
XIV^e Rencontres du RIUESS

Prise de décision et expériences morales dans les organisations. Une analyse comparative des entreprises à finalité lucrative et entreprises sociales du secteur agro-alimentaire, en Belgique francophone.

Pongo, Thomas, CIRTES et CRECIS (UCL), Université Catholique de Louvain (Belgique), thomas.pongo@uclouvain.be

Résumé

Cet écrit synthétise l'architecture théorique d'un projet de recherche qui prend pour objet les expériences morales des acteurs au sein des organisations. Il s'interroge sur le déploiement pratique du sens de la justice des acteurs en situation de prise de décision collective et stratégique. L'enquête est réalisée au sein d'entreprises de distribution de petite taille du secteur agro-alimentaire. Souhaitant rendre compte de la pluralité des formes d'agir économique (Gardin, 2006; Laville, 2003), ce projet compare une entreprise à finalité lucrative à deux entreprises sociales ainsi que deux entreprises sociales. Les deux entreprises sociales se distinguent par leur degré - élevé/faible - de dépendance par rapport aux ressources monétaires d'origine marchandes.

***Mots-clés** : expériences morales, sens de la justice, prise de décision, économie plurielle, rationalité instrumentale, rationalité axiologique.*

Abstract

This article synthesizes the theoretical foundations of a research project that aims to study moral experiences within organizations. It questions the practical use of actors' sense of justice in collective and strategic decision-making situations. The inquiry studies small and medium enterprises operating in the Food Industry. Acknowledging for the plurality of economic activities (Gardin, 2006; Laville, 2003), this projects compares a for-profit enterprise with two social enterprises. The two social enterprises differ in their dependence on market resources.

***Mots-clés** : moral experiences, sense of justice, organizational decision-making, plural economy, instrumental rationality, axiological rationality.*

Table des matières

Rédaction

1. Introduction	3
2. Questions de recherche	4
3. Clarifications conceptuelles	4
4. Une approche comparative : entreprises sociales et entreprises à finalité lucrative	6
5. Hypothèse : le régime de propriété d'entreprise comme dispositif conventionnel	9
6. Conclusions	11
7. Bibliographie	12

Tableaux

1. Comparaison des impulsions initiales et finalités entre types d'entreprises	7
2. Comparaison des droits de propriété entre types d'entreprises	8

1. Introduction

Avancer que *l'éthique* tient une place centrale dans les débats de société semble désormais aller de soi. Qu'ils prennent la forme de questionnements, de dénonciations discrètes ou de revendications publiques, un détour rapide par les productions citoyennes, médiatiques ou politiques suffit pour démontrer la prégnance de la « question morale » dans les situations quotidiennes ordinaires.

Le secteur agro-alimentaire n'échappe pas à ce véritable *tournant éthique*. Les protestations fusent de toute part : qualité de nos écosystèmes, conséquences des pratiques agricoles, état des salaires des petits producteurs, accès à une alimentation de qualité et responsable, convivialité et économie de proximité, souveraineté alimentaire des états, etc. Pour répondre à certaines de ces interpellations, de nombreuses initiatives ont vu le jour : groupements d'achat commun (GAC), groupes d'achat solidaire de l'agriculture paysanne (GASAP), associations pour le maintien de l'agriculture paysanne (AMAP), coopératives de consommation, production et distribution ou encore épiceries de quartier.

Sans douter des motivations qui animent ces acteurs, nous estimons que l'ensemble des initiatives présentes sur ce secteur permettent d'ouvrir un champ d'interrogations fécond. A nos yeux, ni la société civile ni la communauté scientifique ne peuvent se contenter des promesses d'un esprit, qu'il soit « solidaire » (Frère, 2009) ou « convivial » (Caillé et al., 2011) dès lors qu'il est question de traiter de questions relevant de la justice sociale ou de la soutenabilité écologique. En effet, il n'est pas certain que les entreprises à finalité lucrative (en particulier les petites et moyennes entreprises) soient dans l'incapacité de s'engager dans un rapport plus juste envers la société et la nature. La reconnaissance de leur responsabilité dans l'occurrence de certains problèmes sociétaux (Chanlat, 2007), d'une part, et l'expression de leur volonté de se les approprier et de les résoudre a déjà été souligné à plusieurs reprises (Carroll, 1973; Garriga et Melé, 2004; Gond et Déjean, 2004). Au sein d'une entreprise à finalité lucrative, la norme d'utilité est-elle omniprésente? Empêche-t-elle que d'autres référents normatifs soient considérés *pour eux-mêmes*? L'absence d'espaces délibératifs a-t-il une influence sur la capacité des acteurs à s'engager dans des réflexions en valeur? A l'inverse, au sein d'une entreprise sociale, la norme de réciprocité permet-elle de facto de libérer les acteurs d'une rationalité instrumentale? Les espaces délibératifs des entreprises sociales laissent-ils vraiment davantage plus de place à la rationalité axiologique? Ces normes et espaces ou formats de mise en commun sont-ils omniprésentes, s'imposent-ils et ou suffisent-ils pour résoudre les expériences morales des acteurs? A quelles conditions contraignent/permettent aux acteurs de défendre des valeurs pour elles-mêmes? Telles sont les interrogations auxquelles nous tenteront de trouver une réponse tout au long de ce projet.

