

Louvain School of Management

Comment la méritocratie influence-t-elle les comportements éthiques en milieu professionnel ?

Auteur : Richet Camille

Promotrice : Glinne-Demaret Harmony

Année académique 2024-2025

Master 60 en Sciences de Gestion HD

Résumé

Ce mémoire examine l'impact du modèle méritocratique sur les comportements éthiques au sein des entreprises, à travers une analyse théorique et une étude qualitative menée auprès de managers de différents secteurs. L'objectif est de comprendre comment la reconnaissance du mérite affecte la motivation, la perception de l'équité et les dilemmes éthiques rencontrés sur le lieu de travail.

La méritocratie, souvent perçue comme un principe juste et motivant, peut avoir des effets ambivalents. Si elle encourage la performance et l'engagement, elle peut aussi provoquer des pressions, de l'individualisme, une concurrence excessive ou un sentiment d'injustice, surtout lorsque les critères d'évaluation sont perçus comme peu clairs ou biaisés. Des facteurs informels tels que la visibilité, les affinités hiérarchiques ou le genre influencent également les processus de reconnaissance.

Face à ces dérives, certaines organisations mettent en place des pratiques régulatrices : clarification des critères, feed-back à 360°, reconnaissance collective ou soutien managérial bienveillant. Cependant, l'efficacité de ces mesures varie en fonction de la culture d'entreprise, du secteur, de la taille de l'organisation et de la diversité culturelle du lieu de travail.

Ce travail ouvre des pistes pour de futures recherches : l'exploration de modèles alternatifs à la méritocratie, ou l'étude de son rapport à l'éthique dans des contextes variés (organisations à but non lucratif, structures multiculturelles, etc.)

Malgré certaines limites méthodologiques dont l'échantillon limité et l'approche qualitative, l'étude met en évidence la nécessité de repenser les pratiques managériales afin de concilier reconnaissance du mérite et respect des principes éthiques.

Remerciements

Je tiens à exprimer ma gratitude à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie tout d'abord ma promotrice, Madame Glinne-Demaret, pour son accompagnement et ses conseils.

Je souhaite également remercier la Louvain School of Management, pour la qualité de son enseignement et l'encadrement dont j'ai pu bénéficier au cours de mon parcours universitaire.

Je remercie aussi les personnes qui ont accepté de participer à ce mémoire. Leur temps, leurs témoignages et leur engagement ont été essentiels à la réalisation de celui-ci

Enfin, je n'oublie pas le soutien sans faille de mes proches tout au long de ce projet.

Merci à tous.

Table des matières

Introduction.....	1
Chapitre 1 : Définition et principes de la méritocratie	3
1.1 Définition et concept de méritocratie	3
1.2 Historique.....	4
1.3 L'évolution de la méritocratie dans le monde du travail.....	6
1.4 Les principes de la méritocratie.....	7
1.5 Les avantages perçus de la méritocratie.....	8
1.6 Limites et critiques de la méritocratie.....	10
Conclusion du Chapitre 1	11
Chapitre 2 : L'éthique en milieu professionnel	12
2.1 Définition et principes de l'éthique	12
2.1.1 L'éthique appliquée dans les organisations : entre principes, déontologie et responsabilité	13
2.2 Les enjeux de l'éthique en entreprise	13
2.2.1 L'éthique comme fondement de la légitimité organisationnelle	14
2.2.2 L'éthique, levier d'engagement et de performance durable	14
2.2.3 Une protection contre les dérives et les risques réputationnels.....	15
2.2.4 L'éthique comme vecteur d'innovation sociale.....	16
2.3 Les facteurs d'influence sur le comportement éthique en entreprise	17
2.3.1 Les facteurs individuels : socle de la décision morale.....	17
2.3.2 La culture organisationnelle : cadre d'orientation morale	18
2.3.3 Pression à la performance et éthique affaiblie	18
2.3.4 Contextes culturels et diversité professionnelle : vers une éthique contextualisée	19
Conclusion du Chapitre 2	19
Chapitre 3 : Interaction entre méritocratie et éthique en entreprise	20
3.1 Les effets positifs de la méritocratie sur les comportements éthiques	20
3.2 Les limites éthiques de la méritocratie.....	21
3.3 Comparaison avec d'autres modèles éthiques de gestion	23
Conclusion du Chapitre 3	24
Conclusion de la partie théorique.....	25

Analyse empirique : méritocratie et comportements éthiques en entreprise	26
Introduction.....	26
1. Méthodologie	26
1.1 Méthode et choix de l'échantillon	26
1.2 Conduite des entretiens	27
1.3 Analyse des données.....	27
2. Analyse des résultats	27
2.1 Systèmes d'évaluation et reconnaissance du mérite	27
2.2 Impacts sur la motivation et le climat organisationnel.....	28
2.3 Limites, tensions et risques éthiques associés à la méritocratie	30
2.4 Pratiques de gestion pour limiter les effets négatifs de la méritocratie	31
2.5 Perspectives d'amélioration et recommandations.....	33
Conclusion du chapitre empirique.....	34
Conclusion générale	35
Bibliographie.....	37
Annexes	41
Annexe 1 : Guide d'entretien	41

Introduction

Dans le monde professionnel actuel, la méritocratie est souvent présentée comme un idéal de gestion : un système fondé sur la performance individuelle, supposé garantir équité, motivation et efficacité organisationnelle (Sandel, 2020 ; Rawls, 1971). En valorisant l'effort et les compétences, elle prétend offrir à chacun une égalité des chances d'accès aux opportunités. Mais derrière cette promesse se cachent de nombreuses tensions et dérives.

Plusieurs chercheurs ont mis en lumière les limites de ce modèle. Castilla (2008) parle de "paradoxe méritocratique", montrant que même dans des contextes supposés objectifs, des biais inconscients influencent les décisions d'évaluation. Markovits (2019) et Piketty (2020) vont plus loin en dénonçant la création d'élites fermées, perpétuant les inégalités sous couvert de mérite.

Parallèlement, un système axé exclusivement sur la performance peut générer des effets pervers : comportements opportunistes, pression à la réussite, stress, voire perte de sens éthique. Dans un environnement compétitif, les valeurs d'équité ou de coopération peuvent être reléguées au second plan (Tenbrunsel & Messick, 2004 ; Kaptein, 2008). Le modèle méritocratique, s'il n'est pas encadré par des principes éthiques clairs, peut ainsi produire des effets contraires à ses intentions initiales.

Cette question prend une dimension nouvelle dans le contexte actuel, où les attentes des travailleurs évoluent. La Génération Z, notamment, exprime une sensibilité accrue aux enjeux d'éthique, de justice sociale et d'inclusion (Twenge, 2017 ; Deloitte, 2023). Les entreprises sont dès lors contraintes de réévaluer leurs pratiques managériales, entre performance et valeurs.

Dans ce contexte, cette recherche interroge la compatibilité entre méritocratie et comportements éthiques en entreprise. Plus précisément, elle cherche à comprendre si la méritocratie, en tant que principe de gestion basé sur la performance individuelle, favorise l'émergence de pratiques éthiques ou, au contraire, s'avère génératrice d'injustices ou de dérives.

Cela nous mène à notre problématique : La méritocratie permet-elle la mise en place de comportements éthiques ou favorise-t-elle des dérives en termes d'équité ?

Pour y répondre, ce travail adoptera une double approche. Une première partie théorique permettra d'analyser les notions de méritocratie et d'éthique organisationnelle, en identifiant leurs points de tension. Une seconde partie empirique s'appuiera sur des entretiens semi-directifs menés auprès de cadres dirigeants évoluant dans des environnements revendiqués comme méritocratiques.

L'objectif est de mieux comprendre les implications éthiques de la méritocratie, et de dégager des pistes de réflexion sur les conditions dans lesquelles ce modèle peut s'articuler avec des valeurs de justice, d'équité et de responsabilité.

Chapitre 1 : Définition et principes de la méritocratie

1.1 Définition et concept de méritocratie

Afin de mieux cerner les implications de la méritocratie en entreprise, il convient d'en comprendre d'abord les définitions et les fondements idéologiques. Dans cette optique, nous explorons ci-après les principales conceptions du mérite, en distinguant les positions favorables, critiques ou nuancées.

Le terme *méritocratie*, bien que fondé sur une idée ancienne de récompense basée sur les qualités individuelles, apparaît pour la première fois en 1956 sous la plume du sociologue Alan Fox, puis est popularisé en 1958 par Michael Young dans son ouvrage satirique *The Rise of the Meritocracy*. Il y dénonce la transformation d'un idéal d'égalité des chances en une nouvelle forme de domination sociale, fondée sur l'intelligence et l'effort, incarnée par une élite technocrate persuadée de sa légitimité (Young, 1958).

Loin de faire l'apologie de ce système, Young en critique les effets pervers : sélection élitiste, légitimation de l'exclusion, et renforcement des inégalités sous couvert d'objectivité. Il formule le mérite comme une équation : $m = QI + E$ (quotient intellectuel + effort), soulignant les dérives d'un système qui ignorerait les inégalités de départ.

Dans les années 1970, Daniel Bell reprend ce concept dans une perspective plus normative. Il valorise la méritocratie comme modèle de justice sociale, où la stratification repose non sur l'héritage mais sur les compétences et la performance (Bell, 1973). Ce modèle, selon lui, permettrait une meilleure efficacité et légitimité des institutions modernes.

Cependant, cette vision est largement remise en question par la recherche contemporaine. Pierre Bourdieu montre que l'école, principal outil de tri méritocratique, reproduit en réalité les inégalités sociales en valorisant des formes de culture propres aux classes dominantes (Bourdieu & Passeron, 1970). De même, Amartya Sen (1999) appelle à prendre en compte les capacités réelles des individus et les obstacles structurels qui entravent l'expression du mérite.

Dans une perspective critique plus récente, Sandel (2020) décrit la méritocratie comme un système qui justifie l'arrogance des gagnants et l'humiliation des perdants, fragilisant ainsi la cohésion sociale et les valeurs démocratiques. Jo Littler (2017) parle quant à elle de

“ *mythologie méritocratique* “ : un discours qui masque les mécanismes réels de domination tout en maintenant l’apparence d’une société juste.

Certaines tentatives récentes cherchent à nuancer ces approches binaires. Lorenzo Leva, par exemple, propose une reformulation de l’équation de Young en intégrant des variables telles que le capital culturel utilitaire ou l’expérience, soulignant ainsi le fait que le mérite est façonné par des conditions sociales et émotionnelles (2013).

En résumé, la méritocratie peut être définie comme un modèle organisationnel valorisant la distribution des statuts et des ressources selon des critères perçus comme objectifs et méritants (intelligence, efforts, compétences), dans un cadre supposé égalitaire. Mais cette définition doit être nuancée par les nombreuses critiques qui dénoncent ses biais systémiques, ses effets d’exclusion, et son instrumentalisation idéologique.

