La tyrannie du mérite. Qu'avons-nous fait du bien commun ? Sandel M.J., Paris, Albin Michel, 2021

Bernard Guéry

▶ **To cite this version:**

Bernard Guéry. La tyrannie du mérite. Qu'avons-nous fait du bien commun ? Sandel M.J., Paris, Albin Michel, 2021. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, 2021, pp.103-111. 10.3917/rimhe.044.0103 . hal-03641900

HAL Id: hal-03641900
https://cnrs.hal.science/hal-03641900

Submitted on 19 Apr 2022

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.

LA TYRANNIE DU MÉRITE. QU'AVONS-NOUS FAIT DU BIEN COMMUN ?
SANDEL M.J., PARIS, ALBIN MICHEL, 2021

Recension pour la Rimhe

Bernard Guéry
IPC - Facultés libres de Philosophie et de Psychologie
Institut d'Histoire de la Philosophie - Équipe d'Accueil 3276

Les critiques habituelles de la méritocratie portent sur les difficultés de mise en œuvre de cet idéal. La structuration de la société par une logique qui donne à chacun un statut, une rémunération, une reconnaissance conforme à ses talents et à son travail, serait une idée esthétique mais utopique. Mickaël J. Sandel, dans son ouvrage de 2020 intitulé *La tyrannie du mérite*, propose une autre critique de la méritocratie. Pour lui, elle n'est pas problématique dans son application, mais dans son principe même.
Sa thèse est la suivante : façonner une hiérarchie sociale selon le mérite des individus ne supprime pas les inégalités, mais ajoute aux inégalités une suppression des solidarités entre ceux qui ont réussi et ceux qui ont échoué, en engendrant des deux côtés des attitudes nocives : suffisance chez les vainqueurs, qui pensent qu'ils ne doivent leurs talents qu'à eux-mêmes, et culpabilité chez les perdants, pour qui s'ajoute à la peine d'être en bas de l'échelle, la responsabilité de ne le devoir qu'à eux-mêmes.
Au long des 350 pages, l'auteur présente la méritocratie sous ses différentes formes actuelles, en particulier dans le contexte des États-Unis, avec ses causes et ses effets, et propose des solutions à ce qu'il perçoit comme un fléau sociétal. La discussion qu'il mène avec la méritocratie n'est pas sans écho avec des recherches en sciences de gestion autour de la reconnaissance du travail, de la contribution au bien commun des entreprises, et de la place des plus vulnérables dans les organisations.

Les étapes clés de la démonstration
En cherchant la source du réveil des peuples contre les élites (Brexit, élection de Trump, etc.), l'auteur évoque le hiatus grandissant entre la croissance des inégalités et l'expansion de la rhétorique de l'ascension, selon laquelle ceux qui travaillent dur réussiront, quels que soient leur milieu social, leur couleur de peau, etc. Ces slogans politiques comme « *you can make if you try* » trouvent un écho dans la culture populaire. 70 % des Américains pensent que les pauvres peuvent, sans aide, sortir de la pauvreté (p. 39). Mais pendant ce temps, dans le segment inférieur des revenus, seul un individu sur 20 peut atteindre le segment supérieur. Dans ce contexte, les discours des politiques sur la possibilité d'y arriver « si on essaie » sont entendus par les 19 individus qui n'ont pas quitté leur pauvreté comme un reproche de ne pas avoir essayé, ou assez bien essayé. De l'autre côté, la culture du « si tu veux, tu peux » renforce les élites dans la perception qu'ils ne doivent leur réussite qu'à leur talent et leur travail. La méritocratie creuse l'écart entre les uns et les autres. C'est donc le principe de la méritocratie, pour l'auteur, qui explique le ressentiment populaire qui s'exprime.
Pour synthétiser la critique de la méritocratie qu'apporte Sandel, disons que la méritocratie ne fait que reconfigurer les inégalités en fonction du mérite, au lieu de les supprimer. Ce qui est à la fois mieux pour les gagnants, mais pire pour les perdants. De plus, elle repose sur une illusion, selon laquelle je ne devrais qu'à moi-même, mes talents, la capacité de les exploiter, l'occasion de les valoriser. Enfin, elle ne favorise pas la solidarité sociale, car elle fait croire aux gagnants que les perdants n'ont pas besoin d'aide, car ils peuvent s'en sortir seuls, comme eux l'ont fait.