2. Questions de recherche

Ce projet de recherche souhaite répondre à deux questions principales. Comment les acteurs traitent-ils les expériences morales vécues subjectivement en situation de prise de décision collective? Existe-t-il des différences entre la façon dont les acteurs de entreprises à finalité lucrative et d'entreprises sociales résolvent ces expériences?

3. Clarifications conceptuelles : Notions fondamentales

3.1 Prise et processus de prise de décision : définitions.

Habituellement, la prise de décision renvoie généralement à l'idée selon laquelle les individus marquent « un choix parmi les lignes de conduites » (Simon, 1960, p. 1), c'est-à-dire, qu'ils « opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné » (Eilon, 1969 cité par Naffakhi, 2008, p. 105). Mintzberg (1976) et Urfalino (2005) donnent une autre épaisseur théorique au concept. Davantage inscrit dans une « philosophie de l'action », les auteurs avancent que la décision n'est autre qu'un « un engagement spécifique à l'action » (Mintzberg, 1976, p. 246) ou encore « l'arrêt d'une intention d'agir » (Urfalino, 2005, p. 13).

Complétant ces développements, certains auteurs avancent que ces *arrêts* ou *engagements* ne sont qu'un moment spécifiques d'un *processus* qui s'étend sur plusieurs étapes. La littérature distingue quatre *étapes* singulières, à savoir, l'émergence du problème, l'exploration des solutions, la sélection des solutions et, finalement, l'implémentation de la décision¹ (Bourgeois et Nizet, 1995). Au sein de chaque étape se déroule un « ensemble d'activités » spécifique (Bérard, 2009, p. 66).

Dans le cadre de cette recherche, nous étudions la *trajectoire argumentative* d'un processus de prise de décision. Il est davantage question l'apprécier l'ensemble d'un *processus* que d'en évaluer l'*output* final². Ce faisant, nous reprenons à notre compte l'idée selon laquelle « la décision est un processus et non un acte isolé » (Levêque in Jacquemain et Frère, 2008, p. 59). Notre intérêt ne porte donc pas sur l'identification *du* décideur ni de *ses* raisons. Il s'agit plutôt d'analyser « les logiques à l'œuvre dans les multiples flux décisionnels » afin de « reconstituer l'enchaînement aboutissant au résultat » (ibid., p. 59). Pour ce faire, nous mobilisons les contributions des travaux étudiant les attitudes et stratégies d'acteurs (Bourgeois, 1990 ; Bourgeois et Nizet, 1995).

¹ Nous ne postulons pas pour autant en faveur d'une approche linéaire du processus de prise de décision. Notre sensibilité à l'égard des stratégies d'acteurs nous amènent justement à considérer des formes atypiques de moments décisionnels tels que le *non-aboutissement* d'un processus, les *blocages* temporaires ou les *boucles* (Bourgeois et Nizet, 1995; Pichault et Nizet, 2001).

² En cela, nous nous démarquons des études qui étudient le caractère absurde ou non (par exemple, Morel, 2002), morale ou immoral (par exemple, Treviño, 1986) d'une décision.

3.2 Expériences morales, justifications, sens de la justice et grammaires du juste : le point de vue « pragmatique »

Par expériences morales, nous entendons les situations de la vie ordinaire appréciées par les acteurs à partir de principes éthiques, c'est-à-dire, les moments où les acteurs apprécient « subjectivement un ensemble de valeurs disponibles » (de Nanteuil, 2009, p. 74) quand ils sont engagés dans l'action. Les personnes *jugent* ou *interprètent* des actions ou des situations à partir de catégories morales ou de principes éthiques³.

Ces activités de jugement ou d'interprétations morales sont permises grâce aux compétences morales ou au « *sens de la justice* » (Nachi in Breviglieri et al., 2009) que possèdent chaque acteur. Ce sens de la justice est généralement défini comme un « équipement mental dont disposent les *personnes* pour exercer leur jugement, coordonner leurs actions pour pouvoir s'ajuster aux situations ou mener des opérations de critique ou de justification » (Nachi, 2006, p. 43). Lorsqu'ils mobilisent leur sens de la justice ou, lorsque ce dernier est confronté par une situation interpellante, les individus peuvent alors s'engager dans des *activités de justifications*. Par cet terme, nous pouvons entendre « l'acte de justifier, de prouver, c'est-à-dire l'opération d'argumentation qui consiste à *faire valoir* le bien-fondé de quelque chose, une parole ou une action » (Nachi in Casillo, 2013).

Pour les auteurs, ces justifications prennent sens au sein d'une grammaire du juste particulière (Nachi in Breviglieri et al., 2009, pp. 399-400). En effet, comme le souligne Guigou (2003), « ces arguments ne se déploient pas de façon hasardeuse, ils peuvent être regroupés en différents modèles » (Guigou, 2003, p. 202). Et l'auteur d'ajouter que « ces modèles se réfèrent toujours à une conception spécifique du bien commun contenue dans ce que Boltanski et Thévenot (1991) appellent une “ cité ” » (Guigou, 2003, p. 202).

