

SORTIR DU DÉDALE DE L'ÉTHIQUE D'ENTREPRISE AVEC WITTGENSTEIN

Patrick GILORMINI

n° 2018-04

Patrick Gilormini

Enseignant-Chercheur

ESDES-Université Catholique de Lyon

Sortir du dédale de l'éthique d'entreprise avec Wittgenstein

Pour l'économie des conventions, le succès commercial des entreprises dépend de l'efficacité des règles qui conditionnent la qualité des produits vendus. La concurrence n'opère pas sur la base de biens homogènes anonymes mais à travers des produits indissociables de leurs qualités intrinsèques qui sont le reflet des conditions dans lesquelles ils ont été conçus et fabriqués. L'offre de l'entreprise véhicule irrémédiablement les traces de ses origines productives. Ces traces sont autant déterminantes que le marché dans le passage de l'épreuve de la concurrence. Le succès des produits est en fait le succès des coordinations qui ont présidé leur fabrication. L'accord entre les individus, même lorsqu'il se réduit au contrat d'échange marchand, n'est pas possible sans un cadre commun, sans une convention constitutive. Ces coordinations sont le fruit d'un apprentissage collectif de conventions de qualité et de travail. Dans la perspective conventionnaliste, l'entreprise est une construction faite de coordinations par les règles. Les règles sont des dispositifs cognitifs collectifs aménageant au moyen de contrats et de contraintes des interactions individuelles de nature à desserrer par un processus d'apprentissage collectif la contrainte d'une rentabilité minimale. (Orléan, 2004)

Pour la nouvelle économie institutionnelle, « les institutions sont des systèmes durables de règles sociales et de conventions établies, encastrées, qui structurent les interactions sociales. Le langage, la monnaie, le droit, les systèmes de poids et mesures, les manières de table, les firmes (et les autres organisations) sont tous des institutions. La durabilité des institutions découle en partie de ce qu'elles peuvent utilement créer des attentes stables sur le comportement des autres. Généralement les institutions permettent une pensée ordonnée, l'anticipation et l'action, en donnant forme et cohérence aux activités humaines. Elles dépendent des pensées et des activités individuelles, mais ne peuvent pas y

être réduites. » En effet dans un processus de causalité reconstitutive descendante, « les institutions ne dépendent pas seulement des activités des individus, mais elles les contraignent et elles les forgent aussi ; cette rétroaction positive consolide le caractère auto renforçant et auto entretenu des institutions.» (Hodgson, 2003, p. 163) . Les principaux liens structurels qui permettent à des personnes s’associant pour créer une entreprise, de rester solidaires sont fixés dans les statuts constitutifs de leur société. Ces liens sont d’autre nature que des liens commerciaux. Par le pouvoir *de jure*, la firme est une entité légale distincte de ces personnes. La firme est propriétaire de ses produits, elle les vend ou les loue à d’autres. La firme en tant qu’entité légale entretient bien des relations contractuelles avec ses salariés et ses clients. Ses relations extérieures impliquent des marchés et des contrats. Toutefois il n’existe ni marché ni contrats au sein de l’entité légale de la firme. Pour réaliser sa production, la firme manage les ressources qu’elle possède ou qu’elle loue, non pas par l’échange ou le marché mais par le *contrôle administratif* (Hodgson, 2015, pp. 204-234) Ce contrôle s’effectue en regard de l’autorité instituée par les règles de gestion et les normes managériales de l’entité légale.

Quel sens ont ces règles et normes de management des organisations ? Le sens des règles qui permettent la coordination des acteurs de l’entreprise, peut-il s’exprimer par le langage ? L’éthique peut-elle s’exprimer autrement que par les abus du langage managérial ?

Dans un premier temps nous reprenons l’analyse de l’éthique dans les entreprises faite par Robert Jackall (§1). Elle rend bien compte de la façon dont les managers d’entreprises conçoivent la marche de leur monde et comment les grandes organisations façonnent leur conscience morale. Elle souligne combien le jeu avec les règles en vigueur plus que leur suivi, permet d’expliquer les succès et les échecs de l’entreprise.

Ce qui nous conduira à nous interroger sur la signification des normes (§2) et sur ce qu’est fondamentalement le langage de l’éthique (§3). Nous retenons de Ludwig Wittgenstein que le sens de la règle elle-même est son emploi. Si l’on considère que le langage normatif est fait d’une suite indénombrable de « jeux de langage », chaque jeu de langage a un emploi en tant qu’il est lié à une « forme de vie », c’est-à-dire à un comportement effectif dans une situation. Le Ludwig Wittgenstein des *Investigations Philosophiques*, s’oppose à l’idée qu’un individu pourrait prétendre être le seul à pouvoir suivre une règle déterminée. Il apparaît

alors que l'activité qui consiste à obéir à une règle, c'est-à-dire à savoir comment continuer à la suivre, et la nature de la contrainte qui s'exerce sur les acteurs de l'entreprise, ne se comprennent que par référence à l'autorité de l'institution à laquelle ils se plient (§4).

