

« On nous dira peut-être que nous sommes des pragmatistes. Mais il y a beaucoup de vrai là-dedans (dans le pragmatisme). »

(Wittgenstein)

PRAGMATISME ET RECHERCHE SUR LES ORGANISATIONS

Pourquoi un numéro spécial sur le pragmatisme ?

Pour des chercheurs intéressés par ce qui se passe dans les organisations, une chose est frappante : la théorie de l'action qui est au fondement de la manière dont on se représente en général les processus organisationnels et sur laquelle on s'appuie en pratique pour les gérer (avec l'espoir sans cesse renaissant qu'une réforme est possible – Brunsson, 2006) est la théorie rationnelle ou instrumentale de l'action. Elle postule que les acteurs clarifient leurs objectifs, choisissent les moyens adaptés pour les atteindre, évaluent le résultat de leurs actions à l'aune des leurs objectifs initiaux. L'étude des organisations, de leur dynamique, de leur structuration montre la faiblesse à la fois explicative et normative de ce modèle. Il est difficile de réconcilier l'observation des actions et processus dans les organisations avec un tel schéma et il a pourtant la vie dure. La question qui se pose est donc : existe-t-il des théories de l'action alternatives, plus proches de ce que l'on peut observer dans les entreprises et les organisations, plus réalistes ?

Paradoxalement, la plupart des grands courants philosophiques ont critiqué le modèle rationnel de l'action et tenté de proposer ces modèles alternatifs. Arendt est par exemple intéressante dans cette perspective (Dumez, 2006).

Le pragmatisme en fournit un autre. C'est la principale raison d'être de ce dossier. Mais non pas la seule : le pragmatisme tente de ne pas opposer pensée et action, pensée et recherche scientifique. En même temps qu'il pense l'action, il pense les processus cognitifs et ce que peut être une démarche de recherche. On trouvera donc dans les pages qui suivent à la fois les aspects qui touchent à la théorie de l'action et ceux qui touchent à la réflexion sur ce que peut être une démarche scientifique d'analyse de l'action.

Il faut maintenant préciser que ce numéro spécial n'est évidemment pas une présentation exhaustive du pragmatisme. Il a une orientation pratique : le pragmatisme peut-il être utile à une compréhension de l'action dans les organisations ? Si oui, comment ? Le pragmatisme peut-il aider les chercheurs qui étudient les organisations à comprendre ce qu'ils font ? Telles sont les questions qui ont orienté nos choix.

Avant de les préciser, peut-être faut-il présenter cette école de pensée. On s'appuiera sur Rorty (1993) en ne craignant pas de commencer par un paradoxe : la présentation sera abstraite, façon histoire de la pensée, tout le contraire de l'objectif que s'est fixé notre démarche. Le lecteur qui a déjà des connaissances sur le pragmatisme, ou qui estime (et il est légitime à le faire) qu'il n'en est pas besoin (soit le dossier est bien conçu, et sa simple lecture suffit, soit ce n'est pas le cas et cette introduction abstraite ne le sauvera pas de ses faiblesses...) peut sauter sans préjudice les paragraphes qui suivent.

Qu'est-ce que le pragmatisme ? (quelques considérations un peu abstraites et philosophiques)

Le pragmatisme est une étiquette qui recouvre les travaux de Dewey, James, Mead et Peirce. L'appellation vient de Peirce lui-même, créateur du mouvement. Peirce et Meade meurent un peu avant la Première Guerre Mondiale, Mead dans l'entre-deux guerres, Dewey quelques années après la fin de la Seconde Guerre Mondiale.

Comme le note Rorty (1993 : 299) : « "Pragmatisme" est un mot vague, ambigu et galvaudé. »

Il donne néanmoins trois caractéristiques de ce courant.

Premier point : « pour les pragmatistes, si quelque chose d'utile doit être dit

(Suite page 2)

Sommaire

1	Présentation du numéro
	H. Dumez
3	Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations
	B. Journé
9	Comprendre l'étude de cas à partir du <i>Comment nous pensons</i> de Dewey
	H. Dumez
18	Un contre modèle de l'action : l'expérience selon Dewey
	H. Dumez
24	Sur les aspects logiques de l'interprétation des signes chez Peirce et Eco
	D. Bayart
34	L'intuition peircienne de la médiation aux sources du pragmatisme ou : il faut ruser avec le monde...
	Philippe Lorino
41	La créativité de l'agir et l'analyse de l'action située
	H. Dumez
46	Prochain séminaire AEGIS

(Suite de la page 1)

de la vérité, c'est dans le vocabulaire de la pratique plutôt que dans celui de la théorie, de l'action plutôt que de la contemplation. » (Rorty, 1993 : 303). Ce que les pragmatistes attaquent est ce que Dewey appelait « la théorie contemplative de la connaissance. » Le pragmatisme réintroduit les valeurs, les émotions, les situations concrètes dans la théorie de la connaissance. Il la relie à l'action au lieu de séparer et d'opposer contemplation théorique et action.

Deuxième point : le pragmatisme ne fait pas de différence entre la vérité de ce qui est et la vérité de ce qui doit être, il met sur le même plan faits et valeurs. « Pour les pragmatistes, la recherche, qu'elle soit de nature scientifique ou morale, possède son modèle dans la délibération sur l'attrait relatif de différentes possibilités concrètes. » (Rorty, 1993 : 305). Que l'on soit dans la science ou l'action, pour les pragmatistes, on conduit une délibération et une conversation ayant pour but de nous aider à choisir entre les quelques possibilités qui s'offrent à nous.

Troisième point, enfin, résumant les précédents : la recherche n'est soumise à aucune autre contrainte que celle de la conversation, de l'échange ; elle n'admet que des points de départ contingents : « Accepter la contingence des points de départ, cela revient à accepter que notre seul guide réside dans ce que nous devons aux autres hommes et à notre conversation avec eux. » (Rorty, 1993 : 308). Pour les pragmatistes, l'idée que l'on puisse fonder la pratique sur des principes extérieurs à la pratique est absurde. Nous sommes toujours dans le monde de la pratique. Et celle-ci évolue, s'améliore, en fonction des choix que nous faisons entre des options concrètes dans des situations concrètes. « En soutenant, contre les réalistes et les idéalistes, que "la trace du serpent humain recouvre toute chose", James entendait nous rappeler que notre honneur réside dans la contribution que nous apportons à des projets humains faillibles et transitoires, et non dans notre obéissance à des contraintes permanentes étrangères à l'homme » (Rorty, 1993 : 308-309).

Le pragmatisme ne nous plonge donc pas dans le monde des objectifs abstraits définis a priori, d'un catalogue de moyens disponibles dans les placards du monde, du retour après l'action sur nos objectifs pour évaluer la réussite ou l'échec de l'action, mais dans la contribution que les acteurs apportent à des projets faillibles et transitoires.