Les origines théologiques de la méritocratie

L'idée que notre destin reflète notre mérite est ancrée dans la pensée occidentale, et sa reprise par les discours des politiques n'est qu'une sécularisation d'une idée théologique. Pour Sandel, le livre de Job dans la Bible illustre ce débat. Ce texte présente le personnage éponyme comme un homme fidèle à Dieu et comblé de biens. Satan et Dieu débattent sur le mérite de Job : est-il saint seulement parce qu'il est comblé de biens ? Pour le savoir, Satan est autorisé par Dieu à déclencher le malheur sur Job, pour voir s'il continue à bénir Dieu. Le pauvre homme perd tout, et se trouve esseulé, sur un tas de fumier. Ses amis pensent que son malheur reflète son démérite. Il a dû pêcher contre Dieu, il n'y a pas d'autre explication. Dieu, finalement rétablit Job dans ses biens. La position théologique des amis de Job postule une rétribution immanente du bien et du mal que fait chacun. Dieu bénit les bons et punit les méchants sur terre. Dans les débats sur le salut des hommes dans le christianisme on retrouve cette question : l'homme peut-il mériter le salut ? qui est au cœur de la pensée protestante, notamment de ceux qui façonnent la culture américaine. Aujourd'hui, la réussite terrestre remplace le salut céleste, mais la question est la même : ma réussite est-elle due à mon mérite ? La réponse méritocratique ne concède rien à la grâce ou à la chance : je suis seul responsable de mon succès… ou de mon échec.

Les lieux d'expression de la rhétorique méritocratique

En s'appuyant sur des analyses lexicométriques des discours des présidents américains, l'auteur manifeste les façons dont s'exprime l'idéal méritocratique. Il y a d'abord le fait que « l'Amérique est grande parce qu'elle est bonne », traduction séculière directe de la thèse de la rétribution immanente, et garantit que l'Amérique reste du « bon côté de l'histoire ».

Il y a aussi la thématique de la responsabilité, qui appuie l'idée que la collectivité doit aider ceux qui ne sont pas responsables de leur pauvreté, mais laisser de côté ceux qui ne font pas d'efforts, avec toute la difficulté de détecter ce qui dépend d'eux et ce qui leur échappe. Il y a enfin le thème de la « mobilité ascendante » qui s'accompagne de slogans plus ou moins démagogiques qui commencent par « *you deserve…* ». Cette foi en la mobilité sociale est souvent vécue comme une façon de se consoler des inégalités qui demeurent. Il faut aussi mentionner, parmi les lieux d'expression de la méritocratie, la reconnaissance sociale et morale liée au diplôme, selon laquelle les plus diplômés méritent de diriger. Dans cette veine, le fait de qualifier d'« intelligente » une décision, une politique, évite la qualification morale de bien et de mal, mais finit par faire une classification binaire entre les gens intelligents, c'est-à-dire diplômés, et les autres. Par exemple, l'auteur cite une étude européenne qui établit que les répondants diplômés s'expriment de manière plus négative à l'égard des moins éduqués que vis-à vis d'autres groupes défavorisés. De plus, l'auteur tient la technocratie comme une conséquence de ce qu'il appelle la diplômanie. Les membres du gouvernement ne sont pas d'abord là grâce à leur volonté de servir le bien commun et de délibérer à son sujet, mais par leur savoir technique, obtenu grâce à un diplôme. Cette technocratie renforce indirectement le sentiment de mépris des élites méritocratiques pour le peuple.

Pour manifester cet écart creusé par la méritocratie, M. J. Sandel propose l'expérience de pensée suivante : vous devez choisir de vivre soit dans une société aristocratique, c'est-à-dire dans laquelle les strates sociales sont établies, et la mobilité ascendante et descendante est impossible, soit en méritocratie, c'est-à-dire que les strates sociales dépendent des efforts des individus. Avant votre choix, vous ne savez pas si vous serez en bas ou en haut de l'échelle sociale. L'auteur note, en autres, qui est plus démoralisant de vivre pauvre dans un système qui

vous tient responsable de votre pauvreté que dans un système où ne s'ajoute pas à la pauvreté la culpabilité de le devoir à sa paresse, son manque d'ingéniosité ou de talent.

