

PENSER LA JUSTICE DANS LES ORGANISATIONS : DE WEBER À WALZER

Matthieu de Nanteuil et Aurélie Cnop

Martin Média | Travailler

2007/2 - n° 18
pages 183 à 202

ISSN 1620-5340

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-travailler-2007-2-page-183.htm>

Pour citer cet article :

de Nanteuil Matthieu et Cnop Aurélie , « Penser la justice dans les organisations : de Weber à Walzer » ,
Travailler, 2007/2 n° 18, p. 183-202. DOI : 10.3917/trav.018.0183

Distribution électronique Cairn.info pour Martin Média.

© Martin Média. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Penser la justice dans les organisations : de Weber à Walzer

Matthieu de NANTEUIL,
Aurélie CNOP

Résumé : *L'enseignement de l'éthique appliquée aux organisations se heurte fréquemment à une conception très dévalorisante de cette notion parmi les étudiants. Beaucoup l'associent au mieux à une mode sans contenu, au pis à une stratégie de manipulation dissimulée derrière le voile d'un vocabulaire policé. Cette prise de position, qui part d'un premier contact souvent biaisé avec le monde des affaires, occulte pourtant un aspect central de la vie des organisations. À travers l'exemple de la répartition des rôles dans une équipe de travail, cet article montre en effet que les décisions de management relèvent d'une articulation constante entre rationalité instrumentale – centrée sur la recherche de l'efficacité – et rationalité en valeur – par laquelle un individu ou un groupe agit au nom de valeurs qu'il considère comme rationnelles. Pourtant, le questionnement éthique ne peut se satisfaire de ce simple constat, dont l'intuition fondatrice remonte à Max Weber. S'il veut dépasser le stade du vœu pieux et répondre sérieusement à la critique qui lui est faite, il doit se situer sur le terrain normatif et dessiner les contours d'une justice « intra-organisationnelle ». Nous en esquissons quelques traits en nous appuyant sur les travaux de Michaël Walzer. **Summary**, p. 201. **Resumen**, p. 202.*

« L'éthique dans les organisations, c'est du vent. » Ces réactions sont fréquentes dans les auditoriums ou les salles de séminaire d'éthique des affaires. L'enseignant pourrait les balayer d'un revers de main en jugeant qu'elles sont le fruit d'une simple ignorance

de la part des étudiants. Il suffirait, d'ailleurs, de chercher à faire le point sur les différentes initiatives dans ce domaine pour en souligner la pertinence et montrer aux étudiants que leur point de vue n'est pas fondé.

Pourtant, il nous semble que d'autres stratégies pédagogiques sont possibles. En particulier, nous pensons que, plutôt que de prendre les étudiants à rebrousse-poil, il est préférable de montrer que leur point de vue, loin d'être infondé, dispose de bases scientifiques solides – des bases que les exhortations généreuses à une plus grande « moralisation » de la vie des affaires ne suffisent guère à contester. En réalité, c'est à une reconceptualisation des notions d'« organisation » et d'« éthique » que leur critique conduit. Telle est, en tout cas, la perspective dans laquelle s'inscrit notre contribution, que nous déclinons en deux parties : dans un premier temps, nous soulignons l'importance des « valeurs » dans les univers organisés ; dans un second temps, nous proposons d'en préciser le contenu normatif, à l'aide des travaux de Michaël Walzer sur les fondements de la justice dans une société pluraliste.

L'hypothèse générale qui sous-tend notre communication est en effet que l'éthique appliquée aux organisations ne peut gagner en solidité conceptuelle et en opérationnalité qu'en proposant des critères normatifs permettant de définir les contours d'une « justice intra-organisationnelle » – et en délaissant des définitions trop vastes pour être opérantes¹.

Rationalité instrumentale vs rationalité en valeur : déconstruire les représentations hâtives de l'organisation

Il est parfois troublant pour un étudiant de se voir répartir que ce qu'il pensait être une simple joute verbale peut se révéler avoir la teneur

1. Cet article s'appuie sur une communication faite au colloque de l'ADERSE (l'Association pour le développement et l'enseignement de la responsabilité sociale de l'entreprise), en octobre 2006. Les auteurs remercient les organisateurs et les participants de l'ADERSE pour leurs remarques pertinentes. Dans la présente version, le terme de « RSE » n'est pas mentionné, car il nous semble que les enjeux de justice dans les organisations offrent un cadre normatif plus large que la seule « responsabilité sociale ». Mais la ligne directrice demeure celle qui avait été mentionnée lors de la communication : conduire les organisations à réfléchir aux fondements de l'éthique ou de la responsabilité sociale suppose une reconceptualisation des conditions dans lesquelles certains principes de justice peuvent être appliqués aux univers organisés.

d'un propos scientifique. Pourtant, le rejet de l'éthique appliquée aux organisations n'est pas – ou pas seulement – un propos de bistrot. Elle puise dans deux traditions philosophiques qui, en dépit de leurs divergences parfois frontales, ont cependant pour point commun l'absence d'une théorisation pertinente du phénomène « organisation ».

Faute de pouvoir débattre longuement des représentations que l'approche *utilitariste* et l'approche *marxienne* se sont forgées de la notion d'organisation, partons d'une simple constatation : aucune d'elles ne parvient à expliquer l'existence de valeurs autonomes, avancées de façon pluraliste et rationnelle par les membres d'une organisation de production à l'appui de leurs choix. Pour les utilitaristes, ces valeurs ne sont qu'un *habillage rhétorique* destiné à masquer la prédominance du calcul d'utilité comme seule motivation rationnelle. Les organisations sont dès lors conçues comme un agrégat de choix individuels, reposant sur des arbitrages coûts-bénéfices et visant la maximisation du bien-être matériel de chacun². Dans ce contexte, la référence à des valeurs recherchées pour elles-mêmes semble hors de propos : elle présente en effet le risque soit de freiner l'efficacité organisationnelle soit d'engendrer des attentes constamment insatisfaites – engageant le management dans les eaux troubles de la compromission. Pour les marxistes, cette démarche n'est pas une coïncidence : elle est le *reflet nécessaire* d'une superstructure idéologique dont elle a pour fonction de masquer l'existence, de façon à maintenir la situation d'exploitation qui traverse les rapports de production capitalistes. Elle doit donc être dénoncée à travers une théorie critique de l'économie et de la société.

