale française.

Ces filiales illustrent la convergence ou la congruence éthique entre la maison-mère et ses filiales, ce qui est de nature à atténuer les différences culturelles entre les différents pays.

« *Nous sommes convaincus de l'existence d'une culture universelle qui dépasse les frontières nationales et qui aide les peuples à se rapprocher davantage. Cette culture prône le respect, l'égalité et l'équité. Nous estimons que ces valeurs éthiques sont communes à toutes les cultures* » (Directeur adjoint d'une filiale suédoise).

Une réelle complicité existe entre les expatriés et les travailleurs tunisiens et un fort degré d'engagement est ressenti par les expatriés envers ce que leurs collègues ont vécu durant la révolution. Un directeur de filiale déclare ainsi :

« *Le 17 janvier 2011, en pleine révolution et malgré l'insécurité qui régnait, tous nos employés tunisiens étaient là, motivés plus que jamais à travailler. Contrairement à d'autres filiales, à aucun moment la chaîne de production ne s'est interrompue* ».

Ces filiales éthiques avaient rencontré plusieurs difficultés sous l'ancien régime et menaçaient de se délocaliser si les pressions gouvernementales persistaient. Un directeur de filiale canadienne précise ainsi :

« *Nous avons commencé à réfléchir à la possibilité de quitter le territoire tunisien, car nous ne voulions pas céder à des pratiques illégales et de moins en moins éthiques. Sous l'ancien régime, la corruption était un phénomène en pleine croissance. Nous étions appelés à verser des sommes de plus en plus importantes pour accélérer la procédure de dédouanement, pour accéder à certaines offres publiques d'achat de matières premières. Après la révolution, nous ne ressentons aucune pression, c'est la loi de la concurrence qui régit le marché* ».

La socialisation est un mécanisme de coordination fortement utilisé par les filiales éthiques. Grâce à une collaboration étroite entre les différents échelons, à la diffusion d'une culture éthique et à une communica-

tion sans faille, ces filiales ont réussi à relever le défi de la révolution.

Les filiales responsables

Les maisons-mères des filiales responsables ne déploient aucun effort en matière de diffusion d'une culture éthique au sein de la filiale soit parce qu'elles en sont dépourvues dans leur pays d'origine, soit parce qu'elles estiment qu'il est inutile de doter une filiale implantée dans un pays émergent de valeurs éthiques, soit encore parce qu'elles veulent donner à leurs filiales une grande latitude en matière d'éthique. Malgré le désengagement éthique de la maison-mère, les filiales responsables ont propagé une culture basée sur le respect, la droiture et l'égalité, ce qui a facilité la collaboration entre les expatriés et les travailleurs locaux.

À ce propos, le directeur d'une filiale italienne avance :

« *Nous ne disposons d'aucun code éthique envoyé par le siège, et pourtant nous faisons en sorte que les principes éthiques soient respectés. À titre d'exemple, lors de la procédure de sélection d'un gestionnaire de production ou d'un "buyer", nous publions des annonces dans des revues spécialisées. Certaines personnes au pouvoir veulent faire profiter leurs parents de ces postes, et nous harcèlent pour [que nous acceptions] leurs candidatures. Devant ce dilemme, nous informons notre siège, qui porte peu d'attention à la question et nous laisse le libre choix de retenir ou non la candidature. Notre politique de sélection est basée uniquement sur le mérite : nous n'avons jamais cédé à ces pressions* ».

Les dirigeants des filiales responsables jouent un rôle capital dans la promotion de la culture éthique. Ils ont instauré un système de valeurs interne, qui est en adéquation avec les standards éthiques internationaux. À cet égard, un directeur de filiale précise :

« *L'insécurité qui régnait après la révolution a conduit le siège à songer à délocaliser notre filiale au Maroc. Nous avons réussi à convaincre les dirigeants de la maison-mère que le basculement vers la démocratie, même s'il est douloureux, ne porterait pas atteinte à nos intérêts, bien au contraire* ».