Les limites des critiques de la méritocratie

L'auteur présente deux critiques de la méritocratie qui ne lui paraissent pas satisfaisantes.

La première est celle des libéraux économiques. Pour Hayek, si l'Etat veut créer les conditions de l'égalité des chances, se sera au prix d'une intrusion dans les libertés, faussant ainsi le jeu naturel du marché. De plus, l'économiste décorrèle le mérite moral des individus et leur rétribution sur le marché. En effet, c'est la loi de l'offre et de la demande qui décide de la rémunération des efforts et des talents, non le mérite.

Du côté du libéralisme de l'Etat providence, Rawls considère que la distribution des talents est tout aussi arbitraire que les différences de classe, mais il en conclut que les gagnants, pour cela, devraient reverser aux perdants ce qu'ils ont dû à la chance.

Dans tous les cas, Hayek comme Rawls nient que les rétributions du marché reflètent le mérite des individus. Les règles de la justice dans les échanges ne règlent pas la conformité de la reconnaissance au mérite moral. Cependant, les deux auteurs réhabilitent des principes méritocratiques, car Hayek, s'il n'identifie pas mérite moral et rémunération, identifie rémunération et récompense de la contribution sociétale ; Rawls, quant à lui, en faisant primer le juste sur le bien, n'a fait que remplacer ce que méritent moralement les meilleurs par ce qui leur est dû en justice.

Les penseurs de « l'égalitarisme de la chance », dans leur critique de la structuration sociale par le mérite, reviennent également sur des positions de type méritocratique. En prenant appui sur les arguments de Rawls selon lesquels les talents sont une affaire de chance, ils souhaitent qu'on accorde à ceux qui n'ont pas eu de chance des gratifications pour compenser ce que le destin leur a retiré. Cela suppose de faire la différence entre ce qui relève de la responsabilité et ce qui relève du hasard, mais surtout, cela considère aussi les victimes de la malchance comme des perdants, qui doivent démontrer qu'ils ne sont pas coupables de leur situation. Comme le libéralisme de marché, les égalitaristes de la chance valident les inégalités résultant de la responsabilité des perdants.

Deux chantiers : l'éducation et le travail

Dans les derniers chapitres de l'ouvrage, l'auteur, en guise de préconisations, s'attarde sur les deux chantiers à mener pour améliorer la situation.

La première réforme des mentalités et des institutions devrait avoir lieu dans les études supérieures. Sur ce plan, le mise en place de la méritocratie à Harvard par exemple, partait d'une bonne intention. L'introduction dans les années 50 des tests qui mesurent l'intelligence personnelle avait pour objectif de remplacer l'élite héréditaire par une élite reflétant les capacités des étudiants et non des facteurs extrinsèques. Ce phénomène a eu deux effets pervers. D'abord, il n'a pas changé le résultat du recrutement, car seuls les « élites héréditaires » ont les moyens de préparer leurs enfants aux tests, mais la modalité de sélection a apporté une caution morale à cette sélection. Ensuite, il a changé le rôle de l'université. La fonction sélective a remplacé la fonction éducative. Enfin, et c'est un argument de plus contre la méritocratie : il a rendu malheureux les gagnants. En citant des études sur le sujet, l'auteur affirme que la sélectivité des universités a volé leur adolescence à beaucoup de jeunes américains, pour la réussite desquels les parents ont tout orchestré. Les taux démesurés de détresse émotionnelle chez les jeunes qui se préparent aux admissions s'explique notamment par cette exigence sociétale véhiculée par une « sur-parentalité » parfois maladive. Une fois admis, les étudiants ont du mal à quitter l'esprit de compétition qui les a habitués pendant des années à chercher les meilleures places. Cet esprit fébrile et perfectionniste n'apporte pas le cadre de sérénité nécessaire à la fonction éducative de l'université.