Peut-on parler du pragmatisme ?

Dernière question abstraite : peut-on réellement parler du pragmatisme ? Chacun peut se forger sa propre réponse. Celle de Rorty est la suivante. Il estime que Peirce a été loué exagérément, et que Dewey et James avaient un autre projet. « L'éloge de Peirce repose en partie sur le fait qu'il a développé un certain nombre de notions logiques et de problèmes techniques (comme le conditionnel contrefactuel) qui furent abordés par les empiristes logiques. Mais la principale raison pour laquelle Peirce fait l'objet d'une apothéose imméritée repose sur l'assimilation des réflexions qu'il consacre à une théorie générale des signes à une découverte précoce de l'importance du langage. Pourtant, malgré tout son génie, Peirce n'a jamais réussi à préciser ce qu'il attendait d'une théorie générale des signes, en quoi elle pourrait consister, ni ce que pourraient être ses liens avec la logique ou la théorie de la connaissance. Sa seule contribution au pragmatisme fut de lui avoir donné un nom et d'avoir stimulé James. Pour ce qui le concerne, Peirce demeurera le plus kantien des penseurs, le plus convaincu qu'il appartient à la philosophie de nous fournir un contexte anhistorique s'étendant à toute chose, et dans lequel toutes les autres espèces de discours peuvent se voir assigner une place et un rang propres. Or c'est précisément contre la supposition kantienne d'un tel contexte, et contre la possibilité de le découvrir grâce à la théorie de la connaissance ou à la sémantique, que James et Dewey ont réagi. » (Rorty, 1993 : 300).

Chacun est libre de voir les choses différemment, comme l'illustrent les deux textes sur Peirce de ce dossier.

Présentation du dossier

Le dossier que nous présentons s'appuie en effet essentiellement sur Dewey et Peirce. Il entend donner plusieurs éclairages complémentaires empruntés au pragmatisme sur la manière d'analyser, d'interpréter, l'action gestionnaire dans les organisations.

Le premier papier traite du modèle de l'enquête chez Dewey. Il insiste notamment sur la notion de situation qui pourrait permettre d'enrichir les approches reposant sur le sensemaking.

Les deux papiers suivants complètent les angles de vue sur Dewey. A partir de Comment nous pensons, le premier fait un lien entre cette approche des processus du penser et l'étude de cas. Le second repose sur les passages qui, dans l'Art comme expérience, traitent de ce phénomène central qu'est l'expérience.

Viennent ensuite deux articles qui s'appuient sur les analyses de Peirce. Le premier relie la théorie du rôle du lecteur développée par Umberto Eco et la théorie du signe de Peirce. Le second étudie la notion de médiation chez Peirce, concept central pour comprendre la pensée et l'action. Le concept permet de dépasser l'opposition habituelle entre les deux, il ouvre la voie au dialogisme et aide à analyser la construction des significations dans l'action par delà l'opposition positivisme/

constructivisme.

Enfin, le dernier article est consacré à la *Théorie de l'agir créatif* de Joas, et il revient notamment sur la notion de situation.

Références

Brunsson Nils (2006) *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*. Kristianstad, Copenhagen Business School Press.

Dumez Hervé (2006) « Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale. » *Le libellio d'Aegis*, vol. 2, n°3, pp. 10-24.

Rorty Richard (1993, trad. franç.) *Conséquences du pragmatisme*. Paris, Seuil.

Hervé Dumez
CNRS / École Polytechnique

Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations

Le livre que Dewey consacre à la théorie de l'enquête (Dewey, 1938, Dewey, 1993 - les citations indiquées dans ce texte « op. cit. » sont extraites de la traduction française) impressionne tant par le volume que par la densité de l'écriture. Il ne sera évidemment pas question d'en faire une synthèse exhaustive mais plutôt d'en proposer une lecture qui tente de tisser des liens avec certains courants théoriques actuellement très influents dans le champ du management des organisations, en particulier les théories du *sensemaking*. Nous tenterons plus généralement de souligner la fécondité des concepts pragmatistes de Dewey pour l'analyse de l'activité managériale.

Enquête scientifique et enquête du sens commun

Avant d'orienter notre lecture dans ce sens, rappelons brièvement que les propositions avancées par Dewey sur la logique s'enracinent dans l'idée fondamentale que les connaissances scientifiques s'élaborent dans un processus d'enquête (*inquiry*) dont la nature n'est pas différente des enquêtes du sens commun menées par tout un chacun face à une situation indéterminée. Si l'enquête scientifique doit être distinguée de l'enquête de sens commun dans le discours, les deux ne peuvent être séparées conceptuellement. Nous soulignerons ici trois conséquences méthodologiques d'une telle posture.

Tout d'abord, cette perspective renforce la légitimité des recherches de terrain qui s'enracinent dans une demande exprimée par des acteurs du sens commun (des managers dans une entreprise) à des chercheurs¹. Il nous semble en effet que ce qui

(Suite page 4)



Wassily Kandinsky :
Mit und gegen
1929

1. Qui comprennent notamment les recherches cliniques, les recherches-action et les recherches-intervention.

(Suite de la page 3)

est dit dans le passage suivant au sujet de la philosophie et de la science s'applique aux sciences du management :

« (a) L'objet et les procédés scientifiques naissent des problèmes et des méthodes directs du sens commun, des utilisations et jouissances pratiques et (b) réagissent sur ces derniers d'une façon qui affine, étend et libère énormément le contenu et les moyens dont dispose ce sens commun. La séparation et l'opposition de l'objet de la science et de celui du sens commun quand elles sont considérées comme définitives engendrent des controverses épistémologiques et métaphysiques qui encombrant toujours le cours de la philosophie. Quand on se rend compte que l'objet de la science entretient une relation génétique et fonctionnelle avec l'objet du sens commun, ces controverses n'ont plus de raison d'être. L'objet de la science est intermédiaire : il n'est pas défini en soi. » (op. cit., p. 127).

Une deuxième conséquence méthodologique, touche directement l'analyse du *sensemaking* : Dewey s'opposant à toute approche strictement « mentaliste » de la logique, il résulte que « les activités de l'enquête sont observables, au sens ordinaire de ce terme. » (op. cit., p. 76). Voilà qui va dans le sens des hypothèses du courant de la cognition distribuée qui fait l'hypothèse que l'activité cognitive est accessible par observation des interactions que les hommes entretiennent avec les dispositifs techniques qui les entourent (Hutchins, 1994) et qui pousse à s'interroger sur les dispositifs d'observation de l'enquête (Journé, 2005).