Dans le cadre de ce mémoire, cette définition hybride permettra d’évaluer comment les principes méritocratiques, appliqués en entreprise, influencent les comportements éthiques, en particulier lorsqu’ils entrent en tension avec des exigences de justice ou de responsabilité sociale.

1.2 Historique

Si les définitions contemporaines de la méritocratie révèlent la diversité des points de vue sur ses bienfaits et ses dérives, un éclairage historique permet de mieux saisir comment ce concept s’est construit au fil du temps. Nous retraçons ici son émergence progressive, des systèmes antiques aux modèles modernes.

Loin d’être une invention strictement moderne ou occidentale, le principe méritocratique trouve ses premières expressions dans diverses civilisations anciennes. En Chine, dès la dynastie Han, un système de concours impériaux inspiré de la pensée confucéenne permettait de sélectionner les fonctionnaires sur la base de leurs qualités morales et intellectuelles, plutôt que de leur origine sociale. Ce modèle d’accès aux responsabilités par le mérite influencera plus tard certaines réformes européennes, comme le rapport Northcote-Trevelyan au Royaume-Uni au XIXe siècle.

Dans la pensée grecque, Platon défend déjà l'idée d'une société gouvernée par des individus choisis pour leur sagesse, tandis qu'Aristote évoque une justice distributive fondée sur les mérites. Si ces conceptions demeurent philosophiques, elles ouvrent la voie à une réflexion sur la légitimité des élites. À Rome, malgré un système social rigide, le parcours de figures comme Cicéron témoigne d'un certain espace laissé au mérite, notamment à travers les carrières administratives et judiciaires.

Au Moyen Âge, les logiques méritocratiques s'effacent au profit de la hiérarchie féodale, mais subsistent dans certains domaines, notamment au sein de l'Église, qui offre des possibilités d'ascension à des individus issus de milieux modestes.

Ce n'est véritablement qu'à partir de la Renaissance, puis sous l'influence des Lumières, que l'idéal méritocratique gagne en légitimité, notamment à travers la valorisation des talents individuels.

La Révolution française marque un tournant décisif en affirmant, via la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen, que tous doivent pouvoir accéder aux fonctions publiques selon leurs capacités. À partir du XIXe siècle, les concours administratifs et l'essor des grandes écoles structurent durablement le principe méritocratique dans les institutions modernes.

Cependant, au XXe siècle, plusieurs penseurs questionnent les effets réels de ce système. Michael Young, dès 1958, souligne les risques de stigmatisation des individus « non méritants », tandis que des auteurs contemporains comme Sandel dénoncent les dérives d'une méritocratie devenue instrument de légitimation des inégalités. Ce déplacement progressif du mérite vers la performance mesurable soulève aujourd'hui de nombreuses interrogations, notamment dans le contexte du travail, où la méritocratie est devenue un critère dominant de reconnaissance et de gestion.

Cette perspective historique met en lumière l'ancrage profond de la méritocratie dans les systèmes sociaux. Mais qu'en est-il aujourd'hui, dans les contextes organisationnels contemporains ? La section suivante s'attache à analyser les effets concrets - positifs et négatifs - de la méritocratie dans le cercle du travail.

1.3 L'évolution de la méritocratie dans le monde du travail

L'évolution de la méritocratie dans le monde du travail est étroitement liée aux transformations économiques, sociales et managériales depuis le XIXe siècle. La révolution industrielle marque un premier tournant majeur : le passage d'un modèle artisanal à une organisation du travail fondée sur des règles, des contrats, et surtout sur la mesure de la performance. Dans ce contexte, les théories de Taylor (1911) introduisent une logique méritocratique dans laquelle l'efficacité individuelle devient un critère central de reconnaissance et de récompense.

Le fordisme renforce cette dynamique en attribuant des salaires attractifs aux ouvriers les plus productifs. Déjà, l'idée selon laquelle le mérite se mesure à travers la productivité prend forme. Toutefois, cette logique reste enracinée dans un système hiérarchique rigide où l'évaluation du mérite n'est pas exempte de biais.

Dans la deuxième moitié du XXe siècle, la généralisation des évaluations individuelles, des primes de performance et de la gestion par objectifs marque l'émergence d'une méritocratie organisationnelle. Les travaux de Weber (1978), Drucker (1954) ou encore McClelland (1961) appuient l'idée que la compétence et l'investissement personnel doivent primer sur le statut social ou l'ancienneté.

Cependant, plusieurs études montrent les limites de ce modèle, notamment dans la reconnaissance du mérite chez les femmes ou les minorités (Kanter, 1977). Ces biais soulèvent une première interrogation éthique : le mérite est-il réellement évalué de manière juste et universelle ?

À partir des années 1980, les réformes néolibérales étendent la logique méritocratique à toute la société. L'individu est désormais considéré comme responsable de son succès, et la performance devient un impératif moral. Foucault (2004) parle alors de l'« homo œconomicus », un individu qui s'auto-optimise en permanence. Cette pression à la performance, couplée à la flexibilisation du travail, installe une compétition permanente, souvent au détriment de l'équité.

Les critiques se renforcent après la crise de 2008. Des chercheurs comme Piketty (2013), Markovits (2019) ou Sandel (2020) dénoncent une méritocratie qui légitime des inégalités profondes et alimente une forme de violence symbolique. Le mérite, loin d'être un outil

d'égalité, devient un facteur d'exclusion et d'épuisement professionnel, posant alors un véritable problème d'éthique dans les pratiques de gestion.

Enfin, les mobilisations sociales récentes (#MeToo, Black Lives Matter) ont mis en lumière les biais systémiques présents dans les politiques de recrutement et de promotion. La promesse d'un système juste et neutre est de plus en plus remise en cause, notamment dans les entreprises, où les discours sur le mérite masquent souvent des mécanismes de reproduction sociale et des discriminations structurelles.

1.4 Les principes de la méritocratie

La méritocratie repose sur un ensemble de principes visant à garantir une répartition juste des opportunités et des récompenses dans les organisations. Elle postule que chaque individu doit être reconnu en fonction de ses compétences, de ses efforts et de ses performances, indépendamment de son origine sociale ou de son statut. Trois grands piliers structurent cette logique : la performance individuelle, l'égalité des chances et la justice organisationnelle.

Le premier principe est celui de la reconnaissance du mérite sur la base de résultats observables. Dans le monde professionnel, cela se traduit par des dispositifs d'évaluation, de promotion ou de rémunération censés récompenser objectivement la performance. Daniel Bell (1973) avance que dans une société post-industrielle, ce ne sont plus l'héritage ou le statut, mais le savoir et la compétence qui fondent la légitimité professionnelle. Cependant, ces critères, tels que les diplômes ou les postes prestigieux, peuvent masquer des biais sociaux et reproduire des inégalités (Bourdieu & Passeron, 1970).

Ensuite, la méritocratie suppose une égalité des chances : tous les individus devraient avoir accès aux mêmes opportunités de réussite. Cette notion implique une compétition ouverte, où chacun serait jugé équitablement selon ses capacités. John Rawls (1971) accepte les inégalités sociales uniquement si elles profitent aux plus désavantagés et si les postes restent accessibles à tous. Mais dans la réalité, comme le souligne Michael Sandel (2020), la promesse d'égalité des chances reste souvent illusoire. Il met en lumière une tendance à faire peser l'échec sur les individus eux-mêmes, ce qui renforce la culpabilisation et crée une forme d'arrogance méritocratique chez les "gagnants".

Enfin, la méritocratie se veut garante de justice organisationnelle, que Colquitt et al. (2001) divisent en trois dimensions : la justice distributive (équité dans les résultats), la justice procédurale (équité dans les processus) et la justice interactionnelle (respect dans les relations). Théoriquement, ces principes permettent d'instaurer un climat de confiance et de reconnaissance dans les organisations. Mais la perception de justice ne dépend pas seulement des règles : elle repose aussi sur l'expérience concrète des employés. Greenberg et Cropanzano (2001) montrent que la manière dont les individus sont traités influe fortement sur leur sentiment d'équité.

Ainsi, si la méritocratie vise à concilier performance, équité et justice, son application rigide peut générer des tensions éthiques. Une logique trop mécanisée ou trop compétitive peut affaiblir le sentiment de reconnaissance ou accentuer des inégalités déjà existantes. C'est dans cette perspective que le mérite doit être interrogé, non seulement comme un idéal de gestion, mais comme un principe aux implications éthiques concrètes.

1.5 Les avantages perçus de la méritocratie

Souvent présentée comme un levier d'efficacité et de justice, la méritocratie continue d'occuper une place centrale dans les discours et pratiques managériales. En valorisant les efforts et les compétences individuelles, elle semble en mesure de concilier performance organisationnelle, engagement des collaborateurs et sentiment d'équité, à condition toutefois que ses mécanismes soient perçus comme justes et transparents.

La reconnaissance du mérite renforce en effet la motivation et l'implication au travail. Lorsqu'un individu sait que ses efforts sont susceptibles d'être récompensés, son engagement augmente, tout comme son sentiment d'efficacité personnelle. La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) souligne que des récompenses fondées sur la performance peuvent soutenir la motivation intrinsèque, à condition que l'individu perçoive un lien clair entre ses actions et leur valorisation.

La méritocratie peut également instaurer une dynamique collective vertueuse. En instaurant une compétition régulée, elle favorise une culture de la performance qui, bien encadrée, pousse les équipes vers l'excellence. Mais cette dynamique ne produit ses effets positifs que si les règles sont perçues comme légitimes. Greenberg (1987) rappelle que la clarté et la justice

perçue des critères de décision renforcent la confiance des employés dans les instances hiérarchiques.

En ce sens, la méritocratie devient un outil de légitimation des décisions managériales. En fondant promotions, primes ou responsabilités sur des critères objectifs, elle évite les effets délétères du favoritisme ou des logiques d'ancienneté. Cela favorise la transparence, la cohésion interne et la reconnaissance des talents, autant de facteurs qui participent à la stabilité sociale au sein des entreprises (Colquitt, 2001).

Par ailleurs, les collaborateurs sont plus enclins à développer un attachement affectif à leur organisation lorsqu'ils sentent que leur travail est valorisé. Meyer et Allen (1991) montrent que ce sentiment de reconnaissance nourrit un engagement durable. Toutefois, cet attachement repose sur la perception d'une égalité des chances réelle. Dès lors que les décisions apparaissent injustes ou biaisées, le système perd sa crédibilité, générant frustration et démobilitation (Tyler & Blader, 2003).