Comment surmonter cette convergence inattendue ? Pédagogiquement, mentionnons qu'il nous paraît important de la dévoiler et de l'explicitier. Sans cela, l'assise scientifique d'un cours sur l'éthique dans les organisations nous semble absente et l'appropriation de cette notion par des étudiants encore peu habitués au monde des affaires extrêmement difficile. Mais ce handicap de départ exige surtout de revenir aux travaux fondateurs qui ont permis à la notion d'organisation d'être constituée en objet scientifique. Pourquoi ? Parce que ces travaux mettent en cause la communauté de vue qui relie implicitement ces deux traditions, selon laquelle une

2. Dans l'utilitarisme des origines, la notion de bien-être déborde celle de bien-être matériel (Arnsperger et Van Parijs, 2000). Mais l'interaction entre une philosophie du bonheur (l'utilitarisme) et une économie de l'intérêt privé (économie de marché) a conduit de nombreux analystes à considérer la motivation pour le bien-être matériel comme une motivation dominante des comportements économiques (voir notamment Laville, 1999).

organisation se réduit à l'expression d'une rationalité omnisciente, étanche à toute considération éthique et chargée de satisfaire les appétits égoïstes de ses membres³.

Rationalité instrumentale et rationalité limitée : les apports de Herbert Simon

Inspirée de l'utilitarisme des origines, la théorie microéconomique classique perçoit le sujet humain essentiellement sous l'angle d'une mécanique savante ayant arrêté ses préférences une fois pour toutes, au sein d'un environnement transparent à sa volonté. Pourtant, H. Simon montre qu'une telle vision ne correspond pas à la réalité *contextuelle* de la prise de décision. Au-delà des caractéristiques connues du concept de « rationalité limitée » (limitation des accès à l'information, instabilité des préférences, impossibilité du raisonnement synoptique), il s'agit pour lui de restituer la complexité des situations vécues et de réfléchir aux conditions pragmatiques de l'efficacité. Une telle orientation suppose d'intégrer une série de dimensions qui, bien qu'elles s'avèrent inhérentes à l'action humaine, échappent en même temps à la logique du calcul : affects, croyances, passions, valeurs, pouvoirs, émotions, etc.⁴

Comment s'effectue cette prise en compte ? Simon, puis March et Cyert (1963, 1974) ne sont jamais parvenus à intégrer l'apport de Weber dans ce terrain. Pour eux, ces référentiels de l'action ne sont pas conçus comme des dimensions *alternatives* à la rationalité moyens-fins, mais plutôt comme des facteurs qui en modifient le déroulement, en limitent la

3. Que cette rationalité soit définie de façon prescriptive comme rationalité *devant obtenir un tel statut* pour assurer une efficacité optimale (point de vue utilitariste) ou qu'elle soit abordée de manière critique comme une rationalité *disposant déjà d'un tel statut*, en raison de la violence des rapports d'exploitation qui supportent le capitalisme, défini cette fois en tant que régime économique général (point de vue marxien).

4. « Traditional economic theory postulates 'a rational economic man', who [...] is assumed to have knowledge of the relevant aspects of its environment which, if not absolutely complete, is at least impressively clear and voluminous. He is assumed also to have a well organized and stable system of preferences, and a skill in computation which enables him to calculate, for the alternative courses of action that are available to him, which of these will permit him to reach the highest attainable point on his preference scale. [...] The paradox vanishes [...] when we substitute [...] a chosen organism of *limited knowledge and ability*. This organism's simplifications of the real world for purposes of choice introduce discrepancies between the simplified model and the reality ; and these discrepancies, in turn, serve to explain many of the phenomena of the organizational behavior » (Simon, 1955, souligné par nous). James March rappelle, de son côté, que « the idea of contextual rationality emphasizes the extent to which *choice behavior is embedded* in a complex of what other claims on the attention of actors and other on the structures of social and cognitive relations » (March, 1986, souligné par nous).

portée, inscrivent la décision dans la *contingence* des affaires humaines. D'« illimitée », la raison instrumentale devient « limitée », tâtonnante, pragmatique. Mais le mode de raisonnement initial demeure : il s'agit d'arbitrer, à l'aide de procédures de calcul, une diversité de scénarios disponibles. En d'autres mots, les dimensions non utilitaires de l'action humaine sont conçues comme des facteurs de limitation d'un type de rationalité, non comme des sources autonomes permettant au sujet humain d'étayer ses comportements sur une pluralité authentique de significations⁵. Le principe de rationalité limitée ouvre sur la contingence intrinsèque du sujet et de ses choix – ce qui signifie aussi son individualité, sa liberté et, en fin de compte, sa responsabilité. Mais il reste sous l'emprise d'un raisonnement calculeur : c'est là, sans doute, sa limite principale⁶.

La rationalité en valeurs comme fondement du rationalisme économique : les apports de Max Weber

À l'inverse, on peut dire que l'idée webérienne « de base » est qu'un fond culturel est toujours nécessaire pour comprendre l'économie, en particulier à l'échelle des décisions individuelles. Selon lui, les valeurs constituent à la fois une grille de lecture et une partie intégrante de l'organisation. En effet, le mouvement de rationalisation des activités humaines, décrit par Weber, peut être illustré sur le plan économique par le développement d'un « esprit du capitalisme ». Cette notion ne renvoie aucunement à une réalité surnaturelle insufflant au capitalisme une force qu'il n'aurait pas : elle traduit plutôt *une forme d'enclassement* de la raison instrumentale dans des systèmes de valeurs marqués, historiquement, par une métamorphose du rapport au religieux⁷. On pourra objecter que cette « rationalité en valeur »

5. On retrouve ici l'une des principales critiques que John Rawls (1971) adressa en son temps à la tradition utilitariste : l'agrégation des préférences individuelles suppose à son tour une opération de conversion des préférences en biens homogènes et comparables. Elle n'est donc pas authentiquement pluraliste. Sans aller aussi loin, on peut dire que le principe de rationalité limitée ne débouche pas sur une théorie de la pluralité des motifs de l'action humaine.

6. On notera toutefois que, dans des écrits plus récents (March, 1986), James March a souligné les effets de rétroaction entre raison instrumentale et interactions, en situant ces rétroactions dans le temps. La variabilité des préférences correspond alors à une « mise en histoire » de la décision humaine.

7. Au lieu de chercher à atteindre le profit par la spéculation financière ou le gain immédiat, les participants à l'activité économique ont été amenés, sous l'influence de la Réforme, à contenir leurs désirs de dépense en privilégiant l'épargne et à considérer le travail comme un lieu de manifestation du plan divin. Une telle visée fut rendue possible à travers l'émergence d'un type particulier d'activité capitaliste, que Weber qualifia d'« organisation rationnelle du travail formellement libre dans le cadre d'entreprises de droit privé » (Kaesler, 1996,

est à périmètre variable. Entre le protestantisme comme matrice générique de formation du capitalisme en Europe occidentale et la signification que chaque sujet confère à son comportement en fonction de ses propres référentiels culturels, l'éventail est large. Weber lui-même n'a jamais été très précis sur ce point, sauf à montrer que la structure religieuse d'une société donnée était susceptible de fournir un ensemble de « motivations psychologiques » chez les agents économiques. Mais l'essentiel n'est sans doute pas là.