Les filiales neutres

Les filiales neutres manifestent une divergence éthique qui puise ses sources dans la diversité culturelle qui sépare le pays d'origine du pays d'accueil. Dans les filiales neutres, l'engagement éthique de la maison-mère est élevé, contrairement à celui de sa filiale située en Tunisie. Ce désaccord éthique peut conduire vers un non-respect des normes éthiques par la filiale et intensifie la myopie culturelle entre la maison-mère et sa filiale en matière d'éthique.

« *Notre maison-mère prône des valeurs éthiques qui sont difficilement transposables en Tunisie. Nous considérons*

que l'aspect éthique ne revêt pas une importance capitale, ici, en Tunisie, car, de toutes les manières, nos salariés ont pris l'habitude de travailler efficacement sans exiger de notre part un effort supplémentaire en matière d'éthique. Nous pensons que les choses vont changer, avec la révolution, car les Tunisiens aspirent de plus en plus à plus de liberté et de moralité ».

Les filiales neutres sont préoccupées essentiellement par les considérations économiques et financières. Leur objectif est de maximiser le profit et de préserver les parts de marché. L'impératif éthique ne constitue une priorité que s'il participe à l'amélioration des résultats financiers de la filiale.

Les relations avec l'autorité, telles qu'elles sont décrites par les cadres interviewés, apparaissent très ambiguës. Un des cadres décrit son patron comme « manipulateur », « soumis à l'autorité de la maison-mère », mais « sérieux » et « bossueur ». La caractéristique principale qui émerge de nos entretiens est « le sérieux dans le travail », « un sentiment d'être exploité », ou « pas rémunéré équitablement eu égard à l'effort fourni », ce sont des exemples qui expriment ce que ressentent les employés des filiales neutres.

Il ressort d'un entretien mené avec un gestionnaire travaillant dans une filiale française que « la politique de notre société est que nul n'est indispensable », ce qui implique un sentiment de précarité et d'insécurité au travail.

Les filiales non éthiques

Les filiales non éthiques révèlent un manquement aux engagements éthiques de la part de la maison-mère et de sa filiale. Cette absence de toute considération éthique est à attribuer, dans une large mesure, à l'intention de la maison-mère de tirer profit du laxisme éthique que l'on peut trouver en Tunisie : l'implantation en Tunisie est faite pour fuir les standards éthiques du pays parent, qui sont jugés trop stricts.

« La Tunisie a un emplacement stratégique qui nous permet de satisfaire le marché nord-africain et le marché européen. Le Code des Incitations aux Investissements accorde de multiples avantages aux investisseurs étrangers. Cette souplesse fortement appréciée par notre maison-mère est inexistante dans notre pays d'origine, où la rigidité et le respect strict des règles sont de mise », précise un responsable planification d'une filiale allemande.

Les employés travaillant dans ces filiales se plaignent de discrimination, de favoritisme, et accusent leurs dirigeants d'être de connivence avec le système déchu. Il est à remarquer que ces filiales sont soumises aujourd'hui à de fortes pressions de la part des mouvements syndicalistes. Parmi les trois filiales non éthiques de l'échantillon, une a été contrainte de se délocaliser récemment, car « elle a perdu tout appui politique », selon un employé tunisien.

CONCLUSION

Notre recherche visait à souligner l'importance stratégique de la dimension éthique dans un contexte international caractérisé par des filiales dispersées dans des pays en voie de développement, avec une faible correspondance entre les normes éthiques du pays d'origine et celles du pays d'accueil. L'étude du degré d'adhésion des filiales occidentales implantées en Tunisie aux standards éthiques a révélé l'existence de filiales ayant consenti des efforts louables pour adopter des comportements plus éthiques et plus responsables, alors que d'autres veulent conserver leur mode de management non éthique. Nous avons montré que ces efforts sont tantôt fait avec le soutien de la maison-mère et tantôt à l'initiative des seuls responsables locaux. Nous suggérons que les filiales éthiques et responsables améliorent le sentiment d'identification et d'appartenance des employés locaux, tandis que des attitudes non éthiques ou indifférentes aux questions d'éthique tendent à dégrader le climat social. Ces dernières entretiennent aussi le cercle vicieux en vertu duquel le pays d'accueil est choisi et utilisé justement en raison des tolérances éthiques que l'on peut y trouver.

