



HAL
open science

Question de justice

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Question de justice. Hèla Yousfi, Gregor Bouville. Les dimensions oubliées de la gestion - Mélanges en l'honneur de Jean-François Chanlat, Presses de l'Université Laval, 2022. halshs-03828124

HAL Id: halshs-03828124

<https://shs.hal.science/halshs-03828124>

Submitted on 6 Jan 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

QUESTION DE JUSTICE

Auteur

Yvon PESQUEUX, Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Système d'Organisation », HESAM Université, 2 rue Conté, 75003 PARIS

Résumé

Il faut d'abord noter l'importance majeure des débats philosophiques sur la justice durant la seconde moitié du XX^e siècle, la référence majeure étant J. Rawl (1987) et les nombreux auteurs étant venus discuter ses positions. L'argumentation de ce texte sera construite par un retour initial aux théories de la justice organisationnelle avant de considérer la question d'une typologie des modes d'expression de la justice, ceci ouvrant alors l'exposé des arguments de Rawls et l'analyse des critiques qui lui ont été adressées.

Mots clef : Equité, Justice, Justice organisationnelle, Rawls,

Introduction

Il faut d'abord noter l'importance majeure des débats philosophiques sur la justice durant la seconde moitié du XX^e siècle, la référence majeure étant J. Rawls (1987) et les nombreux auteurs étant venus discuter ses positions. Ce débat se situe d'ailleurs en miroir des théories de la justice de l'École de Francfort, sans vraiment voir un dialogue entre ces deux courants, l'École de Francfort construisant une théorie de la justice sur la tension « justice effective - justice exigible ».

L'argumentation de ce texte sera construite par un retour initial aux théories de la justice organisationnelle avant de considérer la question d'une typologie des modes d'expression de la justice, ceci ouvrant alors l'exposé des arguments de Rawls et l'analyse des critiques qui lui ont été adressées.

1. De la justice en sciences de gestion

On retrouve des éléments du débat contemporain sur la justice en sciences de gestion avec les catégories de la justice organisationnelle, même si le lien avec les positions de Rawls n'y sont pas explicites.

C'est le cas de la théorie de l'équité de J. S. Adams (1963) qui a été formulée au début de ces débats, dans une perspective d'abord organisationnelle, en continuité avec les travaux de L. Festinger & E. Aronson (1957) en développant l'idée que la motivation au travail résulte de la disposition de l'individu à comparer sa situation à celle d'autres individus. La théorie de J. S. Adams postule qu'un travailleur est motivé dès lors qu'il perçoit sa situation comme étant équitable en comparaison avec celles d'autres individus de référence (les *significant others*), situation conduisant à un état de tension provoqué par le sentiment d'iniquité qu'il peut ressentir suite à ces comparaisons. Le principe d'équité repose sur une double comparaison : individuelle face à la tension « contribution – rétribution » et sociale - entre soi et les autres individus de référence. Cette double comparaison conduit à un sentiment d'équité, de sous équité ou de sur équité, sentiments entravant la construction de la motivation, d'où l'importance d'une gestion des ressources humaines permettant de changer les perceptions de la situation. Le concept d'équité procédurale qui en découle permet de fonder les procédures qui agissent sur le sentiment d'équité. Il prend en compte la distribution de ressources et entre dans le domaine des théories de la justice distributive (fondées sur l'adéquation entre le reçu et le perçu).

J. S. Greenberg (1987) ajoute à ce volet les fondements d'une théorie de la justice organisationnelle en distinguant d'abord deux dimensions dans l'équité : la justice distributive et la justice procédurale (ou des processus). A la théorie de l'équité de J. S. Adams qui rend compte du sentiment de justice distributive, il propose d'adjoindre le sentiment de justice vis-à-vis des procédures et des processus mis en place dans l'organisation (la justice procédurale), justice procédurale servant de référence aux décisions sur la façon d'attribuer les récompenses dans la mesure où, si les salariés bénéficient d'une information, ils doivent aussi pouvoir se justifier en donnant leur opinion et en pouvant faire des réclamations, ces processus influençant positivement l'équité.