Rétrospectivement, on peut penser que le génie de Weber est surtout d'avoir su définir l'*ethos* – au sens très large du terme – comme l'une des voies possibles de la rationalité, et non comme son adversaire le plus acharné. Contrairement à Nietzsche, qui voulait substituer à un système culturel fondé sur le refoulement du désir et la haine du corps (le christianisme) un système fondé sur l'auto-affirmation de la puissance de désir contenue dans chaque sujet humain (la volonté de puissance), Weber s'est engagé sur une voie nettement différente, mais largement aussi prometteuse : il a cherché à penser la face cachée du rationalisme économique, en montrant que celle-ci renvoyait non à un débordement irrationnel, mais à une autre polarité constitutive de la raison, fondée sur l'autonomie et le pluralisme moral. Il a cherché à investir le terrain des « valeurs », tout en le maintenant dans le plan d'ensemble de la rationalité. C'est, semble-t-il, le message clé de l'*éthique protestante*.

En revanche, on peut penser que sa principale difficulté est d'avoir sous-estimé l'analyse du fonctionnement exact de la raison instrumentale. Comme beaucoup d'autres chercheurs de son temps, Weber n'a pas les moyens de rendre compte des doutes et des tâtonnements qui entourent la prise de décision dite « rationnelle ». La mise à jour d'une pluralité de registres de signification va de pair, chez lui, avec la croyance dans le caractère optimisateur de l'arbitrage moyens-fins, dont la dimension pragmatique n'est pas envisagée. C'est là sans doute que réside une large partie du paradoxe weberien, que plusieurs de ses détracteurs lui ont reproché à propos de la thèse plus générale de la rationalisation et du

(7. suite) p. 164). Cela étant, si la religion protestante fut pour Weber l'un des engrais de l'esprit du capitalisme, il la traita davantage comme système de valeurs que croyance religieuse : « Plus éclatante encore – il suffit également de le rappeler – est la connexion entre une réglementation religieuse de la vie et un sens des affaires développé à son maximum, précisément dans nombre de sectes et en particulier chez les quakers et les mennonites, dont "l'étrangeté à la vie" est devenue tout aussi proverbiale que leur richesse. » (Weber, 2003, p. 18.)

désenchantement. Sur ce terrain, Simon et March proposent une analyse plus fine : la limitation intrinsèque de la rationalité du décideur tient précisément à son *humanité* ou – comme nous l’avons dit plus haut –, à l’idée que les décisions humaines sont *contingentes*, variables, soumises à l’influence d’autrui.

Les organisations : biais utilitaire et questionnements éthiques

C’est donc bien à la croisée de ces deux plans théoriques qu’il devient possible de penser le statut des valeurs dans les organisations. Dans la lignée de March et Simon, on peut dire que le caractère « limité » de la raison instrumentale restreint la portée des procédures de calcul et identifie la décision à un tâtonnement – mais ne fait apparaître aucun raisonnement alternatif. Weber donne de son côté une vision clivée de la décision humaine : les valeurs désignent la face obscure et rationnelle du calcul, poussant le sujet humain à osciller constamment entre deux polarités autonomes. Mais, lorsqu’il abandonne le terrain éthique, le sujet webérien devrait être inéluctablement soumis à la règle de l’optimalité. La raison instrumentale est pour Weber une raison insuffisante, mais non déficiente.

Or, c’est à la fois en raison du principe de « rationalité limitée » et de la possibilité de situer les valeurs dans le domaine des « décisions rationnelles » que s’ouvre la perspective d’une éthique organisationnelle. Cela ne revient pas à donner de l’organisation une vision naïve et désintéressée : comme nous avons eu l’occasion de le souligner par ailleurs, la construction de l’objet « organisation » présuppose l’existence d’une norme globale d’utilité qui lui est constitutive. Mais ce « biais utilitaire » n’épuise pas les ressources éthiques des sujets qui y participent (de Nan-teuil et Cnop, 2006). L’organisation apparaît plutôt comme le produit d’une articulation entre biais utilitaire et orientations en valeur, logique d’efficacité et questionnements éthiques.

À ce stade, pourtant, surgissent plusieurs questions, parmi lesquelles : (i) au-delà de considérations générales, quelles sont les situations empiriques où cette articulation apparaît avec le plus d’acuité ? (ii) n’est-il pas nécessaire, pour donner à une telle éthique une base conceptuelle solide, mais aussi pour en faire un concept ayant un minimum d’opérationnalité, de donner à ces valeurs une base normative spécifique ? C’est à ces deux questions que nous souhaiterions nous atteler dans la partie qui suit.

Vers la définition de principes de justice « intra-organisationnels » : problèmes pratiques et ressources théoriques⁸

Pour progresser dans la réflexion et avancer quelques propositions, nous souhaitons donc nous arrêter un moment sur un ensemble de situations concrètes, qui mettent au jour l'indétermination du décideur en l'absence d'une réflexion et d'un référentiel de nature éthique.

Les dilemmes du décideur : des questions sans réponse

On peut spontanément évoquer des questions qui, alors même qu'elles ont trait à une décision immédiate et « locale », renvoient simultanément à des choix de société encore largement ouverts – nous pensons ici spécifiquement aux questions adressées au corps médical en matière d'acharnement thérapeutique ou d'euthanasie. À une échelle moindre, le monde médical est traversé par des questions incessantes en matière d'arbitrage entre qualité des soins et gestion des lits. Questions que l'on retrouve dans des univers industriels plus « classiques » – les industries de process par exemple –, où les exigences de productivité peuvent entrer en contradiction avec le respect de certains principes de sécurité. Comme l'ont montré plusieurs chercheurs, notamment Dejours (1993) ou Teiger (1993), ces dilemmes n'ont pas de solution sur le terrain du « travail prescrit » ou, dans la terminologie que nous avons employée jusqu'ici, sur le terrain de la raison instrumentale. Ils supposent de mobiliser une zone de décision morale, dont les linéaments renvoient à la formation d'un système de valeurs, mais aussi, ajoute Dejours, à un engagement du corps dans la pratique du travail, avec ce que cela entraîne de résistance du réel, de souffrance et de remise en question.