1. Le dédale moral des managers

Il y a bientôt trente ans, le sociologue Robert Jackall publiait *Moral Mazes* qui étudiait le fonctionnement bureaucratique des entreprises américaines. Ce travail a toutefois eu moins d'impact en sociologie des organisations qu'en éthique des affaires. En effet l'auteur montrait le caractère flexible et instable de l'éthique au sein des organisations. Il y fait un récit fort documenté du rôle joué par le hasard, la contingence des décisions, et de la quête de chacun en vue de son propre intérêt. Robert Jackall montre que pour réussir, les managers sont sans cesse en train de s'adapter à l'environnement social des organisations. Le langage euphémique, indirect et ambigu qu'ils emploient en public est caractéristique d'un discours temporaire qui s'efforce de communiquer en reflétant le caractère fluide et incertain de leur monde. Dans ce contexte les chartes éthiques ne leur sont d'aucune utilité et il est préférable qu'ils se conforment aux exigences du fonctionnement bureaucratique de l'entreprise. Les managers évaluent leurs décisions en fonction de critères contextuels. Leurs critères de personnes détenant l'autorité, sont une idiosyncrasie du style et de l'éthos particuliers de leur entreprise.

Les normes managériales voient dans les sports d'équipe une métaphore utile (football, rugby, baseball) : Le manager (*quarterback*) doit apparaître interchangeable avec les autres managers du même niveau hiérarchique. Il doit passer de nombreuses heures au bureau. Il doit rester dans les rôles propres à sa fonction et ne pas se prendre pour une *prima donna*. Il doit naviguer dans le sens du vent et de se conformer à l'idéologie dominante du moment. Il doit démontrer envers son travail et son organisation une attitude joviale, optimiste et battante. Le manager qui est dans la norme de l'entreprise possède un savoir-faire subtil, sophistiqué et policé qui est marqué par un comportement courtois, plein- d'esprit, engageant, et amical. Les hommes et les femmes qui répondent aux normes de leur entreprise sont doués pour cadrer les enjeux avec élégance et subtilité tout en dramatisant leur rôle dans les processus ou les projets en cours. Dans un esprit de décision tranquille, ils savent être prêts à s'évaluer puis s'ajuster avec facilité, à toutes les nuances,

exigences et variations morales des situations sociales qu'ils rencontrent. (Jackall, 2010, pp. 52-62) Ce qui fait qu'une action est bonne dépend de l'évaluation qu'en fait leur supérieur hiérarchique. Le problème du suivi d'une règle est en partie celui de savoir ce qui leur semble naturel de faire en application de celle-ci. Le consensus impliqué par le suivi des règles est plus profond, il est dans les actes, dans les situations et non dans les opinions. On peut donc seulement décrire des systèmes normatifs et des jugements de valeurs relatifs à ces systèmes. L'organisation bureaucratique de l'entreprise repose sur les normes de comportement des managers, ces normes sont liées aux exigences des situations plutôt qu'à une introuvable éthique des affaires. Dans la mesure où ce qui est juste est ce que mon supérieur hiérarchique attend de moi, il incombe à chaque manager voulant conserver sa place de se dessaisir dans son cadre professionnel de toute conviction éthique personnelle. Toute référence à une transcendance, un corps de doctrine quel qu'il soit a entièrement disparu.

Les luttes pour le pouvoir qui constituent une caractéristique constante et récurrente du monde des affaires, façonnent fondamentalement l'expérience et les perspectives des managers. La vie de l'entreprise est animée par la quête de pouvoir et le bénéfice qu'en retire celui qui le contrôle à son profit. Cette structure sociale de l'entreprise qui fonctionne à l'argent et au pouvoir, s'accommode très bien d'une morale transitoire sans cesse renégociée. Dans la plupart des grandes entreprises on peut trouver à chaque instant, un très large éventail de vocabulaire rendant compte des motifs et des raisons permettant d'expliquer, d'excuser ou de justifier des expédients. Les idées et les arguments de toute sorte sont colportés par les consultants externes qui ont la prétention de résoudre des problèmes organisationnels ou qui fournissent simplement d'autres raisons pour ce qui a été fait. Les managers doivent être capables de manipuler avec finesse ces formes symboliques sophistiquées, souvent contradictoires, qui masquent, reflètent, ou simplement balaisent l'étendue de leur monde. Le langage indirect et ambigu que les managers emploient en public est caractéristique d'un discours temporaire qui s'efforce de communiquer en reflétant le caractère particulièrement fluide et incertain de leur monde. Ce langage public est particulièrement euphémique et monte en généralité au fur et à mesure que le manager s'élève dans l'échelle hiérarchique. Des suggestions discrètes, des allusions voilées, des messages codés prennent souvent la place des ordres. Il est donc important pour les