Plus généralement, les perceptions des employés se rapportent en fait à trois dimensions de la justice organisationnelle : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (ou justice rétributive - qui se définit comme la qualité du traitement interpersonnel inhérente à la définition et la mise en place des procédures organisationnelles). La justice organisationnelle reflète les préoccupations concernant l'équité liée aux aspects non-procédures de l'interaction sur la base de deux catégories : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle, deux catégories qui, bien que se recouvrant en partie, doivent être considérées séparément, chacune ayant des effets différents sur les perceptions de la justice. Ce corpus tend à fonder une approche cognitive de la justice, en complémentarité des approches normatives. C'est d'ailleurs l'essentiel de l'ouvrage qu'il consacre à la question avec R. Cropanzano (2002).

Dans ce corpus, il est donc question de différents types de justice, typologie à laquelle invite la suite de ce texte.

2. Des différents types de justice

Tout un courant s'est donc développé depuis la décennie 60 à partir de la justice organisationnelle et qui distingue au delà de la justice distributive de J. S. Adams et de la justice organisationnelle de J. S. Greenberg :

- La justice distributive qui consiste à donner à chacun ce qui lui revient en tenant compte des différences qui existent entre les individus.
- La justice commutative qui est marquée par l'équivalence des obligations et des charges, (cf. les échanges économiques).
- La justice procédurale dont les auteurs de référence sont E. A. Lind & T. R. Tyler (1988) et qui se focalise sur les instruments et routines organisationnelles, et qui est aussi marquée par l'idée d'une justice comme modalité essentielle d'une quête de vérité, d'une justice comme méta-cognition en quelque sorte.
- La justice par interaction (ou communicationnelle) dont les auteurs de référence sont R. J. Bies & J. F. Moag (1986) qui tient compte de l'existence de références externes (liées à la société) et de la manière dont elles sont traduites à la fois dans l'équité des rémunérations (justice distributive) et dans les procédures de mise en œuvre de cette équité (justice procédurale).
- La justice par information qui marque l'importance accordée à la primauté liée à l'équilibre du niveau d'information entre les protagonistes de l'action.

Mais de façon plus large, n'oublions pas l'existence d'une justice par condamnation (qualifiée par P. Valéry de « justice répressive ») souvent assortie d'une justice compensatoire, celle d'une justice par empathie ou justice relationnelle (envers et avec les autres).

L'ensemble de ces perspectives marque l'existence de la référence à une justice comme rationalité (de la société, des organisations et des individus). Mais rappelons aussi, ce qui vaut tout autant pour l'actualité du contrat que pour les théories de la justice, la dualité ouverte par M. Hénaff (2002) entre « justice vindicatoire » (associée à la notion de vengeance et qui vaut avec la dette et dont trouve une actualité avec la violation du contrat) et « justice arbitrale » (qui se réfère à l'existence d'une autorité souveraine). Il faut également signaler la notion de « justice transactionnelle » qui, en présence d'un médiateur aboutit à une

transaction. Les catégories contemporaines de résolution des conflits (en particulier de corruption) mettent en avant la notion de justice transactionnelle.

La justice arbitrale se caractérise par la référence à un arbitre (ou un groupe arbitral) dès la signature du contrat, cet arbitre ayant trois caractéristiques : l'expertise, l'extériorité aux parties et la neutralité et se trouvant donc hors institution judiciaire, ce qui fait aujourd'hui débat quand elle trouve sa place au cœur des traités de libre échange.

Sur un registre différent de la justice arbitrale, la justice restauratrice (des liens) est considérée comme un palliatif à l'insuffisance des catégories de la justice organisationnelle quant au retissage des liens. La notion a d'abord été défendue et développée au début des années 2000 en matière judiciaire pour restaurer les liens entre les parties opposées et autres parties concernées. C'est en cela qu'elle s'oppose à la justice punitive en passant de l'idée de la violation des normes et des lois à celle de la violation des relations entre les personnes (Braithwaite, 1999 ; J. Goodstein & K. Aquino, 2010).