Enfin, la méritocratie constitue aussi un atout stratégique dans un contexte de guerre des talents. En mettant en avant des valeurs d'équité, d'objectivité et de transparence, les entreprises améliorent leur attractivité, notamment auprès des générations plus jeunes. Un rapport de PwC (2016) souligne que les Millenials et la Génération Z accordent une attention particulière à la justice perçue dans les environnements de travail et à la manière dont la performance est reconnue.

Ainsi, bien encadrée, la méritocratie peut permettre de construire un environnement professionnel à la fois stimulant, éthique et engageant. Elle s'inscrit alors dans une vision moderne de la gouvernance, soucieuse de légitimité interne autant que d'image externe.

Toutefois, ces bénéfices reposent sur un certain nombre d'hypothèses idéalisées. Lorsque ces conditions ne sont pas réunies, le système méritocratique peut produire des effets inverses : inégalités renforcées, pression excessive, ou sentiment d'injustice. Il est donc nécessaire de questionner ses limites pour en évaluer les implications éthiques concrètes.

1.6 Limites et critiques de la méritocratie

Si la méritocratie repose sur l'idée selon laquelle chacun peut réussir par ses efforts, elle ne tient qu'à une condition : l'égalité réelle des chances. Or, dans la pratique, cette égalité reste souvent illusoire. Bourdieu (1979) et Roemer (1998) montrent que les structures sociales, familiales ou économiques influencent fortement l'accès aux opportunités. Ainsi, un système qui se veut neutre peut en réalité masquer des inégalités, en valorisant des compétences culturellement codées et inégalement distribuées.

Derrière son apparente objectivité, la méritocratie peut devenir un écran idéologique, attribuant les échecs à un manque de mérite, plutôt qu'à des barrières systémiques (Pager & Shepherd, 2008 ; Barak, 2015). En entreprise, les critères du mérite – performance, engagement ou résultats – sont souvent marqués par des biais subjectifs, influencés par des affinités sociales ou culturelles. Rivera (2012) et Kanter (1977) ont notamment souligné l'importance des réseaux informels et des similarités perçues dans les processus de sélection, au détriment de la diversité réelle.

Par ailleurs, les principes méritocratiques peuvent paradoxalement conduire à figer les hiérarchies sociales, notamment lorsqu'ils sont utilisés pour légitimer des élites déjà favorisées (Piketty, 2019). Sous couvert d'équité, certaines entreprises reconduisent ainsi des modèles d'exclusion ou d'homogénéité managériale.

Un autre effet problématique est lié à la pression individuelle. Dans un contexte où la performance est constamment mesurée, les collaborateurs sont soumis à des injonctions à se dépasser, quitte à risquer leur santé mentale. Dejours (2003) a mis en évidence l'impact de cette pression sur les pathologies du travail, tandis que Lupu, Empson & Chapman (2021) soulignent la surcharge psychologique chez les minorités, contraintes de prouver sans cesse leur légitimité.

Enfin, la méritocratie tend à dévaloriser les contributions collectives. En mettant l'accent sur l'individu performant, elle invisibilise la coopération, le soutien mutuel ou l'intelligence collective. Sandel (2020) note la capacité de cette logique à altérer les valeurs morales de l'entreprise, au profit d'une culture élitiste. Ce manque de reconnaissance peut générer démotivation, frustration et désengagement (Freeland, 2012). À l'inverse, Grant (2013)

rappelle que le sentiment d'utilité, au-delà des résultats individuels, est essentiel à la motivation et au bien-être au travail.

Ainsi, malgré ses promesses, la méritocratie comporte des risques éthiques importants. En occultant les inégalités structurelles, en imposant des logiques évaluatives rigides et en négligeant l'apport collectif, elle peut contribuer à renforcer les privilèges existants et miner la cohésion interne.

Conclusion du Chapitre 1

Le modèle méritocratique, bien qu'omniprésent dans les entreprises contemporaines, révèle de nombreuses tensions. Présenté comme garant de justice et d'équité, il repose sur la reconnaissance des efforts et des compétences individuelles. Pourtant, il peut occulter des mécanismes de reproduction sociale, renforcer les inégalités et accroître la pression sur les collaborateurs, en particulier ceux issus de groupes minoritaires.

En privilégiant des critères de performance objectifs et des résultats individuels, la méritocratie tend parfois à invisibiliser les dynamiques collectives, à affaiblir la coopération et à générer un désengagement progressif. Ces dérives ne sont pas de simples abus du système, mais le reflet d'un décalage entre un idéal théorique et les réalités concrètes des organisations.

Dès lors, il devient essentiel de repenser les finalités et les modalités d'application du mérite dans le travail, à la lumière d'une exigence éthique. C'est cette réflexion, centrée sur le sens, les valeurs et les enjeux moraux de la reconnaissance, qui ouvrira le chapitre suivant.

Chapitre 2 : L'éthique en milieu professionnel

2.1 Définition et principes de l'éthique

L'éthique se définit comme une réflexion contextualisée sur ce qui est juste, bon ou souhaitable dans l'action humaine. Contrairement à la morale, souvent perçue comme un ensemble de normes universelles ou religieuses, l'éthique implique une délibération personnelle, fondée sur la raison, la responsabilité et la prise en compte d'autrui. Elle vise moins à appliquer des règles qu'à interroger le sens de nos actes et leurs conséquences, particulièrement dans des contextes complexes comme celui du travail.

Historiquement, plusieurs penseurs ont marqué les grandes orientations éthiques. Aristote conçoit l'éthique comme un équilibre entre raison et action, orienté vers l'épanouissement personnel et le bien commun (eudaimonia). Kant insiste sur la nécessité d'agir selon des principes universalisables, indépendamment des conséquences. À l'opposé, Bentham et Mill adoptent une approche utilitariste, jugeant une action bonne si elle maximise le bien-être collectif. Plus récemment, Levinas et Ricoeur soulignent l'importance de la relation à autrui et du discernement dans des situations concrètes.

Dans le champ professionnel, l'éthique devient un outil d'analyse face aux dilemmes que ne peuvent résoudre ni la loi, ni les règlements. Elle guide la prise de décision dans des environnements où les normes sont parfois floues, changeantes ou insuffisantes. Elle ne se limite pas à un comportement individuel : elle interroge aussi les pratiques collectives, les finalités des organisations, et la manière dont celles-ci traitent les personnes et la société.

Dans cette optique, l'éthique professionnelle peut être définie comme la capacité à agir avec intégrité, discernement et responsabilité, en tenant compte des enjeux humains, sociaux et économiques. Elle s'inscrit dans une tension constante entre cadre normatif et adaptation au réel, ce qui la distingue de la simple déontologie, fondée sur des règles figées. Mais comme nous le verrons, ces deux approches peuvent aussi se compléter.

2.1.1 L'éthique appliquée dans les organisations : entre principes, déontologie et responsabilité

L'éthique professionnelle s'est développée en réponse aux enjeux de complexité croissante dans les sphères économique, sociale et technologique. Elle ne se limite pas à des principes abstraits, mais s'applique à des contextes concrets où les règles établies ne suffisent plus à trancher. C'est pourquoi elle se distingue, sans s'y opposer, de la déontologie.

Alors que la déontologie repose sur un ensemble codifié de règles propres à chaque profession, l'éthique implique une réflexion continue sur le sens, les objectifs et les effets de nos décisions. Elle intervient particulièrement lorsque les normes déontologiques apparaissent insuffisantes, ambiguës, ou inadéquates face à des situations humaines complexes. Comme le souligne Paul Ricoeur, la déontologie renvoie au devoir, tandis que l'éthique s'oriente vers le « vivre bien avec et pour autrui dans des institutions justes ».

Dans les organisations, l'éthique devient donc un outil de régulation dynamique. Elle complète le droit et les normes internes en mobilisant le discernement, la responsabilité et la reconnaissance d'autrui. Elle ne consiste pas simplement à respecter des règles, mais à questionner la légitimité de certaines pratiques et à réintroduire la complexité dans la prise de décision. Elle est d'autant plus essentielle que les entreprises évoluent dans des contextes incertains, marqués par des tensions entre performance, bien-être et équité.

Ainsi, éthique et déontologie apparaissent comme deux dimensions complémentaires : la première éclaire les situations inédites ou ambiguës, la seconde garantit un cadre commun de pratiques. Cette complémentarité est essentielle dans un environnement professionnel traversé par des dilemmes éthiques, où les exigences d'efficacité peuvent entrer en conflit avec les valeurs humaines. L'éthique invite à interroger ces tensions, en particulier lorsqu'il s'agit de questionner des systèmes de reconnaissance fondés sur la seule performance, comme la méritocratie.

2.2 Les enjeux de l'éthique en entreprise

L'éthique en entreprise dépasse la simple conformité à des règles : elle s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique pour assurer la légitimité organisationnelle, la confiance durable

et la performance responsable. Dans un contexte de globalisation, d'accélération numérique et d'exigences croissantes de transparence, elle devient un cadre de référence essentiel pour gérer des intérêts souvent divergents, en conciliant efficacité économique et responsabilité sociale (Donaldson, 2001 ; Freeman, 1984).

2.2.1 L'éthique comme fondement de la légitimité organisationnelle

L'éthique constitue une boussole managériale dans des environnements marqués par l'incertitude et la complexité. Elle participe à la construction d'un climat de confiance, condition essentielle pour mobiliser les équipes, attirer les talents et maintenir la cohésion à long terme. Cette confiance se nourrit d'une cohérence entre les discours, les décisions et les pratiques.

Plusieurs auteurs soulignent la nécessité d'ancrer cette éthique dans une vision relationnelle et humaniste du management. Ainsi, Ricoeur (1990), Levinas (1998) et Morin (2004) convergent vers une même idée : l'entreprise doit considérer chaque individu non comme un moyen, mais comme une personne digne de respect, porteuse d'attentes, de droits et de sens. Cette approche invite à penser l'organisation comme un espace de reconnaissance mutuelle, où l'attention à l'autre est au cœur des pratiques managériales.

Par ailleurs, comme le soulignent Arnsperger et Van Parijs (2003), l'éthique joue un rôle structurant dans la répartition du pouvoir et des responsabilités. Elle devient ainsi un pilier de la gouvernance, en intégrant les enjeux de justice sociale dans les processus décisionnels. Loin d'être une simple morale individuelle, l'éthique s'inscrit donc dans une logique collective, au service de la pérennité du contrat social au sein de l'entreprise.

2.2.2 L'éthique, levier d'engagement et de performance durable

Loin d'entraver la performance, une culture éthique renforce l'engagement, stabilise les relations internes et stimule la productivité collective. Dans une perspective préventive, elle permet d'anticiper les risques liés à des comportements déviants comme la fraude, la discrimination ou les conflits d'intérêts.