Ajoutons un point important, avant de présenter un exemple particulier. Cette zone de décision morale ne peut pour autant se réduire à l'application stricte d'une « finalité organisationnelle » qui, le cas échéant,

8. La notion de justice « intra-organisationnelle » vise à étudier la façon dont certains principes de justice peuvent s'appliquer aux univers organisés. Elle se distingue d'une justice « extra-organisationnelle », qui relève soit des comportements individuels soit des institutions publiques. Ici, c'est la notion d'organisation qui se trouve au centre de la problématique. Mais cela ne signifie pas que cette approche doive être déconnectée de principes de justice plus généraux. L'idée de justice « intra-organisationnelle » n'implique pas une justice qui soit « enfermée » dans le périmètre des organisations : elle tente plutôt de réfléchir aux problèmes de justice qui se posent *au sein* de ces univers spécifiques – ce dont les théories générales (Rawls, Habermas, Van Parijs) de la justice ne parlent guère.

fournirait une alternative crédible à la recherche de l'efficacité. En effet, même dans le cas des organisations non marchandes où cette perspective est le plus souvent évoquée, une telle application reviendrait à considérer que les dilemmes moraux se traduisent exclusivement en termes d'« écart » vis-à-vis des missions de l'organisation ou, plus largement, de mauvaise compréhension de ce qu'implique leur exécution stricte. Mais c'est précisément parce que ces finalités sont objet d'interprétations divergentes par les membres de l'organisation ou que les conditions pour qu'elles soient remplies sont déficientes que ces dilemmes se posent. Leur simple évocation ne peut servir de substitut à la décision morale. Autre chose est de les considérer comme points d'appui normatifs pour délibérer et agir.

Pour évoquer des situations qui n'offrent pas de solution immédiate dans le domaine du raisonnement utilitaire, sans pour autant être la transcription directe d'une finalité organisationnelle, arrêtons-nous sur un exemple qui relève directement du management : la répartition du travail dans une équipe et l'évaluation des mérites respectifs des salariés qui la composent. Le calcul d'utilité qui sous-tend la recherche de l'efficacité présuppose que chacun des membres d'une équipe de travail soit rétribué à la hauteur de son *mérite*. Mais, à la différence du talent, le mérite n'est pas le reflet d'une disposition naturelle⁹. Il est censé traduire la quantité et/ou la qualité du travail fourni, notions qui, à leur tour, dépendent – au moins en partie – de la manière dont le travail a été distribué par le responsable d'équipe.

Sur quelles bases celui-ci peut-il s'appuyer pour distribuer son travail ? S'il privilégie fortement ceux dont les talents sont les plus développés, il favorise une efficacité à court terme. Il donne aussi à ces personnes l'occasion d'exprimer leur mérite et d'acquérir une position privilégiée en matière d'évaluation. Mais il risque de susciter des réactions négatives de la part d'autres membres de l'équipe, qui n'auront pas la possibilité de s'exprimer « à leur juste valeur » et s'estimeront lésés. Des appréciations morales négatives sur le management pourraient ainsi faire naître un sentiment de défiance mutuelle et, à terme, porter atteinte à l'efficacité du groupe.

Si, au contraire, il cherche à neutraliser la distribution différenciée des talents en procédant à une distribution égalitaire du travail – autrement

9. Voir les développements que M. Walzer consacre à cette notion dans *Sphères de Justice* (Walzer, 1997, p. 49 et sqq.).

dit, s'il cherche à se prémunir d'emblée contre les éventuelles retombées négatives d'un sentiment d'injustice –, cela risque de lui être reproché par ses collègues de travail, car les effets sur l'efficacité à court terme s'avèreront plus faibles. Quant aux effets sur le long terme, ils sont largement indéterminés. En effet, les plus talentueux pourraient à juste titre considérer qu'ils ont été lésés, car une situation globale plus favorable leur aurait permis de mieux mettre en avant leur capacité et leur mérite. Les moins talentueux pourraient, au contraire, chercher à défendre le principe d'une distribution égalitaire et souligner qu'elle est une condition du maintien de la cohésion du groupe. L'éventualité d'un « accord » sur ce point garantirait alors le maintien du niveau d'efficacité initial ¹⁰.

Quelles leçons tirer de cet exemple ? Remarquons d'abord que nous sommes bien en régime de rationalité limitée. Au moment de faire ses choix, le décideur n'a qu'une connaissance très partielle des comportements probables des membres de son équipe ou de l'impact de sa décision sur le groupe social. Surtout, il n'est pas en mesure de prévoir l'ensemble des réactions que pourrait susciter sa décision, n'ayant pas de prise directe sur les rapports de confiance au sein de son équipe. À supposer même qu'il soit en mesure de les modéliser de manière moins binaire que ce que nous venons de présenter, il n'est pas certain que cela lui soit très utile pour décider. En effet, s'il ne veut pas susciter de réactions trop antagonistes et veut se détacher du premier cas de figure, sa décision reposera inévitablement sur un arbitrage entre un principe d'efficacité et un principe de justice – au risque de ne satisfaire aucun des deux. Le point d'équilibre dans la décision tiendra moins à la recherche d'un optimum entre un ensemble de scénarios disponibles qu'à ce qu'il considérera comme une décision *légitime*, au vu de son acceptabilité par ses collègues de travail.

La recherche d'un seuil de légitimité a au moins deux implications. La première est qu'elle traduit l'insuffisance des critères de calcul en matière décisionnelle. Dans le premier cas de figure, le responsable d'équipe maximise l'utilité du groupe, mais risque d'essuyer de sévères critiques sur son mode de management et de se retrouver en porte-à-faux avec l'une de ses missions premières, qui est de maintenir la cohésion et

10. Ce débat n'est pas seulement un débat d'école. Selon les cas retenus se profilent des pratiques d'évaluation et de rétribution opposées. Dans le premier cas, l'évaluation joue le rôle d'accélérateur de talents et le management a seulement pour effet de creuser les inégalités héritées des dispositions naturelles. Mais l'atmosphère de travail risque de se dégrader au risque de dissoudre l'équipe. Dans le second cas, le management poursuit une norme d'égalité en distribuant le même type de travail à chacun. Mais ce choix va de pair avec un affaiblissement de l'efficacité à court terme et une évolution indéterminée à moyen terme.

l'efficacité du groupe. La maximisation de l'utilité immédiate est pour lui un choix risqué, susceptible de dériver en défiance et démotivation. Mais la solution inverse ne lui est pas non plus directement accessible, dans la mesure où elle est contraire à sa perception de l'efficacité. Il doit donc entrer dans une *zone d'indécidabilité relative*, du moins sur la base des critères d'utilité traditionnelle. Comme dans de nombreux domaines de la gestion des ressources humaines (Eymard-Duverney et Marchal, 2000), gérer revient à devoir procéder à un ensemble d'ajustements entre des talents disponibles, un objectif d'efficacité et une appréciation progressive de la légitimité des choix. Or, cette légitimité renvoie elle-même à la manière dont les différents participants à l'action collective ont préalablement élaboré leurs propres systèmes de valeurs, ainsi qu'aux *différentiels de valeur* qu'ils sont prêts à concéder pour agir (Livet, 2006). En ce sens, l'insertion d'une réflexion de nature éthique sur les effets de la décision n'est pas le fruit d'un « sursaut moral » : elle conditionne, au moins en partie, l'effectivité des choix.