subordonnés de développer leur capacité à lire entre les lignes et à saisir ce que souhaite vraiment leur patron dans ce qu'il donne à entendre par ses silences ou ses insinuations vaguement articulés. L'utilisation d'un langage oblique s'impose tant que l'on n'appréhende pas bien la configuration du terrain. Ceci conduit à l'utilisation d'un code de langage marqué par leur neutralité émotionnelle notamment dans les situations de groupe. Ce code communique le sens que l'on souhaite communiquer aux autres managers, mais dans la mesure où il est dépourvu de toute conviction affirmée ou de tout jugement tranché, il peut être réinterprété au cas où les relations sociales ou les attitudes des uns et des autres changeraient. Ainsi on préfère dire qu'une personne est « exceptionnellement bien qualifiée », plutôt que de dire « jusqu'à ce jour il n'a pas fait de grosses bourdes » ; qu'elle « pense vite » plutôt que de dire qu'elle « fournit des excuses plausibles » ; qu'elle est « en dessous de la moyenne » plutôt que de dire qu'elle est « stupide » ; qu'elle est « très attachées aux principes » plutôt de dire qu'elle est « têtue comme une mule ».

Dans la plupart des cas ce langage euphémique n'est pas utilisé dans l'intention de tromper l'autre. Il est le plus souvent utilisé dans l'intention principale de communiquer une signification propre à un contexte spécifique avec une interprétation implicite qui permette, si le contexte venait à changer, d'attacher une nouvelle interprétation plus appropriée au langage déjà utilisé. Ainsi l'entreprise est un lieu où les personnes ne sont pas tenues par ce qu'ils disent dans la mesure où tout le monde comprend bien que les propos tenus sont toujours provisoires. Au sein de l'entreprise les subordonnés doivent toujours protéger la capacité de leur patron à se récuser en cachant les spécificités d'un problème derrière des formulations vagues et creuses. Plus on monte dans la hiérarchie plus il est important de développer sa capacité à manipuler toute une variété de symboles sans se trouver lier ou identifier à aucun d'eux. (Jackall, 2010, pp. 142-144) .

2. De la signification des normes

Il ne suffit pas de se conformer à une règle pour suivre une règle. Dès qu'un manager montrera à un collaborateur qu'il transgresse une règle, il va accepter (ou non) de réviser sa manière de faire en référence à la règle. Les normes sociales quant à elles n'exigent pas qu'on les suive. Elles sont satisfaites si l'on s'y conforme. Dans la mesure où les normes

d'une entreprise sont liées à des sanctions, ces sanctions ne peuvent pas se déclencher uniquement par ce que nous soupçonnons un salarié de ne pas vouloir suivre la norme, mais simplement de s'y conformer. Les normes limitent notre capacité à critiquer les conduites de nos collègues, parce que nous les soupçonnons de ne pas avoir les mêmes intentions que nous. « Une règle se présente tel un poteau indicateur. » [R.P. § 85] (Wittgenstein L. , 2004, p. 156) Une norme doit définir des règles de transgressions. Elle exige que l'on dispose de critères pour dire si une activité l'a transgressé et que l'on puisse dire à quel moment on pourra appliquer ces critères. Wittgenstein a ainsi montré que la suite de neuf nombres (1, 2, 3, 5, 7, 11, 13, 17,19...) peut sembler obéir à la règle d'une suite de nombre premiers, alors qu'en fait cette suite peut viser une règle différente comme « la suite des nombres premiers jusqu'au 9^e nombre premier, et ensuite la suite des multiples de 11. ». Si le futur est suffisamment lointain, il n'y aura peut-être pas de moment présent qui nous permette de dire si nous avons transgressé la règle par un comportement observable. Une norme exige que le repérage des transgressions puisse se faire dans des limites de temps et d'espace raisonnables. Une règle qui ne permet pas en pratique de repérer ses transgressions n'est pas une norme. Nous ne pouvons parler de norme s'il n'existe pas de procédure pratique pour détecter ses transgressions. (Livet, 2006, pp. 29-31)