Au regard de la justice restauratrice, T. G. Okimoto & M. Wenzel (2014) ont proposé un modèle à partir de trois éléments clés : les responsables donnent des signes positifs quant à la volonté de résoudre le conflit et quant à la réparation des dommages causés, les victimes réagissent à ces efforts en acceptant de pardonner, les agents de l'organisation concernée supportent ces efforts. C'est la volonté de s'amender qui est considérée comme centrale avec, en miroir, le pardon, deux processus venant fonder la justice restauratrice, la discussion tournant autour d'une intention de réparer réduite à des raisons instrumentales qui peut toutefois être considérée, à la limite, comme suffisante, la réparation du dommage primant sur le pardon.

3. La théorie de la justice de J. Rawls (1971, 1975, 1993)

Ce texte de plus de 600 pages rend le commentaire difficile. Nous nous en tiendrons aux perspectives qui nous intéressent plus particulièrement en sciences de gestion, celles relatives à la nature de l'éthique et nous évoquerons également quelques uns des nombreux débats suscités par les thèses de Rawls, débats qui donnent parfois un éclairage significatif sur certains faits de notre société.

A un niveau très général, on peut considérer que la démarche de Rawls vise à réconcilier l'éthique et l'économie, sans pour autant les confondre, à associer la rationalité économique et la justification éthique à travers le développement d'une réflexion éthique rationnelle centrée sur l'analyse de la notion de justice. Rawls s'intéresse en effet aux liens qui existent entre l'efficacité économique et la justice sociale.

Si l'objectif de Rawls est assez traditionnel : s'interroger sur les principes qui permettent à une société de vivre harmonieusement, en en dégagant les fondements légitimes, sa réponse est d'abord contenue, comme il l'indique lui-même, dans une critique essentielle de l'utilitarisme, conception qui ne prendrait en compte que l'intérêt bien compris des Hommes. « *Mon but est d'élaborer une théorie de la justice qui représente une solution de rechange à la pensée utilitariste en général et donc à toutes les versions différentes qui peuvent en exister* » (p. 49). D'une certaine manière, l'utilitarisme ne serait qu'une version moderne et partielle d'une conception morale plus ancienne, plus vaste, que constitue la vision téléologique de l'Homme, de son existence, à travers la recherche de la « vie bonne »

déjà présente chez Aristote. En s'opposant à cette conception, Rawls fera le choix du déontologisme fondé sur la référence au Juste (par opposition au Bien) comme chez Kant mais il s'agira d'un Kant transformé ou modifié, ce choix ayant d'ailleurs fait l'objet de controverses. La recherche de l'universalité, de l'universalisme dans la définition et la quête du Juste l'oppose également au courant multiculturaliste et relativiste contemporain, affirmant la multiplicité des « vies bonnes », même si la réflexion de Rawls se développe dans un monde que l'auteur reconnaît lui-même comme étant inévitablement pluraliste.

4. Un objectif : le Juste au-delà du Bien

Si la société est une association d'intérêts au-delà des conflits que peut susciter la recherche de biens identiques ou différents, elle ne saurait s'y réduire car son harmonie présuppose l'existence de principes justes qui la fondent et qui soient reconnus par tous ses membres. De ce fait, on comprendra que le Bien ne saurait être la référence ultime et qu'il faut donc rechercher le Juste comme fondement de toute société. Mais si le projet aristotélicien d'une « vie bonne » est reconnu comme légitime, il ne peut se développer que dans le cadre de la société d'une communauté d'Hommes qui se fonde sur des principes universels qui leurs sont transcendants. Un tel choix s'oppose à l'utilitarisme, forme particulière d'une conception téléologique qui définit la justice par la maximisation du bien pour le plus grand nombre. On ne saurait concevoir un Juste qui serait synonyme de bonheur collectif par extrapolation de la représentation de bonheurs individuels, ce qui peut exiger le sacrifice de certains d'entre eux, le bonheur et le bien commun restant la référence ultime. Le bonheur collectif entendu comme la somme des bien êtres individuels ne peut prétendre être le véritable fondement de la société. L'affirmation de la transcendance du Juste par rapport au Bien, outre qu'elle implique une critique de l'utilitarisme, permet aussi de distinguer l'économie de la politique qui sont certes liées mais aussi reconnues comme spécifiques. Le fondement de la société est en dernière instance de nature politique et seule une telle légitimité pourra garantir l'harmonie de cette association d'Hommes qui, d'un côté cherchent à satisfaire leurs intérêts mais, d'un autre côté, sont reconnus comme capables de dépasser ce seul point de vue pour définir les principes de base de leur société. Mais à la différence de Kant, Rawls fera appel à une procédure contractualiste pour fonder ce choix déontologique et la supériorité du Juste de manière non transcendantale.