Kaptein (2008) insiste sur le rôle central d'une culture organisationnelle éthique, fondée sur des normes partagées et intériorisées, plutôt que sur des mécanismes de contrôle formels. De même, la notion d'*ethical fading* (Tenbrunsel & Messick, 2004) met en garde contre les contextes où la pression sur les résultats efface progressivement les repères moraux. Pour y remédier, intégrer l'éthique dans les stratégies de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) apparaît comme une réponse structurante (Crane & Matten, 2016).

Sur le plan de la motivation, Colquitt (2001) démontre que la justice organisationnelle – perçue à travers l'équité des règles, la transparence des décisions et le respect interpersonnel – joue un rôle déterminant dans l'engagement des salariés. La reconnaissance, l'équité et l'intégrité deviennent alors des ressources immatérielles, au service de la performance globale.

Enfin, selon Treviño et Nelson (2011), l'éthique doit s'incarner dans une culture d'entreprise cohérente, nourrie par un leadership crédible et des valeurs vécues. Ce n'est pas l'existence d'un code de conduite qui garantit l'éthique, mais la manière dont les valeurs sont intégrées dans la gestion quotidienne et traduites dans les comportements concrets.

2.2.3 Une protection contre les dérives et les risques réputationnels

Dans un monde hyperconnecté, les entreprises sont exposées à un risque réputationnel accru. Une faute perçue comme éthiquement douteuse peut rapidement faire l'objet d'une condamnation publique, entraînant des conséquences juridiques, économiques et sociales importantes.

Comme le rappelle Dominique Lecourt (1999), l'éthique précède le droit : elle fonctionne comme une forme d'autorégulation, guidée par des principes partagés plutôt que par la peur des sanctions. Kaptein (2008) renforce cette idée en montrant que les comportements non éthiques émergent souvent lorsque les systèmes d'incitation sont déconnectés des valeurs prétendument incarnées par l'entreprise.

Le scandale Wells Fargo (Corkery & Cowley, 2016) illustre parfaitement ces dérives : la création frauduleuse de millions de comptes a révélé un climat de pression commerciale déconnecté de toute responsabilité éthique, entraînant des sanctions lourdes et une perte massive de confiance.

Fombrun (1996) souligne à ce titre l'importance de la "licence sociale d'exploitation", accordée par la société civile. La réputation d'une entreprise ne se joue plus uniquement sur la qualité de ses produits ou ses performances financières, mais aussi sur la cohérence entre ses discours éthiques et ses pratiques réelles.

2.2.4 L'éthique comme vecteur d'innovation sociale

Face aux défis actuels - transition écologique, diversité, mutations technologiques - l'éthique devient une ressource d'innovation et d'adaptation stratégique. Elle invite les organisations à dépasser une logique exclusivement financière pour repenser leurs priorités à l'aune de la durabilité, de la solidarité et de la justice sociale.

Salmon (2002) propose d'envisager l'éthique comme une matrice critique, qui permet de reconfigurer les choix économiques en intégrant les attentes sociétales. Ce positionnement stratégique se retrouve dans les travaux de Morin (2004), qui défend une éthique de la complexité, capable de prendre en compte les interdépendances entre sphères économique, sociale, environnementale et humaine.

L'intégration de l'éthique dans la gouvernance organisationnelle permet ainsi de répondre aux attentes des nouvelles générations, plus attentives à la cohérence entre valeurs et actions (Treviño & Nelson, 2011). Elle favorise la mise en place de structures plus participatives, basées sur la confiance, le respect mutuel et la responsabilité collective (Schein, 2010).

Mais cette dynamique ne peut fonctionner sans un leadership crédible, une culture de dialogue, et des soutiens concrets aux dilemmes moraux rencontrés au quotidien. L'éthique, dès lors qu'elle est intégrée et incarnée, devient un avantage concurrentiel durable, capable de générer sens, engagement et résilience.

Loin d'être un supplément d'âme, l'éthique s'impose comme un élément central du management contemporain. Elle garantit la légitimité de l'organisation, soutient l'engagement de ses membres et contribue à sa capacité d'adaptation face aux crises et transformations. Dans le prolongement de cette réflexion, le chapitre suivant s'attardera sur les conditions concrètes qui favorisent ou freinent l'émergence d'une culture éthique en entreprise - de la posture managériale à la quête de performance, en passant par la clarté des normes internes.

2.3 Les facteurs d'influence sur le comportement éthique en entreprise

L'éthique en entreprise ne résulte pas uniquement de l'application de règles formelles : elle s'inscrit dans un processus complexe, façonné par des facteurs individuels, organisationnels, sociaux et culturels. Comprendre ces dynamiques permet de mieux cerner les leviers d'un comportement éthique durable au sein des organisations.

2.3.1 Les facteurs individuels : socle de la décision morale

Les comportements éthiques reposent d'abord sur des dispositions personnelles – valeurs, éducation, expériences passées – mais aussi sur des capacités à raisonner moralement. L'approche interactionniste de Linda Treviño (1986) définit les décisions morales comme résultant d'un dialogue entre facteurs internes et pressions contextuelles.

Parmi ces éléments, le niveau de développement moral est central. Inspiré par Piaget, Lawrence Kohlberg (1981) identifie trois stades : préconventionnel (centré sur l'intérêt personnel), conventionnel (respect des normes) et postconventionnel (référence à des principes universels). Plus l'individu évolue vers un raisonnement autonome, plus il est enclin à agir selon des critères éthiques indépendamment des pressions externes.

James Rest (1986) enrichit cette lecture avec son modèle à quatre composantes : sensibilité morale, jugement, motivation et caractère. Cette approche met en lumière l'idée que l'éthique s'apprend et se développe, notamment à travers des formations fondées sur des situations concrètes (Sims, 1991).

Enfin, les expériences passées jouent un rôle structurant. Un parcours professionnel marqué par la justice, la reconnaissance et l'exemplarité managériale favorise l'adoption de normes éthiques fortes (Weaver, Treviño & Agle, 2005). À l'inverse, des environnements injustes ou ambigus peuvent générer du cynisme et une forme de détachement moral.

2.3.2 La culture organisationnelle : cadre d'orientation morale

Au-delà des convictions individuelles, l'environnement dans lequel évolue un salarié structure ses choix. La culture d'entreprise agit comme un filtre collectif de ce qui est acceptable ou non. Pour Treviño, Butterfield et McCabe (1998), le climat éthique désigne la perception partagée des normes et comportements attendus en matière d'intégrité.

Un leadership éthique joue ici un rôle crucial. Brown et Treviño (2006) rappellent qu'un dirigeant cohérent, juste et transparent influence directement les comportements par effet d'exemplarité. Ce leadership ne repose pas seulement sur des discours, mais sur l'alignement entre valeurs proclamées et pratiques observées.

À l'inverse, une culture floue, tolérante envers certains abus ou exclusivement axée sur les résultats, affaiblit les repères éthiques et ouvre la voie à des comportements opportunistes. Une culture organisationnelle forte repose donc sur la clarté des attentes, la protection des lanceurs d'alerte, et la promotion d'un dialogue ouvert sur les dilemmes moraux (Kaptein, 2008).

2.3.3 Pression à la performance et éthique affaiblie

Dans un monde du travail dominé par des objectifs chiffrés, la pression à la performance peut éroder les repères éthiques. Jeffrey Pfeffer (2010) souligne que des systèmes de récompense mal calibrés peuvent pousser les salariés à privilégier les résultats au détriment de l'intégrité.

L'affaire Wells Fargo reste un cas emblématique : la création de millions de faux comptes, motivée par des objectifs de vente démesurés, illustre les dérives possibles lorsque la logique de performance écrase l'exigence morale (Corkery & Cowley, 2016).

Ce phénomène est désigné par Tenbrunsel et Messick (2004) sous le nom de *ethical fading* : l'éthique disparaît progressivement du processus décisionnel lorsque seul le résultat compte. Pour y faire face, il est essentiel d'intégrer des indicateurs de justice organisationnelle dans l'évaluation des performances (Colquitt et al., 2001), en valorisant autant la manière d'agir que les résultats obtenus.

2.3.4 Contextes culturels et diversité professionnelle : vers une éthique contextualisée

L'éthique n'est pas universelle. Elle varie en fonction des cultures, des secteurs d'activité et des contextes locaux. Les travaux de Geert Hofstede (2001) montrent que des dimensions comme la distance hiérarchique ou l'individualisme influencent la manière dont l'éthique est perçue et pratiquée. Ce qui est acceptable dans une société peut être problématique dans une autre.

Dans ce cadre, l'éthique interculturelle devient essentielle, notamment pour les entreprises internationales. Elle exige de concilier des principes globaux (droits fondamentaux, transparence) avec des pratiques locales acceptables (Arnsperger & Van Parijs, 2003).

De même, chaque secteur professionnel possède ses propres tensions éthiques. Les dilemmes rencontrés dans le domaine hospitalier, l'industrie ou le numérique ne mobilisent pas les mêmes priorités. Adapter les dispositifs éthiques au terrain devient donc un impératif stratégique.

Conclusion du Chapitre 2

Le comportement éthique en entreprise n'est ni un acquis individuel, ni le fruit d'un cadre normatif rigide. Il résulte de l'interaction entre des trajectoires personnelles, un environnement organisationnel porteur de sens, et un contexte culturel particulier.

Pour encourager une éthique vivante et durable, les entreprises doivent agir sur plusieurs niveaux : reconnaître la dimension individuelle, incarner leurs valeurs dans la culture managériale, équilibrer performance et intégrité, et contextualiser leurs pratiques selon les réalités du terrain.

Cette analyse permet d'approfondir une question centrale de ce mémoire : comment la méritocratie, en tant que système de reconnaissance fondé sur la performance, s'articule-t-elle avec ces exigences éthiques ? Le chapitre suivant abordera cette tension entre performance et équité à travers le prisme de la méritocratie.

Chapitre 3 : Interaction entre méritocratie et éthique en entreprise

Bien que parfois critiquée, la méritocratie continue d'être perçue comme un modèle de gestion éthiquement défendable, dès lors qu'elle repose sur des principes d'équité, de transparence et d'accessibilité. Lorsqu'elle est mise en œuvre avec rigueur, elle peut renforcer la légitimité des décisions, favoriser la responsabilisation individuelle et soutenir la confiance organisationnelle. Elle apparaît ainsi comme un facteur d'articulation entre efficacité managériale et exigence morale.

3.1 Les effets positifs de la méritocratie sur les comportements éthiques

La méritocratie offre un cadre structurant pour les décisions managériales, en s'appuyant sur des critères objectifs et partagés. Ce type de dispositif contribue à la justice procédurale, c'est-à-dire à la perception de règles du jeu équitables et appliquées de manière cohérente (Thibaut & Walker, 1975 ; Colquitt et al., 2001).

