



**CONCOURS 2008**  
**PROMOTION**  
**DE L'ÉTHIQUE**  
**PROFESSIONNELLE**  
ROTARY – CGE  
CONFÉRENCE  
DES GRANDES ÉCOLES

« Prix Régional »  
District 1510

MENTION SPECIALE  
Concours National  
Remis le 27 mai à  
l'UNESCO

## Ethique, Concurrence et Mondialisation



**Ecole Supérieure et d'Application du Génie**

**Lieutenant Christophe MANQUANT**

## Approche et limites

- Ce court mémoire a été abordé comme la réflexion personnelle d'un futur chef face aux défis de la concurrence et de la mondialisation rapportés à l'éthique. Cela signifie que le débat est resté loin de la philosophie de la morale, du combat théorique des éthiques minimaliste et maximalistes, cher à Ruwen Ogien. Il s'agit au contraire d'une approche volontairement pragmatique avec la volonté chevillée au corps de proposer des clefs de réflexions accessibles à tout dirigeant en devenir afin qu'il puisse évoluer dans l'économie mondialisée tout en préservant les valeurs humanistes essentielles. Cela impose une approche utilitaire de l'éthique avec comme principaux axes d'effort le respect des hommes (clients, fournisseurs, populations, etc.) et de la Terre.

L'étendue des trois notions abordées est telle qu'il a fallu se cantonner à certaines dimensions. Ainsi la notion de concurrence n'est elle étudiée que dans sa dimension économique. Cela fait de la « libre concurrence » un postulat très limitant car il suppose que les autres formes de concurrence – en particulier territoriale et politique – soient régulées de façon oligopolistique voir monopolistique. De même la mondialisation est surtout abordée dans son volet économique bien qu'il soit impossible de l'isoler strictement des volets sociaux et culturels par exemple.

Enfin cette approche est à mi chemin du travail universitaire et de la réflexion d'homme. Etant sorti du système éducatif depuis quelques temps déjà, ayant travaillé dans le monde civil – y compris à l'international et avec des partenaires économiquement moins robustes – et se destinant à un métier particulièrement exigeant en terme d'éthique; l'auteur a voulu mener une réflexion qui lui soit autant destinée qu'elle ne l'est au jury.

## Résumé

La mondialisation est la réalité inévitable à laquelle le dirigeant du XXIème siècle aura à faire face. Elle est intrinsèquement liée à un libéralisme économique quasi total; créé par l'absence d'autorité exécutive supérieure aux autorités nationales. Dès lors la concurrence en son sein s'apparente dans sa forme suprême à une guerre économique. L'homme tente de la réglementer comme il a réglementé la guerre conventionnelle avant elle. Les limites de ces réglementations tiennent dans le fait que seul l'éthique du dirigeant garantir leur application.

Ce dirigeant évolue dans un monde beaucoup plus complexe, ne serait-ce que par le nombre d'acteurs et leur degré d'interdépendance. Pour prendre des décisions économiquement raisonnables et éthiquement responsables, il doit mener une réflexion difficile en faisant preuve d'une ouverture d'esprit permanente.

Cette ouverture d'esprit peut être la source d'opportunités économiques nouvelles pour le chef de demain. Elle est également la garante de l'amélioration du tissu social des pays les plus pauvres et plus généralement de la « santé du monde ».

Finalement éthique, concurrence et mondialisation ne sont pas antinomiques.

## Bibliographie

*La dynamique de l'Occident* / Norbert Elias – POCKET – 2003

*L'éthique aujourd'hui. Maximalistes et minimalistes* / Ruwen Ogien – Gallimard – 2007

*Le monde* / Edition numérique

Sites internet : ONU, OMC, Ministère de l'Economie, Ministère des Affaires Etrangères, Wikipedia

## ● Introduction

Des organismes bancaires peu scrupuleux ont abusé aux Etats Unis de la précarité économique de foyers modestes. Ils ont accordé des crédits à risques en spéculant sur le prix de l'immobilier et le gel des taux d'intérêts. Le double mouvement de baisse des prix et de remontée des taux d'intérêt a conduit au défaut de paiement de nombreux emprunteurs, et donc à la mise en situation de faillite, des établissements spécialisés aux États-Unis. Cette crise a, par contagion, fait vaciller l'économie américaine et même l'économie mondiale.