Chaque cité est fondée sur un principe supérieur commun, c'est-à-dire, sur « un ensemble organisé de normes correspondant à une façon idéal de vivre en société du point de vue de la justice (Vrydags, 2006, pp. 7-8). Nous pouvons considérer chaque cité comme un positionnement normatif permettant « de mesurer la grandeur des personnes qui s'en réclament » (Guigou, 2003, p. 202). La littérature présente en général une grammaire du juste organisée autour de six cités⁴ différentes : la cité de l'inspiration, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité marchande, la cité industrielle, la cité civique. Les grandeurs respectives de chaque cité étant : la grâce ou la créativité (*inspiration*), l'estime ou la confiance (*domestique*), la renommée ou la reconnaissance (*opinion*), le prix (*marché*), l'efficacité ou la performance (*industrielle*) et, enfin, le collectif ou l'égalité (*civique*) (Jaquemain, 2001 et Richard-Ferroudji, 2008).

Ces premières bases conceptuelles étant posées, nous pouvons désormais développer davantage notre compréhension des contextes organisationnels et, surtout, leur influence sur la façon dont les acteurs traitent leurs expériences morales en situation de décision collective. Dans un premier temps, nous comparons l'idéal-type de l'entreprise à finalité lucrative à celui de l'entreprise sociale

³ Nous pensons, par exemple, aux discussions distinguant l'éthique ou la morale. Pour une discussion sur le rapprochement entre ces deux termes, nous renvoyons le lecteur aux arguments de de Nanteuil in Bévort (2012).

⁴ Nous notons également les développements plus récents relatifs à la « cité par projet » ou « cité verte » (Richard-Ferroudji, 2008: 38).

(section 5). Dans un second temps, nous profiterons de cette comparaison pour formuler des hypothèses de travail (section 6).

4. Une approche comparative : entreprises sociales et entreprises à finalité lucrative

Afin de comparer les deux types d'entreprises⁵, la littérature sur l'économie sociale et solidaire⁶ propose plusieurs *catégories opératoires*. Dans le cadre de ce projet, nous retenons les travaux qui distinguent les entreprises à finalité lucrative des entreprises sociales à partir de l'impulsion initiale, la finalité de l'organisation et les régimes de propriété.

Sur base des propos des auteurs, il ressort que les entreprises à finalité lucratives résultent d'une *impulsion marchande* et sont orientées vers la maximisation de la rentabilité des capitaux investis afin de satisfaire les attentes des actionnaires/associés. Les entreprises sociales, quant à elles, procèdent d'une *impulsion réciproitaire* davantage mue et orientée par une volonté de créer du lien social (Laville, 1994; Gardin, 2008). Leur finalité est davantage orientée vers les membres de l'organisation et/ou d'autres bénéficiaires *hors organisation* (Defourny et Nyssens, 2010; Dembinski, 2004; Laville, 2001; Laville, 2006). Ces arguments sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Entreprises à finalité lucrative	Entreprises sociales
<u>Impulsion</u>	
Impulsion marchande (rentabilité des capitaux investis)	Impulsion réciproitaire (lien social)
<u>Finalités/objectifs</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Finalité lucrative</u> : Maximisation de la rentabilité des capitaux investis - Réalisation d'un gain ou d'intérêts privés des actionnaires/associés/gérants. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Finalité non-lucrative</u> : Service à la communauté, révélation et satisfaction de demandes sociales, réponse à des enjeux sociaux et éthiques, atteinte de finalités de justice sociale et de soutenabilité écologique, etc. - Satisfaction ou défense des intérêt mutuels des parties prenantes et/ou intérêt général, défense d'un bien commun, réalisation d'une valeur.

Tableau 1 : Comparaison des impulsions initiales et finalités entre types d'entreprises

Il nous faut garder à l'esprit que la finalité de l'organisation est elle-même la résultante du régime de propriété : « les objectifs d'une entreprise dépende de la structure de propriété, [c'est-à-dire], des parties prenantes détenant les droits de propriété » (Laville and Nyssens, 2001, p. 314).

⁵ Compte tenu du caractère synthétique de cette note, nous ne présentons pas une définition extensive de l'entreprise sociale.

⁶ Enjolras (2000 & 2005 & 2009), Fraisse et al. (2007), Labie (2005), Laville and Nyssens (2001), Malo and Rodrigues (2003), Malo and Richez-Battesti (2011), Mertens (2010 & 2010), Petrella (2003), Petrella and Richez-Battesti (2009), Richez-Battesti (2009).

Ces droits de propriété sont doubles : les droits de contrôle résiduel, d'une part, et les droits aux bénéfices résiduels, d'autre part (Enjolras, [2000](#); Petrella, [2003](#)). Le premier droit porte sur le contrôle et l'usage des biens matériels (Hoarau et Laville, [2008](#); Petrella, [2003](#)). Le second droit porte sur la distribution des revenus *restant* ('*remaining revenues*') une fois que toutes les autres rémunérations contractuelles aient été honorées (Enjolras, [2009](#); Hoarau et Laville, [2008](#); Defourny et Nyssens, [2010](#) et [2011](#); Mertens, 2010; Mertens et Marée, [2010](#); Petrella, [2003](#)).