5. Conditions de la constitution procédurale de la justice

Pour obtenir un accord originel sur les principes de base de la société qui deviennent des règles légitimes d'organisation de l'ensemble de celle-ci, il faut donc garantir une délibération procédurale équitable. Pour ce faire, Rawls imagine l'existence d'une situation originelle hypothétique, l'existence de ce qu'il appelle un « voile d'ignorance » qui permette à chacun de faire un choix équitable, situation évoquée qui est, comme il le rappelle, hypothétique, non réelle et non historique. L'équité présuppose que le choix soit fait par des Hommes ignorant en quelque sorte leur situation, ce qui est justifié par le fait que, dans de telles conditions, l'Homme ne peut pas faire un choix injuste. Mais si les Hommes appelés à choisir sont ignorants, il faut aussi rappeler qu'ils sont sensés tout de même disposer d'un certain savoir, celui de la psychologie générale de l'humanité. En effet, derrière les droits, il est question

d'intérêt et la reconnaissance de la psychologie de l'humanité c'est, pour le sujet appelé à choisir, la reconnaissance que chacun a des revendications et une conception du bien qui demandent à être satisfaites. Une telle situation initiale évoque les théories du contrat social et le « spectateur impartial » d'A. Smith.

6. Résultat de l'analyse et de la méthode procédurales : les deux principes de la justice

Placés dans cette situation d'ignorance, les sujets humains selon Rawls peuvent aboutir à l'élaboration des deux principes de base de la justice.

« PREMIER PRINCIPE

Chaque personne doit avoir un droit égal au système total le plus étendu de libertés de base égales pour tous, compatible avec un même système pour tous.

SECOND PRINCIPE

Les inégalités économiques et sociales doivent être telles qu'elles soient :

- a) au plus grand bénéfice des plus désavantagés, dans la limite d'un juste principe d'épargne et,*
- b) attachées à des fonctions et à des positions ouvertes à tous, conformément au principe de la juste (fair) égalité des chances ».*

Le premier principe est celui de l'« égalité des libertés ».

Le second principe se divise en deux :

- Le principe de différence qui vise à assurer une certaine justice économique en tolérant des inégalités dans certaines conditions si elles profitent, au bout du compte, aux plus défavorisés.
- Le principe d'égalité des chances.

Le premier principe est toujours antérieur au second mais à l'intérieur du deuxième principe, le principe d'égalité des chances est antérieur au principe de différence. En effet, les inégalités de chances sont toujours désavantageuses pour les plus défavorisés.

Ces deux principes aboutissent à des situations concrètes mixtes faites d'égalité et d'inégalité. Le premier principe définit les égalités de base qui doivent être satisfaites. Ces égalités de base auxquelles tout le monde a droit sont parmi les plus importantes avec la liberté politique, le droit de vote, le droit d'occuper un poste public, la liberté d'expression et de réunion, la liberté de pensée et de conscience, la liberté des personnes.

Une telle position mêlant à la fois défense de l'égalité et acceptation d'une certaine inégalité expose Rawls à deux critiques opposées : celle de défendre un égalitarisme radical (dans son intention de réduire les inégalités au profit des plus défavorisés) et celle également de justifier l'inégalité puisque « *l'injustice est simplement constituée par des inégalités qui ne bénéficient pas à tous* » (Rawls, p. 86).

7. Avantages et intérêts d'une telle position

Le projet essentiel qui fait tout l'intérêt de l'entreprise de Rawls réside dans la tentative d'établir des rapports entre l'économie et l'éthique, de reconnaître que les deux domaines et les deux démarches sont liés, mais d'une manière très différente de celle de l'utilitarisme. Lorsque Rawls reconnaît la nécessaire place de l'éthique dans la société, c'est pour affirmer qu'on ne saurait la réduire à la satisfaction des désirs ou intérêts individuels et collectifs et pour défendre la priorité du Juste sur le Bien. Cette opposition apparemment abstraite et théorique entre ces deux valeurs - le Juste et le Bien - traduit en fait cette idée qu'une société juste doit faire passer le respect de certaines valeurs fondamentales comme la liberté et la justice avant la satisfaction des besoins socio-économiques. Le « sacrifice » de l'individu ou de certains individus au profit de la collectivité ne saurait donc être justifié et passer par l'abandon de principes éthiques universels.