Par son actualité, elle démontre la réalité de la mondialisation. Elle démontre également que des pratiques peu scrupuleuses de certains décideurs économiques font des victimes dans les rangs des plus fragiles. Ces pratiques sont souvent décrites comme un passage obligé pour rester compétitif.

Or on considère, à raison, la volonté de compétitivité des entrepreneurs comme acquise. Sans cela - pour reprendre les théories sociales de Norbert Elias - c'est la condamnation à une disparition plus ou moins proche.

Se pose la question de la possible existence d'un modèle alternatif au « tout libéral » qui permette de rester concurrentiel dans une économie mondialisé tout en s'appuyant sur un socle éthique.

L'auteur s'attachera à démontrer qu'il est possible d'évoluer dans l'économie mondialisée et hyper concurrente sans sacrifier l'humain qui se dissimule derrière le consommateur, le fournisseur, le prestataire...

Car comme il a réussi à régler la guerre, l'homme tente de régler la concurrence mondiale. Cela fera l'objet d'une première partie. La complexité de cette concurrence mondiale, notamment par son extrême imbrication, sera traité par la suite. Enfin seront traités les opportunités qu'un entrepreneur éthique avisé peut trouver dans ce nouveau marché.

# I / L'arbitraire de la guerre économique et la nécessaire réglementation

1 La guerre au sens commun du terme - i.e. militaire – est une forme de concurrence dans laquelle des partis s'affrontent pour des chances territoriales, économiques, idéologiques mais en empruntant un procédé martial pour se les approprier.

## Historique du droit de la guerre

Remontant à une époque pour la séparation entre l'homme et l'animale était ténue, la guerre est arbitraire par essence. Elle fait appel aux instincts les plus profonds, de survie et de meurtre. L'histoire de l'homme (il serait déplacé de parler d'histoire de l'humanité en la matière) est jonchée des horreurs auxquelles il s'est livrée pendant les guerres. De préférence quand son prochain est faible, quand c'est une *victime*.

Mais l'histoire de ces horreurs est accompagnées de l'histoire de la mansuétude de certains chefs à l'égard des victimes, vaincus ou civils. Avec le progrès des idées, ces actes ont acquis un sens moins politique et plus humaniste. Après « l'horreur de plus » des guerres du XIXème siècle, les pays occidentaux ont décidé de formaliser le droit de la guerre jusque là coutumier. Pourtant le XXème siècle est celui du passage à l'ère industrielle de l'horreur guerrière. Et face à ce déferlement de violence aveugle et arbitraire au cours duquel l'humanité ne méritait plus ce nom; le droit de la guerre a eu bien du mal à protéger les *victimes*.

La raison de cet échec tient dans le fait que la volonté seule des belligérants est garante du respect de ce droit. Il n'existe aucun «pouvoir commun qui les tient en respect » comme le décrit le philosophe Thomas Hobbes. Il faut des dirigeants politiques et des chefs militaires se référant à ce droit de la guerre et à cette éthique humaniste comme une balise dans le chaos des esprits.

## La concurrence est une guerre

La concurrence économique est la compétition d'un certain nombre d'acteurs pour un nombre limité de chances, ici les parts de marché et les investissements. La libre concurrence symbolise la libre circulation des biens et des devises au sein d'un espace économique et territorial donné. C'est une réalité théorique selon l'économiste Ronald Coase car le marché engendre des coûts de transaction qui crée de la friction dans le mécanisme de la concurrence.

L'*ultralibéralisme* économique, sa forme suprême, passe par une dérèglementation quasi totale de l'échange économique et par une absence d'intervention politique. La disparition de ces générateurs de friction et de du « pouvoir commun » de Hobbes transforme la concurrence économique en *guerre* économique avec pour objectif ultime la disparition des concurrents.

C'est un système qui a la faveur de quelques économise nationales avec les victimes que l'on connaît parmi les classes sociales les plus fragiles. A l'échelle mondiale, les catégories socio-économiques inférieures des pays en voie de développement sont ainsi menacées jusque dans leurs besoins vitaux. L'affrontement économique peut ainsi exposer des victimes « civiles » peu protégées (socialement, contre la famine, dans l'accès aux soins, etc.) à des « dommage collatéraux ».