Dans une logique rawlsienne, les inégalités sont acceptables si elles résultent de processus justes et si les positions sont ouvertes à tous (Rawls, 1971). La méritocratie, en clarifiant les règles d'accès aux opportunités, peut renforcer la légitimité des hiérarchies organisationnelles.

Les recherches montrent que lorsque les critères d'avancement sont clairs, transparents et appliqués sans discrimination, les décisions managériales sont perçues comme plus justes, même lorsqu'elles sont défavorables (Greenberg, 1990). Cette transparence est essentielle, notamment dans des environnements multiculturels où les malentendus sur les règles de reconnaissance peuvent créer des tensions (Folger & Cropanzano, 1998).

En réduisant les biais, le népotisme ou l'arbitraire, la méritocratie encourage les comportements responsables. Castilla (2008) montre ainsi des systèmes fondés sur des critères objectifs qu'ils tendent à promouvoir l'équité, à condition d'être conçus et appliqués sans distorsion. La méritocratie peut alors favoriser un environnement où l'intégrité, l'engagement et les compétences sont valorisés.

Par ailleurs, lorsque les individus ont le sentiment que leur progression dépend de leurs efforts et de leur conduite, cela renforce leur motivation intrinsèque (Deci & Ryan, 1985 ; Gagné & Deci, 2005). La reconnaissance du mérite agit alors comme un levier de responsabilisation morale : chacun comprend que ses choix et son comportement ont un impact sur son évolution.

Ce lien entre mérite et éthique rejoint l'éthique de la responsabilité, selon laquelle chaque individu est appelé à assumer les conséquences de ses actes (Weber, 1919 ; Ricoeur, 1995). Dans un tel système, l'autorégulation devient possible : les règles ne sont pas seulement subies, elles sont intégrées comme conditions de réussite.

Enfin, la méritocratie peut nourrir un sentiment d'équité collective, indispensable à la cohésion des équipes. Lorsque les règles d'évaluation sont explicites, les critères appliqués de manière égale, et les comportements vertueux encouragés, la confiance dans le système organisationnel s'en trouve renforcée (Tyler & Blader, 2003).

En cela, elle peut influencer positivement les trois dimensions de la justice organisationnelle :

- Procédurale : équité des processus,
- Distributive : équité des résultats,
- Interactionnelle : respect et qualité des relations (Colquitt et al., 2001).

À condition de ne pas réduire le mérite à une simple performance chiffrée, la méritocratie peut ainsi devenir un outil de légitimation, de mobilisation et d'alignement entre éthique individuelle et exigences collectives (Salmon, 2002 ; Arnsperger & Van Parijs, 2003).

3.2 Les limites éthiques de la méritocratie

Bien qu'elle repose sur des idéaux d'équité et de reconnaissance, la méritocratie peut produire des effets contraires lorsqu'elle est appliquée de manière rigide ou déconnectée des réalités sociales. En prétendant objectiver les performances, elle risque parfois de masquer les inégalités structurelles ou de générer des formes de pression incompatibles avec une gestion éthique.

D'un point de vue organisationnel, l'insistance sur la performance individuelle peut créer un climat de compétition permanente, fragilisant la coopération et alimentant le stress professionnel. Comme l'a montré Dejourn (2003), un environnement où la reconnaissance dépend uniquement de l'atteinte d'objectifs quantitatifs peut engendrer des comportements à risque, voire des stratégies de dissimulation, contraires à l'éthique professionnelle.

Par ailleurs, la méritocratie repose sur l'hypothèse d'une égalité des chances, rarement vérifiée dans les faits. Bourdieu et Passeron (1970) ont démontré que les mécanismes d'évaluation dits « neutres » tendent à favoriser les individus disposant déjà de capitaux sociaux ou culturels conformes aux normes dominantes. Dans ce contexte, la méritocratie peut fonctionner comme un masque idéologique, légitimant des inégalités héritées au nom de la performance.

Cette logique est d'autant plus problématique lorsque les critères de sélection ou de promotion sont influencés par des biais implicites, liés à l'origine sociale, au genre ou à d'autres facteurs contextuels (Castilla, 2008 ; Rivera, 2012). Dans ces cas, le discours méritocratique occulte les désavantages systémiques et entretient un sentiment d'injustice chez ceux qui ne parviennent pas à être reconnus, malgré leurs efforts.

Markovits (2019) décrit cette situation comme un « piège méritocratique », où la réussite est perçue comme méritée et l'échec comme une faute individuelle. Ce mécanisme renforce l'humiliation symbolique des perdants, qui non seulement sont exclus des bénéfices, mais voient également leur valeur morale remise en cause.

Selon Sandel (2020), cette dynamique nourrit un orgueil institutionnalisé chez les « gagnants » et un ressentiment croissant chez les « laissés-pour-compte », menaçant la cohésion démocratique et le tissu relationnel au sein des organisations. Présenter des décisions inéquitables comme rationnelles ou objectives revient alors à naturaliser des rapports de domination, sous couvert de neutralité.

Enfin, lorsque les règles du mérite sont perçues comme opaques ou biaisées, la méritocratie peut engendrer désengagement et cynisme. Les recherches sur la justice organisationnelle montrent que la perception d'une iniquité nuit directement à la motivation, à la fidélité des collaborateurs et à la confiance dans l'institution (Colquitt et al., 2001 ; Tyler & Blader, 2003). Ce décalage entre le discours et la réalité fragilise la légitimité des processus managériaux.

En somme, la méritocratie n'est pas éthiquement neutre : elle dépend fortement des conditions dans lesquelles elle est mise en œuvre, et de sa capacité à prendre en compte les contextes sociaux et humains. Mal encadrée, elle peut devenir un outil de normalisation injuste plutôt qu'un levier de justice organisationnelle.

3.3 Comparaison avec d'autres modèles éthiques de gestion

La méritocratie n'est pas le seul cadre mobilisé pour organiser la reconnaissance et les décisions en entreprise. D'autres modèles – fondés sur l'ancienneté, la participation, ou les valeurs partagées – offrent des alternatives qui diffèrent tant par leurs fondements éthiques que par leurs effets concrets.

La promotion par l'ancienneté repose sur des principes de fidélité et de constance. En valorisant la durée d'engagement, elle peut apparaître plus équitable dans certains contextes, car elle limite les biais subjectifs liés à l'évaluation des performances (Kang & Kim, 2012). Cependant, ce modèle tend à ignorer les efforts ou compétences récents, et peut générer un sentiment d'injustice chez les collaborateurs plus performants mais moins anciens.

En comparaison, la méritocratie se fonde sur la justice distributive : elle associe la reconnaissance à la contribution individuelle et à la performance mesurable (Rawls, 1971). Ce système peut stimuler l'engagement et la responsabilisation, mais comme évoqué précédemment, il comporte des risques : compétition excessive, marginalisation de certains profils, ou survalorisation des résultats au détriment de la collaboration (Sandel, 2020).

D'autres approches émergent autour de la reconnaissance collective, notamment dans des cadres inspirés de la sociocratie ou de l'holocratie. Ces modèles valorisent la contribution à l'intelligence collective plutôt que la performance individuelle, en intégrant les équipes dans les décisions d'évolution (Robertson, 2015). Ils privilégient des valeurs d'écoute, de coopération et de responsabilité partagée. Toutefois, leur efficacité dépend de la maturité organisationnelle et de la clarté des processus, sans quoi ils peuvent perdre en lisibilité ou en légitimité.

Une autre alternative est le management par les valeurs, qui oriente les pratiques de gestion à partir de principes éthiques comme l'intégrité, le respect ou la solidarité (Blanchard & O'Connor, 1997). Ce modèle met l'accent non seulement sur les résultats, mais sur la manière

de les atteindre, en insistant sur les comportements vertueux et les effets sociaux. Sur le plan éthique, il permet une reconnaissance plus globale et inclusive, notamment pour les compétences relationnelles ou émotionnelles souvent négligées par la méritocratie. Néanmoins, son efficacité repose sur la cohérence entre discours et pratiques : en l'absence d'engagement concret, ces valeurs peuvent rester purement symboliques (Kaptein, 2008).

Aucune de ces approches n'est exempte de limites. Si la méritocratie offre un cadre structurant et stimulant, elle peut aussi produire des effets d'exclusion ou de déséquilibre éthique. Les modèles fondés sur l'ancienneté ou la participation collective, quant à eux, valorisent d'autres dimensions humaines mais présentent des risques d'inertie ou de flou décisionnel.

Dans cette optique, le défi pour les entreprises contemporaines ne réside pas dans le choix exclusif d'un modèle, mais dans la capacité à articuler ces approches selon le contexte, la culture organisationnelle et les finalités poursuivies. Une méritocratie éthique et inclusive ne peut émerger que si elle s'inscrit dans un cadre plus large de gouvernance responsable, capable de reconnaître la pluralité des contributions humaines, au-delà des seuls indicateurs de performance.

Conclusion du Chapitre 3

Ce chapitre a permis d'éclairer les multiples dimensions de l'éthique au travail, en soulignant son rôle structurant dans la régulation des comportements, la construction de la confiance et la pérennité des organisations. Loin d'être une notion abstraite, l'éthique professionnelle s'incarne dans des décisions concrètes, des dilemmes quotidiens et des arbitrages entre performance, règles et valeurs.

Plusieurs facteurs influencent les comportements éthiques des individus en entreprise : la culture organisationnelle, le leadership, la clarté des normes, la pression à la performance, mais aussi les valeurs personnelles et l'expérience. Ces éléments conditionnent la manière dont les collaborateurs comprennent ce qui est « juste » ou « acceptable » au sein de leur environnement professionnel.

Dans ce contexte, la question centrale devient celle de l'alignement entre les objectifs de performance et les attentes éthiques. C'est précisément à cette jonction que se pose le problème de la méritocratie : celle-ci peut être perçue comme un outil légitime d'allocation

des récompenses, mais elle peut aussi générer des tensions éthiques profondes si elle néglige les inégalités structurelles ou les effets pervers du culte de la performance.

Conclusion de la partie théorique

Cette première partie a permis d'explorer les fondements conceptuels de la méritocratie et de l'éthique en entreprise, ainsi que les interactions complexes entre ces deux logiques. Si la méritocratie est souvent perçue comme un levier de transparence, de motivation et de légitimation des décisions, elle peut aussi, en l'absence de garde-fous éthiques, renforcer les inégalités et générer des tensions au sein des organisations.

Loin d'être purement abstraites, ces tensions prennent forme dans les pratiques managériales quotidiennes. En effet, les comportements éthiques ne dépendent pas uniquement des valeurs affichées, mais se construisent dans les choix concrets que les dirigeants opèrent face aux contraintes, aux dilemmes et aux pressions de performance.