L'éthique dans les organisations, entre pouvoir et normativité

Un aspect pourtant n'a pas été évoqué jusqu'ici, alors qu'il a dominé l'analyse des organisations depuis plus de vingt ans. Peut-on parler d'éthique sans parler de rapports de forces ? L'éthique dans les organisations peut-elle être autre chose que la traduction pure et simple de « stratégies » ou de « structures » de pouvoir, pour lesquelles elle serait, sinon un alibi, du moins une ressource subordonnée à des fins plus triviales. La partition épistémologique qui sépare de nombreux analystes tient au mode d'analyse des rapports de pouvoir. Certains y voient le reflet de structures de domination, dissimulées derrière l'apparence d'organisations plus « rationnelles », plus « utiles » et, en fin de compte, plus « humaines » (Foucault) ; d'autres considèrent les valeurs comme l'expression naïve de « bonnes intentions », dissimulées derrière la surface des intérêts stratégiques et des calculs d'opportunités (Crozier et Friedberg). Aucun ne défend une conception simpliste de l'organisation. Foucault s'attaque à la fiction marxiste d'une « classe » ou d'une « autorité » incarnant de manière objective toute la machinerie dominatrice, quand Crozier et Friedberg dénoncent le fantasme de rapports sociaux fondés sur le désintérêt, l'affect ou, plus largement, l'occultation du calcul. Pourtant, tous s'accordent sur le principe selon lequel la mise au jour des rapports de pouvoir apporterait un surcroît de lucidité et de capacité transformatrice à des acteurs qui, en général, en sous-estiment l'importance. Historiquement, ce consensus

s'explique par l'emprise qu'a eu le paradigme utilitariste dans l'analyse des organisations – sous son versant taylorien en particulier – et par la volonté de s'en démarquer coûte que coûte. Mais il est problématique pour deux raisons :

1. La première tient au fait que toute référence à une échelle de valeurs est désormais soupçonnée de voiler des effets de pouvoir ou des stratégies politiques. Cette *loi du soupçon* renvoie, en réalité, à ce que dénonçait déjà Weber en son temps : la rationalité en valeur... n'en serait pas vraiment une¹¹. Le refus de cette part de l'héritage wébérien pose pourtant de redoutables problèmes *pratiques*. Si nous reprenons l'exemple que nous avons développé plus haut, il n'est pourtant pas difficile de voir que, même dans l'hypothèse où le décideur chercherait à imposer le premier cas de figure par la force ou l'autorité, il ne serait pas exempté de devoir expliciter les raisons d'un choix manifestement ressenti comme injuste. Parallèlement, s'il fait le choix de s'écarter de cette solution, par peur de voir son équipe se disloquer et son efficacité diminuer, la définition d'un seuil de légitimité reste très évasive. N'y voir qu'une stratégie visant à obtenir le consentement ne révèle pas grand-chose sur les raisons de celui-ci. Les rapports de forces devront eux-mêmes se situer à l'intérieur d'un espace de valeurs, au sein duquel ils seront amenés à faire des choix. Et la critique pourra, à nouveau, se faire entendre en fonction des déséquilibres ressentis. En réalité, cette question touche aux *fondements pragmatiques de la légitimité* dans les organisations (Boltanski et Thévenot, 1991). Le couplage entre justice et efficacité ne pré-suppose pas nécessairement que les valeurs soient subordonnées à un intérêt stratégique ou à des structures de domination : il fournit avant tout une série d'arguments *autonomes*, autorisant l'expression publique des différences et des conflits. Et n'interdit pas la formation de compromis négociés, autour d'échelle de valeurs spécifiques mais temporaires (Nachi et de Nanteuil, 2006).

11. Erhard Friedberg est très clair à ce propos : « Je voudrais être bien clair. Il ne me viendrait pas à l'idée de nier la dimension morale de l'action humaine. [...] Seulement, en disant cela, je ne puis me défaire d'un léger malaise, le malaise de celui qui se surprend en train de faire un discours moraliste alors qu'il sait que les bons sentiments n'engendrent pas nécessairement de bonnes actions, mais servent souvent à travestir un égoïsme foncier qui se cache à soi-même. » À l'inverse, son modèle de rationalité « repose sur l'hypothèse qu'il est toujours plus sage de partir du principe selon lequel le comportement utilitariste (au sens élargi défini ci-dessus) est la règle et qu'il appartient à l'observateur de mettre en évidence les *écarts* à cette règle et de découvrir avec eux les caractéristiques, c'est-à-dire la structuration du contexte d'action qu'il étudie. [...] Elle a donc une vertu heuristique » (Friedberg, 1993, p. 212 et 218).

II. La deuxième raison est que, loin d'éclairer la notion d'éthique appliquée aux organisations, elle entretient au contraire le flou à son égard. On pourrait ajouter que ce flou traverse déjà les écrits de Weber, chez qui l'expression d'une rationalité en valeur oscille entre, d'une part, le travail d'appropriation des conduites rationnelles par les individus et, d'autre part, la formation d'un système de valeurs, de nature quasi anthropologique, relatif aux fondements culturels du capitalisme¹². Une même ambivalence se retrouve chez un auteur comme Renaud Sainsaulieu (1977), qui n'a cessé de souligner la dimension existentielle présente derrière l'engagement dans les luttes stratégiques, mais sans systématiser sa réflexion sous la forme d'une « grammaire morale des conflits sociaux » (Honneth, 2000). Le thème de la reconnaissance fut, pour lui, le préalable à une analyse de la socialisation des adultes, non de la structure morale de l'échange social¹³. Il reste que les analyses centrées sur le thème du pouvoir, en généralisant l'idée qu'une valeur ne pouvait s'exprimer que dans un *champ de forces*, n'ont pas, de leur côté, contribué à une clarification de ce type. Or, la généralisation de la notion d'éthique appliquée aux univers organisés ne peut se satisfaire de ce type de flottement. Notre hypothèse est, en effet, que c'est uniquement en se situant sur le terrain des référentiels normatifs en matière de justice sociale que cette éthique est susceptible de gagner en solidité conceptuelle et en opérationnalité. L'un des moyens permettant de rendre compte de ce déplacement est fourni par certains travaux de la philosophie politique et morale contemporaine, en particulier chez Michaël Walzer.