Enfin, une troisième conséquence porte sur la manière d'aborder l'enquête : qu'elle soit scientifique ou de sens commun, il s'agira de l'étudier comme toute autre forme d'activité et de prêter attention à ses méthodes et instruments « ordinaires » :

« Les enquêtes entrent dans toutes les sphères de la vie et dans tous les aspects de ces sphères. Dans le cours ordinaire de l'existence, les hommes examinent ; ils font intellectuellement le tour des choses, ils infèrent et jugent aussi « naturellement » qu'ils sèment et moissonnent, produisent et échangent des marchandises. En tant que mode de conduite, l'enquête peut être étudiée aussi objectivement que le sont ces autres modes de comportement. Etant donné la façon intime et décisive par laquelle l'enquête et ses conclusions entrent dans la direction de toutes les affaires de la vie, aucune étude de ses dernières n'est concluante si l'on n'observe pas la façon dont elles sont affectées par les méthodes et les instruments ordinaires de l'enquête. » (op. cit., p. 166-167).

Cette manière de concevoir l'enquête pose la question de la réflexivité du chercheur lorsqu'il analyse l'action dans les organisations : sa propre enquête croise celles des acteurs qu'il observe. Or les deux s'influencent mutuellement mais ont besoin d'être distinguées dans l'élaboration du design global de la recherche.

Nous n'irons pas plus loin dans cette discussion et reviendrons à notre première intention. Nous avons été amenés à lire l'oeuvre de Dewey pour approfondir le concept de « situation », si abondamment mobilisé dans les écrits actuels sur le *sensemaking* mais paradoxalement si peu théorisé. Nous en voulons pour preuve la remarquable fréquence d'apparition du terme de « situation » dans les écrits les plus récents sur le *sensemaking* (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005), et paradoxalement son absence de l'index des matières de l'ouvrage de référence de Karl Weick sur le sujet (Weick, 1995)².

La situation au cœur de l'enquête

Dans ce livre consacré à la logique, Dewey ouvre une réflexion théorique approfondie sur le concept de situation qu'il place au cœur de sa définition de l'enquête :

« L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié. » (op. cit., p. 169).

L'enquête est provoquée par le doute attaché au caractère indéterminé de la situation. Les situations « indéterminées » sont dites « perturbées, ambiguës,

2. Weick accorde en revanche plus d'attention théorique aux notions d'environnement et de contexte.

confuses, pleines de tendances contradictoires, obscures, etc. » (op. cit., p. 170)
L'enquête ouverte par le doute s'inscrit dans un projet d'action ; il porte donc autant sur les éléments constitutifs de la situation que sur les difficultés à entrevoir ses évolutions potentielles :

« Si nous l'appelons confuse, nous entendons alors que son dénouement est imprévisible. On l'appelle obscure quand le cours de son mouvement peut avoir des conséquences ultimes que l'on ne peut voir clairement. On la dit contradictoire quand elle tend à provoquer des réactions discordantes.[...] L'essentiel du problème concerne donc le genre de réactions que l'organisme doit avoir » (op. cit., p. 171).

Le caractère indéterminé d'une situation s'accompagne d'une forme d'incohérence qui suscite le doute et provoque l'enquête. Le but de cette dernière est d'établir une cohérence à même de supprimer le doute. L'enquête prend alors fin.

Mais avant d'entrer plus avant dans le « schème » de l'enquête, il convient de préciser ce que Dewey entend par « situation » :

« J'aborde la discussion par la présentation et l'explication du mot situation en son sens fort. Son importance apparaîtra peut-être mieux si l'on indique en premier lieu ce qu'elle n'est pas. Ce que désigne le mot « situation » n'est pas un objet ou un événement isolé ni un ensemble isolé d'objets ou d'événements. Car nous n'expérimentons ni ne formons jamais de jugements à propos d'objets et d'événements isolés, mais seulement en connexion avec un tout contextuel. Ce dernier est ce qu'on appelle une « situation ». (op. cit., p. 127-128).

Définie comme un « tout contextuel », la situation prend les traits d'un entrelacs de liens tissés entre des personnes, des objets, des lieux, des temps... Dewey insiste sur le fait qu'un événement ou un objet singulier n'a de sens que par rapport à la situation tout entière :

« Nous vivons et nous agissons en connexion avec l'environnement existant, non en connexion avec des objets isolés, même si une chose singulière peut avoir un sens crucial pour décider de la manière de répondre à l'environnement total. » (op. cit., p. 129).

En conséquence, la situation n'est pas appréhendable d'un point de vue uniquement cognitif, elle est « expérimentée » et « sentie » comme un tout.

La définition proposée par Dewey attribue certaines qualités et caractéristiques à la situation. Celle-ci est unique et singulière :

« Une situation est un tout en vertu de sa qualité diffuse immédiatement perceptible. [...] le qualitatif diffus n'est pas seulement ce qui lie tous les éléments constitutifs en un tout, il est unique ; il fait de chaque situation une situation individuelle, indivisible et induplicable. » (op. cit., p. 129-130).

A nos yeux, la singularité de la situation prend un relief particulier pour qui étudie le management. En effet, l'organisation et le projet managérial qui la porte s'accompagnent le plus souvent d'une volonté de contrôle des situations qui passe par leur formalisation et leur standardisation, en particulier à travers les « processus » (réunions de prise de décision ; groupes projets, activités routinières...). Il apparaît alors clairement que l'organisation et la situation entretiennent des relations complexes et duales. D'un côté l'organisation vise à réduire la singularité des situations qu'elle abrite en son sein mais d'un autre côté les situations tendent à échapper au contrôle organisationnel à travers la part de singularité qu'elles conservent. C'est alors qu'un effort doit être fait par les acteurs pour établir le sens de la situation et en conserver le contrôle.

Mener l'enquête

La structure de l'enquête est présentée par Dewey dans le chapitre 6 de l'ouvrage. Comme nous l'avons déjà indiqué, l'enquête est déclenchée par une situation

(Suite page 6)

(Suite de la page 5)

« indéterminée », « ouverte » et incohérente et s'achève sur une situation « déterminée », « fermée » et cohérente. Une situation « indéterminée » est marquée par le fait que ses éléments constitutifs ne tiennent pas suffisamment ensemble pour former un tout cohérent et unifié.

« La situation originelle indéterminée n'est pas seulement « ouverte » à l'enquête, elle est ouverte à l'enquête parce que ses éléments constitutifs ne tiennent pas ensemble. La situation déterminée d'autre part en tant que fin de l'enquête est une situation, un univers de l'expérience fermé et, pour ainsi dire fini. » (op. cit., p. 169).

Le processus essentiel de l'enquête réside dans la transformation de la situation « indéterminée » en une situation « problématique ». Il faut pour cela « instituer » un « problème ».

« La situation instable ou indéterminée aurait pu être appelée situation problématique. Ce nom aurait été cependant le résultat d'une prolepse et d'une anticipation. La situation indéterminée devient problème dans le cours même du processus qui la soumet à l'enquête. [...] Le premier résultat de la mise en œuvre de l'enquête est que la situation est déclarée problématique. Constaté qu'une situation exige une enquête est le premier pas de l'enquête. [...] Un problème représente la transformation partielle par l'enquête d'une situation problématique en une situation déterminée. C'est un dicton familier et plein de sens qu'un problème bien posé est à moitié résolu. Découvrir ce que sont le ou les problèmes qu'une situation problématique pose à l'enquête, c'est être déjà bien avancé dans l'enquête. » (op. cit., p. 172-173).