En contrant le réalisme sémantique, le *Cahier Bleu* de Ludwig Wittgenstein, remplace la question « Qu'est-ce que le sens d'un mot? » par cette autre « Qu'est-ce qu'expliquer le sens d'un mot ; à quoi ressemble l'explication d'un mot ? » (Wittgenstein L. , 1996, p. 35)

Cette question va nous aider de manière analogue. La question « Qu'est-ce qu'expliquer une norme ? » nous aide à comprendre le problème « Qu'est-ce qu'une norme ? ». La signification d'une norme n'apparaît plus alors comme quelque chose qu'on peut appréhender d'un seul coup , en la lisant ou en entendant l'énoncé, ou qui tiendrait tout entière dans un acte de pensée, comme se conformer à la norme, elle est ce que l'on explique dans les propos de la vie ordinaire au moyen d'exemples. La définition verbale doit être complétée par des définitions ostensives. Cette signification de la norme qui se déploie dans l'usage régi par des règles, est bien reliée aux règles mais elle n'en est pas la source comme peut le faire croire le mythe d'un corps de signification. La signification d'une norme est donc exhibée dans nos mots ordinaires, qu'elle ne transcende pas, ni comme entité mentale ni comme entité métaphysique abstraite. Nous devons également résister à la

tentation de réifier la signification d'une norme managériale que ce soit sous la forme d'une exemplarité présente ou d'une vision prospective. Pour autant, il n'en faut pas négliger la dimension vécue de sa signification.

Il y a bien un sens à relier signification et psychologie, sens de la norme et comportement économique, même si les conceptions psychologiques ou managériales de la signification sont mythologiques. Wittgenstein nous le prouve en inventant le personnage de l'aveugle à la signification qui emploie les mots correctement, mais à qui fait défaut l'expérience vécue de la signification. Certaines plaisanteries, liées à un usage particulier des jeux de langage, lui seront inaccessibles, il ne percevra pas la physionomie ou l'atmosphère des mots ; ne saisira pas qu'il y a un usage second des mots, dérivé de leur sens habituel et qui le suppose. Le sens second est greffé sur le sens premier et ne peut être paraphrasé car il dépend totalement des mots employés pour l'énoncer ; le second sens n'est donc pas indépendant de l'expérience vécue qu'en a le locuteur.

Un patron d'entreprise utilisera souvent les normes de sport d'équipe comme le football ou le rugby en comptant sur ses subordonnés pour comprendre le message et faire ce qu'il veut qu'ils fassent. En tant que membre d'une équipe un manager ne forcera jamais son patron à « le fouetter » pour le sanctionner ou le stimuler, mais choisira plutôt la direction que celui-ci lui montre du doigt. D'un manager qui fait un autre choix ou qui fait preuve d'entêtement, on dira qu' « il a pris sa décision », une phrase qui est utilisée très souvent pour décrire un choix qui un jour ou l'autre mettra un terme à sa carrière dans l'entreprise. Les jeunes managers ont tout intérêt à apprendre vite que, quelle que soit les protestations qu'ils émettent en public face au rappel d'une règle, leur patron veut des subordonnés malléables et toujours d'accord, en particulier durant les périodes de crises. Les leaders veulent des alliés redevables et loyaux. Ceux qui posent trop souvent des questions objectant sur l'origine des normes, la raison d'être d'une règle ou d'une procédure auquel leur patron ou un leader est visiblement attaché, courent le risque d'être considérés eux-mêmes comme un problème et d'être étiquetés de non-constructifs, d'oiseaux de mauvais augure, d'opposant systématiques et véhéments.