La première proposition de Sandel consiste à réhabiliter le tirage au sort des qualifiés, sans éliminer une préselection sur le mérite. Conforme à l'idée que les talents ne sont pas que des résultats de nos mérites, mais aussi de la chance, le tirage au sort final permet de déculpabiliser l'échec. La seconde proposition est financière : pénaliser les universités qui ne laissent pas de place à la diversité en cessant de les exonérer d'impôts, mais aussi allouer des ressources plus importantes à d'autres voies. En 2014-2015, l'Etat américain a dépensé 162 milliards pour permettre aux étudiants d'aller à l'université, mais investi 1 milliard seulement pour soutenir l'insertion professionnelle. La troisième consiste à déconstruire la hiérarchie de l'estime par l'éducation civique : mérite-t-on d'avantage d'éloges quand on rejoint les plus fragiles pour les aider ou quand on s'élève au-dessus d'eux pour les dominer ?
Le deuxième chantier, c'est de reconnaître le travail, à hauteur de sa contribution sociétale, plus que de sa rémunération. Partant du constat que l'on a érodé la dignité du travail, il propose de réhabiliter le travail dans toutes ses dimensions. Notamment il propose de voir le travail comme un moyen de produire, mais aussi comme une façon de grandir dans l'estime de soi par la conscience de contribuer au bien commun. Là où les politiques proposent une meilleure justice distributive pour contrer les effets de la méritocratie, l'auteur suggère de renforcer la justice contributive : permettre à chacun de contribuer et de voir comment sa pierre s'intègre à l'édifice du bien commun. Cela suppose d'avoir une vision du bien commun alternative à la vision consumériste : le bien commun n'est pas seulement la maximisation de la satisfaction des consommateurs, il est le fruit d'une délibération sur ce qu'est une vie collectivement bonne. Cette justice contributive pourrait passer par une subvention salariale pour les travailleurs aux revenus faibles, mais aussi par une taxation des transactions financières qui génèrent des rétributions sans rapport avec une production sociétale.
Sandel, finalement, pose les fondements d'une réflexion sur l'égalité à rechercher. En rejetant l'égalité des chances, il ne prône pas pour autant l'égalité des résultats, plus injuste encore. En revanche, il est partisan d'une égalité de conditions qui permet à ceux qui n'amassent pas des fortunes de vivre honorablement dans des emplois valorisés, en délibérant avec leurs concitoyens sur les affaires publiques.

Apports et limites de l'ouvrage

L'intérêt du livre concerne principalement notre rapport à l'égalité, et à la solidarité. En remettant en cause l'égalité des chances, l'auteur pose les bases d'une refonte de notre rapport à l'égalité. En effet, la méritocratie est un exemple de lutte contre les inégalités, lutte qui apporte d'autres effets pervers, sans résoudre le problème des inégalités. Les conclusions de l'auteur font signe vers la question : plutôt que de vouloir lutter contre l'inégalité quoi qu'il en coûte, ne faut-il pas changer de cible, et, à défaut de supprimer les inégalités, concentrer nos efforts à revisiter la signification des inégalités ? Ne faut-il pas lutter contre la valeur morale péjorative que nous accordons aux inégalités ? En effet, la méritocratie transforme ceux qui sont au sommet en vainqueurs d'un jeu. Le problème n'est pas que les dés sont pipés, c'est que la hiérarchie sociale soit l'objet d'un jeu. Car une fois sifflée la fin du jeu, une fois en haut de l'échelle, le jeu est terminé pour les gagnants, leur rôle social s'achève, ils ont accompli leur destin. Et si être en haut de l'échelle n'était plus la fin du jeu social, mais le point de départ ? Si la supériorité sociale n'était plus regardée comme le terme d'un processus, mais comme le point de départ, alors on peut concevoir la supériorité comme une responsabilité d'aider les autres. Et là le jeu commence.
De l'autre côté, si celui qui est en bas de l'échelle est autre chose qu'un perdant, aux yeux des gagnants et à ses propres yeux, c'est un premier pas pour considérer sa possibilité de contribuer. Finalement, on est conduit à penser qu'une supériorité peut impliquer une invitation à se mettre au service des inférieurs. Une infériorité peut attirer autre chose que de la condescendance ou de la pitié. Une inégalité n'est pas nécessairement une injustice.