Une fois le problème posé, il s'agit ensuite de le résoudre. Mais Dewey relie ici de manière intéressante les notions de problème et de solution. Il souligne en particulier le fait que la solution contribue à la formulation du problème :

« L'énonciation d'une situation problématique en termes de problème n'a de signification que si le problème institué se réfère dans les termes mêmes de son énonciation à une solution possible. » (op. cit., p. 173).

L'observation des éléments constitutifs stables de la situation joue un rôle crucial dans la structuration du problème et de sa solution. Dewey prend l'exemple d'un incendie :

« Quand le hullement de la sirène annonçant un incendie retentit dans une salle où est réunie une foule importante, la situation est vraiment indéterminée : sortira-t-on sain et sauf ou bien s'écrasera-t-on aux issues pour finir par brûler vif ? Il est quelque part. Il y a aussi des allées et des sorties qui sont déterminées. Puisqu'il existe des faits déterminés, le premier pas dans l'établissement d'un problème est de les organiser dans l'observation. Il y a en outre d'autres facteurs qui ne sont déterminés ni temporellement ni spatialement, mais qui constituent des éléments observables : la conduite et les mouvements des autres membres de l'auditoire. Ces observations constituent les « éléments du problème ». Il faut en tenir compte pour proposer une solution satisfaisante. » (op. cit., p. 173-174).

La solution est construite sur la base d'« idées » porteuses de « significations » qui s'appuient elles-mêmes sur des « suggestions » suscitées par l'observation des éléments constitutifs de la situation. Les suggestions sont les « conditions et la matière première des idées logiques ». Les idées se structurent donc progressivement dans le cours de l'enquête :

« L'idée est avant tout l'anticipation de quelque chose qui peut arriver ; elle marque une possibilité. Parce que l'enquête est la détermination progressive d'un problème et de sa solution possible les idées diffèrent de degré selon l'étape de l'enquête à laquelle on est parvenu. En premier lieu, sauf dans les affaires très courantes, elles sont vagues. Elles se présentent d'abord simplement comme des suggestions ; les suggestions surgissent simplement comme ça, elles jaillissent, elles se présentent à nous. Elles peuvent donc devenir des stimuli pour diriger les actions réelles mais elles n'ont encore aucun statut logique. Toute idée commence par être suggestion ; mais toutes les suggestions ne sont pas des idées. La suggestion devient une idée quand on se demande si elle convient fonctionnellement ; si elle peut être un moyen de résoudre une situation donnée. » (op. cit., p. 174-175).

Finally, the solution is the fruit of a « reasoning » which combines the significations carried by the ideas and débouchant sur les « propositions » articulées dans un « discours ».

« A travers une série de significations intermédiaires on atteint enfin une signification qui convient plus clairement au problème en question que l'idée d'abord suggérée. Elle indique des opérations qui peuvent être effectuées pour faire la preuve de son applicabilité, alors que l'idée originelle est d'ordinaire trop vague pour déterminer des opérations décisives. En d'autres termes, l'idée ou signification, quand elle est développée dans le discours, dirige les activités qui, une fois menées à terme, fournissent la matière de la preuve dont on avait besoin. » (op. cit., p. 177).

Dewey insiste sur le caractère « opérationnel » des idées. C'est ce qui fait de l'enquête un véritable processus qui mêle en permanence l'observation et le raisonnement, la cognition et l'action :

« Les idées sont opérationnelles en ce qu'elles provoquent et dirigent les opérations ultérieures de l'observation ; ce sont des propositions et des plans pour agir sur les conditions existantes de façon à amener de nouveaux faits à la lumière et organiser tous les faits choisis en un tout cohérent. » (op. cit., p. 178).

Il poursuit en soulignant que le contrôle du processus d'enquête suppose l'orientation des faits retenus pour alimenter l'enquête :

« Que veut-on dire quand on dit que les faits sont opérationnels ? Négativement, cela veut dire qu'ils ne se suffisent ni ne sont complets en eux-mêmes. Ils sont choisis et décrits, comme nous l'avons vu, dans un but précis, à savoir l'établissement du problème impliqué, de façon que son matériel indique une signification en rapport avec la résolution de la difficulté et serve à en éprouver la valeur et la validité. Dans l'enquête dirigée, les faits sont choisis et arrangés avec l'intention expresse d'accomplir cette tâche. » (op. cit., p. 178).

Finally appears the nature « sérielle » du processus d'enquête :

« Des faits observés indiquent une idée qui tient lieu de solution possible. Cette idée suscite de nouvelles observations. Certains des faits nouvellement observés s'associent aux faits précédemment observés et sont ainsi constitués qu'ils éliminent d'autres choses observées, eu égard à leur fonction de preuve. Le nouvel ordre de faits suggère un idée modifiée (ou hypothèse) qui occasionne de nouvelles observations dont le résultat de nouveau détermine un nouvel ordre de faits et ainsi de suite jusqu'à ce que l'ordre existant soit unifié et complet. Au cours de ce processus sériel les idées qui représentent des solutions possibles sont éprouvées ou « prouvées ». » (op. cit., p. 179).

The success of the inquiry rests on the quality of the control of the latter and notably on its capacity to enunciate a problem. That the latter be too lax or too rigid and the inquiry will not succeed. The essential rests on the capacity of the one who leads the inquiry to « feel » the situation and to do the experience in as much as « totality » :

« C'est plus ou moins un lieu commun qu'il est possible de conduire des observations qui amassent des faits sans relâche sans pour autant que les « faits » observés mènent quelque part. Par ailleurs il est possible que le travail de l'observation soit si bien contrôlé par un schème conceptuel fixé d'avance que les choses mêmes dont l'importance est capitale pour résoudre le problème en question passent complètement inaperçues. Tout est mis de force dans le schème conceptuel et théorique prédéterminé. La façon, la seule façon d'éviter ces deux difficultés est d'être sensible à la qualité de la situation globale. En langage ordinaire, il faut qu'un problème soit senti pour pouvoir être énoncé. » (op. cit., p. 132).

Juger, décrire et narrer : le sens, l'espace et le temps de l'action.

Dewey makes an important place for judgment, to the description and to the narration. Or, it seems to us that we have here three constitutive elements of the managerial activity, par ailleurs assez largement soulignés dans les théories du management³, que l'analyse de Dewey permet de rapprocher des concepts d'enquête et de situation.