La reconnaissance de la spécificité de la morale garantit aussi pour Rawls l'équilibre de la société et en assure le fondement. Il ne s'agit pas pour lui de célébrer simplement et idéalement le triomphe de la moralité, des principes moraux et de définir théoriquement le meilleur fondement possible de la société. Si Rawls célèbre la primauté du Juste sur le Bien, c'est parce que le pluralisme qui existe dans nos sociétés modernes est celui de la diversité des conceptions de la « vie bonne ». Seule la référence à un Juste universel rendue possible grâce à la méthode procédurale peut permettre de trouver un terrain d'entente entre des représentations culturelles diverses et constituer la base légitime d'une telle société pluraliste. On trouve ainsi chez Rawls une critique de certaines attitudes communautariennes et le maintien d'une exigence d'universalité.

8. Réserves et critiques

C'est la nature de la situation originelle (le « voile d'ignorance ») qui est sujette à un certain nombre de critiques. La priorité reconnue à la morale par rapport à l'économie est également dénoncée comme étant l'expression d'un certain idéalisme qui traduirait par ailleurs l'attachement à des formes de vie politique et à une conception de l'Homme bien déterminée qui serait globalement celle de la société démocratique occidentale.

L'idéalisme de cette position initiale est source d'une critique qui est exprimée à travers la question de P. Ricoeur (1991) : « *Jusqu'à quel point un pacte anhistorique peut-il lier une société historique ?* ». En fait, l'idéalisme de Rawls se traduirait par la non prise en compte de la violence de fait qui existe dans la société. Le débat procédural invoqué par Rawls n'apparaît-il pas totalement abstrait au regard de certaines situations concrètes historiques ? Cette évacuation de la violence n'est-elle pas la conséquence d'une attention insuffisante à la réalité de fait et des luttes de pouvoir. Ne témoigne donc t-elle pas de l'absence d'une pensée véritablement politique qui serait occultée par le privilège accordé à la réflexion morale ?

D'autres critiques ont dénoncé, dans le schéma de Rawls, une description fictive qui ne permet pas un véritable dialogue effectif. Ce sera ainsi la critique de J. Habermas pour qui les principes éthiques doivent être dégagés au terme d'une discussion, mais qui doit se dérouler dans le cadre d'institutions concrètes et non plus idéales.

La critique de l'utilitarisme auquel s'attache Rawls n'échapperait pas, selon D. Méda (1995), à une conception individualiste et contractualiste de la société traduisant une analyse partielle. Elle regroupe en fait trois attitudes : un privilège accordé au Juste sur le Bien, à l'individu sur la communauté, à l'économie sur la politique, héritage de la pensée du XVIII^e siècle. La démarche de Rawls se révélerait en fait insuffisante à résoudre les questions légitimes qu'elle pose et sa critique de l'économisme serait incomplète.

Une critique en termes de méthode a été faite sur l'aspect sophistique de la position de Rawls, en particulier par R. Laufer (1990) ou P. Ricoeur (1991, pp. 216-230). R. Laufer souligne ainsi que la théorie de Rawls n'implique aucune théorie générale de la motivation humaine ni une forme de société particulière.