12. Dans le premier cas, les valeurs désignent un éventail potentiellement infini – Weber parle à ce propos du critère d'« équivocité » qui caractérise la rationalité en valeur et qui peut, selon lui, donner lieu à un « nombre infini » d'interprétations (Weber, 1971). Les valeurs ne sont alors dotées d'*aucune force normative* particulière. Dans le second cas, cette normativité n'est pensée et acceptée que dans la mesure où elle se traduit par la diffusion de *normes culturelles*, qui ont pu intégrer des jugements moraux sur la valeur du travail à un moment donné, mais seraient désormais libres de toute normativité morale. Il semble, d'ailleurs, que Weber ait privilégié une lecture culturelle de l'*ethos* du capitalisme – comme facteur d'interprétation d'une forme économique dominante – sur une lecture morale – susceptible non d'en expliquer la genèse, mais d'en modifier le cours.

13. En réalité, les figures du « retrait » ou de la « fusion » (Sainsaulieu, 1977) pourraient être réinterprétées à travers ce que Honneth (2000) désigne comme des atteintes à l'estime de soi, à ceci près que Sainsaulieu donne l'impression d'avoir préalablement intégré dans sa classification des éléments de réponse que l'acteur social tente d'élaborer pour échapper à la menace d'une perte de son intégrité. À l'inverse, il ne fait pas de doute que la figure de « l'identité négociée » correspond à un idéal moral implicite, qui renvoie à la capacité des acteurs de gérer et négocier de manière autonome leur identité – et non seulement leurs intérêts.

Organisations et « sphères de justice » : la pluralité des principes distributifs

Il serait trop long d'évoquer en détail les inflexions que Michaël Walzer a fait subir à la théorie de la justice initiée par John Rawls (1971), en développant une approche pluraliste de « biens sociaux » et en insistant sur les significations qu'un bien social peut recevoir dans différentes communautés, différentes sphères. Walzer ne remet pas en cause ce qui demeure au fondement de théories modernes de la justice, c'est-à-dire l'idée de justice comme pratique distributive. Ce sont les premiers mots de *Sphères de Justice* : « La société humaine est une communauté distributive. Elle n'est pas que cela, mais elle l'est dans une large mesure : nous nous rassemblons pour partager, diviser et échanger. » (Walzer, 1997, p. 23.)

Mais, là « où l'égalité simple [de John Rawls] consiste communément à penser la justice sociale dans le cadre d'une seule sphère de justice, celle de la répartition des richesses matérielles », la thèse de l'égalité complexe, définie par Walzer, estime qu'« il existe d'autres domaines d'appréciation de la justice sociale » (Wuhl, p. 191), tels ceux de la répartition des fonctions professionnelles, des parcours éducatifs, des identités linguistiques ou des accès à diverses responsabilités politiques. Alors que Rawls propose une théorie de la juste répartition des biens socio-économiques – suivant les deux principes d'égalité des chances et de maximisation de la situation des plus mal lotis, placés eux-mêmes sous la contrainte du respect des libertés de base –, Walzer approfondit et modifie cette perspective en identifiant deux problèmes distincts : le monopole et la prédominance.

La fixation des critères de distribution est souvent le résultat de l'action d'un petit nombre de personnes, placées en situation de *monopole*. Mais la question essentielle porte aussi sur le choix du bien à répartir. Pour Walzer, l'injustice tient au fait que ce choix est généralement le produit d'une situation de *prédominance* et non d'une volonté libre. En d'autres termes, le monopole n'est pas pour lui la seule source d'injustice : la prédominance l'est aussi. Or, la distinction entre ces deux critères (monopole/prédominance) fournit un matériau décisif pour penser les questions de justice intra-organisationnelle et surmonter des difficultés que, jusqu'à présent, les théories procédurales de la justice ne parvenaient pas à résoudre¹⁴. Elle permet en effet de surmonter

14. Cela ne signifie pas qu'il ne faille pas chercher à limiter les effets de monopole en matière de distribution des revenus, par exemple à travers une politique salariale plus égalitaire, mais qu'une telle orientation est insuffisante en raison des contraintes de la division du travail et des restrictions qu'elle impose à l'analyse de la contribution des travailleurs. À l'échelle d'une organisation, l'approche rawlsienne est en effet viciée par le fait que le

l'apparente contradiction liée à l'existence d'un biais utilitaire dans les organisations, *en posant le problème de la non-prédominance de l'utilité sur d'autres critères susceptibles d'une plus grande justice dans le travail*. On peut en effet, avec Walzer, définir l'organisation comme un espace social caractérisé non seulement par l'existence d'un monopole dans une sphère spécifique – en raison du fait que la direction d'une entreprise a d'abord pour objectif de déterminer les règles de la production et de la distribution des richesses matérielles –, mais aussi et surtout par la *prédominance* du calcul utilitaire sur tout autre bien. D'où la collusion qui, généralement, s'installe entre la sphère de l'utilité et celle du pouvoir, si bien que la différence entre rationalité instrumentale (d'inspiration wébérienne) et rationalité stratégique (d'inspiration crozérienne) est généralement ténue.

Mais cette prédominance et cette collusion ne sont pas nécessaires. « Le fait de monopoliser le contrôle d'un bien prédominant est ce qui fait d'une classe une classe dirigeante [...]. Mais, comme la prédominance est toujours incomplète et le monopole toujours imparfait, la règle qu'impose chaque classe dirigeante est instable. Elle est constamment remise en cause par d'autres groupes *au nom d'autres structures de conversion possibles* » (Walzer, 1997, p. 34, souligné par nous). La bureaucratie fut sans doute la tentative historique de canaliser la prédominance du calcul utilitaire, en développant des règles de droit et des routines culturelles reposant sur des critères distributifs radicalement différents. Outre le fait que cela a souvent conduit à la constitution d'une autre situation de monopole – la « technostructure » chère à Galbraith –, cette réponse historique s'est aussi avérée problématique sur le plan de l'efficacité. La trame de la rationalité en valeur, articulée à l'idée d'une rationalité instrumentale tâtonnante et limitée, présente pourtant l'avantage d'offrir un socle épistémologique solide, permettant une *relance constante* de la réflexion sur ce terrain. Dans cette perspective, la poursuite d'un idéal de justice à l'échelle des organisations peut être définie comme la tentative de s'opposer à la prédominance de la sphère utilitaire sur d'autres supports possibles d'égalisation des situations sociales, sans basculer dans les rigidités du modèle bureaucratique. Trois domaines spécifiques méritent d'être explorés :

(14. *suite*) principe d'égalité des chances est directement mis en cause par les « nécessités » de la division technique et sociale du travail. De plus, l'amélioration du sort des plus mal lotis – le plus souvent, les « moins qualifiés » – s'inscrit à l'intérieur d'une relation asymétrique dans laquelle l'évaluation de leurs contributions doit préalablement intégrer les marges de progression que l'organisation souhaite ou non leur allouer. Voilà pourquoi la limitation de la situation de monopole matériel reste limitée et qu'il importe de réfléchir à *d'autres structures distributives* dans lesquelles les moins qualifiés ne seraient pas nécessairement les moins bien dotés.

