

Quand l'éthique voyage :  
doit-on laisser ses valeurs  
à la frontière ?

EXP19

Aujourd'hui, il est de plus en plus commun pour une personne de partir poursuivre une carrière professionnelle en dehors de son pays natal. Après avoir grandi dans un pays et suivi un parcours académique dans celui-ci, un grand nombre d'actifs décident de prendre un nouveau chemin, qui les conduit parfois à des milliers de kilomètres de ce qu'ils ont toujours connu. Mais qu'en est-il vraiment ? Quels sont les véritables enjeux derrière une expatriation ?

Actuellement en Corée du Sud pour un échange universitaire, je me suis penchée sur la question. Avant mon départ, tout le monde m'avait prévenu d'un choc culturel auquel j'allais faire face lors de mon voyage. À mon arrivée à l'Université, j'ai pu constater que la majorité de mes professeurs sont expatriés, originaires des États-Unis, du Luxembourg, ou bien encore des Philippines... Si ce n'est point surprenant pour une université internationale comme Solbridge School of Business, cette observation m'a tout de même amenée à m'interroger sur ce que signifie réellement travailler à l'étranger. Comment ont-ils vécu ce changement géographique mais surtout comportemental ?

Le terme « choc culturel » est très souvent utilisé pour décrire une expérience vécue à l'international ou pour s'y préparer. Selon l'anthropologue Kalervo Oberg (1960), il s'agit d'une « expérience de stress et de désorientation vécue par une personne devant apprendre à vivre dans une nouvelle culture. » Il semble alors que ce phénomène qui monopolise l'attention d'une majorité d'individus n'est qu'une étape sur le court terme.

Ne cache-t-il pas une question plus profonde, qui touche à l'éthique même de l'individu et s'inscrit dans la durée ?

À travers cet essai, je m'interroge ainsi sur les défis en lien avec l'éthique professionnelle à l'international, c'est-à-dire l'ensemble des principes qui guident les comportements et les décisions dans un contexte professionnel. Lorsqu'un individu évolue dans un environnement étranger, doit-il à tout prix s'adapter aux normes locales, au risque de transformer, voire de compromettre son éthique personnelle ?

## **I. S'adapter à une culture étrangère : une exigence professionnelle et sociale**

### **1. Les motivations de l'expatriation**

Parmi tous les expatriés nous retrouvons des profils variés, chacun est unique. Nous pouvons tout de même différencier deux types : les expatriés de leur propre initiative et les expatriés en mission. Les motivations sont alors multiples. Nous pouvons les classer en deux catégories : les professionnelles et les personnelles. Les plus citées sont « de meilleures opportunités », « de meilleurs salaires », « davantage de possibilités d'évoluer et d'apprendre »... De l'autre côté on entend souvent « un besoin de casser la routine », « être à la recherche de nouvelles relations et d'expériences », « découvrir une nouvelle culture »...

En fonction de leurs motivations, les individus ne vont pas avoir le même rapport face à l'adaptation et à l'ouverture aux normes de nouveaux pays. Par exemple, une personne qui a décidé d'immigrer dans un pays précis pour la culture ne va pas avoir le même comportement face à l'acceptation des codes sociaux et moraux qu'une autre qui a déménagé pour suivre un membre de sa famille, ou simplement pour avoir un meilleur salaire.

Ainsi, ces différences de profils et de motivations influencent directement la manière dont les individus s'adaptent à leur environnement.

## 2. La pression à s'adapter

L'expatriation implique une confrontation à de nouvelles normes sociales et professionnelles, qui rendent l'adaptation non seulement souhaitable, mais souvent nécessaire. Lorsque l'individu se rend dans un pays étranger, la barrière principale est bien souvent la langue. En tant qu'être social, les interactions façonnent notre nature humaine. Cependant, sans parler le même dialecte, il est très compliqué de s'intégrer et tout simplement de vivre en société. Apprendre la langue se présente alors comme la première étape non négligeable dans le processus d'adaptation dans le contexte d'expatriation.