Dès lors, une question centrale émerge : comment les cadres perçoivent-ils et vivent-ils la méritocratie dans leur environnement professionnel, et dans quelle mesure ces expériences influencent-elles leurs arbitrages éthiques ? Quelles stratégies mettent-ils en place pour concilier, ou au contraire, pour dépasser les limites du modèle méritocratique ?

C'est à ces enjeux que la section empirique de ce mémoire entend répondre. À travers une série d'entretiens semi-directifs menés auprès de cadres issus d'organisations se réclamant de la méritocratie, l'objectif est de mieux comprendre comment s'articulent, dans la réalité du terrain, les principes de mérite et les exigences éthiques. Cette enquête vise ainsi à éclairer les conditions d'une gestion à la fois performante, juste et soutenable.

Analyse empirique : méritocratie et comportements éthiques en entreprise

Introduction

À travers le cadre théorique développé dans les chapitres précédents, nous avons pu mettre en lumière les avantages mais aussi les limites de la méritocratie dans les organisations contemporaines. Fondée sur l'idée d'une reconnaissance basée sur les compétences et les efforts individuels, la méritocratie est souvent perçue comme un modèle d'équité. Toutefois, de nombreuses études soulignent également les risques de dérives, notamment en matière de justice organisationnelle, d'inclusion ou encore de pression à la performance.

En effet, si la méritocratie est souvent idéalisée comme un système juste fondé sur la reconnaissance du mérite individuel, ses effets concrets sur les pratiques éthiques au sein des organisations restent sujets à débat. Cette problématique est d'autant plus pertinente dans un contexte où les entreprises cherchent à concilier performance et responsabilité sociale.

Afin de confronter ces éléments théoriques à la réalité du terrain, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs auprès de cadres issus de secteurs variés au sein de structures valorisant des logiques méritocratiques. Ces entretiens visaient à explorer leur perception des principes éthiques et de reconnaissance du mérite, ainsi que des tensions et régulations observées dans leur environnement de travail.

Ce chapitre vise ainsi à présenter les résultats de l'analyse de ces entretiens, en explorant les différentes représentations et expériences de la méritocratie, ainsi que les facteurs contextuels qui influencent son impact sur les comportements éthiques.

1. Méthodologie

1.1 Méthode et choix de l'échantillon

Pour répondre à la problématique, la méthode qualitative a été privilégiée afin de recueillir des données sur les perceptions et expériences des individus. La piste des entretiens semi-directifs a été privilégiée, permettant de combiner un cadre structurant avec la souplesse nécessaire à l'expression libre des participants.

L'échantillon comprend 22 personnes, sélectionnées selon une logique de diversité sectorielle et hiérarchique afin d'obtenir une vision représentative des différentes réalités

professionnelles. Les participants exercent leurs fonctions dans différents secteurs et occupent tous des postes de management.

1.2 Conduite des entretiens

Chaque entretien s'est appuyé sur un guide structuré autour de plusieurs thématiques clés : la perception de la méritocratie, les expériences vécues en lien avec l'éthique, les tensions ou dérives observées, et les conditions organisationnelles influentes. Les échanges ont été enregistrés, retranscrits, puis anonymisés pour garantir la confidentialité des réponses.

1.3 Analyse des données

L'analyse a suivi une approche thématique. Un encodage des réponses sur le logiciel Excel a permis d'identifier les thèmes émergents issus des réponses données par les interviewés, et une seconde lecture a mis en exergue les concepts clés de la littérature sur la méritocratie et l'éthique organisationnelle.

Cette double approche analytique a fait émerger des catégories principales relatives aux perceptions, aux dérives potentielles, ainsi qu'aux facteurs modérateurs qui influencent la mise en œuvre effective de la méritocratie dans les pratiques éthiques.

2. Analyse des résultats

2.1 Systèmes d'évaluation et reconnaissance du mérite

Dans la majorité des organisations interrogées, les dispositifs d'évaluation reposent sur des entretiens réguliers, des objectifs chiffrés et des récompenses liées à la performance. L'approche la plus fréquemment mentionnée reste l'entretien annuel, parfois complété par des évaluations intermédiaires ou des « feedbacks » plus réguliers.

Certains interviewés mettent en avant une volonté de clarté et de transparence dans les critères d'évaluation. Comme l'explique une répondante :

« L'évaluation se base sur les objectifs fixés en début d'année, discutés avec la hiérarchie. Il y a un suivi au fil de l'année, mais tout se joue beaucoup à la fin. »

Cette structuration permet aux collaborateurs de mieux anticiper les attentes et de s'inscrire dans un cadre qu'ils perçoivent comme plus équitable. Plusieurs participants valorisent le lien direct entre performance et reconnaissance. Selon l'un d'eux :

« On sait ce qu'on attend de nous, et si on atteint les objectifs, on a une reconnaissance, parfois financière. »

Par ailleurs, des pratiques complémentaires émergent dans certaines structures, avec l'introduction d'outils collectifs visant à encourager la coopération et à atténuer les effets de la compétition. Un témoignage souligne ainsi :

« Les primes d'équipe ont été mises en place pour valoriser la cohésion et pas seulement les résultats individuels. »

Ces témoignages illustrent une diversité d'approches, allant du modèle méritocratique classique, axé sur la performance individuelle, à des systèmes plus collectifs et durables. Les enjeux de justice organisationnelle, de transparence et de reconnaissance sont au cœur des préoccupations exprimées.

En résumé, les pratiques méritocratiques mises en œuvre dans les organisations étudiées reposent principalement sur des systèmes d'évaluation formalisés et réguliers, souvent centrés sur l'atteinte d'objectifs quantifiables. Cependant, ces systèmes sont perçus comme plus légitimes lorsqu'ils s'accompagnent d'une communication transparente et d'outils complémentaires, tels que le feedback à 360 degrés ou les évaluations par les pairs, qui contribuent à atténuer la subjectivité inhérente aux jugements managériaux. Les répondants insistent également sur la valeur de la reconnaissance informelle, comme les marques de gratitude ou les encouragements au quotidien, qui renforcent le sentiment d'être vu et valorisé au-delà des seules performances mesurables. Cette double approche - formelle et informelle - semble donc constituer un fondement important pour la reconnaissance du mérite dans les organisations, contribuant à renforcer la motivation et l'adhésion aux systèmes d'évaluation.

2.2 Impacts sur la motivation et le climat organisationnel

L'analyse des réponses a révélé que la méritocratie a un impact ambivalent sur la motivation individuelle et le climat organisationnel. Dans de nombreux cas, elle est perçue comme un puissant moteur d'engagement, notamment lorsqu'elle repose sur des règles claires, des objectifs transparents et des formes de reconnaissance spécifiques.

Un interviewé souligne :

« Quand les objectifs sont clairs et que la reconnaissance suit, les collaborateurs se sentent responsabilisés et valorisés. Cela crée un cercle vertueux d'engagement. »

Ce sentiment d'être reconnu est au cœur du lien entre méritocratie et motivation. Comme le rappelle un répondant :

« Quand on sent que notre travail est vu et valorisé, ça motive, on se donne à fond. »

L'autonomie apparaît également comme un facteur déterminant. Dans des structures où les trajectoires sont moins rigides, plusieurs participants mettent en avant une liberté d'action stimulante :

« On a beaucoup de liberté pour atteindre les objectifs comme on le souhaite. C'est exigeant, mais aussi stimulant. »

Outre la motivation individuelle, la méritocratie peut contribuer à instaurer un climat de responsabilisation collective, à condition qu'elle s'inscrive dans un cadre relationnel équilibré. Un cadre d'une institution européenne insiste sur l'importance de maintenir des valeurs de solidarité :

« Il faut que la performance rime avec collaboration, sinon on risque de fracturer les équipes. »

De fait, lorsqu'un climat de respect mutuel est cultivé, la reconnaissance du mérite peut renforcer la cohésion. Mais à l'inverse, une application rigide ou compétitive du mérite peut engendrer des effets délétères sur l'ambiance de travail.

Certains dénoncent une pression constante :

« Parfois, c'est la course à la performance, et on sent que ça met une pression constante. »

D'autres pointent des logiques individualistes :

« Chacun tire un peu dans son coin pour briller, et ça peut nuire à la coopération. »

Enfin, un collaborateur résume bien cette ambivalence :

« Parfois, on sent que la compétition devient trop féroce, ce qui nuit à la cohésion et au travail en équipe. On peut se sentir isolé malgré les résultats. »

En conclusion, la méritocratie est perçue par beaucoup comme un moteur de motivation et de dépassement de soi, à condition qu'elle repose sur des fondations justes, bienveillantes et partagées. Comme le souligne un expert RH :

« La vraie réussite, c'est quand la reconnaissance du mérite se traduit à la fois par des résultats concrets et par un environnement de travail épanouissant. »

Dans l'ensemble, les dispositifs méritocratiques étudiés semblent constituer un levier de motivation puissant lorsqu'ils sont perçus comme justes, clairs et bienveillants. Plusieurs répondants relèvent qu'un cadre de travail fondé sur la reconnaissance des efforts et des résultats permet d'augmenter l'engagement, d'encourager la responsabilisation et de favoriser l'autonomie. Le sentiment d'utilité sociale, la confiance accordée par la hiérarchie et la perspective d'évolution professionnelle sont autant d'éléments qui alimentent une dynamique positive. Toutefois, cette logique comporte aussi des effets ambivalents : le risque de pression excessive, d'auto-exigence intense, voire de compétition interne mal régulée, est régulièrement mentionné. Le climat organisationnel semble alors dépendre étroitement du mode de mise en œuvre de la méritocratie : lorsqu'elle s'inscrit dans une culture de respect mutuel, elle est perçue

comme stimulante ; mais lorsqu'elle se conjugue à des attentes irréalistes ou à une logique purement individuelle, elle peut générer du stress, de la frustration ou des tensions. D'où l'importance soulignée par plusieurs interlocuteurs de préserver un équilibre entre performance, bien-être et collaboration.

2.3 Limites, tensions et risques éthiques associés à la méritocratie

Les entretiens ont révélé plusieurs limites dans l'application concrète de la méritocratie en milieu professionnel, notamment en lien avec la subjectivité de l'évaluation, la compétition entre collaborateurs, la pression à la performance, ou encore les inégalités structurelles.