The parallel between the judgment and the managerial activity jumps to the eyes when Dewey declares without detour that : « Juger, c'est déterminer. Déterminer, c'est

(Suite page 8)

3. En particulier les approches « narratives » Taylor, J. et R. Lerner. (1996) Making Sense of Sensemaking: How Managers Construct their Organization Through their Talk, *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 2: 257-286, et le courant d'analyse des outils de gestion, Berry, M. (1983) *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris : Ecole Polytechnique, CRG.

(Suite de la page 7)

ordonner et organiser, mettre en relation de façon définie. » (op. cit., p. 298). Défini de la sorte, le jugement est nécessairement situé et se rapporte à la dynamique de l'enquête : « Le jugement est la transformation d'une situation antécédente existentiellement indéterminée ou troublée en une situation déterminée. » (op. cit., p. 297). Le jugement est donc global dans la mesure où il porte sur la situation « sentie » comme une totalité mais il est également orienté vers tel ou tel aspect particulier de cette dernière.

Dewey met l'accent sur la structure temporelle et spatiale du jugement. La phase temporelle est prise en charge par la narration tandis que la phase spatiale l'est par la description. Dewey insiste sur l'impossibilité de séparer la composante spatiale de la composante temporelle du jugement :

« Tout ce qui existe dans et pour le jugement est spatio-temporel. Dans une proposition donnée soit l'aspect temporel soit l'aspect spatial peut être dominant. Mais toutes les narrations ont un arrière plan qui, s'il était explicité au lieu d'être tenu pour acquis, serait décrit ; parallèlement, ce qui est décrit existe au cœur d'un processus temporel auquel la « narration » s'applique. » (op. cit., p. 297).

Loin de proposer une approche linéaire du temps, Dewey insiste sur la complexité de la structure temporelle de l'action :

« [...] l'objet unitaire de toutes les propositions temporelles est un tour, un cycle, une période, un circuit, une hora. [...] L'ordre temporel est institué par des rythmes qui comprennent périodicité, intervalles et limites, qui sont tous en inter-implication. Des origines absolues et des termes et des fins absolus, ce sont des mythes. Chaque commencement et chaque fin est la délimitation d'un cycle, d'un tour de changement qualitatif. Une date, un moment, un point du temps n'a pas de signification sauf comme délimitation de cette sorte. » (op. cit., p. 298).

Ce point ouvre des perspectives de recherche intéressantes sur la manière dont les managers structurent le -ou les- temps de l'organisation.

Une référence pour l'étude du management et de l'action en organisation

Pour conclure, il nous semble que Dewey constitue une référence théorique précieuse pour l'analyse de l'action en organisation et en particulier de l'activité managériale. Les concepts d'« enquête » et de « situation » sont des clés de compréhension de la construction des organisations autour de trois axes primordiaux que sont la gestion du sens, du temps et de l'espace.

Par ailleurs, on ne peut que constater la grande convergence des analyses de Dewey sur le processus d'enquête avec celles portées par les principaux auteurs du courant du *sensemaking*. L'absence de théorisation de la situation chez ces derniers n'en ressort que plus spectaculairement. Il nous semble en conséquence que l'analyse du *sensemaking* en organisation gagnerait encore en profondeur en mobilisant davantage l'approche pragmatiste de Dewey. Plus généralement, il en est de même des analyses de l'organisation ou de la stratégie fondées sur les pratiques des acteurs, que l'on retrouve sous la bannière de l'« *organizing* » (Weick, et al., 2005) et du « *strategizing* » (Whittington, 1996, Jarzabkowski, 2005).

Réciproquement, l'analyse de Dewey pourrait être prolongée et enrichie sur la dimension collective du processus d'enquête, très peu abordée dans l'ouvrage de 1938. L'enquête peut-elle être portée par un collectif ? Si oui, de quelle étoffe est-il fait ? Quelle place y occupent les objets et les outils de gestion ? Autant de questions qui ouvrent la voie à des fertilisations croisées entre l'approche pragmatiste de Dewey et le courant de la cognition distribuée (Hutchins, 1994).

Une telle perspective permettrait sans doute de ré-interroger l'activité managériale et les liens que l'organisation entretient avec les situations, en particulier dans le processus d'*organizing* et de *strategizing* (Journé et Raulet-Croset, 2007).

Références

- Berry, Michel (1983) *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris: Ecole Polytechnique, CRG.
- Dewey, John (1938) *Logic: The Theory of Inquiry*, Henry Holt and Company.
- Dewey, John (1993) *Logique. La théorie de l'enquête*, (première édition 1938), Paris: PUF.
- Hutchins, Edwin (1994) « Comment le "cockpit" se souvient de ses vitesses », *Sociologie du Travail*, 36: 4, 451-473.
- Jarzabkowski, Paula (2005) *Strategy as Practice. An activity-based approach*, London: Sage Publications.
- Journé, Benoît et Nathalie Raulet-Croset. (2007) « Of Organizations and Situations: A Pragmatist view of Organizing Through the Process of Inquiry », in 23rd EGOS Colloquium, Vienna (Austria), July, 5-7.
- Taylor, James R. et Loren R. Lerner. (1996) « Making Sense of Sensemaking: How Managers Construct their Organization Through their Talk », *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 2: 257-286.
- Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe et David Obstfeld. (2005) « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, 16: 4, 409-421.
- Whittington, Richard (1996) « Strategy as Practice », *Long Range Planning*, 29: 5, 731-735 ■

Benoît Journée
Université de Nantes

Comprendre l'étude de cas à partir du *Comment nous pensons* de Dewey

Dans son petit livre – *Comment nous pensons* –, Dewey (2004) se pose un problème pédagogique : « comment peut-on apprendre à penser aux enfants ? » et pour répondre à cette question, cherche à comprendre comment nous pensons. L'objet du présent papier est de se servir de la réflexion de Dewey pour éclairer une pratique de recherche, celle qui procède par études de cas. Adopter cette orientation pratique est après tout dans l'esprit du pragmatisme. Par ailleurs, l'une des originalités de Dewey consiste à ne pas faire de différence entre la pensée courante et la démarche scientifique. Ce n'est donc pas le trahir tout à fait que de procéder de cette manière.

Ce qui justifie le rapprochement entre la question que se pose Dewey et la démarche par étude de cas est l'orientation concrète de l'analyse que fait cet auteur du phénomène de la pensée, bien adaptée à la question de l'élaboration théorique à partir du matériau de terrain recueilli au cours d'une étude de cas.

(Suite page 10)

(Suite de la page 9)

Les questions rencontrées ne sont pas nouvelles. Ragin et Becker (1992) ou Yin (1994) les ont en grande partie abordées. Il s'agit d'un autre regard, qui complète ces auteurs.