Plus globalement, pour certains, l'ouverture à la culture s'impose en tant que devoir. Ne pas s'intéresser ni s'adapter à l'histoire et au mode de vie du lieu où l'on s'installe relève de l'ethnocentrisme. Notion établie au début du XXe siècle, comme l'explique Claude Lévi-Strauss (1952), il s'agit d'une « attitude qui consiste à répudier purement et simplement les formes culturelles : morales, religieuses, sociales, esthétiques, qui sont les plus éloignées de celles auxquelles nous nous identifions. » Que ce comportement soit conscient ou inconscient, il traduit une sorte de complexe de supériorité : nulle autre culture ne vaut la mienne. Par le passé, ce genre de comportement a eu de graves répercussions qui ont lésé des populations sur des générations entières ; nous pouvons prendre comme exemple la colonisation des Amériques.

De nos jours, malgré les nombreux discours sur l'ouverture et le respect des coutumes locales, c'est une tendance qui se répète. L'occidentalisation culturelle en est l'illustration parfaite : plus subtile mais tout aussi efficace. Pour parler de mon expérience, en arrivant en Corée du Sud, je ne pensais pas me retrouver face à une telle américanisation de la culture, notamment dans la vie étudiante universitaire où nous retrouvons des comportements très stéréotypés américains. Ce phénomène est le résultat d'un soft power très puissant mais aussi de l'accumulation des immigrants refusant de s'ouvrir à la culture et imposant ainsi, même implicitement, la leur.

Refuser de s'adapter à une culture dans laquelle nous sommes voués à évoluer n'affecte pas seulement l'intégration individuelle mais engendre des tensions plus larges qui peuvent impacter durablement l'humanité.

Dans le milieu professionnel, il est alors souvent attendu des expatriés qu'ils s'adaptent aux pratiques locales, car cela témoigne de leur respect et de leur sensibilité culturelle. Plus concrètement, refuser de le faire peut résulter en de grandes difficultés de collaboration car la communication se complique et les écarts culturels peuvent être perçus comme des formes d'incompétence et de mauvaise volonté.

## 3. La diversité des normes culturelles

Avant de partir s'installer dans un autre pays avec l'aspiration de s'adapter à la culture locale, il est important de garder à l'esprit toutes les différences que l'on peut rencontrer. Comme mentionné précédemment, la langue se présente comme la principale caractéristique discordante mais ce n'est pas la seule. Chaque pays a ses traditions, sa nourriture, ses normes ainsi que sa culture du travail. La manière de dire bonjour en France, en Chine ou au Mexique ne sera pas la même. Certains comportements considérés comme normaux dans une culture peuvent être insultants dans une autre. Dans certaines cultures comme au Canada, il est préférable d'exprimer ses désaccords de manière indirecte, une approche trop frontale est mal perçue et peut même décrédibiliser un manager.

La différence de culture a plusieurs sources. Elle va dépendre de l'histoire, de la religion, du système politique, économique et légal.

Dans la sphère professionnelle, les mentalités changent, les attentes envers les employés ne sont pas les mêmes, tout comme la structure hiérarchique et l'organisation du temps. En France, la norme est de travailler 35h/semaine, mais si nous regardons du côté des États-Unis, il est dans la norme de faire des semaines à plus de 70h.

La vie en entreprise va dépendre de plusieurs facteurs, notamment si le pays est une société individualiste ou collectiviste, selon le modèle développé par le psychologue Geert Hofstede (1984). Cela va grandement influencer l'éthique au sein même de l'organisation. En fonction de celle-ci, il faut aligner son comportement. Pour les sociétés collectivistes, le groupe est plus important que les intérêts personnels : l'engagement sur le long terme est favorisé. Ainsi, toute forme de démarche pour un intérêt distinct de celui du groupe est mal vue. Par exemple, dans une société collectiviste un employé sera mal vu d'assister à la conférence d'une entreprise concurrente tandis que dans une société individualiste il est courant de demander à ses responsables d'écrire des lettres de recommandation pour postuler ailleurs.

Tous ces changements, même les plus subtils, peuvent être une difficulté au quotidien.

## **II. Différentes conceptions de l'éthique**

### **1. L'éthique culturelle**

Dans un contexte professionnel international, l'adaptation à une nouvelle culture peut très rapidement faire émerger des tensions d'ordre éthique. En effet, comme vu précédemment, les normes et les pratiques varient fortement d'un pays à un autre, ce qui peut déstabiliser l'individu dénué de ses repères.