Dans le cas des entreprises à finalité lucrative, seuls les propriétaires, c'est-à-dire les apporteurs de capitaux, ont droit au contrôle ainsi qu'aux bénéfices résiduels (Hoarau et Laville, [2008](#)). La qualité de propriétaire est définie « selon les conditions imposées par les propriétaires actuels » (Ciccia, 2011, p. 40). Au sein des instances décisionnelles (CA et AG), les droits sont distribués en proportion des apports en capitaux. Les propriétaires des entreprises sociales peuvent être des associés ou des membres (Rijpens in Mertens, 2010, p. 288). A la différence des entreprises à finalité lucrative, la qualité de membres est « ouverte à tous » (Ciccia, 2011, p. 40) et s'acquiert en ayant payé le droit d'adhésion. La prise de décision est distribuée au regard du principe « un homme, une voix ». Les droits de contrôle sont détenus par tous les membres (Rijpens in Mertens, 2010, p. 288). Le droit aux bénéfices résiduels est également détenu par tous les membres. Cependant, au sein des entreprises sociales, les décisions relatives à la redistribution des surplus doivent satisfaire aux contraintes spécifiques aux dispositions statutaires de l'organisation. Au sein des associations (ASBL), les excédents ne peuvent être redistribués aux propriétaires (contrainte de non-redistribution). Au sein des coopératives, la situation est sensiblement différente dans la mesure où la redistribution des revenus est permise (limitation de redistribution). Cependant, les valeurs et l'esprit coopératif sont tels que « le dividende distribué aux associés est modéré » (Vanhove in Ciccia, [2011](#), p. 52).

Ces arguments sont exposés dans le tableau ci-dessous :

Entreprises à finalité lucrative	Entreprises sociales
<u>Propriétaires</u>	
<p>Actionnaires ou gérants (parties prenantes ayant apporté les capitaux) <i>Figure-type</i> : l'agent économique</p>	<p>Membres ayant payé leur droit d'adhésion (dans le cas d'organisations formelles) ou membres (dans le cas d'associations de fait). <i>Figure type</i> : le citoyen</p>
<u>Droits de propriété (1)</u>	
<p><u>Droit de contrôle résiduel</u> : Les <i>propriétaires</i> (actionnaires ou gérants) ont le droit d'utiliser les objets physiques ou matériels (Enjolras, 2009: 770) en proportion des parts de capital investis (« une part, une voix »)</p>	<p><u>Droit de contrôle résiduel</u> : Le droit à l'usage des objets physiques ou matériels est ouvert aux <i>membres</i> et membres du conseil d'administration (Enjolras, 2009: 772) selon le principe de non-domination du capital (Mertens, 2010) (« un homme, une voix »). Ce droit peut également procéder d'autres arrangements délibératifs/participatifs, notamment pour les associations de fait.</p>
<u>Droits de propriété (2)</u>	
<p><u>Droit de bénéfices résiduels</u> : Droits aux bénéfices résiduels détenus par les propriétaires en proportion des parts de capital investis.</p>	<p><u>Droit de bénéfices résiduels</u> : Droits aux bénéfices résiduels modérés ou inexistants.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour les ASBL : Contrainte de non-redistribution des revenus aux <i>membres</i>. • Pour les coopératives : Distribution limitée des bénéfices selon une logique non dépendante des apports en capitaux (décidée en AG) : auto-financement, financement d'actions sociales, répartition aux membres au prorata des opérations conclues (supplément de rémunération ou ristournes aux membres), • Pour les associations de fait : arrangements ad-hoc.

Tableau 2 : Comparaison des droits de propriété entre types d'entreprises

5. Hypothèse : Le régime de propriété d'entreprise comme dispositif conventionnel

A partir des développements précédents, nous sommes désormais en mesure de formuler une ébauche d'hypothèses de travail. Pour ce faire, nous articulons notre objet d'étude, à savoir, les expériences morales des acteurs en situation de prise de décision collective, aux contextes organisationnels particuliers au sein desquels ils émergent.

Dans le cadre de cette recherche, nous posons l'hypothèse que les deux *idéaux-types d'entreprises* font écho à une structuration éthico-politique particulière⁷. Cette structuration constitue, pour les acteurs, un *dispositif*⁸ *conventionnel*⁹ qui facilite¹⁰ ou complique¹¹ leurs *capacités* à mobiliser l'un ou l'autre type de rationalité - instrumentale versus axiologique - lorsqu'ils apprécient une situation de travail à partir de référents éthiques ou moraux. La *disposition* des acteurs à favoriser l'un ou l'autre type de rationalité s'explique par la supposée prégnance des normes structurant les deux types d'entreprises, d'une part, et de leur facilité d'exécution/d'application que leur confère leur mode de gouvernance respectif, d'autre part. Ici, nous faisons référence aux normes *héritées* des différents régimes de propriété ainsi qu'aux contraintes de ces régimes de propriété sur les structures de gouvernance, c'est-à-dire aux règles qui encadrent la distribution du pouvoir décisionnel entre les membres.