Une remarque préalable : en accord avec ses théories (le fait est suffisamment rare pour être signalé...), Dewey procède par approfondissements successifs : il pose une vue générale, puis revient, en spirale, sur cette vue en l'enrichissant, en la précisant. L'article va suivre ce cheminement, et il a un inconvénient stylistique : les répétitions. Comme la visée est pédagogique – familiariser le jeune chercheur qui adopte la méthodologie de l'étude de cas avec les difficultés concrètes qu'elle comporte – cet inconvénient n'en est pas forcément un. Qu'on nous pardonne simplement les « comme on l'a vu ... » et autres « nous reviendrons sur ce point... ».

Comment nous pensons

Vue générale du processus de la pensée

Dewey va mettre en place quelques éléments simples pour caractériser la pensée en tant que processus.

Pour Dewey, l'acte de pensée consiste à établir un lien entre des choses présentes, des faits perçus, et des choses absentes, des faits non observés : c'est « *l'opération dans laquelle des faits présents suggèrent d'autres faits (ou vérités) de telle sorte que l'on accorde foi aux derniers en se basant sur les premiers.* » (op. cit., p. 19). Nous faisons cette opération en permanence. Dewey prend l'exemple d'un promeneur qui, un jour d'été, perçoit une fraîcheur dans l'air (fait perçu), regarde le ciel et voit un nuage au loin, puis hâte le pas. Partant de phénomènes perçus, il a pensé à la pluie, alors absente. A chaque instant, nous passons de choses présentes à des choses non observées. Nous fonctionnons en formulant des hypothèses qui sont à la base de ce passage. Bien souvent, le processus n'est pas réflexif. Il est pré-jugement. Le passage à la pensée réflexive suppose en effet deux éléments : un doute, une incertitude dans le processus de passage de ce qui est présent à ce qui est absent, et la recherche systématique de nouveaux faits pour confirmer ou infirmer l'opinion suggérée. Il n'y a pas de différence de nature entre la pensée réflexive dans la vie courante et la pensée réflexive dans la démarche scientifique.

Dewey approfondit en notant que la pensée réflexive est analogue à un carrefour. Le premier élément de la pensée, le doute, peut être levé très rapidement : on a choisi une opinion et on arrête là le processus de pensée. On est en fait passé à côté de la réflexivité. Celle-ci suppose que l'on suspende son jugement pour ne pas se précipiter sur une seule hypothèse, que l'on recherche avec une certaine systématisme des alternatives possibles, puis que l'on recherche des faits nouveaux permettant de choisir entre ces alternatives (nous reviendrons sur ce point avec le modèle du jugement).

Résumons. La pensée ne part pas de règles générales, de questions formulées d'une manière abstraite. Elle part d'un obstacle, d'une difficulté que l'on rencontre et qui suscite en nous un doute. Il nous faut accepter d'« *étendre la signification du terme problème à tout ce qui, quel qu'en soit le caractère banal et simple, déconcerte et excite l'esprit* » (op. cit., p. 20). La pensée continue et devient proprement réflexive si l'on se force un moment à suspendre son jugement pour ne pas se précipiter tête baissée dans une seule direction, et si l'on formule des alternatives, si l'on se sent, face à un problème, dans la situation d'être à un carrefour en ayant à choisir sa route. Elle se parachève par la recherche de faits nouveaux qui vont précisément permettre de

choisir en connaissance de cause : « *Si nous acceptons la première suggestion qui s'offre à l'esprit, nous adoptons une idée sans la soumettre à la critique, la réflexion est réduite au minimum. Peser le pour et le contre d'une idée, y réfléchir, c'est chercher des preuves additionnelles, des faits nouveaux, qui viendront appuyer la suggestion, la confirmer ou démontrer son absurdité, son insuffisance (incongruité).* » (*op. cit.*, pp. 23-24). En ce sens, il n'y a pas de pensée sans effort. Lorsqu'on rencontre un problème, la tentation consiste à chercher une solution apparemment satisfaisante. Or il faut faire l'effort de suspendre son jugement, l'effort de chercher des solutions alternatives, l'effort de chercher les faits nouveaux qui permettront de choisir la meilleure solution.

Cette vue générale du comment l'on pense étant posée, il s'agit de la préciser et de l'enrichir.

Le va et vient entre les faits et les idées

Dewey ne parle pas d'abduction, mot avancé par Peirce (David, 2000). Mais l'idée est là, celle d'un « *va et vient entre les faits et les idées* » (*op. cit.*, p. 109) : partir des faits avec déjà de premières idées, chercher des anomalies et formuler des conjectures, retourner aux faits pour en trouver de nouveaux qui permettront de retenir une des conjectures contre les autres. Entre faits et idées, il doit y avoir « *interaction féconde* » (*op. cit.*, p. 110).

Le premier moment de la pensée est l'inférence. Face à des faits isolés, qui produisent dans l'esprit une certaine discordance, une résistance, une difficulté, on élabore des hypothèses rivales.

Deux remarques sont ici essentielles. L'inférence ne fonctionne, tout d'abord, qu'à partir du contraste entre les faits. Il est difficile d'inférer à partir d'un fait unique original. Mais il est tout aussi difficile de le faire à partir d'une série de faits semblables. Il faut chercher la variation dans les faits, le contraste, les anomalies. « *Anomalies, exceptions, faits, qui concordent sur la plupart des points, mais s'écartent sur quelques points critiques, tout cela a une telle importance qu'une grande partie des thèses de la technique scientifique a uniquement pour but de découvrir, enregistrer, graver dans la mémoire des cas qui font contraste.* » (*op. cit.*, p. 123).

La seconde remarque est liée à la première : d'où viennent les anomalies ? Du fait que l'on s'attend à quelque chose, et que l'on constate autre chose. D'où viennent les attentes ? De conjectures antérieures. On ne démarre donc pas avec les faits, on démarre avec de premières idées qui structurent l'observation des faits et permettent de mettre en évidence des anomalies, des surprises. Le travail sur les faits est un travail actif de recherche des contrastes et anomalies, et ce travail ne peut se faire qu'à l'aide de premières idées. Dewey cite ici Darwin : « *Darwin avait remarqué qu'il est très facile de négliger les cas qui sont en désaccord avec une généralisation favorite ; c'est pourquoi il prit l'habitude de chercher non seulement des exemples opposés, mais aussi de noter toutes les exceptions rencontrées ou qu'il imaginait, et de fixer par écrit chacune d'elles, sans quoi il était presque certain de les oublier.* » (*op. cit.*, p. 123). Pour Dewey, la déduction guide déjà l'induction (*op. cit.*, p. 126). De premières idées servent à préciser les faits, à chercher des contrastes entre eux et à repérer des anomalies, donc à définir le problème. « *une question bien posée est à demi-résolue, c'est-à-dire qu'une difficulté clairement comprise suggère souvent sa propre solution ; des données vagues et imprécises au contraire entraînent de l'hésitation. Les procédés déductifs sont nécessaires pour présenter le problème sous une forme féconde.* » (*op. cit.*, p. 127).