L'éthique professionnelle va alors elle aussi être différente ; les pratiques et activités considérées normales dans un pays peuvent ne pas du tout l'être ailleurs. L'éthique est ainsi considérée comme subjective, dépendant de facteurs géographiques. C'est ici que se pose la question dans le cas d'une expatriation : quelle éthique doit-on suivre ? Quelles valeurs doivent conduire nos actions : celles de notre culture ou de la culture du pays d'accueil ?

Adopter aveuglément les valeurs de sa nouvelle entreprise, au détriment de celles avec lesquelles nous avons grandi, peut conduire à une réelle crise identitaire.

Ce dilemme peut être expliqué par la distinction discutée par le sociologue Max Weber (1919), entre l'éthique de conviction et l'éthique de responsabilité. La première conception repose sur des principes personnels que l'individu cherche à respecter en toutes circonstances, tandis que la seconde prend, elle, en compte les conséquences des actions et peut amener à adapter son comportement en fonction du contexte.

Dans un environnement international, l'individu se retrouve constamment tiraillé entre ces deux logiques. Il peut soit refuser d'adhérer à certaines pratiques au nom de sa propre morale (éthique de conviction), soit les adopter afin de s'intégrer, préserver une relation commerciale ou un emploi (éthique de responsabilité).

La question est : où tracer la ligne rouge ? Certains écarts relèvent simplement de différences culturelles, comme les normes d'horaires de travail. Par exemple, un Français se retrouvant à devoir travailler de nombreuses heures supplémentaires dans son pays d'accueil, où c'est la norme, tandis qu'en France cela est perçu comme une forme d'exploitation. D'autres en revanche touchent à des principes fondamentaux et inaliénables, comme l'interdiction du travail des enfants.

En effet, qu'en est-il des principes fondamentaux tels que les droits de l'homme ? Est-ce que la culture prime sur ces derniers ? Certains diront que les différences culturelles peuvent influencer la manière dont

les choses se font, mais les pratiques qui impliquent des préjudices, de la discrimination, de la malhonnêteté ou de l'exploitation ne devraient pas être considérées comme « simplement culturelles ».

## 2. L'éthique universelle

Pour répondre à toutes ces interrogations, nous pouvons citer une autre forme d'éthique qui vient répondre aux difficultés que peuvent rencontrer les professionnels lors d'une mobilité internationale face à des pratiques avec lesquelles ils ne sont pas familiers.

En effet, grâce à la mondialisation, les écarts entre les cultures diminuent et laissent place à une éthique universelle. Ce phénomène se nomme la mondialisation culturelle. Depuis quelques années, nous sommes spectateurs de la création d'une culture que l'on pourrait appeler commune, qui ne se rattache à aucune histoire, aucun point géographique, aucune religion. Avec le commerce international, le développement de la chaîne de valeur globale et surtout d'Internet, des liens entre plusieurs coutumes différentes se sont créés jusqu'à un rapprochement tel que des valeurs et normes universelles ont émergé. Dubaï en est une bonne illustration : la ville ne s'est pas créée autour de certaines traditions locales mais plutôt dans le but d'une portée globale. C'est une des raisons pour lesquelles elle est devenue l'une des destinations les plus prisées mondialement sur le marché du travail.

Ce modèle de codes moraux qui conduisent nos actions est soutenu par des institutions internationales qui ont fait leur apparition au cours du XXe siècle. Nous pouvons citer les Nations Unies, l'Organisation Internationale du Travail, l'Organisation Mondiale du Commerce, etc., qui ont pour mission de mettre en place des traités internationaux entre la plupart des pays pour convenir de règles. Comme évoqué auparavant, les valeurs et codes moraux découlent en partie du système juridique ; ainsi les traités internationaux influencent directement l'éthique professionnelle puisque tous sont soumis aux mêmes lois et règlements.