5.1 Expériences morales, prise de décision et entreprises à finalité lucrative.

Au sein des entreprises à finalité lucrative, nous avons de bonnes raisons de croire que « l'éthique organisationnelle [soit] placée dans la dépendance d'une norme d'utilité qui limite tant les conditions du raisonnement que son degré d'application » (de Nanteuil, 2009: 68-69). L'entreprise à finalité lucrative étant conçue comme un « système d'échange dominé par un "principe d'accumulation conçu comme fin en soi" » (de Nanteuil et Cnop, 2006: 9), il nous paraît difficile que les expériences morales des acteurs jouissent d'une grande autonomie à l'égard de considérations axiologiques. Pour Enjolras (2004), par exemple, les conventions des entreprises à finalités lucratives sont telles que l'issue des interactions entre acteurs sera davantage « dominée par la rationalité instrumentale » (Enjolras, 2004, p. 607).

Précisant ces propos Malo et al. (2012) soulignent le fait que « la prise de parole peut apparaître à raison comme une prise de risque personnelle d'autant plus redoutable que la place occupée éloigne des sommets de l'organisation » (Malo et al., 2012, p. 135). Pour les auteurs, cette inégalité de *prise de risque* perçue et/ou vécue par les *parents pauvres* de l'organisation lors de l'expression de leurs sens de la justice est fortement associée à l'organisation du travail au sein des entreprises à finalité

⁷ Nous faisons référence aux arguments développés dans la section précédente, à savoir, l'impulsion initiale, la finalité et la propriété (droits de contrôle résiduels et droits de bénéfices résiduels).

⁸ Par dispositif, nous entendons « un ensemble d'éléments [qui] soutient (ou invalide) certaines modalités de coordination (avec soi-même autant qu'avec les autres). Il constitue ainsi des appuis plus ou moins « mis en forme » (Thévenot 1986) ou « apprêtés » (Stavo-Debaugé, 2004) à certaines modalités de l'engagement » (Charles, 2012, p. 44).

⁹ Les conventions peuvent être appréhendées comme des cadres interprétatifs mis au point et utilisés par des acteurs afin de procéder à l'évaluation des situations d'action et à leur coordination (Diaz-Bone traduit par Dujet, 2010). C'est à ces cadres interprétatifs que fait référence Dodier (1993) quand ils mentionnent « l'ensemble des ressources qui permettent aux acteurs d'élaborer une communauté, même minimale, de perspectives pour coordonner des actions » (Dodier, 1993, pp. 65-66). Elles sont davantage mobilisées lorsque les acteurs se retrouvent face à des situations d'incertitude (Husser, 2009).

¹⁰ Pour les entreprises sociales.

¹¹ Pour les petites et moyennes entreprises (à finalité lucrative).

lucrative. En de tels lieux, il semble que « la position dans l'organigramme (...) influent de manière évidente sur la propension à prendre la parole, sur la légitimité d'une expression publique critique, sinon, dissidente » (Malo et al., 2012, p. 135). Plus loin, les auteurs avancent que

[la prise de parole] procède ainsi à une sorte de “ séparation des eaux ” implicite : obéissance et résignation lorsqu'en dépit de sa position de cadre supérieur au sein de l'organisation, la demande émane des sommets de l'organisation, placés au-dessus d'elle ; contestation et lutte individuelles lorsque la demande émane d'un service ou d'un manager opérationnel (Malo et al., 2012: 135).

A travers ces arguments, nous voyons que l'éthique organisationnelle ou la norme dominante entreprises à finalité lucrative est renforcée par un régime de gouvernance particulier.

5.2 Prise de décision et entreprises sociales

Au sein des entreprises sociales, la situation semble être différente. Pour Enjolras (2004 & 2009), par exemple, « les formes non lucratives [et publiques] offrent une structure de gouvernance adaptée à l'exercice de la rationalité axiologique » (Enjolras, 2004, p. 598). Dans un autre article, l'auteur avance que « les structures de gouvernance des organisations non lucratives [renforcent] la norme de réciprocité [et ainsi] facilitent l'action collective orientée vers l'intérêt général ou mutuel (...) » (Enjolras, 2009, p. 63). Il synthétise ces arguments en avançant que

La distribution des droits de propriété, les principes de dévolution des pouvoirs, les mécanismes de coordination, les principes «d'imputabilité», les systèmes d'incitation qui caractérisent les formes publique et non lucrative permettent la mise en oeuvre d'activités à finalité axiologique dans la mesure où les modes de gouvernance qui en résultent ne visent pas en premier lieu à assurer la réalisation d'un gain maximal mais l'adéquation des activités et des moyens aux objectifs axiologiques qui sont la raison d'être de ces organisations (Enjolras, 2004, pp. 610-611).

5.3 Commentaires relatifs aux hypothèses

A travers cette hypothèse, nous entendons tester les limites à la fois de la lecture *strictement marchande* des entreprises à finalité lucrative mais aussi d'une appréciation *exclusivement réciproitaire* des entreprises sociales. A nos yeux, ces deux lectures extrêmes pêchent par leur manque de nuances.