3. Wittgenstein et les limites du langage éthique

L'analyse du langage que Wittgenstein développe dans les *Investigations Philosophiques*, porte cette idée capitale que le langage n'a pas pour unique tâche de nommer ou de désigner des objets ou de traduire des pensées, et que l'art de comprendre une phrase est beaucoup plus proche que l'on ne croit de ce que l'on entend habituellement par comprendre un thème musical. Il n'y a pas « le » langage, mais des « jeux de langage », se situant toujours pour Wittgenstein, dans la perspective d'une activité déterminée, d'une situation concrète ou d'une forme de vie. L'usage descriptif du langage n'est pas son usage unique, il n'en est qu'un parmi beaucoup d'autres. Les jeux de langage sont étrangers au domaine de l'assertion, ils correspondent à la fonction pragmatique du langage au sens où pragmatique veut dire actif. Dans sa *Conférence sur l'éthique* Wittgenstein souligne la différence entre un énoncé moral et un énoncé de fait : « Il me semble évident que rien de ce que nous pourrions jamais penser ou dire ne pourrait être *cette* chose, l'éthique ; que nous ne pouvons écrire un livre scientifique qui traiterait d'un sujet intrinsèquement sublime et d'un niveau supérieur à tous autres sujets. Je ne puis décrire mon sentiment à ce propos que par cette métaphore : si un homme pouvait écrire un livre sur l'éthique qui fût réellement un livre sur l'éthique , ce livre , comme une explosion , anéantirait tous les autres livres du monde. Nos mots tels que nous les employons en science, sont des vaisseaux qui ne sont capables que de contenir et transmettre signification et sens- signification et sens *naturels*. L'éthique si elle existe est surnaturelle, alors que nos mots ne peuvent exprimer que des faits ; comme une tasse de thé qui ne contiendra jamais d'eau que la valeur d'une tasse de thé, quand bien même j'y verserai un litre d'eau. J'ai dit que dans la mesure où il s'agit de faits et de propositions, il y a seulement valeur relative, justesse, bien relatifs.» (Wittgenstein L. , Conférence sur l'éthique, 1992, p. 147) . Un jugement de valeur n'est nullement la description de quelque chose de très spécial, car ce n'est pas une description du tout. Ceux qui veulent écrire une charte éthique entretiennent une illusion fondamentale qui condamne d'avance non pas seulement la constitution de telle ou telle éthique (éthique du marketing, éthique financière, éthique des achats...) mais l'idée même d'une éthique économique et sociale. En effet la seule morale possible relève non pas de la spéculation, mais de l'action.

Avec Wittgenstein, nous refusons de poser la question de l'éthique dans les entreprises à travers les notions traditionnelles comme celles du devoir, de la conscience morale du manager, de la distinction du bien et du mal dans la prise de décision de gestion. L'attitude éthique ne peut réellement être distinguée de l'attitude métaphysique ni de l'attitude esthétique. En témoigne les trois expériences non factuelles douées de valeur absolue qu'il nous invité à faire : (1) l'étonnement devant l'existence du monde c'est-à-dire voir le monde comme un miracle (« Le monde existe » mais le fait qu'il y a le langage pour le dire n'exprime rien du monde), (2) la sensation de sécurité absolue qui me fait dire « j'ai la conscience tranquille » (C'est un non-sens de dire que je sois en sécurité quoi d'il advienne) et (3) la sensation de la culpabilité en soi, sensation que l'existence de l'homme est a priori insuffisante, que l'homme manque à son devoir (La mauvaise conscience n'est qu'une conscience mauvaise témoignant que le sens de la vie n'a pas été trouvé) .

Wittgenstein suggère dans la *Conférence sur l'éthique* de remplacer l'interrogation traditionnelle, de type essentialiste, sur la nature du bien ou de la valeur par l'examen de différents exemples significatifs de ce que nous appelons « avoir une expérience douée d'une valeur intrinsèque. » Les expressions éthiques sont toutes des emplois abusifs de langage. Elles sont toutes intrinsèquement figurées, et par conséquent intrinsèquement impropres, puisqu'elles ne possèdent pas le type de propriété indirecte qui caractérise les expressions figurées ordinaires. Ce qu'elles disent littéralement dans les guides de bonnes pratiques des affaires, les chartes éthiques, les normes de responsabilité sociale et environnementale, n'est pas ce qu'elles veulent dire ; et on ne peut trouver quoi que ce soit qu'elles veulent dire et qui ressemble de quelque façon que ce soit à ce qu'elles disent. Lorsque nous parlons d'une bonne pratique environnementale de Danone dans un sens éthique, nous avons à la fois la conviction que ce que nous voulons dire est très différent de ce que nous voulons dire lorsque nous parlons d'un bon ingénieur, d'un bon commercial, et le sentiment qu'il doit y avoir un certaine analogie entre les deux cas. Mais pour Wittgenstein « un simulacre doit être le simulacre de quelque chose. Et si je puis décrire un fait par le biais d'un simulacre, je dois aussi être en mesure de laisser là le simulacre et de décrire les faits sans recourir à lui ». Si je peux montrer la bouteille 100% recyclable d'eau