Cette nouvelle forme d'éthique prend de plus en plus de place dans la sphère professionnelle, puisque le nombre d'expatriations ne cesse d'augmenter. Elle facilite grandement les adaptations dans de nouveaux environnements grâce à une certaine homogénéité entre les pays. Des valeurs telles que la transparence, et l'intégrité commencent à s'imposer sur la scène internationale comme des valeurs centrales de l'éthique professionnelle laissant ainsi entrevoir l'émergence d'une morale commune.

## 3. L'éthique personnelle

Enfin, nous pouvons parler d'une troisième et dernière branche d'éthique qui se présente comme solution aux dernières failles de l'éthique culturelle : l'éthique personnelle. Celle-ci est propre à chaque individu et est le fruit d'une éducation, d'expériences, et d'un environnement. C'est celle à laquelle nous faisons référence lorsque nous mentionnons le terme « ses valeurs ». Au cours de notre vie, chacun d'entre nous l'a développée.

Dans le monde professionnel, cette éthique personnelle se manifeste à travers chaque collaborateur. Chacun arrive dans l'entreprise avec son propre bagage de convictions personnelles. Elles guident, même inconsciemment, leurs interactions, actions, manière de travailler, et notamment leurs réactions face aux pratiques locales.

Comme l'a expliqué le philosophe Emmanuel Kant (1790), il y a trois maximes de la pensée autonome : penser par soi-même, penser en se mettant à la place de tout autre, toujours penser en accord avec soi-même. Par-là, il veut dire qu'il faut se décentrer et acquérir une certaine autonomie que l'on obtient en se détachant de toute influence (normes, valeurs, morales, ...) extérieure et en poursuivant une réflexion par

le biais de la raison. En effet, il est important de prendre en considération les valeurs individuelles que nous avons acquises tout au long de notre vie, plutôt que de suivre simplement les normes autour de nous.

Dans le contexte d'une expatriation, ces trois principes illustrent parfaitement la posture éthique qui doit être adoptée : lorsque l'individu se retrouve face à une situation où les pratiques diffèrent de ce à quoi il est habitué, il faut prendre du recul et analyser la situation afin d'évaluer si celle-ci va à l'encontre de ses propres principes fondamentaux. L'adaptation ne doit jamais se faire au détriment de ses valeurs éthiques fondamentales.

Le versement de pots de vins est un bon exemple. Bien que considérée comme immorale pour une majorité, cette pratique reste courante dans certains pays. Un cadre expatrié confronté à cette culture devra alors prendre une décision de s'y conformer au risque de compromettre son intégrité, ou au contraire de s'y opposer au risque de perdre des contrats. C'est à ce moment-là qu'il faut alors procéder à une telle réflexion et prendre en compte ses valeurs personnelles avant de décider comment agir.

### **III. Une position éthique nécessairement imparfaite mais responsable**

#### **1. Les limites de l'éthique universelle**

Ne semble-t-il pas alors que l'éthique universelle soit une réponse parfaite pour unifier l'humanité entière autour d'une morale commune ? Des valeurs et normes partagées basées uniquement sur une culture universelle, sans aucune influence plus importante qu'une autre.

En effet, cela aurait pu être le cas si nous vivions dans un monde utopique où chaque nation n'avait pas voulu imposer son pouvoir depuis sa création.

En pratique, il est impossible qu'une forme d'éthique universelle soit fondée sans aucun biais culturel. Les normes dites universelles se sont construites progressivement à travers l'Histoire, dans des contextes marqués par des rapports de pouvoir entre États. Comme mentionné dans la partie précédente, il existe de nombreuses organisations qui posent un cadre avec des valeurs et des normes. Or ces institutions ont très souvent été fondées sous l'influence des pays occidentaux. L'économiste Joseph Stiglitz dans *La Grande Désillusion* (2002), ou encore Maurice Allais (1993) qui affirme que les grandes organisations mondiales étaient « dominées, sinon manipulées, par les États-Unis », témoignent de la manière dont les normes présentées comme universelles ont en réalité été construites sous une influence occidentale dominante. Les programmes d'ajustement structurel imposés par le FMI aux pays en développement dans les années 1980-90, en sont l'exemple concret. L'accès aux prêts était conditionné à partir d'un unique modèle économique libéral, le « consensus de Washington », sans considération pour les situations propres à chaque pays, ce qui a conduit à de nombreuses crises.