9. Smith et Rawls

Un parallèle peut être établi entre A. Smith et Rawls au regard de *La théorie des sentiments moraux* et de *La richesse des nations*. Le parallèle s'établit particulièrement bien au moment où Rawls analyse les sentiments (attitudes) moraux, c'est-à-dire au moment où il renoue avec la forme smithienne alors qu'il avait plutôt tendance à se référer jusqu'ici à une démarche kantienne. Le questionnement des deux auteurs sur morale et justice suivent bien souvent un cours parallèle, en particulier sur le fait de savoir comment des individus qui ne recherchent pas le bien commun parce qu'ils ignorent ce qu'il est en arrivent néanmoins à créer une société par référence à la logique économique. En effet, aussi bien chez Smith que chez Rawls on retrouve trois caractéristiques du jugement moral : son immédiateté (générée par l'expérience personnelle), sa généralité et son caractère obligatoire dans une société où l'activité économique occupe une place écrasante. Les principes et leur déclinaison chez Rawls jouent aussi le même rôle que des opérateurs comme la sympathie ou la prudence chez Smith. La théorie de la « position originelle » tient aussi de celle du « spectateur impartial ». Les deux démarches peuvent, en quelque sorte, être qualifiées de généalogiques, généalogie éclairée par l'économie comme processus de socialisation, une économie politique enrichie considérablement par Rawls. C'est ainsi que le statut de la rationalité dont l'importance pour les rapports entre éthique et économie est majeure, y possède un caractère identique.

A. Sen (1993) se livre aussi à un commentaire des thèses de Rawls dans les essais rassemblés dans son ouvrage *Ethique et économie*. Il souligne, en particulier, la conception déontologique de l'oeuvre de Rawls - la définition de principes - qui s'oppose aux conceptions conséquentialistes, en particulier pour son principe de différence, où l'impact des décisions est jugé par rapport au niveau d'utilité des plus mal lotis qui pose le problème de l'égalité tel qu'il a été résolu par Rawls, en particulier pour la référence à un point de comparaison obtenu par rapport à la « position originelle » derrière le « voile d'ignorance ». C'est cette référence qui lui permet de se distinguer des utilitaristes car le « voile d'ignorance » est justement ce qui remet en cause le principe de la maximisation de l'utilité individuelle, même à l'origine, c'est-à-dire en l'absence de point de comparaison. D'où la validité de la critique formulée dans l'oeuvre de Rawls sur la théorie du bien être mais aussi toute l'ambiguïté de la référence aux biens premiers dans leur processus de définition. En

particulier, Rawls aboutit au fait que les individus ont besoin peu ou prou des mêmes biens premiers comme moyens de la liberté. Et c'est ce que conteste A. Sen.

10. Ouvertures sur les sciences de gestion

L'oeuvre de Rawls surprend par le recours relativement limité à la référence philosophique alors qu'à l'inverse, le recours à la réflexion économique et à ses sous-basements philosophiques et logiques est important. Ceci lui confère une prime comme référence possible en sciences de gestion d'autant qu'il met en avant l'importance de la société, un des enjeux majeurs des débats de ce champ aujourd'hui. C'est pourtant la primauté de ses références à l'économie qui en fait un auteur très souvent cité en sciences de gestion, comme le fait, par exemple, O. Gélinier (1991), quand il en réduit la pensée aux deux principes de référence de *La théorie de la justice*. Ceci n'empêche pas J. Moussé (1992) d'en souligner le caractère faiblement opératoire à ses yeux en sciences de gestion en écrivant : « *Aux Etats-Unis, John Rawls présente sur la justice un ouvrage mal écrit et touffu généralement qualifié de fondamental. Il y propose des considérations éclairantes mais désincarnées, peu susceptibles de tirer les entrepreneurs perplexes de leur perplexité* ». J.-M. Baudoin (1994) souligne l'importance de la procédure chez Rawls comme alternative à la thèse utilitariste. Dans son paragraphe intitulé « La justice distributive », il écrit : « *Elle nous oblige à sortir de la sphère privée pour entrer résolument dans la question publique. L'exigence éthique se confond alors en souci de justice* ». *La théorie de la justice* constitue, à ses yeux, une approche de grande envergure de cette question en dépassant la thèse utilitariste qui dominait jusque là dans la pensée anglo-américaine par substitution d'un modèle de la justice distributive fondé en raison. Le contexte ne peut plus être considéré comme pure contingence et il devient nécessaire de s'intéresser aux conditions de choix des principes, réflexion riche dans ses conséquences en sciences de gestion. C'est cet argument que reprend G.-Y. Kervern (1993) quand il souligne l'importance de l'organisation et du système de gestion conduisant à la distinction entre une éthique stratégique comprenant l'axiologie par comparaison avec Rawls et correspondant à la rédaction d'un système de valeurs et à l'approfondissement de ces valeurs ainsi que la déontologie qui correspond à la définition de règles du jeu par un ensemble de spécialistes d'une même profession en liaison avec cette axiologie.