Un premier point fréquemment soulevé concerne la difficulté d'assurer une évaluation pleinement objective du mérite. Comme le souligne un répondant :

« Ce n'est pas parce qu'on a des critères qu'ils sont appliqués de façon égale partout. »

Un autre ajoute que :

« Le mérite reste en partie une question de perception. »

Et cette perception peut nourrir un sentiment d'injustice :

« Ce n'est pas toujours les plus compétents qui avancent, mais les plus visibles. »

La compétition excessive est également pointée du doigt par plusieurs interviewés, qui mettent en lumière les tensions individuelles et collectives qu'elle peut générer. L'un d'eux exprime :

« Il y a des effets pervers quand la reconnaissance devient un jeu de compétition permanente. »

Un autre note :

« Certains cherchent à se faire valoir seuls, même si ça nuit au collectif. »

Ces dynamiques ont un impact direct sur le bien-être :

« Trop de pression pour être toujours performant. Certains finissent par décrocher. »

Enfin, de nombreux entretiens ont insisté sur le risque de reproduction des inégalités, lorsque les systèmes méritocratiques ignorent les différences de point de départ. Comme le rappelle un répondant :

« On parle de mérite, mais tout le monde ne part pas avec les mêmes chances. »

Une autre mise en garde synthétise bien cette tension :

« Ce système marche pour certains, mais peut décourager d'autres qui se sentent invisibles. »

Les entretiens mettent en lumière plusieurs fragilités inhérentes aux systèmes méritocratiques. L'un des constats récurrents est la subjectivité persistante dans l'évaluation : « Il y a toujours une part de subjectivité, qui peut être frustrante. ». Cette dimension rend difficile l'atteinte d'une reconnaissance perçue comme pleinement équitable. En parallèle, le stress généré par les exigences de performance est aussi mentionné : « On pousse les gens à donner toujours plus, au détriment parfois de leur équilibre. »

De nombreuses personnes interrogées soulignent également un risque d'individualisme et de perte de cohésion, en lien avec une compétition interne mal encadrée : « La course au mérite peut créer de la rivalité là où il faudrait de la solidarité. » Ce constat rejoint les préoccupations relatives à l'effet potentiellement exclusif et élitiste du système : « La méritocratie a parfois des effets pervers : certains se sentent invisibles. » Enfin, le cadre méritocratique peut reproduire des inégalités structurelles s'il ne prend pas en compte les parcours, les freins systémiques ou les points de départ inégaux : « Il faut reconnaître que tout le monde ne part pas du même point. »

Dans ce contexte, les répondants appellent à une vigilance accrue dans la mise en œuvre de la méritocratie, avec une attention particulière portée à l'équité réelle, à l'inclusivité, et à la qualité du climat de travail.

2.4 Pratiques de gestion pour limiter les effets négatifs de la méritocratie

Face aux limites et aux risques associés aux systèmes méritocratiques, les organisations ont mis en place diverses pratiques visant à améliorer l'équité perçue, à réduire les biais, et à préserver le bien-être des collaborateurs.

Un levier central identifié est celui de la transparence. Plusieurs répondants ont souligné l'importance de clarifier les critères d'évaluation et les mécanismes de reconnaissance. Comme l'exprime un collaborateur :

« Les critères ne sont pas toujours clairs. On ne sait pas pourquoi untel a eu une promotion et pas un autre. »

Un autre témoignage met en évidence les écarts dans les pratiques managériales selon les services :

« Le mérite est censé primer, mais ça dépend beaucoup de qui est ton supérieur direct. Certains valorisent l'initiative, d'autres juste l'exécution. »

Cette variabilité peut nourrir un sentiment d'iniquité, accentué par des facteurs informels. Un interviewé observe :

« C'est censé être objectif, mais en réalité, ceux qui s'expriment bien ou qui sont proches des chefs sont mieux notés. »

Afin de mieux encadrer l'évaluation et de réduire les biais, certaines organisations recourent à des dispositifs de feedback à 360°, impliquant plusieurs sources d'évaluation (supérieurs, pairs, subordonnés). Un témoignage à ce sujet dit :

« Le feedback 360° apporte un regard plus complet et encourage une meilleure communication entre collègues, ce qui favorise une dynamique plus saine. »

Plusieurs entretiens ont également mis en lumière l'importance de l'accompagnement managérial.

« Il ne suffit pas de mesurer la performance ; il faut aussi encourager le développement personnel et soutenir les collaborateurs dans leurs parcours, ce qui contribue à un engagement durable. »

Enfin, certains participants ont pointé des biais structurels persistants, notamment liés au genre ou à l'origine, en dépit des intentions méritocratiques. Une répondante souligne :

« C'est plus dur pour les femmes, surtout quand elles reviennent de congé maternité. On sent qu'elles doivent faire leurs preuves deux fois plus. »

Les réponses recueillies s'articulent autour d'une idée essentielle : la méritocratie peut avoir un impact positif, à condition d'être bien structurée et contextualisée. À cet égard, les répondants ont souligné l'importance de critères d'évaluation clairs, perçus comme un gage de confiance et d'acceptation : « C'est essentiel que tout le monde sache sur quoi il est évalué. »

La transparence des processus apparaît également comme un facteur déterminant pour réduire les tensions et renforcer la légitimité du système : « Les règles du jeu doivent être connues et comprises par tous. »

À cela s'ajoute la nécessité d'un encadrement humain et bienveillant : Plusieurs répondants apprécient les pratiques régulières de reconnaissance du mérite, tant individuelle que collective, qui vont au-delà des primes et des promotions : « Il ne faut pas que la reconnaissance soit seulement monétaire. Le feedback, ça compte énormément. »

Par ailleurs, la flexibilité du cadre méritocratique est soulignée comme une condition de durabilité. Cela implique d'adapter les critères aux profils, aux rôles, ou aux contextes spécifiques : « Il faut aussi savoir reconnaître l'évolution personnelle, pas seulement les résultats. »

Enfin, les répondants appellent à une veille constante sur les effets secondaires du système, afin de préserver la motivation, l'inclusion et l'équilibre des équipes. Comme le résume un témoignage : « Ce n'est pas le principe du mérite qui pose problème, c'est ce qu'on en fait. »

2.5 Perspectives d'amélioration et recommandations

Les entretiens ont permis d'identifier plusieurs axes d'amélioration spécifiques pour garantir une application plus équilibrée et inclusive des principes méritocratiques au sein des organisations. Ces recommandations s'appuient sur les observations critiques des répondants, souvent directement liées à leurs expériences professionnelles.

Un premier axe d'amélioration largement évoqué concerne la clarté des critères d'évaluation. Plusieurs personnes interrogées soulignent le manque de lisibilité ou de cohérence dans les mécanismes actuels de reconnaissance. L'une d'elles indique par exemple :

« On ne sait pas toujours ce qu'on attend exactement de nous pour être considéré comme "méritant". »

Cette opacité alimente parfois un sentiment d'injustice ou d'arbitraire, nuisant à la motivation des collaborateurs.

Un deuxième point récurrent porte sur la diversification des formes de reconnaissance. Plusieurs témoignages invitent à sortir d'une approche centrée exclusivement sur la performance chiffrée ou la reconnaissance financière. Comme le souligne un répondant :

« Il faudrait aussi reconnaître les efforts invisibles, pas seulement les résultats. »

Cette remarque traduit un besoin de mieux valoriser les contributions qualitatives, les compétences relationnelles ou encore les initiatives prises dans l'ombre.

Par ailleurs, de nombreux propos insistent sur l'importance du management de proximité et de l'écoute dans les processus d'évaluation. Un collaborateur témoigne ainsi :

« Les échanges réguliers avec le manager, c'est ce qui fait vraiment la différence. »

Ce lien humain est perçu comme essentiel pour garantir une reconnaissance perçue comme juste, et non uniquement instrumentale.

Plusieurs entretiens évoquent aussi la nécessité de tenir compte des contextes individuels dans l'évaluation du mérite. Des facteurs personnels ou structurels, comme la charge familiale, les conditions de travail ou le capital social initial, sont souvent négligés.

« Tout le monde n'a pas les mêmes chances, même dans un système méritocratique. »

Dans cette optique, la promotion de la coopération au sein des équipes apparaît comme une piste complémentaire. Des dispositifs plus collaboratifs sont souhaités, afin de valoriser l'intelligence collective plutôt que la seule performance individuelle.

« La reconnaissance devrait aussi venir du collectif, pas seulement d'en haut. »

Enfin, plusieurs professionnels recommandent de former les managers aux enjeux liés à la reconnaissance et à l'évaluation, afin d'éviter les dérives ou les malentendus :

« Il faudrait former les managers à reconnaître le mérite sans créer de frustration ou de stress inutile. »

Ces différentes recommandations convergent vers une même intention : renforcer la dimension humaine, équitable et inclusive de la reconnaissance du mérite en entreprise, en dépassant les logiques strictement quantitatives ou concurrentielles.

Conclusion du chapitre empirique

Le chapitre empirique souligne la complexité et la nature multidimensionnelle de la mise en œuvre des systèmes méritocratiques dans les organisations étudiées. Les entretiens révèlent que si la méritocratie est un outil puissant pour motiver les employés et façonner les parcours professionnels, elle n'est pas sans limites et sans risques.

Les systèmes d'évaluation, souvent basés sur des évaluations annuelles et des indicateurs de performance, semblent être des outils essentiels, mais ils nécessitent une plus grande transparence et une différenciation des critères afin de mieux refléter les contributions réelles et diversifiées des individus. La reconnaissance formelle, tant financière que hiérarchique, doit être complétée par une appréciation informelle, quotidienne et collective afin de favoriser un climat organisationnel positif. L'impact sur la motivation et la cohésion des équipes est généralement positif lorsque la méritocratie s'accompagne d'une culture d'autonomie et de respect fondée sur l'entraide.

Les impacts sur la motivation et la cohésion d'équipe sont globalement positifs lorsque la méritocratie est accompagnée d'une culture bienveillante, d'autonomie et de respect. Cependant, la pression à la performance et la compétition interne peuvent aussi générer des tensions, nuisant à la collaboration et au bien-être.

Enfin, les contraintes structurelles et les risques liés à l'objectivité des évaluations, la reproduction des inégalités et le stress qui en résulte soulignent la nécessité d'un accompagnement attentif et d'une adaptation continue des pratiques. Les recommandations des répondants soulignent l'importance d'une approche plus humaine, inclusive et nuancée, tenant compte des réalités individuelles et favorisant un équilibre entre exigences de performance et qualité de vie au travail.

Ce chapitre démontre ainsi que la méritocratie, loin d'être un modèle figé, doit être envisagée comme un processus dynamique et réflexif où la reconnaissance du mérite se conjugue avec équité, transparence et bienveillance, contribuant ainsi au développement durable de l'organisation.

Conclusion générale

Ce mémoire a exploré comment la méritocratie, en tant que principe organisationnel, influence les comportements éthiques au travail. À travers une analyse théorique et une recherche empirique basée sur des entretiens qualitatifs, nous avons mis en évidence les tensions, les paradoxes et les leviers potentiels d'un système qui s'efforce de concilier performance et égalité.