d'Evian, je dois être en mesure de décrire l'éthique de cette entreprise sans recourir à elle¹. Or, à la différence des évaluations relatives qui sont en réalité des descriptions factuelles abrégées, les évaluations absolues ne sont pas des descriptions imagées de quoi que ce soit. Toutes les expressions de l'éthique sont des expressions allégoriques qui ne renvoient à rien que l'on puisse identifier et exhiber de façon indépendante, bien que, par ailleurs Wittgenstein les considère en un certain sens comme synonymes, comme renvoyant à quelque chose de commun. (Bouveresse, 1973, pp. 97-98) . On peut faire l'expérience de l'émerveillement en apprenant qu'un fabricant d'eau minérale sera bientôt 100% en économie circulaire, celle de la sécurité absolue en disant que l'on se sent saint en sauf avec cette nouvelle approche économique respectueuse de la planète, celle de la culpabilité en ne triant pas ces emballages de bouteilles. On se figure bien que l'existence du monde a un lien avec ce qui relève de l'éthique de l'entreprise. Ce qui pose problème dans le discours de la responsabilité sociale de l'entreprise ce n'est pas la plausibilité des événements qu'il annonce et décrit, mais, le fait que le pouvoir explicatif de ce qu'il décrit réside dans quelque chose qu'il ne peut décrire : le sens inexprimable de ce qu'il décrit. Et l'émerveillement devant le fait que nous avons des bouteilles 100% recyclées ne contient rien de plus que l'émerveillement devant le fait qu'il y a une entreprise d'eau minérale qui exploite l'impluvium du plateau de Gavot² , c'est-à-dire que cette firme ne contient rien. L'idée du devoir du manager est aussi dépourvue de contenu que l'idée du bon chemin en soi ou du « one best way » en organisation. Il n'y a pas de devoir s'il n'y a pas une autorité qui commande et un pouvoir qui récompense et qui punit. Mais une autorité ne peut seulement commander que *ceci* ou *cela*, et non pas commander *en soi* et une fois pour toute. La vie bonne est celle qui abolit les distinctions conventionnelles entre le bien et le mal et qui est au-dessus de toute loi dans une indifférence morale complète. Wittgenstein refuse de formuler des préceptes et des maximes proscrivant une action en vertu de sa seule forme, sans qu'il soit fait référence à ce qui l'a motivée. C'est en effet seulement sous l'aspect de la temporalité, en regard des contingences, dans un sens relatif, et donc non éthique *sub specie aeternitatis* , qu'une action peut être considérée comme bonne ou mauvaise.

¹ La marque du groupe Danone s'est fixée l'objectif de devenir 100 % économie circulaire en 2025 avec zéro déchet net de bouteille plastique. Concrètement, la marque va utiliser 100 % de plastique recyclé pour fabriquer ses bouteilles, contre 25 % aujourd'hui. D'ores et déjà, toutes ses bouteilles sont 100 % recyclables. (Novethic 16/03/2018)

² <http://www.apieme-evian.com/>

Pour Wittgenstein, prendre les faits pour des valeurs revient à se tromper sur ce que peuvent être pour nous les valeurs. En effet, « toutes les propositions sont d'égale valeur » [T.R. § 6.4.] (Wittgenstein L. , 1961, p. 103). Il faut opérer une distinction fondamentale entre les jugements de valeur relatifs qui ne sont jamais que des déterminations factuelles et peuvent être décrits par les moyens du langage, et les jugements de valeur absolus. Ceux-ci n'ont ni commencement ni fin, ils sont d'une nature indéfinissable théoriquement, mais sont portés par ceux qui veulent dire quelque chose sur le sens ultime de la vie. L'éthique se situe toujours en dehors de l'espace des faits ; le récit des faits, du contingent, est incapable d'exprimer la moindre valeur absolue .L'éthique est en dehors des mots et des bornes tracées par notre langage. « Il est clair que l'éthique ne peut s'exprimer. » [T.R. 6.421] (Wittgenstein L. , 1961, p. 103) Aussi tout discours sur les valeurs et notamment les valeurs de l'entreprise est pour Wittgenstein invalidé. « Ce dont on ne peut parler ; il faut le taire. » [T.R. § 7] (Wittgenstein L. , 1961, p. 107)

4. Se conformer à la règle, ou bien suivre la règle et disposer du futur

Si l'éthique ne peut se dire, si elle ne peut être exprimée en propositions, elle peut toutefois se faire et se montrer par l'entremise de comportements, d'actions qui témoignent de cette caractéristique fondamentale de l'existence. Ainsi l'ineffable se montre-t-il dans nos actions, et dans l'examen des faits de notre propre existence. Il se montre dans des comportements sans cesse attachés aux contingences de l'existence. Comme dans le langage, où toute signification d'un mot se rapporte en définitive à un usage, toute éthique est indissociable de la pratique et de situations morales réelles.