En dépit des difficultés théoriques et de méthode et de la limitation des sources disponibles, il nous a paru utile d'enrichir le débat relatif à la question de la relation de la maison-mère avec sa filiale située dans un pays en voie de développement. Notre but n'est pas de suggérer ce qu'il est nécessaire de faire afin d'améliorer la donne éthique en Tunisie, mais plutôt d'expliquer comment les managers des filiales, les cadres expatriés et les dirigeants des sièges sociaux des multinationales peuvent contribuer, ou non, à la diffusion de pratiques éthiques. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BROWN (M. E.), TREVIÑO (L. K.) & HARRISON (D. A.), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n°97, pp. 117-134, 2005.
- DOH (J.), HUSTED (B.W.), MATTEN (D.) & SANTORO (M.), "Ahoy there! Toward greater congruence and synergy between international business and business ethics theory and research", *Business Ethics Quarterly*, vol. 20, n°3, pp. 481-502, 2010.
- DONALDSON (T.), *The ethics of international business*, New York, Oxford University Press, 1989.
- EISENHARDT (K.M.), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-551, 1989.
- ELANGO (B.), PAUL (K.), KUNDU (S.K.) & PAUDEL (S.K.), "Organizational ethics, individual ethics,

and ethical intentions in international decision-making”, *Journal of Business Ethics*, n°97, pp. 543-561, 2010.

GERINGER (J.M.) & HEBERT (L.), “Control and performance of international joint ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 20, pp. 235-254, 1989.

HALTER (M.V.) & COUTINHO DE ARRUDA (M.C.), “Inverting the pyramid of values? Trends in less developed countries”, *Journal of Business Ethics*, n°90, pp. 267-275, 2010.

MERCIER (S.), *L'Éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte & Syros, 1999.

MILES (M. B) & HUBERMAN (A. M.), *Qualitative data analysis* (2nd ed.), London, Sage, 1994.

SANYAL (R.), “Determinants of bribery in international business: The cultural and economic factors”, *Journal of Business Ethics*, n°59, pp. 139-145, 2005.

TSENG (H.C.), DUAN (C.H.), TUNG (H.L.) & KUNG (H.J.), “Modern business ethics research: Concepts, theories, and relationships”, *Journal of Business Ethics*, n°91, pp. 587-597, 2009.



	Année d'établissement	Secteur d'activité	Nombre d'employés	Pays d'origine	Mode d'entrée	Nombre d'entretiens	Interviewés
Filiale 1	2004	Nouvelle économie	148	États-Unis	Détention 100 %	1	* Responsable Planification
Filiale 2	1998	Textile	154	Italie	Détention 100 %	2	* Gestionnaire * Directeur Ressources Humaines
Filiale 3	1999	Pharmaceutique	210	France	Détention 100 %	3	* Responsable communication * Directeur Ressources Humaines * Simple employé
Filiale 4	2005	Nouvelle économie	58	Suède	Société commune	2	* Directeur Général * Directeur adjoint
Filiale 5	2007	Électronique	69	Belgique	Détention 100 %	3	* Directeur Ressources Humaines * Responsable Planification * Directeur Production
Filiale 6	2003	Consulting	81	France	Détention 100 %	2	* Directeur Général * Directeur Ressources Humaines
Filiale 7	1994	Textile	257	Italie	Détention 100 %	1	Directeur Ressources Humaines
Filiale 8	1997	Détergents	540	Allemagne	Détention 60 %	3	* Directeur Ressources Humaines * Responsable Planification * Simple employé
Filiale 9	2008	Nouvelle économie	63	États-Unis	Détention 100 %	2	* Responsable Communication * Gestionnaire
Filiale 10	1993	Construction	230	Canada	Détention 100 %	2	* Directeur Général * Directeur Ressources Humaines
Filiale 11	2001	Consulting	74	Italie	Joint venture	3	* Directeur Général * Directeur Ressources Humaines * Simple employé

Tableau 2 : Les caractéristiques des filiales étudiées