En voyant l'inégalité comme un fait plutôt que l'égalité comme un droit, on ouvre la possibilité à une solidarité authentique.
De ce point de vue, le raisonnement de Sandel au sujet de l'égalité est similaire à celui que fait Schwartz dans *Le paradoxe du choix : comment la culture de l'abondance éloigne du bonheur* (2009), qui montre que la maximation à tout prix de la liberté de choix peut engendrer angoisse, frustration, et finalement dépendance. De même, la maximation à tout prix de l'égalité des chances peut engendrer mépris, ressentiment, et finalement injustice.
Cependant, on peut regretter que l'auteur n'aille pas au bout de sa proposition, comme s'il hésitait à tirer les conclusions de ses propres prémisses. La remise en cause de l'égalité des chances n'est qu'évoquée, alors qu'elle méritait d'être déduite explicitement des problèmes de fond soulevés. Aller au bout de sa logique aurait permis à l'auteur d'apporter des solutions en exacte réponse au problème, là où l'éducation et le travail sont des chantiers si vastes qu'on ne voit pas bien en quoi ils s'attaquent précisément au problème méritocratique. De plus ces solutions s'attaquent davantage aux effets de la méritocratie (le dédain des travailleurs manuels par exemple) qu'à la source.

Un écho en sciences de gestion

Les conclusions du philosophe portent principalement sur le niveau de la politique nationale, voire internationale. La méritocratie au sein des organisations n'est pas son objet. L'apport pour la gestion de *La tyrannie du mérite* suppose la possibilité d'une transposition des considérations d'économie politique de l'auteur, au niveau des organisations. La légitimité du transfert de niveau conditionne la valeur des apports pour le management. On peut, quoi qu'il en soit, utiliser ses conclusions de façon euristique, pour stimuler la réflexion propre du chercheur en management.
Une fois cette précaution posée, si l'on reprend l'idée phare du livre selon laquelle le principe de la méritocratie serait pervers, on pourrait en tirer des conséquences pour deux thèmes de recherche en gestion : la place de la vulnérabilité dans les organisations, le rôle du bien commun, et la dynamique du don en entreprise.
Le livre de Sandel apporte de l'eau au moulin des recherches sur le regard renouvelé que certaines recherches en gestion invitent à porter sur les fragilités humaines (Jacquinot et Pellissier-Tanon 2012) ou sur la vulnérabilité (Danroc et Monnoyer 2018). Là où on pourrait croire, dans une optique méritocratique, que manifester sa vulnérabilité serait préjudiciable aux membres des organisations, car la vulnérabilité est une caractéristique du perdant, certaines recherches émergent pour montrer la richesse des vulnérabilités individuelles pour les organisations (Ito et Bligh 2016; Nienaber, Hofeditz, et Romeike 2015; Oc et al. 2020).
Pour Sandel, la méritocratie nuit au bien commun, en divisant plutôt qu'en unifiant. Cela suppose une conception du bien commun comme autre chose que la somme des biens individuels. En effet, le bien commun compatible avec la méritocratie pose que, au total, en additionnant a posteriori les réussites individuelles, la somme des réussites collectives fait le bien commun. Mais cela impliquerait cyniquement que le perdant devrait se réjouir de la victoire du gagnant car elle contribue au bien commun. La conception alternative à laquelle invite Sandel peut se résumer comme suit : le bien commun n'est pas la somme, la conséquence, la résultante des biens particuliers, mais la cause qui unit les efforts individuels, qui se voient récompensés en retour, puisque se donner à une cause qui dépasse l'individu a pour conséquence de hisser l'individu au niveau de ce bien qu'il cherche (De Koninck 2010). C'est cette conception du bien commun qui fait son retour en éthique des affaires, dans les études sur les apports de Thomas d'Aquin pour l'éthique des affaires (Arjoon, Turriago-Hoyos, et Thoene 2018; Frémeaux et Michelson 2017; A. J. G. Sison et Fontrodona 2013; A. Sison et Fontrodona 2012; Mele 2002; Garay 2015). Dans cette optique, l'entreprise contribue au bien de la communauté politique à laquelle elle appartient, en servant ses clients, ses actionnaires, et

toutes ses parties prenantes, parce que c'est dans ce service qu'elle trouve sa raison d'être, et donc sa pérennité. La conception issue de la méritocratie voudrait que chacun (entreprise, clients, actionnaires, etc.) cherche à gagner au détriment des autres, car ce qui compte c'est de ne pas être le « looser ».