En accord avec la littérature existante, nous reconnaissons que les *contextes organisationnels* posés précédemment constituent davantage « un champ de questionnement » (Laville, 2010: 7) fécond qu'un *état* acquis une fois pour toute. Pour de Nanteuil et Cnop (2006), la situation de l'entreprise privée « n'épuise pas la “ rationalité en valeurs ” des différents acteurs de l'organisation ». Au contraire, ajoutent-ils, « l'articulation entre “ rationalité instrumentale ” et “ rationalité en valeurs ” a toujours fait partie des agencements intra-organisationnels » (Nanteuil et Cnop, 2006, p. 9). A cet égard, il importe de rappeler que « dans la réalité tout se dialectise et [qu'] on assiste à un brassage permanent de l'intérêt individuel, de l'intérêt commun, de l'intérêt public et de l'intérêt commun de l'humanité, ou encore de l'échange, du don restreint, de la contrainte publique et du don généralisé » (Caillé in Postel et Sobel, 2013, p. 475). Dans ce contexte, il s'agit essentiellement d'enquêter sur les modalités, ressources et contraintes pratiques de l'activité de justification au sein des *deux types* d'entreprises que d'affirmer l'existence ou l'inexistence d'une telle activité *dans l'un ou l'autre* type d'entreprise. Nous partageons l'idée que « les dispositifs (...) peuvent être détournés de leur usage ou saisis comme une opportunité » (Richard-Ferroudji, 2011, p. 164).

6. Conclusions

Cet écrit synthétise l'ensemble des référents théoriques mobilisés pour enquêter sur le déploiement pratique du sens de la justice des acteurs en situation de prise de décision collective. Dans un premier temps, nous avons clarifié certaines notions-clés telles que la prise de décision (section 4.1) ou encore les expériences morales (section 4.2). Nous avons puisé dans les champs des sciences de gestion et de la sociologie pragmatique. Dans un second temps, nous avons souhaité rendre compte de la pluralité des formes d'agir économique (chapitre 5). Pour ce faire, nous avons eu recours aux apports des travaux relevant du champ de l'économie sociale et solidaire. A l'issue de ces arguments, nous avons proposé de tester l'hypothèse selon laquelle la structure de propriété et les régimes de gouvernance de chacun de deux *types* d'entreprises constitue un cadre ou "*dispositif conventionnel*". Nous avons développé l'idée selon laquelle ce dispositif contraint la capacité des acteurs à mobiliser l'un ou l'autre type de rationalité - instrumentale versus axiologique - lorsqu'ils traitent des expériences morales en situation de décision collective.

Ces arguments nous invitent désormais à éprouver empiriquement cette hypothèse. Pour ce faire, une étude qualitative d'un processus de prise de décision au sein d'une entreprise à finalité lucrative et de deux entreprises sociales - se distinguant par leur degré de dépendance aux ressources monétaires - nous semble être une piste de recherche intéressante. La collecte des matériaux empiriques pourrait être réalisée à partir d'entretiens individuels semi-structurés (pré et post-observations), de notes d'observations et d'archives documentaires.

7. Bibliographie

- Baiada-Hirèche, L. (2008), *La dynamique des jugements éthiques individuels en situation dans l'entreprise: une étude ethnographique*, Paris, Université de Paris 9.
- Baiada-Hireche, L. (2011), La négociation: une dimension négligée du jugement éthique en contexte, *XXème Conférence de l'AIMS*, Nantes, 7-9 juin.
- Bérard, C. (2009). *Le processus de décision dans les systèmes complexes: une analyse d'une intervention systémique*, Montréal, Université du Québec.
- de Nanteuil (2012), « Ethique », in Bevort, A et al. (éd.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF.
- Blondiaux, L., and Sintomer, Y. (2009), « L'impératif délibératif », *Rue Descartes*, n° 63, volume 1, pp. 28–38.
- Boltanski, L., and Thévenot, L. (1999), « The Sociology of Critical Capacity ». *European Journal of Social Theory*, n°3, volume 2, pp. 359–377.
- Bourgeois, É., and Nizet, J. (1995), *Pression et légitimation: une approche constructive du pouvoir*, Paris, PUF.
- Bourgeois, E., (1990), *University politics: adult education in a Belgian university*, Chicago, United States.
- Brand, V. (2009), « Empirical Business Ethics Research and Paradigm Analysis », *Journal of Business Ethics*, n°4, volume 86, pp. 429–449.
- Caillé, A. et al., (2011), *De la convivialité: Dialogues sur la société conviviale à venir*, Paris, France.
- Carroll, A. (1999), « Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct », *Business Society*, n°3, volume 38, pp. 268–295.
- Chanlat, J.-F. (2007), « La logique de l'entreprise et la logique de la société: deux logiques inconciliables? », in Morin, G. (éd.), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, PUF.
- Chanlat, J.-F. (2007), « Les dimensions oubliées de l'agir stratégique en situation: un regard anthropologique », in Desreumaux, A. (éd), *Formes de l'agir stratégique*, Bruxelles, De Boeck.
- Charles, J. (2012), *Une participation éprouvante*. Université Catholique de Louvain, Belgique.
- Cottone, R. (2001), « A Social Constructivism Model of Ethical Decision Making in Counseling », *Journal of Counseling & Development*, n° 1, volume 79, pp. 39–45.
- Cottone, R., and Claus, R. (2000), « Ethical Decision-Making Models: A Review of the Literature », *Journal of Counseling & Development*, n° 3, volume 78, pp. 275–283.
- Craft, J. (2012), « A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011 », *Journal of Business Ethics*, n° 2, volume 117, pp. 1–39.
- Davies, I., and Crane, A. (2003), « Ethical Decision Making in Fair Trade Companies », *Journal of Business Ethics*, n° 1-2, volume 45, pp. 79–92.
- Defourny, J. (2011), « La percée de l'entreprenariat social: clarifications conceptuelles ». *Juris Associations*, n° 0436, volume 2011, 18–23.
- Defourny, J., and Nyssens, M. (2010), « Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences ». *Journal of Social Entrepreneurship*, n° 1, volume 1, pp. 32–53.
- Defourny, J., and Nyssens, M. (2010), « Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector », *Policy and Society*, n° 3, volume 29, pp. 231–242.
- Dembinski, P. (2004), « Economie solidaire: une réalité multiple », *Finance & Bien Commun*, n° 3, volume 20, pp. 98–105.
- de Nanteuil, M. (2006), « Le paradoxe de la RSE ou comment (ne pas) en sortir », *IAG Working Papers*, n° 9, 17p.
- de Nanteuil, M. (2008), « Economie plurielle et "réencastrement": Solution ou problème face à la marchandisation? », *The Third Sector and Sustainable Social Change: New Frontiers for Research*, Barcelona, 9-12 juillet.