L'étude a permis de nuancer les perceptions de la méritocratie. Si elle est souvent perçue comme un moteur de motivation et de reconnaissance, les entretiens ont révélé plusieurs dérives importantes lorsqu'elle est appliquée sans garde-fous. Les répondants ont pointé la subjectivité persistante dans les évaluations, malgré des critères formellement établis. La visibilité, les réseaux hiérarchiques et les normes informelles liées au genre ou à la culture d'entreprise influencent fortement les parcours professionnels.

Un autre problème important mis en évidence est la pression exercée sur la performance et la concurrence excessive, qui peuvent conduire à des comportements individualistes, à un stress chronique, voire à l'épuisement professionnel. Par ailleurs, plusieurs contributions ont souligné que la méritocratie peut masquer ou renforcer les inégalités structurelles, notamment celles liées au genre, à l'origine ou au parcours professionnel. Cette tension entre mérite affiché et égalité des chances réelle demeure un sujet de critique.

À la lumière de ces constats, certaines organisations mettent en œuvre des mesures correctives : clarification des critères, formation des managers aux biais, mise en place d'un feedback à 360 degrés, reconnaissance collective et soutien managérial basé sur l'écoute et la compassion. Ces dispositifs visant à renforcer la légitimité des pratiques méritocratiques tout en réduisant les tensions éthiques observées sur le terrain.

Toutefois, malgré ces efforts, plusieurs limites doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats de cette recherche. Le nombre restreint d'entretiens et la prédominance de certaines typologies organisationnelles (grandes entreprises et institutions internationales) restreignent la portée généralisable de l'analyse. En outre, les données collectées reposent sur des auto-déclarations susceptibles d'être influencées par un biais de

désirabilité sociale. Enfin, des variables telles que la taille des entreprises, le secteur d'activité ou la diversité culturelle des structures n'ont pu être explorées de manière systématique et mériteraient des recherches plus approfondies.

Ces limites ouvrent des perspectives intéressantes pour de futures recherches. Il serait utile d'examiner plus en détail la dynamique de la méritocratie dans d'autres types de structures : organisations à but non lucratif, startups, PME et même coopératives, afin de comprendre si et comment la relation entre méritocratie et éthique varie selon les contextes.

L'influence de la culture organisationnelle, notamment dans les environnements multiculturels, mérite également une attention particulière. Enfin, des recherches comparatives entre secteurs (public/privé, social/entreprise, etc.) pourraient approfondir notre compréhension des conditions dans lesquelles une méritocratie éthique est réellement possible.

Bibliographie

- Barak, M. E. M. (2015). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Beard, M. (2015). *SPQR: A history of ancient Rome*. Profile Books.
- Beck, U. (1986). *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité* (Éd. française 2001). Aubier.
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. New York: Basic Books.
- Blitstein, P. A. (2015, janvier 26). La méritocratie, une affaire aristocratique. *La Vie des idées*. <https://laviedesidees.fr/La-meritocratie-une-affaire-aristocratique.html>
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction: Critique sociale du jugement*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'État : Grandes écoles et esprit de corps*. Paris: Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1970). *La reproduction: Éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Briant, P. (1996). *Histoire de l'Empire Perse: De Cyrus à Alexandre*. Fayard.
- Castilla, E. J. (2008). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 543–576. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.3.543>
- Chartier, R. (2000). *Les origines culturelles de la Révolution française*. Seuil.
- Choudhury, P., Froughi, C., & Larson, B. Z. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- CNRTL. (n.d.). Méritocratie. *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*. <http://www.cnrtl.fr/etymologie/meritocratie>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Corkery, M., & Cowley, S. (2016, September 8). Wells Fargo fined \$185 million for fraudulently opening accounts. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2016/09/09/business/dealbook/wells-fargo-fined-for-years-of-harm-to-customers.html>

- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182–199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Daverne-Bailly, C. (2012). Comptes rendus : L'école et la méritocratie. *Sociologie*, 3(1), 97–102. <https://doi.org/10.3917/socio.031.0097>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dejours, C. (2003). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.
- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7–8), 52–60.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Duby, G. (1984). *Les Trois Ordres ou l'imaginaire du féodalisme*. Gallimard.
- Duru-Bellat, M. (2009). *L'injustice scolaire: L'école à l'épreuve de la démocratie*. Presses Universitaires de France.
- Elman, B. A. (2013). *Civil Examinations and Meritocracy in Late Imperial China*. Harvard University Press.
- Ferrand, F. (2011). *Au cœur de l'histoire*. Flammarion.
- Foucault, M. (2004). *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France (1978-1979)*. Paris: Gallimard/Seuil.
- Fox, A. (1956). Class and equality. *Socialist Commentary* (May), 13.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). *Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Berlin: Springer.
- Freeland, C. (2012). *Plutocrats: The rise of the new global super-rich and the fall of everyone else*. New York: Penguin Press.
- Gendron, Y. (2008). Constituting the academic performer: The spectre of superficiality and stagnation in academia. *European Accounting Review*, 17(1), 97–127. <https://doi.org/10.1080/09638180701705986>
- Grant, A. M. (2013). *Give and take: A revolutionary approach to success*. New York: Viking.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). *Advances in organizational justice*. Stanford: Stanford University Press.

- Groux, D., & Mazereau, P. (2002). *Histoire de la formation des adultes*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Hobsbawm, E. J. (1962). *The age of revolution: Europe 1789–1848*. Weidenfeld & Nicolson.
- Hunt, L. (2007). *Inventing human rights: A history*. W. W. Norton & Company.
- Ieva, L. (2013). *La formula della meritocrazia: Nozione, analisi, adattamento e funzione*.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management*, 34(5), 978–1008. <https://doi.org/10.1177/0149206308318614>
- Köllen, T. (2021). Diversity and inclusion in organizations: Current developments and future challenges. In *The Palgrave Handbook of Workplace Spirituality and Fulfillment* (pp. 193–212). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-54620-6_12
- Le Goff, J. (1999). *Les intellectuels au Moyen Âge*. Seuil.
- Liff, S. (2009). Meritocracy and the management of organizational performance: A critical assessment. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 243–263. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00242.x>
- Littler, J. (2017, March 20). Meritocracy: The great delusion that ingrains inequality. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2017/mar/20/meritocracy-inequality-jo-littler>
- Littler, J. (2017). *Against meritocracy: Culture, power and myths of mobility*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315665152>
- Liu, H. (2010). *The Chinese imperial examination system: An annotated bibliography*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Lupu, I., Empson, L., & Chapman, C. (2021). Resistance in elite professions: Identity work and the rebranding of diversity. *Accounting, Organizations and Society*, 91, 101198. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101198>
- Mackie, C. J. (2020). Understanding meritocracy: A brief history and critique. *Journal of Social Philosophy*, 51(2), 145–160. <https://doi.org/10.1111/josp.12335>
- Marques, J. (2015). The changed leadership landscape: What matters today. *Journal of Management Development*, 34(10), 1310–1322. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0010>
- Merton, R. K. (1968). The Matthew effect in science. *Science*, 159(3810), 56–63. <https://doi.org/10.1126/science.159.3810.56>
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225. <https://doi.org/10.1037/h0076486>

- Miller, P. (1992). Accounting and objectivity: The invention of calculating selves and calculable spaces. *Annals of Scholarship*, 9(1/2), 61–86.
- Mounk, Y. (2018). *The people vs. democracy: Why our freedom is in danger and how to save it*. Harvard University Press.
- Pérezts, M., Picard, S., & Sheldon, M. D. (2015). Facing the normative challenges of diversity: Lessons from the scholarship on legitimacy and legitimation. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(4), 337–352. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2015-0008>
- Piketty, T. (2013). *Le capital au XXI^e siècle*. Paris: Seuil.
- Piketty, T. (2021). *Une brève histoire de l'égalité*. Paris: Seuil.
- Plato. (1992). *Republic* (G. M. A. Grube, Trans., rev. C. D. C. Reeve). Indianapolis: Hackett Publishing Company.
- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62(5), 673–693. <https://doi.org/10.2307/2657354>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rawls, J. (1993). *Political liberalism*. New York: Columbia University Press.
- Rosa, H. (2010). *Accélération: Une critique sociale du temps*. Paris: La Découverte.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338–360. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0183>
- Sandel, M. J. (2020). *The tyranny of merit: What's become of the common good?* New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Sen, A. (1992). *Inequality reexamined*. Oxford University Press.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.
- Spencer, H. (1864). *Illustrations of universal progress: A series of discussions*. D. Appleton & Co.
- Touraine, A. (1997). *Pourrons-nous vivre ensemble? Égaux et différents*. Paris: Fayard.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 850–863. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.5.850>
- Van Dijk, T. A. (1993). Principles of critical discourse analysis. *Discourse & Society*, 4(2), 249–283. <https://doi.org/10.1177/0957926593004002006>
- Walzer, M. (1983). *Spheres of justice: A defense of pluralism and equality*. Basic Books.

- Weber, M. (1922). *Économie et société* (T. 1 & 2, trad. fr. 1971). Paris: Plon.
- Young, M. (1958). *The rise of the meritocracy, 1870–2033: An essay on education and equality*. London: Thames and Hudson.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

Méritocratie et éthique en entreprise

Objectif de l'entretien

Explorer la perception, l'application et les limites de la méritocratie dans les pratiques managériales, ainsi que son lien avec l'éthique professionnelle.

Introduction

L'objectif est de recueillir votre expérience et vos points de vue sur la manière dont la méritocratie influence les comportements éthiques en entreprise.

Vos réponses resteront confidentielles et anonymes.

Partie 1 — Présentation du cadre

- 1- Pouvez-vous vous présenter (poste, ancienneté, équipe) ?
 - 2- Votre entreprise revendique-t-elle une culture méritocratique ?
 - 3- Quelles valeurs ou principes éthiques sont mis en avant dans votre entreprise ?
-

Partie 2 — La méritocratie au quotidien

- 4- Quelles pratiques ou dispositifs illustrent le mieux cette méritocratie ?
 - 5- Quels bénéfices identifiez-vous pour l'organisation et pour les collaborateurs ?
 - 6- Quels risques ou limites avez-vous observés ?
-

Partie 3 — Éthique et tensions

- 7- Avez-vous constaté des dérives ou tensions entre la logique méritocratique et l'éthique ?
 - 8- Existe-t-il des biais ou des critères qui, selon vous, désavantagent certains profils au sein de votre entreprise ?
-

Partie 4 — Pratiques de régulation et pistes d'amélioration

- 9- Des dispositifs sont-ils mis en place pour garantir l'équité et prévenir les dérives ?
 - 10- Quelles améliorations proposeriez-vous pour concilier performance, méritocratie et éthique ?
-

Clôture

- 11- Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?
- 12- Souhaitez-vous recevoir une synthèse des résultats ?