Par ailleurs, l'ONU, qui est l'organisation ayant pour rôle de veiller au respect des droits de l'homme, a été créée au lendemain de la Seconde Guerre mondiale par les pays vainqueurs.

Finalement, les principes fondamentaux dont nous parlons s'avèrent être des concepts à influence occidentale. Quelle est la légitimité de les imposer au reste du monde ?

Il semblerait alors que se tourner vers cette morale globale pour guider nos actions et comportements reviendrait à se référer non pas à une morale neutre, mais plutôt à la dérive culturelle d'un groupe de pays précis, qui au fil du temps a réussi à s'implanter et s'imposer en tant que norme universelle.

## 2. Les limites de l'éthique personnelle

L'éthique personnelle se présente alors comme la seule référence pour identifier quels comportements adopter à l'étranger. En effet, si l'individu pense sans aucune once de subjectivité, l'argument peut être pertinent. Or nous avons établi dans sa définition qu'il s'agissait du résultat d'une éducation, d'expériences, d'un environnement. Ces facteurs montrent qu'il est alors impossible de se détacher entièrement de l'ethnocentrisme. Lorsque nous menons une réflexion pour déterminer s'il faut ou non adapter un comportement propre à un pays, nous entamons un processus de comparaison qui a pour but de déterminer quelle pratique est meilleure. Mais sur quels critères se base-t-on ? Sur des principes acquis depuis l'enfance au travers des codes moraux propres aux traditions et coutumes de notre pays d'origine, et des valeurs acquises lors d'expériences au fil des années.

Puisque notre réflexion est biaisée, la question de légitimité se pose à nouveau. En quoi ma morale personnelle, fondée sur mes expériences propres, me permet-elle de déterminer si une pratique est éthique ou non ?

Notre réflexion est vouée à être biaisée et se doit donc d'être assumée comme imparfaite.

Professionnellement, cette limite est d'autant plus problématique. En effet, un manager expatrié qui croit juger objectivement les pratiques de son entreprise d'accueil, en réalité, ne fait souvent que reproduire inconsciemment les standards de sa culture d'origine. Nous pourrions illustrer ce problème avec le cas d'un manager français adoptant un management participatif dans un pays où le processus décisionnel implanté est différent et plus vertical, comme au Japon, car il juge leur système « trop lent et hiérarchique ». Son éthique personnelle, qu'il croit neutre, est en réalité conditionnée par ses origines.

## 3. La nécessité d'une responsabilité personnelle

Malgré les limites de l'éthique personnelle, elle ne constitue pas une solution idéale, mais elle reste le point de départ nécessaire. S'ajoute, cependant, à cette notion celle de responsabilité. L'individu se trouve devant la responsabilité fondamentale de construire lui-même son propre jugement éthique en essayant au maximum de limiter les biais.

Dans un contexte professionnel international où tous les repères disparaissent, une personne ne peut suivre aveuglément les normes locales, ni imposer systématiquement les siennes. Elle doit alors prendre une posture réflexive en prenant du recul pour commencer par comprendre le contexte culturel avant de réagir, puis déterminer si la situation nécessite une adaptation, une discussion ou la fixation de limites.

Cette responsabilité suggère l'acceptation des conséquences de ses choix. Fondamentalement, « être responsable » ne signifie pas seulement agir, mais plutôt assumer les effets de ses actions, voire de son refus d'agir. Comme le soumettent certaines réflexions contemporaines sur la responsabilité, le fait de ne pas réagir face à une situation problématique constitue déjà en soi une forme de prise de position. Cette idée rejoint la doctrine d'une éthique fondée non seulement sur les principes, mais aussi sur leurs effets concrets.

Ainsi, « avoir une éthique » n'est pas aussi simple que de s'adapter totalement à des pratiques ou, au contraire, de les refuser et condamner catégoriquement ; il est plutôt question d'être capable de poser des limites.

Dire non à certaines conduites, même lorsqu'elles sont culturellement acceptées, peut devenir une nécessité lorsque des principes fondamentaux tels que le respect, l'équité ou l'intégrité sont en jeu.