(Suite page 12)

(Suite de la page 11)

L'étape suivante est celle de la déduction (mais l'on a vu que cette vision chronologique était fautive : le va et vient est continu, les idées précèdent toujours les faits, qui précèdent à leur tour les idées, qui elles-mêmes...).

Deux points sont centraux à ce stade. Une fois les faits et anomalies rassemblés, la résistance créée, le problème défini, la chose importante est de suspendre le jugement, de ne pas se précipiter sur une hypothèse. Il faut alors au contraire, formuler des hypothèses rivales. *« Cette hypothèse rivale (ou principe conditionnel d'explication) empêche d'accepter d'emblée la première suggestion comme un fait certain. Le jugement est en suspens, une conclusion positive est momentanément retardée. »* (op. cit., p. 114). Le travail va se poursuivre avec l'effort pour confronter entre elles ces hypothèses rivales pour finir par retenir la meilleure, celle qui explique le mieux les faits. Mais avant d'en venir au jugement, on peut souligner le second point essentiel lié à la déduction - celle-ci doit se parachever par un retour aux faits : *« on doit aussi bien finir par l'observation concrète que débiter par elle »* (op. cit., p. 130). Ce « retour » n'est pas un simple retour (Dewey parle du *« mouvement spiral continu du savoir »* - op. cit., p. 160) : il doit se faire autour de faits nouveaux, de faits enrichis (on ne doit pas se contenter de confronter l'hypothèse retenue face à ses rivales aux seuls faits initiaux) : *« [...] la déduction se trouve isolée chaque fois que l'on néglige de fixer, de chercher la preuve de conclusions d'un raisonnement général en les appliquant à de nouveaux cas concrets. Quelle que soit la manière de le démontrer adéquatement et de le répéter, on ne comprend pas un principe général à fond si l'on ne sait l'utiliser pour comprendre de nouvelles situations, lesquelles si elle sont vraiment nouvelles doivent différer des cas qui ont servi à édifier la généralisation elle-même. »* (op. cit., p. 133). C'est ainsi qu'il faut comprendre le processus de généralisation. Le concept ne se généralise pas en s'appliquant à une quantité indéfinie de nouveaux cas pareils aux anciens. Il se généralise en étendant sa signification à des cas nouveaux et différents. *« Un amas d'éléments laissés comme reliquat commun, le caput mortuum d'une quantité innombrable d'objets, ne serait pas autre chose qu'une collection, un inventaire, un agrégat, non une idée générale. Si un trait frappant, unique, relevé dans une expérience isolée, sert à faire comprendre des faits appartenant à une autre expérience, il devient général en vertu de cette application. Une synthèse n'est pas le résultat d'une addition mécanique, mais consiste dans l'application à un cas nouveau de ce qui a été découvert dans d'autres cas. »* (op. cit., p. 171).

Pour préciser la manière dont s'opère l'inférence, Dewey utilise le modèle du jugement.

La déduction et le modèle du jugement

La notion de jugement recouvre deux choses : une décision d'autorité sur une question litigieuse et le processus qui conduit à cette décision.

Le processus lui-même procède en trois étapes : un différend oppose des vues contradictoires sur une situation objective ; un processus précise les prétentions des uns et des autres en réunissant des preuves à l'appui ; une conclusion est posée, qui servira de règles pour décider à propos de cas ultérieurs, de cas nouveaux.

Dans le jugement, il y a donc une situation objective problématique, troublante, quelques hypothèses rivales entre lesquelles il faut se décider en les confrontant aux faits. *« Si dans un cas donné il n'existe pas de point litigieux on le saisit d'un seul coup d'œil ; le travail mental consiste exclusivement en appréhension, perception, connaissance ; il n'y a pas jugement. S'il s'agit d'autre part d'un cas très obscur, on se trouve alors comme devant un mystère, il n'y a pas de jugement possible. Mais si la situation qui se présente suggère, quoique vaguement, diverses opinions, des*

interprétations possibles et rivales, il y a matière à discussion, il y a une affaire en cours (matter at stake). Le litige prend alors la forme d'une dispute, d'une controverse ; les différentes parties en présence cherchent à faire conclure chacune à leur profit. Les cas soumis à l'enquête d'un juge illustrent nettement et sans équivoque ce conflit d'interprétations alternatives. Or, chaque fois qu'on essaie d'éclaircir intellectuellement une situation douteuse, il en est de même [...] » (op. cit., p. 136).

L'inférence, si elle est comparable au jugement, est un art, pas une science. Il n'y a pas de règles que l'on puisse expliciter : « *Et précisément parce que toute découverte, toute supposition impliquant l'idée du nouveau, passe du connu à l'inconnu, du présent à l'absent, il est impossible de fixer des règles qui assurent des raisonnements corrects.* » (op. cit., p. 116). L'inférence, passant du constaté à ce qui ne l'est pas, est toujours un processus aventureux, risqué, susceptible d'erreur. « *Comme l'inférence dépasse le présent actuel, elle suppose un bond en avant, un saut dans l'inconnu, dont la portée ne peut être évaluée avec précision a priori, quelles que soient les précautions prises. Son contrôle est indirect, il comprend d'une part la formation d'habitudes intellectuelles, qui sont faites à la fois d'initiatives et de prudence, et d'autre part la sélection, l'arrangement de faits particuliers sur lesquels se fonde l'inférence.* » (op. cit., p. 103). La valeur d'un juge vient de ce qu'il sait écarter les faits insignifiants, retenir les faits essentiels, même s'ils sont ténus, peu visibles et frappants, négligeables en apparence. Ce savoir ne s'explique pas, il est tacite. Dewey cite ici un texte de Mill qui anticipe les textes plus connus sur cette distinction entre savoir tacite et explicite : « *Un manufacturier écossais s'assura grâce à un fort salaire le concours d'un teinturier anglais renommé pour la production des couleurs fines, espérant que cet ouvrier pourrait communiquer son tour de main à ses compagnons de travail ; l'homme arrive, mais sa méthode pour doser les ingrédients – dans laquelle résidait le secret des résultats qu'il obtenait – consistait à prendre ces ingrédients par poignées, alors que dans la méthode ordinaire on les pèse. Le manufacturier proposa de modifier ce système par poignées et de recourir à un système de pesée équivalent, afin de baser son procédé de travail sur des principes généraux ; l'homme avoua lui-même son incapacité ; il ne pouvait enseigner son procédé à personne ; c'était par des expériences isolées que s'était établi dans son esprit un rapprochement entre la finesse des couleurs et les perceptions tactiles, qu'il éprouvait en manipulant les matières colorantes. Et grâce à ces perceptions il pouvait dans chaque cas particulier inférer les moyens à employer et les effets à obtenir.* » (cité in op. cit., pp. 139-140). L'expérience de l'homme en question ne doit pas masquer les dangers de l'inférence. Qui infère est en permanence soumis à l'erreur possible et pas toujours facilement détectable. Parmi toutes les sources d'erreur, l'une domine peut-être : elle est liée au langage, au maniement des mots. « *Une source constante de malentendu et de discussion résulte de l'imprécision des significations. Elles sont si vagues que c'est à cause d'elles que nous comprenons mal les autres, autant que les faits et nous-mêmes. Elles sont si équivoques que par leur faute nous déformons, nous dénaturons la réalité. Lorsque nous avons conscience que la signification est erronée, nous nous en rendons compte aisément, c'est un non-sens ; si elle est claire et précise, nous pouvons l'analyser et la rejeter. Mais une signification vague offre trop peu de prise à l'analyse et est trop insaisissable pour pouvoir servir de base à d'autres croyances. Elle échappe à l'épreuve et n'offre pas de garantie, en raison de son imprécision ; on n'aperçoit pas qu'il s'y mêle inconsciemment des significations hétérogènes, ce qui favorise la substitution d'une signification à une autre ou masque l'absence de toute signification précise quelconque. C'est là que réside l'erreur logique originale, la source de bien des conséquences intellectuelles défectueuses.* » (op. cit., p. 172).