Cette réalité économique choquante longtemps occulté arrive enfin sur le devant de la scène. Le cri d'alarme des économies nationales les plus menacées, notamment en Afrique Subsaharienne a reçu un écho politique jusque dans les grandes économies occidentales. Cette prise de conscience politique s'est doublée d'une prise de conscience médiatique. e.g. Le film *We feed the world* de Erwin Wagenhofer qui parle des aberrations de la politique agricole mondiale.

## La nécessaire réglementation

Coscientes du danger, les organisations internationales se sont emparées du problème pour y apporter des solutions règlementaires. L'OMC a par exemple évolué pour devenir une *organisation du commerce mondial et du développement durable*. De nombreux thèmes figurant à l'ordre du jour de celle-ci sont désormais très éloignés des questions traditionnelles de politique commerciale. Mais des organismes non dédiés à l'économie comme l'ONU s'intéressent également au sujet, conscients du risque humanitaire que représente la concurrence sauvage. Cela ne manque pas de rappeler les balbutiements du droit de la guerre.

La lutte contre les effets pervers de la concurrence mondialisée fait l'objet d'initiatives qui dépassent désormais le cadre institutionnel. Le monde associatif s'implique dans des tentatives d'établir un droit coutumier de la concurrence éthique; le présent concours en est l'illustration. Des pôles d'éthique fleurissent également au sein des organismes de formation des futurs dirigeants. e.g. « Centrale Ethique » qui mène des réflexions sur le comportement que doit avoir le chef face à des questions éthiques concrètes, y compris la mondialisation.

Il est certain qu'un nouveau « droit de la mondialisation » est en cours d'établissement. Cependant l'application de ce droit ne sera soumise qu'au bon vouloir des dirigeants. En effet tout règlement supranational tentant de régir les interactions conflictuelles internationales ne dispose que de peu de moyens coercitifs pour sanctionner les contrevenants.

## **II/L'imbrication de la mondialisation et ses conséquences non maîtrisées**

Avec la mondialisation, la portée des décisions économiques s'est considérablement accrue. Non seulement pour de simples raisons de volume mais aussi du fait de la croissance du nombre d'acteurs. Il en résulte un imbroglio inextricable d'interactions complexes.

### **L'économie mondiale est par essence libérale**

Ce noeud gordien trouve sa place dans un environnement qui ne se prête pas au contrôle. La disparition des barrières économiques (sous forme de zone de libre échange, d'abolition du protectionnisme) tend à faire disparaître les économies nationales au profit d'économies régionales; le cas le plus accompli étant l'espace Schengen. Mais ces économies régionales ne sont que des éléments constitutifs d'une économie mondiale tentaculaire.

Ce phénomène, né du libéralisme, a été amplifié par la fin du monde bipolaire. Il n'existe désormais plus que le modèle capitaliste. La financiarisation de l'économie conjuguée à l'avènement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication a fluidifié les échanges en réduisant les coûts et l'inertie des transactions internationales.

Ce libéralisme se développe dans un environnement où il ne peut être que sauvage. Il n'existe aucune autre loi supérieure à celle du marché, aucune autorité exécutive supranationale (à l'exception de l'Union Européenne). Les organismes tels que l'OMC n'ont pas les moyens d'imposer leurs règlements comme peuvent le faire les gouvernements dans leurs pays respectifs. Les sanctions ne sont guère dissuasives. Toute régulation ne peut être que volontaire, ce qui nous ramène de nouveau à l'impérieuse nécessité d'avoir des dirigeants éthiques pour garder un cap juste sur la mer de la mondialisation.

Et c'est un *devoir* du dirigeant actuel que de se sentir éminemment concerné par ces questions : la mondialisation n'est pas une option. Aucune entreprise, aucun pays, pas même ceux de l'ex bloc soviétique, pas même la République Populaire de Chine (et peut être elle encore moins que les autres) ne peut pratiquer un isolationnisme quelconque sans un risque extrême de faillite. Cette mondialisation est la nouvelle zone de jeu. Il faut donc apprendre à jouer dessus; et dans le cas du dirigeant éthique, à jouer fair play.