- de Nanteuil, M. (2009), « L'éthique de responsabilité... contre la RSE? », *Sociologies Pratiques*, n° 1, volume 18, pp. 65-77.
- de Nanteuil, M. (2011), « Economie solidaire et critique sociale. Pour une solidarité post-redistributive », *Revista de Economia Solidária - Revue d'Economie Solidaire*, n° x, volume x, pp. 85-121.
- de Nanteuil, M., and Cnop, A. (2007), « Penser la justice dans les organisations: de Weber à Walzer » *Travailler*, n° 2, volume 18, pp. 183-202.
- Diaz-Bone, R., and Thévenot, L. (2010), « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », *Trivium. Revue franco-allemande de sciences humaines et sociales - Deutsch-französische Zeitschrift für Geistes- und Sozialwissenschaften*, n° 5, volume x, pp. 1-13.
- Dodier, N. (1993), « Les appuis conventionnels de l'action. Eléments de pragmatique sociologique », *Réseaux*, n° 62, volume 11, pp. 63-85.
- Enjolras, B. (2000), « Coordination failure, property rights and non-profit organizations ». *Annals of Public and Cooperative Economics*, n° 3, volume 71, pp. 347-374.
- Enjolras, B. (2004), « Formes institutionnelles, rationalité axiologique et conventions ». *Annals of Public and Cooperative Economics*, n° 4, volume, 75, pp. 595-617.
- Enjolras, B. (2009), « Approche théorique de la gouvernance des organisations non lucratives », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 314, volume x, pp. 63-83.
- Ferreras, I. (2007), *Critique politique du travail: Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Fraisse, L. (2003), « Économie solidaire et démocratisation de l'économie », *Hermès*, n° 36, volume 3, pp. 137-145.
- Frère, B., (2009), « Le nouvel esprit solidaire », Bruxelles, Desclée de Brouwer.
- Frère, B., and Jacquemain, M. (2008) « Épistémologie de la sociologie: Paradigmes pour le XXIe siècle », Bruxelles, Belgique.
- Gardin, L., (2006), « Les initiatives solidaires: La réciprocité face au marché et à l'Etat », Toulouse, Erès.
- Gardin, L. & Laville J.-L., (2007), « L'économie solidaire en Europe: initiatives locales et services de proximité », Paris, Hachette littérature.
- Garriga, E., and Melé, D. (2004) « Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory », *Journal of Business Ethics*, n° 1, volume 53, 51-71.
- Gond, J.-P., and Déjean, F. (2004), « La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 1, volume 7, pp. 5-31.
- Guigou, B. (2003), « De l'usage à l'usure. Conflits et construction d'accord entre un organisme HLM et ses locataires », *Espaces et sociétés*, n° 1, volume 112, pp. 199-266.
- Husser, P. (2009), « La théorie des conventions: quelle logique organisationnelle? », *Vie & sciences de l'entreprise*, n° 2, volume 182, pp. 75-85.
- Jacquemain, M. (2001), « Les cités et les mondes: Le modèle de justification chez Boltanski et Thévenot », Liège, Orbi.
- Jones, T. (1991), « Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model », *Academy of Management Review*, n° 2, volume 16, pp. 366-395.
- Labie, M. (2005), « Economie sociale, non-profit et tiers secteur: à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat », in Finet, A. et Depret, M-H, (éd.), *Gouvernement d'entreprise: Enjeux managériaux, comptables et financiers*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- Laville, J.-L., (2001), *Association, démocratie et société civile*, Paris, Découverte.
- Laville, J.-L., (2001), « Vers une économie sociale et solidaire? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 281, pp. 39-53.
- Laville, J.-L., (2001), « Travail, la nouvelle question politique », *Revue du MAUSS*, n° 18, volume 2, pp. 79-91.
- Laville, J.-L., (2003), « Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle », *Revue du MAUSS*, n° 21, volume, pp. 237-249.