A l'indissociabilité de l'éthique et de la pratique répond la dialectique des règles et de leurs usages. Pour comprendre la signification d'une action, un humain doit apprendre la règle qui régit les usages propres à cette signification. Mais il n'est pas suffisant de se conformer à la règle qui régit les usages telle que nous avons pu l'apprendre lors d'une formation initiale ou continue. Il est nécessaire de pouvoir appliquer la règle dans de nouvelles situations, auquel ces formations ne nous avaient pas confrontées. Il faut donc savoir appliquer la règle même pour des situations qui ne se sont pas présentées. C'est ce qui fait la différence entre se conformer à la règle et suivre la règle. Quand on se trouve s'être conformé à la règle cela vaut pour des situations dans lesquelles on s'est déjà trouvé. Quand on suit la règle, cela

exige d'avoir des dispositions pour des situations futures possibles, dispositions que l'on n'a encore jamais complètement rendues manifestes. Ainsi la règle dispose du futur et du possible, alors que la conformité ne vaut que du présent et du passé, de ce qui est déjà fixé. Ce qui dispose du futur, ce qui sélectionne les possibles du futur, c'est ce qui a un pouvoir normatif de sélection et de guidage de nos activités. Elle a un pouvoir normatif sur nos activités sociales. Si nous nous bornons à observer des comportements, nous ne pouvons pas en déduire de manière non équivoque la règle qu'ils suivent. Si nous apprenons une règle, nous nous ouvrons un domaine qui déborde les activités que nous avons déjà accomplies, et qui guide nos activités futures. Un usage ne peut se résumer à une règle explicite. Il n'y a pas de règles pour savoir dans quel contexte appliquer la règle. (Wittgenstein L. , 2004, pp. 126-128)

Si toutes les règles sont normatives, toutes n'ont pas le statut de normes. Nous ne pouvons pas réduire les normes aux normes explicites. Il est des normes implicites que seule l'analyse sociologique ou ethnographique peut découvrir. Il s'agit de normes que nous respectons sans jamais avoir même pensé à leur contenu, parce qu'elles font partie des fondamentaux de nos usages sociaux. Pour toute norme nous devons disposer d'un moyen de trancher les conflits entre règles. Si nous prenons la notion de règle au sens de ce qui est immanent à un usage , une norme n'est pas chargée de régler, guider , inspirer un usage. Elle est chargée de régler le conflit entre plusieurs manières de mettre cet usage en activité.

Les normes IFRS (international financial reporting standards) mises en place en 2005, tout comme les normes IAS (international accounting standards) existant depuis 1973 ont pour objectif d'instaurer un modèle comptable harmonisé, afin de favoriser les échanges internationaux. Le code du commerce définit les règles qui constituent les principes comptables. Les principes comptables définissent le cadre conceptuel de la comptabilité. Il se peut qu'un principe puisse parfois rentrer en conflit avec un, voire plusieurs autres principes comptables : par exemple, principe d'image fidèle ou de sincérité d'une part versus principe des coûts historiques d'autre part. Dans ce cas, il convient de se rapprocher de la norme comptable afin d'appliquer la solution la plus appropriée : ce sera donc au cas par cas. La norme précise de quelle façon les opérations et autres événements doivent être constatés, mesurés, présentés et communiqués dans les états financiers. Elle vise à fournir aux investisseurs, prêteurs, créanciers, donateurs et autres de l'information financière utile

pour prendre des décisions sur la fourniture de ressources à l'entreprise. De façon pragmatique, les normes leur permettent de trancher des conflits entre des usages possibles et d'ailleurs avérés. Un pragmatisme de l'usage et des signes au service de l'amélioration du moment de la décision comptable ordinaire : « Tout signe isolé paraît mort. Qu'est ce qui lui donne vie ? C'est dans l'usage qu'il est vivant. A-t-il lui-même le souffle de la vie ? Ou bien l'usage est-il son souffle? » [R.P. §432] (Wittgenstein L. , 2004) .

De son étude (1993-2000) d'un Atelier de réparation de la RATP dans lequel une nouvelle règle de rendement a été introduite en 1993, Bénédicte Reynaud tire trois conclusions : (1) dans la sélection des tâches, les opérateurs n'appliquent pas les règles de façon mécanique ; ils n'interprètent pas non plus les règles en faisant table rase des usages. Ses observations montrent que « suivre la règle est une pratique ». (2) Les équipes développent des stratégies différentes pour obtenir la prime, ce qui illustre une autre thèse de Wittgenstein : « La signification de la règle se constitue dans l'usage. » Enfin (3), les opérateurs s'appuient sur les règles de l'usage pour trouver un certain usage de la règle. (Reynaud, 2005)