### **Au sein du village mondial, des acteurs incompatibles à priori interagissent**

Parce qu'elle est mondiale, l'économie met désormais en interaction des acteurs très différents: différents dans leur nature, les Etats entrent en concurrence avec des entreprises privées de toute tailles, différents dans leur puissance, des multinationales traitent avec des PME; et donc différents dans leurs objectifs.

L'hétérogénéité et la multitude des acteurs aboutissent à un degré d'imbrication (et donc d'interdépendance) jamais atteint. Toutes les parties prenantes sont à la merci d'un effet papillon. e.g. Les tensions au Kenya font monter le prix du brut, affectant le prix à la pompe pour le routier italien; la crise des subprimes menace de ruine des épargnants britanniques, etc.

Cette menace multiforme et omniprésente a induit un effet pervers inattendu. La création du village mondial s'est accompagné d'une résurgence des vieux démons communautaristes. Ce travers contre productif voire dangereux est vu comme la seule façon de se protéger contre un « autre » inconnu et lointain mais qui peut si facilement vous ruiner.

### **Les décideurs sont dans la nécessité de raisonner de façon systémique**

Bien que le communautarisme ne soit pas la solution; il est pertinent de se protéger de la mondialisation. Elle peut être une source de danger pour l'entreprise; et le dirigeant a le devoir de la considérer à *minima* comme telle. Pour ce faire le chef doit raisonner « mondial ». Il s'agit de prendre un recul nouveau et de tenir compte de données éminemment nombreuses et jusque là ignorées; il s'agit de s'approprier le nouvel espace dans lequel évolue son entreprise : le monde.

Ces nouvelles données ne doivent pas uniquement être disséquées sous le scalpel de la rentabilité. Elles doivent également être incluses dans le questionnement éthique qui prend dès lors une dimension mondiale; chaque décision devant avoir un impact profond sur des économies aux antipodes. Pour pouvoir traiter cet afflux de données efficacement, le chef doit se doter d'outils efficaces. Les quatre questions chères aux Rotariens (Est-ce conforme à la vérité? Est-ce loyal de part et d'autres? Est-ce susceptible de stimuler la bonne volonté et de créer de meilleures relations amicales? Est-ce bénéfique pour tous les intéressés?) en sont un exemple. La rédaction d'un code éthique – thème du concours de l'année dernière – en est un autre.

Mais au delà de la prise de décision ponctuelle, le chef éthique doit être « mondial » tout le temps. Il doit mettre un point d'honneur à être ouvert sur le reste du monde. Les différences culturelles auxquelles font face les décideurs d'aujourd'hui sont immenses. Cette diversité doit être perçue comme une chance; le dirigeant doit être curieux des cultures et des peuples; même s'il n'y trouve pas d'intérêt commercial *immédiat*.

## **11 III/ L'approche systémique mondiale des questions concurrentielles peut créer des synergies vertueuses et mettre à jour des opportunités économiques**

### **12 Mieux connaître le monde fait découvrir de nouveaux partenaires**

Le devoir de curiosité évoqué précédemment est requis même en l'absence d'intérêt économique *immédiat*. En effet, pour de simples raisons arithmétiques, augmenter sa connaissance du monde et de ses cultures c'est augmenter le spectre d'action de son entreprise. Cela implique donc l'augmentation des marchés disponibles, la découverte de nouveaux fournisseurs, de nouveaux partenaires. Mieux connaître le monde c'est offrir des opportunités de développement à son entreprise.

Cependant, l'entrepreneur éthique doit se garder d'abuser de la faiblesse relative de ses partenaires économiques. Il est aisé de devenir client unique d'un petit fournisseur d'un pays en voie de développement; cependant cette situation de monopole ne doit pas faire l'objet d'abus. Les échanges doivent s'opérer avec prudence et dans un esprit « gagnant/gagnant ». Il convient également d'éviter toute attitude paternaliste ou, pire, néo-colonialiste avec ces nouveaux partenaires économiques. Ils sont nos égaux et doivent être traités avec respect.