Mais c'est pourquoi la référence continue à la rationalité dans les raisonnements de Rawls et dans la genèse des concepts, principes et opérateurs logiques de son raisonnement, alliée à une position accrochée à un solide « bon sens » peut risquer de faire de cet ouvrage une forme de « bréviaire social-démocrate » pour patron progressiste.

Mais il faut mettre l'accent sur l'importance de la procédure qui sert de référence majeure en théorie des organisations : procédure comme trait commun aux organisations, procédure comme ciment de l'organisation et donc gage de sa pérennité.

En outre, Rawls présente de nombreux intérêts en termes de méthode. Pour T. Donaldson & T. W. Dunfee (1995), par exemple, la théorie des contrats a été introduite par Rawls pour justifier et clarifier les obligations de la société vis-à-vis des membres les plus

démunis. Cette utilisation de la théorie des contrats va donc venir très souvent justifier la référence à Rawls, de façon aussi bien épistémologique qu'idéologique au-delà d'une stricte référence à l'utilitarisme.

Le principe de l'égalité des droits chez Rawls peut constituer aussi le point de départ de l'idée d'interaction (cf. P. Pruzan & O. Thyssen (1988) dans la mesure où chaque acteur peut rationnellement réclamer autant de droits que ce qui est compatible avec les autres acteurs titulaires des mêmes droits. Ce principe présuppose le dialogue qui est basé sur et qui conduit aux valeurs partagées, opérateur clé de la convergence de buts des acteurs de l'organisation et donc aussi de l'efficacité de l'entreprise.

Mais Rawls peut également offrir une référence à la conduite des chefs d'entreprise. La priorité donnée à la liberté suscite ainsi le commentaire suivant de J. Moussé : *« A la lumière de ce principe, les responsables d'entreprise pourraient se poser quelques questions : l'organisation qu'ils mettent en place, gèrent ou transforment n'impose-t-elle véritablement que les seules contraintes imposées par la réalisation des objectifs communs ? La répartition des tâches, des pouvoirs, des rémunérations, est-elle autant que possible exempte des privilèges injustifiés ou obsolètes qui empoisonnent sans nécessité le jeu des relations entre les différentes catégories de personnel ? Permet-elle à chacun de participer à l'effort de tous au mieux de ses capacités ? »* (1989, p. 120).

La justification des inégalités est, pour sa part, qualifiée d'abstraite mais de féconde surtout à partir du moment où l'on prend en compte les deux conséquences qui en sont indissociables, donc une responsabilité du chef d'entreprise construite sur une base déontologique en conformité avec la recherche du « souci de soi ».

Pour l'égalité des chances, J. Moussé souligne : *« Elle s'oppose à toutes formes de discrimination fondées sur des caractères étrangers aux exigences des fonctions à remplir dans les organisations concernées. La compétence, l'expérience, l'habileté, la capacité de travailler avec autrui restent certes critères d'une inévitable sélection. Mais celle-ci doit exclure le racisme, le sexisme, l'intolérance religieuse et autres critères sociaux »* (1989, p. 121). Même si c'est une conséquence d'application difficile il faut essayer de la respecter (dans le recrutement, les licenciements, la formation, les rémunérations souligne toujours J. Moussé).

La deuxième conséquence qui est l'attention portée aux plus désavantagés est considérée comme relativement inapplicable : *« Ces principes assez clairs peuvent laisser perplexes les responsables d'entreprise. Ils n'ont guère le loisir et encore moins d'instruments de mesure pour savoir si les changements auxquels ils doivent constamment faire face, ou qu'ils provoquent en réponse aux permanents défis de l'économie, de la technique et de la politique, sont ou ne sont pas justifiés par l'amélioration des conditions de vie de tous les salariés »* (1989, p. 122). C'est pourquoi l'application de ce deuxième principe est susceptible de relativiser les décisions des responsables dans le sens d'une plus grande justice. Les dispositions du marché doivent donc être réglementées dans le sens de la préservation des conditions sociales plus justes. J. Moussé critique pourtant la maximisation du bien être (qui donne sens aux activités économiques) au nom de la critique de cette notion

de bien-être dont l'identification est difficile. Le fonds d'égalitarisme de *La théorie de la justice* peut également être critiqué au nom de la récompense à l'initiative. Pour conclure, ne pourrait-on souligner, avec J. Moussé : « *En fin de compte, cette réflexion sur la justice n'a fait que nous plonger davantage dans l'univers des compromis dont nous disions déjà qu'aucun règlement, aucune loi, ne peuvent dissiper les incertitudes. On ne peut que proposer des principes d'orientation, définir un esprit capable d'éclairer des décisions* » (1989, p. 125).