- Laville, J.-L., (2003), « Démocratie et économie: Eléments pour une approche sociologique », *Hermès*, n° 36, volume 3, pp. 185-194.
- Laville, J.-L., (2010), « Associationnisme : le bien commun aux confins du marché et de l'État », n° 37-38, volume 2-3 pp. 64-73.
- Laville, J.-L., (2010), « Histoire et actualité de l'associationnisme : l'apport de Marcel Mauss », *Revue du MAUSS*, n° 36, volume 2, pp. 295-307.
- Laville, J.-L., (2011), *Agir à gauche: L'économie sociale et solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Laville, J.-L. et al., (2011), *L'économie solidaire*, Paris, CNRS.
- Laville, J.-L., and Hoarau, C. (2008), *La gouvernance des associations: économie, sociologie, gestion*, Paris, Érès.
- Laville, J.-L., and Nyssens, M. (2004), « The Social Enterprise Towards a Theoretical Socio-Economic Approach », in Borzaga, C. and Defourny, J., (éd.), *The Emergence of Social Enterprise*, Kentucky, Psychology Press.
- Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R., (1997), *Sociologie de l'association: des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Mahieu, C. (2012), « Conditions expérimentales de la délibération éthique dans les organisations ». *Revue Éthique et Économique*, n° 1, volume 9, pp. 37–61.
- Malo, M.-C., and Richez-Battesti, N. (2011), « Des enjeux de gestion et de gouvernance: mutualisation des moyens et démocratie », *Ciriec Working Paper*, n° 2011, volume 8, 28p.
- Malo, M.-C., and Vezina, M. (2004), « Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers: stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles: Gouvernance et management en économie sociale », *Economie et solidarités*, n° 1-2, volume 35, pp. 100–120.
- Mertens, S. (2010), *La gestion des entreprises sociales*, Liège, Edipro.
- Mintzberg, H. et al. (1976), « The Structure of "Unstructured" Decision Processes », *Administrative Science Quarterly*, n° 2, volume 21, pp. 246–275.
- Nachi, M. (2006), *Introduction à la sociologie pragmatique: Vers un nouveau "style" sociologique?*, Paris, Armand Colin.
- Nachi, M. (2013), « Justification (théorie de la) », *Dictionnaire Critique et Interdisciplinaire de La Participation*, Paris.
- Nachi, M. (2009), « Rendre justice au sens de la justice. Des théories de la justice à l'exploration pragmatique du juste ». In Breviglieri et al., (éd.), *Compétences critiques et sens de la justice : colloque de Cerisy*, Paris, Economica.
- Naffakhi, H. (2008), « Équipe entrepreneuriale et prise de décision: une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain », Paris, Université de Nancy 2.
- Petrella, F. (2003), « Une analyse néo-institutionnaliste des structures de propriété "multi-stakeholder": une application aux organisations de développement local », Université catholique de Louvain, PUL.
- Petrella, F., and Richez-Battesti, N. (2009), « Diversité des formes de gouvernance territoriale des politiques sociales et place des organisations d'économie sociale et solidaire: regards croisés sur les services de Care en Europe », *Pôle Sud*, n° 2, volume 31, pp. 25–40.
- Caillé, A., (2013) « Utilitarisme ou anti-utilitarisme de la RSE? », in Postel, N. et Sobel, R. (éd), *Dictionnaire critique de la RSE*, Lille, Presses Univ. Septentrion.
- Richard-Ferroudji, A. (2008), « L'appropriation des dispositifs de gestion locale et participative de l'eau - Composer avec une pluralité de valeurs, d'objectifs et d'attachements », Paris, EHESS.
- Simon, H. (1955), « A Behavioral Model of Rational Choice », *The Quarterly Journal of Economics*, n° 1, volume 69, pp. 99–118.
- Simon, H. (1979), « Rational Decision Making in Business Organizations », *The American Economic Review*, n° 4, volume 69, pp. 493–513.
- Sonenshein, S. (2007), « The Role of Construction, Intuition, and Justification in Responding to Ethical Issues at Work: The Sensemaking-Intuition Model », *Academy of Management Review*, n° 4, volume 32, pp. 1022–1040.

- Sonenshein, S. (2009), « Emergence of Ethical Issues During Strategic Change Implementation », *Organization Science*, n° 1, volume 20, pp. 223–239.
- Tenbrunsel, A., and Smith-Crowe, K. (2008), « Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going », *Academy of Management Annals*, volume 2, pp. 545–607.
- Trevino, L. (1986), « Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model », *Academy of Management Review*, n° 3, volume 11, pp. 601–617.
- Urfalino, P. (2005), « La décision fut-elle jamais un objet sociologique », *Document de travail du CESTA*, 15p.