Le dernier risque majeur lié à ce type d'échanges, rendus possibles par la mondialisation, est le choix de partenaires « ne jouant pas le jeu ». Il ne suffit pas de se comporter de façon irréprochable au regard de l'éthique, encore faut-il que les partenaires que l'on se choisit fassent de même. La nouvelle manne ne doit pas être acquise à tout prix. Il faut exiger des partenaires que l'on choisit un comportement citoyen. Les valeurs, les degrés d'exigence peuvent varier selon les partenaires mais il existe des bases fondamentales sur lesquelles on ne peut transiger.

### **L'économie éthique devient un secteur d'activité en tant que tel**

L'éthique comme critère de choix avant de consommer n'est pas l'apanage du seul entrepreneur. Consommer devient un acte citoyen; et que ce soit dans le tissu associatif ou à titre individuel, le consommateur se sent de plus en plus concerné par les implications de son mode de consommation. Un pan entier de l'économie se développe à la suite de cette prise de conscience. La partie émergée est le *commerce équitable* mais il existe aussi du tourisme éthique et bien d'autres activités.

Pour les décideurs, l'éventail d'action est plus grand encore. En choisissant de ne traiter qu'avec les entreprises les plus respectueuses de l'homme et de la Terre, le chef peut faire du

comportement éthique un avantage concurrentiel. Ce type de comportement peut créer des synergies vertueuses au sein de pays où l'éthique n'est pas la priorité entrepreneuriale. C'est un minima pour un décideur qui se réclame éthique.

Qu'ils soient particuliers ou chefs d'entreprise, les consommateurs exigent donc un comportement éthique de la part de leurs fournisseurs. Et cette exigence n'est pas un vœu pieu. Elle s'illustre par la création de labels récompensant les plus méritants des acteurs de l'économie au regard de l'éthique. Il existe par exemple le label « Station Verte » pour les sites touristiques respectueux de l'environnement, le label Max Havelaar pour le commerce équitable.

### **Respecter des règles économiques éthiques permet de contribuer à l'amélioration du tissu socio-économique des pays les plus fragiles**

Les synergies vertueuses évoquées précédemment s'accompagnent généralement d'une amélioration des conditions de vie du point de vue socio-économique dans le pays qui fait l'objet de l'afflux de capitaux. Au delà de l'intérêt humaniste – au demeurant important – il existe un intérêt économique à améliorer la situation économique et le tissu social dans les régions où l'on fait des affaires. Meilleure est la santé locale et plus la relation économique a des chances de se pérenniser, avec les avantages corollaires en terme de relation d'affaire, etc.

L'entrepreneur doit donc ramener l'éthique au centre de ses affaires lorsqu'il s'agit de traiter avec des pays en voie de développement, même si cela signifie parfois la perte d'une partie de sa compétitivité à court terme. Cela requiert de faire preuve de diplomatie et d'ouverture (car certains partenaires risquent de prendre pour de l'ingérence la volonté d'un occidental de visiter son usine ou d'interroger ses employés) mais c'est le prix à payer pour conjuguer économie et éthique.

Et les effets positifs d'une économie saine et croissante dans les pays en voie de développement ne se cantonnent pas à ses seules limites territoriales. Parce qu'on évolue dans le village mondial, la stabilité (ou l'instabilité) des uns affecte nécessairement les autres, économiquement ou politiquement. Des pays tier-mondistes plus riches, cela signifie moins de pression migratoire, une éducation et une santé meilleure et donc des perspectives nouvelles pour les entreprises du monde (et en particulier celles qui y ont déjà des contacts rendus excellents par les échanges précédents).

## **Conclusion**

La mondialisation est un fait. Inévitable, elle doit donc être gérée et non combattue. Consommateurs et institutions se sont emparées du risque qu'elle pouvait représenter et y ont trouvé des solutions d'efficacité variée. Mais en dernier lieu c'est bien le dirigeant qui sera le garant d'une concurrence juste et éthique.

Pour pouvoir répondre à cette exigence, le dirigeant devra résoudre l'équation éthique en y incorporant bien plus de données. Cela impose de se livrer à un questionnement permanent pour structurer sa pensée éthique mondiale, se doter d'outils simples et efficaces pour l'aider à décider et rester ouvert sur un monde immensément varié.

S'il sait faire tout cela, alors le chef éthique saura conjuguer avec harmonie les mots à priori antinomiques, l'éthique, la concurrence et la mondialisation.