• Le thème de la *reconnaissance au travail* tout d'abord. Distinguant « jugement d'utilité » et « jugement de beauté », Dejours (1993, p. 67) mettait déjà en avant l'idée d'investir le champ d'une reconnaissance par les pairs comme fondement de l'intégrité et de la dignité du travail. Cette perspective va, pour lui, avec la création d'espaces de discussion autorisant la libre appréciation de la qualité du travail par des professionnels du métier, parallèlement aux critères de productivité. Avant lui, Sainsaulieu (1977) analysait les ressorts identitaires de l'expérience de travail en montrant comment, à travers les conflits pour la reconnaissance, les sujets se dotent d'une identité capable de faire obstacle à la prédominance du calcul, mais aussi au jeu sans fin des intérêts stratégiques. La reconnaissance fournit alors la base de l'estime de soi (Honneth, 2000). Dans cette perspective, la structuration d'une justice « intra-organisationnelle » passe par la construction de dispositifs d'aide à la socialisation professionnelle et à la construction d'une reconnaissance par les pairs, en particulier lors des phases de rupture ou de modification importante des trajectoires professionnelles. Sur le terrain normatif, on peut parler d'une *obligation d'accompagnement des transitions professionnelles*, en particulier vis-à-vis des moins qualifiés, face aux exigences de mobilité accrue ¹⁵ ;

• Le thème de *l'organisation du travail* ensuite. Les spécialistes distinguent, généralement, l'organisation prescrite (ce qui est formellement demandé) et l'organisation réelle (ce qui est effectivement réalisé). Cette distinction est importante, parce qu'elle permet d'aborder la sphère organisationnelle sans la livrer immédiatement au jeu des rapports de forces, c'est-à-dire sans perdre de vue une des intuitions fortes de la rationalité en valeur, qui est de soumettre la question des choix à des enjeux de sens et de légitimité pour l'action. L'organisation du travail peut, ainsi, être définie comme un bien social en soi, à mi-chemin entre les sphères de reconnaissance et d'autorité. Ici, la poursuite d'un objectif de justice emprunte un détour méthodologique : il s'agit de partir de l'organisation réelle, dans laquelle les usages du corps et les savoirs pratiques occupent une place prépondérante, pour parvenir à faire de l'organisation une « référence commune » (Dejours, 1993, p. 60). En d'autres termes, la structure normative de l'éthique renvoie cette fois à la possibilité donnée aux membres de l'organisation de parvenir

15. La question de la prévention des licenciements et des obligations de reclassement mériterait une analyse spécifique, en particulier concernant la situation des moins qualifiés. Disons que, dans l'analyse d'un Walzer, l'obligation de reclassement n'est pas nécessairement une pratique moralement juste si elle se contente d'une mobilité formelle, sans qu'un libre choix de socialisation puisse avoir lieu pour les personnes concernées. Voilà pourquoi nous préférons le terme d'« obligation de socialisation » à « obligation de reclassement ».

à gérer de façon autonome l'écart irréductible entre le prescrit et le réel, de telle sorte que cet écart devienne un lieu d'intelligence et de création de sens, et non une contrainte anxiogène sans rapport avec les situations réelles ;

• Le thème de la *gouvernance organisationnelle* enfin. Il est, cependant, indéniable qu'à l'échelle des organisations, la question de la distribution du pouvoir relève d'une sphère de justice autonome, dont les règles ne sont pas *a priori* celles de la rationalité instrumentale¹⁶. C'est sans doute sur ce terrain que l'idée d'une justice « intra-organisationnelle » est la plus avancée – mais aussi la plus théorisée, sous la forme de la « théorie des parties prenantes » caractéristique de la « responsabilité sociale de l'entreprise » (Mercier, 1999, p. 60). L'idée est cette fois de soumettre l'existence des structures d'autorité à des règles qui ne soient pas immédiatement celle des arbitrages d'utilité, avancés par la direction de l'entreprise, en privilégiant des conceptions controversées et plurielles de l'efficacité (pour les actionnaires, les consommateurs, les syndicats, etc.). L'autonomie de la sphère politique à l'égard de la sphère utilitaire est cette fois posée à travers la mise en débat des critères d'efficacité. L'arrière-plan de la rationalité en valeur sert, dès lors, à fonder un principe de séparation radicale entre utilité et pratique politique et, probablement, à définir les linéaments d'une *éthique du politique* à l'échelle des organisations.

Conclusion : vers une justice de moyenne portée ?

Obligation de socialisation en phase de transition ou de rupture professionnelle, organisation du travail reconstruite comme une référence commune, gouvernance fondée sur « la participation des parties prenantes » : le questionnement éthique peut, sous certaines conditions, ouvrir sur une analyse des pratiques de justice au sein des organisations. La théorie de Walzer fournit un levier d'autant plus intéressant qu'elle souligne *le continuum qui existe entre ces différentes orientations*. Elle mériterait cependant d'être problématisée, notamment autour de la question des acteurs capables de peser sur de telles orientations. On voit mal, en effet, une action exclusivement étatique en ce domaine. La question est plutôt celle des compromis capables de formaliser de telles orientations, soit à l'échelle des micro-régulations de travail soit à l'échelle des accords collectifs de travail.

En ce sens, le questionnement éthique appliqué aux organisations renvoie aux conditions d'émergence d'une *justice de moyenne portée*. Il est indissociable de la capacité des acteurs sociaux de construire des dispositifs

16. Même si, nous l'avons dit, des confusions ont souvent lieu à ce niveau-là.

de médiation et de négociation (Nachi et de Nanteuil, 2006), sachant qu'elle peut, elle-même, contribuer à relancer les compromis sur de nouvelles bases. On pourra le regretter ou l'approuver. Une telle approche n'empêche pas, bien au contraire, de chercher à développer des critères de justice à une échelle plus élevée. Mais délaissier les enjeux d'éthique organisationnelle au nom d'une plus haute idée de la justice serait un piège. Comment engager la responsabilité des managers en l'absence d'une réflexion relative à leur niveau d'action ? Cette éthique est toujours improbable. Mais elle est une médiation indispensable entre éthique individuelle et éthique institutionnelle. C'est, du moins, en ces termes-là que, pédagogiquement, elle se présente selon nous sous ses attraits les plus suggestifs.