Références

- Adams J. S. (1963), « Towards an Understanding of Inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°67, November, p. 422-436.
- Aronson E. & Festinger L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press.
- Baudoin J.-M. (1994), « La réflexion éthique contemporaine », *Education Permanente*, n°121.
- Bies R. J. & Boag J. F. (1986), « Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness », in Lewicki R. J. & Sheppard B. H. & Bazerman M. H., *Research on Negotiations in Organizations*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, vol.1, p. 43-55.
- Braithwaite J. (1999), « Restorative Justice: Assessing Optimistic and Pessimistic Accounts », *Crime and Justice*, vol.25, p. 1-127.
- De Rozario p. & Pesqueux Y. (2018), *Théorie des organisations*, Pearson, Paris.
- Donaldson T. & Dunfee T. W. (1995), « Integrative Social Contracts Theory. A Communitarian Conception of Economic Ethics », *Economics and Philosophy*, vol.11, p. 85-112.
- Gélienier O. (1991), *L'éthique des affaires - Halte à la dérive*, Seuil, Paris.
- Greenberg J. S. (1987), « A Taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, p. 9-22.
- Greenberg J. S. & Cropanzano R. (2002), *Advances in Organizational Justice*, Stanford Business Book.
- Goodstein J. & Aquino K. (2010), « And Restorative Justice for all: Redemption, Forgiveness, and Reintegration in Organizations », *Journal of Organizational Behavior*, vol.31, n°4, p. 624-628.
- Hénaff M. (2002), *Le prix de la vérité*, Seuil, collection « La couleur des idées », Paris.
- Kervern G.-Y. (1993), *La culture réseau*, ESKA, Paris.
- Laufer R. (1990), « Rawls, Dworkin, Perelman, Fragments d'une grande argumentation », *Philosophie*.
- Lind E. A. & Tyler T. R. (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum, New York.
- Méda D. (1995), *Le travail une valeur en voie de disparition*, Aubier, collection « Alto », Paris.
- Moussé J. (1989), *Fondements d'une éthique professionnelle*, Editions d'Organisation, Paris.
- Moussé J. (1992), « Le chemin de l'éthique », *Revue Française de Gestion*.
- Okimoto T. G. & Wenzel M. (2014), « Bridging Diverging Perspectives and

Repairing Damaged Relationships in the Aftermath of Workplace Transgressions », *Business Ethics Quarterly*, vol.24, n°3, p. 443-473.

- **Pesqueux Y. & Ramanantsoa B. & Saudan A. & Tournand J.-C. (1999), *Mercurus et Minerve : perspectives philosophiques sur l'entreprise*, Ellipses en collaboration avec Bernard Ramanantsoa, Alain Saudan et Jean Claude Tournand, Paris.**
- **Pruzan P. & Thyssen O. (1988), *Conflict and Consensus : Ethics as Shared Value Horizon for Strategic Planning*, Institute of Computer and System Sciences, Copenhagen Business School.**
- **J. Rawls J. (1971, 1987), *Théorie de la justice*, trad. C. Audard, Paris, Seuil (Ed. originale, *Theory of Justice*, Belknap, New York, 1971).**
- **Rawls J. (1975), « A Kantian Concept of Equality », *Cambridge Review*.**
- **Rawls J. (1993), *Justice et démocratie*, Seuil, Paris.**
- **Ricoeur P. (1991), *Lectures I*, Seuil, Paris.**
- **Sen A. (1993), *Ethique et économie*, PUF, Paris.**
- **Valéry P., *Tel quel*, folio, collection « essais », Paris, n° 292.**