Wittgenstein s'oppose à une vision mécaniste de la règle et au mythe de la règle comme futur déjà fixé. En effet pour lui, obéir à la règle constitue une pratique. Et croire qu'on obéit à la règle n'est pas obéir à la règle. [R.P. § 202] (Wittgenstein L. , 2004) Rien ne détermine à l'avance l'usage de la règle. Suivre une règle suppose une interprétation. La règle ne peut pas être la seule forme de guidage. Elle n'est pas non plus une autorité indépendante et distante à l'égard de son application. Le gouvernement par les règles semble ne pas être une option satisfaisante car celles-ci sont sans cesse transformées par les interprétations qui en sont faites, par la multiplicité des règles existantes dans l'entreprise qui forment un réseau d'interdépendance, et surtout par les caractères disparates et changeants de leurs usages. Entre l'établissement de la règle et son emploi, vient s'engouffrer l'application fonctionnelle de l'usage de soi pour arriver à certaines finalités personnelles. Le processus qui mène à l'application de la règle théoriquement identique pour tous, passe par des pratiques de négociations qui transforment la règle jusqu'au point de lui donner une signification. La règle d'un côté se construit dans l'usage au moment même où les usages se constituent comme règle.

5. Conclusion

Sortir du labyrinthe de l'éthique d'entreprise, c'est envisager le fonctionnement des normes de l'entreprises comme un système symbolique artificiellement fabriqué, et envisagé comme un mode de communication complet en lui-même. Comme les jeux de langage, les règles managériales ne sont pas des modèles abstraits plus simples, imitant la nature des « relations sociales normales » à la manière des équations des physiciens appréhendant la nature. Ce sont des modes d'expression différents qui par comparaison doivent éclairer les comportements naturels des parties prenantes de l'entreprise à commencer par les associés. Le jeu des normes managériales à l'instar du jeu de langage, est une forme de vie en ce sens qu'il s'insère dans un comportement total de communication de l'entité légale entreprise et que la signification des symboles est relative à cette totalité

Pour Wittgenstein, il s'agit donc d'adopter en entreprise une forme de vie, qui apporte stabilité et régularité dans nos faits et gestes habituels, et d'essayer de vivre à l'unisson de ses principes. Il n'est pas possible de comparer cette forme de vie à d'autres formes possibles, dont les principes par définition diffèrent mais dont on ne peut dire d'aucune qu'elle est supérieure aux autres en quoi que ce soit. L'éthique est subjective et ne se partage pas, même lorsque deux personnes d'une même organisation utilisent les mêmes mots pour exprimer leurs jugements moraux, cela ne signifie en rien qu'ils ont la même perspective morale. Les mêmes questions éthiques ne se posent jamais de la même manière à deux personnes en même temps. Une norme ne se légitime que de l'intérieur de la forme de vie où elle s'insère. On ne saurait justifier la morale ou telle morale de l'entreprise de façon absolue. Formuler un jugement de valeur implique un contexte qui exclut certaines questions, autorise certaines réponses et elles seules, bref suppose un jeu de langage où cela a un sens de les formuler.

Bibliographie

Bouveresse, J. (1973). *Wittgenstein: La rime et la raison*. Paris: Editions de Mimit.

Hodgson, G. M. (2003, March). The hidden persuaders : institutions and individuals in economic theory. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2).

Hodgson, G. M. (2015). *Conceptualizing Capitalism: Institutions, Evolution, Future*. Chicago: University of Chicago Press.

Jackall, R. (2010). *Moral Mazes*. Orxford : Oxford University Press.

Livet, P. (2006). *Les normes*. Paris: Armand Colin.

Lock, G. (1992). *Wittgenstein: Philosophie, logique, thérapeutique*. Paris: Presses Universitaires de France.

Orléan, A. (2004). *Analyse économique des conventions*. Paris: Presses Universitaires de France.

Reynaud, B. (2005). Pour une approche wittgensteinienne des règles économiques. *Revue de métaphysique et de morale*, 47(3), 349-374.

Wittgenstein, L. (1961). *Tractatus logico-philosophicus*. Dans *Tractatus logico-philosophicus suivi de Investigations philosophiques* (P. Klossowski, Trad.). Paris: Gallimard.

Wittgenstein, L. (1992). Conférence sur l'éthique. Dans *Leçons et conversations*. Paris: Gallimard.

Wittgenstein, L. (1996). *Le Cahier bleu et le Cahier brun*. Paris: Gallimard.

Wittgenstein, L. (2004). *Recherches philosophiques*. Paris: Gallimard.