## Conclusion

Revenons alors à notre problématique : doit-on laisser nos valeurs à la frontière, lorsque l'éthique voyage ?

Nous avons pu voir qu'il est nécessaire de s'adapter et d'assimiler les codes moraux et sociaux de la société dans laquelle une personne s'installe. Ce comportement relève du respect élémentaire des autres cultures. Refuser d'adopter cette posture s'inscrit dans un comportement à caractère ethnocentrique. Ces choix éthiques sont particulièrement importants dans le contexte professionnel où les enjeux de collaboration, de performance et d'intégrité sont cruciaux.

Cependant, la pluralité culturelle, due à la diversité des systèmes politiques, économiques, juridiques, des religions, etc., fait que nous pouvons souvent nous retrouver face à des chocs entre les normes et valeurs du pays d'accueil et celles de notre propre culture. Renier cette dernière n'est pas la solution ; elle représente tout de même un héritage. Afin de trouver un équilibre entre les deux, il aurait pu être intéressant de se tourner vers l'éthique universelle, notamment les principes fondamentaux ; cependant, ces derniers se sont révélés comme n'étant pas si neutres qu'on pourrait l'imaginer. Ainsi, pour décider quelle attitude adopter face à ces contradictions, nous sommes responsables de mener un processus de réflexion. En gardant à l'esprit que celui-ci sera biaisé, il est de notre responsabilité de venir à bout d'un cheminement intellectuel en réduisant au maximum ces biais.

Ainsi, plutôt que de chercher une réponse universelle, l'éthique dans un contexte international repose alors sur une démarche personnelle, faite de réflexion, d'arbitrage et de responsabilité. Il ne s'agit donc pas de laisser ses valeurs à la frontière, mais d'avoir le courage de les examiner, tout en restant conscient que ce regard sera toujours en partie obstrué par la vision de là où l'on vient.

Cette tension entre ses propres valeurs et celles de l'environnement dans lequel on évolue ne se limite d'ailleurs pas seulement aux frontières géographiques. La mobilité sociale, au sein d'un même pays, confronte l'individu aux mêmes dilemmes. Celui qui gravit l'échelle sociale se retrouve lui aussi entre l'héritage de ses origines et les codes du milieu qu'il intègre.

Finalement, l'éthique voyage dès que l'individu se déplace, et ce peu importe la nature de la frontière.

## **Bibliographie**

- Allais, M. Cité dans : Tavernier, Y. *Critiquer les institutions financières internationales*. L'Economie Politique, 2001/2 n°10. Cairn. <https://shs.cairn.info/revue-l-economie-politique-2001-2-page-18?lang=fr>
- Y.N. Arifa, S. El Baroudi, S.N. Khapova. *Cultural Identity and Globalization*. Frontiers in Sociology. (2021) <https://www.frontiersin.org/journals/sociology/articles/10.3389/fsoc.2021.631537/full>
- Hofstede, G. – *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. (1984)
- Kant, E – *Critique de la faculté de juger*. (1790)
- Lévi-Strauss, C. – *Race et Histoire*. (1952 ) [http://t.m.p.free.fr/textes/levi-strauss\\_rh3.pdf](http://t.m.p.free.fr/textes/levi-strauss_rh3.pdf)
- Oberg, K. – *Cultural shock : adjustment to new cultural environments*. (1960)  
Cité dans : Choc culturel : de quoi parle-t-on ? ORES Québec. <https://oresquebec.ca/article-de-dossiers/notions-cles/choc-culturel-de-quoi-parle-t-on-notion-cle/>
- Stiglitz, J - *La Grande Désillusion*. (2002)  
Cité dans : *FMI : une institution souvent critiquée pour ses préconisations de politique économique*. La Finance Pour Tous. (2025)  
<https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/institutions-financieres-internationales/fonds-monetaire-international/une-institution-souvent-critiquee-pour-ses-preconisations-de-politique-economique/>
- Weber, M. – « Le métier et la vocation d'homme politique » (1919)  
Cité dans : *Responsabilité, déontologie, éthique*. La Revue Cadres. <https://www.larevuecadres.fr/articles/responsabilite-deontologie-ethique/5714>