Matthieu de Nanteuil
Professeur

Aurélie Cnop
Doctorante

Département de Sciences politiques et sociales
& IAG – Louvain School of Management
Université catholique de Louvain
Place des Doyens, 1 – B – 1348 Louvain-la-Neuve
E-mail : matthieu.denanteuil@uclouvain.be
aurelie_cnop@hotmail.com

Bibliographie

- ARNSPERGER C., VAN PARIJS P., 2000, *Éthique économique et sociale*, Paris, La Découverte.
- BOLTANSKI L., THÉVENOT L., 1991, *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., 1999, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- CARDOT F., 2006, *L'Éthique l'entreprise*, Paris, PUF.
- Commission des communautés européennes, 2001, *Gouvernance européenne, un livre blanc*, Bruxelles.
- CYERT R., MARCH J., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Engelwood, Prentice-Hall.
- DEJOURS C., 1993, « Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel », *Comprendre le travail, Éducation permanente*, n° 116 : pp. 47-70.
- DEJOURS C., 1998, *Souffrance en France*, Paris, Fayard.
- ELSTER J., 1986, *Le Laboureur et ses enfants : deux essais sur les limites de la rationalité*, Paris, Minuit.
- EYMARD-DUVERNAY E., MARCHAL B., 2000, « Qui calcule trop finit par déraisonner », *Sociologie du travail*, Paris, pp. 411-432.

- ETCHEGOYEN A., 1993, *Le Temps des responsables*, Paris, Julliard.
- FRANCFORT I. et alii., 1995, *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, DDB.
- FRIEDBERG E., 1993, *Le Pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil.
- HONNETH A., 2000, *La Lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.
- KAESLER D., 1996, *Max Weber, son œuvre, son influence*, Paris, Fayard.
- LACROIX J., 2001, *Michaël Walzer. Le pluralisme et l'universel*, Paris, Michalon.
- LAVILLE J.-L., 1999, *Une troisième voie pour le travail*, Paris, DDB.
- LIVET P., 2006, « La dynamique des compromis », in Nachi M. et de Nanteuil M., Éditions Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, pp. 107-124.
- MARCH J., 1986, « Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of choice », in Elster J., *Rational Choice*, Oxford, Blackwell, pp. 142-169.
- MARCH J., SIMON J., 1974, *Les Organisations, problèmes psychosociologiques*, Paris, Dunod.
- MARTINET C., (coord.), 1990, *Épistémologies et Sciences de gestion*, Paris, Economica.
- NACHI M., NANTEUIL M. DE, 2006, *Éloge du compromis. Pour une nouvelle pratique démocratique*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant.
- NANTEUIL M. DE, CNOP A., 2006, « Le paradoxe de la RSE ou comment (ne pas) en sortir », *Working Paper de l'IAG*, juin.
- RAWLS J., 1971, *Théorie de la justice*, Paris, Le Seuil.
- SAINSAULIEU R., 1977, 1985, *L'Identité au travail*, Paris, FNSP.
- SAINSAULIEU R., 1992, *L'Entreprise, une affaire de société*, Paris, FNSP.
- SEN A., 1999, *L'Économie est une science morale*, Paris, La Découverte.
- SIMON H., 1955, « A Behaviorial Model of Rational Choice », *The Quarterly Journal of Economics*, February.
- TEIGER C., « L'approche ergonomique : du travail humain à l'activité des femmes et des hommes au travail », *Comprendre le travail, Éducation permanente*, n° 116 : 71-96.
- VAN PARIJS P., (dir.), 1993, *Ni Ghetto, ni tour d'ivoire. L'éthique économique et sociale aujourd'hui*, Louvain-la-Neuve, Académia.
- WALZER M., 1997, *Sphères de justice. Une défense du pluralisme et de l'égalité*, Paris, Le Seuil.
- WEBER M., 1971, *Économie et société*, Paris, Plon.
- WEBER M., 2003, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- WOOT P. de, 2005, *La Responsabilité sociale de l'entreprise. Faut-il enchaîner Prométhée ?*, Paris, Dunod.
- WUHL S., 2002, *L'Égalité, nouveaux débats*, Rawls, Walzer, Paris, PUF.

Mots clés : Justice, organisation, valeurs, travail, égalité.

Thinking Justice in Organizations: from Weber to Walzer

Summary : Teaching ethics applied to organisations generally comes up against a discredited conception of this notion among students. A lot of them do associate ethics at best to a fashion without content and at worst to a dissimulated strategy behind the veil of a civilized

vocabulary. This position, started with a first contact with the world of business which is often distorted, conceals a major dimension of the life of organizations. Through the example of the role repartition in a work team, this essay shows that decisions of management are based on a constant articulation between instrumental rationality – oriented to the research of efficacy – and rationality in value – that allows an individual to act in the name of values considered as rational. However, ethical questioning applied to organizations cannot satisfy itself with this simple statement, originally referred to Max Weber. In order to exceed the stage of the “pious hope” and be able to respond seriously to the critique, ethical questioning has to stand on the normative field and draw the contours of an “intra-organizational” justice. We outline several lines by reference to the work of Michaël Walzer.

Keywords : Justice, organization, values, work, equality.

Pensar la justicia en las organizaciones : de Weber a Walzer

Resumen : La enseñanza de la ética aplicada a las organizaciones, frecuentemente choca con una concepción muy desvalorizante de esta noción entre los estudiantes. Muchos lo asocian en los casos más optimistas, a una forma sin contenido, y en los más pesimistas a una estrategia de manipulación disimulada tras el velo de un vocabulario correcto. Esta toma de posición que parte de un contacto a menudo desviado hacia el mundo de los negocios, oculta un aspecto central en la vida de las organizaciones. A través del ejemplo del reparto de roles en un equipo de trabajo, este artículo muestra, en efecto, que las decisiones gerenciales implican una articulación constante entre racionalidad instrumental – centrada en torno a la búsqueda de la eficacia – y racionalidad valorizada – aquella hace que un individuo o un grupo, actúen en nombre de valores considerados como racionales. Sin embargo el cuestionamiento ético, no puede satisfacerse por esta mera verificación, en la cual la intuición fundadora remonta hasta Max Weber. Si se quiere ir más allá el estadio del deseo piadoso y responder seriamente a la crítica que se le hace, debe situarse en el terreno normativo y dibujar los contornos de una justicia «intra-organizacional ». Desplegamos algunos trazos apoyándonos en los trabajos de Michaël Walzer.

Palabras claves : Justicia, organización, valores, trabajo, igualdad.