Enfin Sandel remet en cause la méritocratie car elle sous-estime ce que les gagnants ont reçu de la vie. En affirmant que le haut de l'échelle sociale est réservé à ceux qui l'ont mérité, on oublie que ces derniers sont surtout des « héritiers » (Bourdieu et Passeron 1964). Le « self-made man » est un personnage mythique qui oublie que tout ce qu'il donne, il l'a lui-même aussi reçu. Ici, la pensée de Sandel fait écho aux recherches sur le don dans les organisations (Pierre-Yves Gomez et et al. 2015), qui posent que le premier temps de la dynamique du don, c'est le « recevoir » (Ide et al. 2021). C'est dans cette optique, par exemple, que la dynamique du don explique l'émergence de l'identité du leader (Pavageau 2015).

C'est donc de façon indirecte que l'ouvrage de Sandel invite le gestionnaire à la réflexion, plutôt qu'en apportant des conclusions directement applicables aux organisations, mais quoi qu'il en soit, il pose des questions qui ne sont pas sans incidence pour stimuler la recherche.

Arjoon, Surendra, Alvaro Turriago-Hoyos, et Ulf Thoene. 2018. « Virtuousness and the common good as a conceptual framework for harmonizing the goals of the individual, organizations, and the economy ». *Journal of Business Ethics* 147 (1): 143-63. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2969-6.

Bourdieu, Pierre, et Jean-Claude Passeron. 1964. *Les héritiers: les étudiants et la culture*. Paris, France: les Éditions de minuit.

Danroc, Gilles, et Marie-Christine Monnoyer. 2018. *Vulnérabilité et innovation sociale*. Toulouse: PU de l'ICT.

De Koninck, Charles. 2010. *La primauté du bien commun*. Quebec City, Canada: Presses de l'Université Laval.

Frémeaux, Sandrine, et Grant Michelson. 2017. « The common good of the firm and humanistic management: Conscious capitalism and economy of communion ». *Journal of Business Ethics* 145 (4): 701-9. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3118-6.

Garay, Javier Pinto. 2015. « The Concept of Work in a Common Good Theory of the Firm ». *Business and Professional Ethics Journal* 34 (1): 45-70.

Ide, Pascal, Bénédicte De Peyrelongue, Anouk Grevin, et Jean-Didier Moneyron. 2021. *Recevoir pour donner ; relancer la dynamique du don au travail*. Bruyères le Chatel: Nouvelle Cité.

Ito, Ai, et Michelle C. Bligh. 2016. « Feeling vulnerable? Disclosure of vulnerability in the charismatic leadership relationship ». *Journal of Leadership Studies* 10 (3): 66-70. https://doi.org/10.1002/jls.21492.

Jacquinot, Philippe, et Arnaud Pellissier-Tanon. 2012. « Une dimension oubliée du management : la fragilité. Une étude exploratoire ». *La Revue des Sciences de Gestion* 253 (1): 61. https://doi.org/10.3917/rsg.253.0061.

Mele, Domenec. 2002. « Not Only Stakeholder Interests: The Firm Oriented toward the Common Good ». In *Rethinking the purpose of business: Interdisciplinary essays from the Catholic social tradition*, édité par S. A. Cortright et Michael J. Naughton, 190-214. Catholic Social Tradition Series.

Nienaber, Ann-Marie, Marcel Hofeditz, et Philipp Daniel Romeike. 2015. « Vulnerability and trust in leader-follower relationships ». *Personnel Review* 44 (4): 567-91. https://doi.org/10.1108/PR-09-2013-0162.

Oc, Burak, Michael A. Daniels, James M. Diefendorff, Michael R. Bashshur, et Gary J. Greguras. 2020. « Humility breeds authenticity: How authentic leader humility shapes follower

vulnerability and felt authenticity ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 158 (mai): 112-25. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.04.008.
Pavageau, Benjamin. 2015. « La logique du don dans le développement d'une identité de leader : le cas des managers stratégiques d'une grande banque et d'un industriel de l'énergie, bénéficiant de programmes de développement du leadership ». Nantes: Université de Nantes.
Pierre-Yves Gomez et et al. 2015. *L'entreprise, une affaire de don*. Bruyères le Chatel: Nouvelle Cité.
Sison, Alejo, et Joan Fontrodona. 2012. « The Common Good of the Firm in the Aristotelian-Thomistic Tradition ». *Business Ethics Quarterly* 22 (2): 211-46. https://doi.org/10.5840/beq201222218.
Sison, Alejo José G, et Joan Fontrodona. 2013. « Participating in the Common Good of the Firm ». *Journal of Business Ethics* 113 (4): 611-25.