(Suite page 14)

(Suite de la page 13)

L'application à l'étude de cas

Gardant à l'esprit les éléments mis en place par Dewey, il est possible d'entrer plus à fond dans les problèmes liés à l'étude de cas.

Le point de départ : les orientations théoriques et les anomalies

L'étude de cas commence par une plongée dans le cas. Mais la question centrale consiste alors à créer ce que Dewey appelle résistance ou obstacle. Comme il l'a bien vu, c'est la théorie qui peut aider à créer cette résistance : on devrait voir quelque chose et on voit autre chose. Il faut rechercher toutes les formes d'anomalies et la théorie est là pour aider à cette recherche. Mais la théorie peut aussi avoir l'effet inverse et empêcher de voir les faits inattendus. Comme l'a noté Vaughan (1992 : 195) : « *Le paradoxe de la théorie est que, dans le même temps où elle nous indique où regarder, elle peut nous empêcher de voir* ». Il faut pouvoir disposer d'orientations théoriques, mais pas chercher à retrouver une théorie dans les faits (ce qui est toujours facile). Les orientations théoriques sont là pour aider à chercher la résistance, le trouble qui a toujours une dimension émotionnelle, comme le note Dewey : « *Lorsqu'une nouveauté nous surprend, nous sommes dans un état de grand embarras ; la première impression est probablement celle d'un choc, d'un trouble émotionnel, d'un sentiment plus ou moins vague d'inattendu, de quelque chose de curieux, d'étrange, de comique, de troublant.* » (op. cit., p. 101) Lors d'une étude de cas, la recherche ne se construit qu'à partir du moment où le chercheur trouve quelque chose d'étrange, d'inattendu, de curieux. Il est essentiel de tenir un journal pour ne pas laisser échapper les impressions qui sont de cette nature : les étonnements, les remarques ironiques, les malaises, les faits qui contredisent les théories orientant la recherche (se souvenir de Darwin). Il faut lire et relire les éléments du matériau (données chiffrées, entretiens, documents, etc.) à la recherche d'anomalies. Penser consiste toujours à « *vaincre une difficulté par la réflexion personnelle* » (op. cit., p. 88). C'est en quoi consiste ce que l'on appelle la problématique. Autrement dit, ce qu'il faut chercher très vite, ce n'est pas à confirmer ou vérifier une théorie (nous allons revenir sur ce point), mais chercher la tension entre les orientations théoriques de départ et les faits, mettre en évidence les faits troublants. Cela peut se faire avec l'aide d'un modèle, comme dans la narration analytique.

Le modèle du jugement : trop ou trop peu de théories nuit

Lorsqu'on avance dans l'étude de cas, trop ou trop peu de théorie nuit. La première forme d'erreur à ne pas commettre est en effet ce que l'on pourrait appeler « le singleton théorique » : une théorie pour un cas. Trop souvent, l'apprenti-chercheur croit avoir en effet résolu le problème de l'étude de cas en trouvant une théorie qui « marche » sur son cas. Tout se met en place et les éléments empiriques recueillis (les entretiens, les documents, les données chiffrées), tout trouve sa place. Trop de thèses, trop de propositions d'articles reposant sur une étude de cas (qu'elle soit simple ou multiple), pensent que le (ou les quelques) cas est (sont) là pour vérifier une théorie. Un cas ou même un échantillon de cas ne peuvent évidemment pas jouer ce rôle (un cas bien spécifié peut par contre réfuter une théorie, selon l'analyse de Popper, 1978). L'autre forme d'échec est la monographie à prolifération théorique : l'auteur raconte son cas dans les détails et mobilise, pour chaque détail ou presque, une explication théorique, accumulant les concepts empruntés à des disciplines et des univers divers. En réalité, la monographie à prolifération théorique empile les singletons théoriques les uns sur les autres. Le problème est fondamentalement le même : une confrontation entre une théorie et un nombre limité de faits.

Une étude de cas ne permet pas de vérifier une théorie. Elle ne gagne rien à mobiliser une foule de théories et concepts pour chaque détail du cas, sans vue d'ensemble. Qu'est-ce qui fait problème dans cette manière de pratiquer l'étude de cas ? C'est la notion d'obstacle ou de résistance telle que l'a présentée Dewey. Quand on applique une théorie générale, qui s'applique à une multitude de cas, précisément parce qu'elle est beaucoup trop générale (la théorie des asymétries d'information par exemple), à un cas particulier, on ne rencontre aucune résistance : tout phénomène peut presque s'interpréter en termes d'asymétrie d'informations. La théorie « marche », elle marche même trop bien. Il n'y a commencement de pensée, souligne Dewey, que quand il y a résistance. Il faut alors ne pas se précipiter sur une théorie, mais suspendre son jugement et élaborer des théories rivales. Une étude de cas n'a de réel intérêt scientifique que si elle sert à discuter les mérites de quelques hypothèses ou théories rivales, selon le modèle du jugement de Dewey. C'est la méthodologie proposée par des chercheurs en science politique sous le nom de « *process tracing* » (George & Bennett, 2005 ; Hall, 2006 ; Dumez, 2006). Cette méthodologie suppose de sélectionner un petit nombre d'approches théoriques (trois ou quatre) pour les confronter systématiquement sur un cas. Pour créer une résistance possible, ces théories doivent avoir été spécifiées. Ce travail de spécification consiste à se poser la question : si une théorie t est vraie, alors quels types de phénomènes devrais-je voir dans mon cas ? Cela permet une confrontation avec les faits observés, et un hiatus possible, donc une résistance sur laquelle s'appuyer pour avancer dans la réflexion.

La généralisation et le retour aux faits

Peut-on généraliser à partir d'une étude de cas ? la question est celle qui prête le plus à controverse. S'il s'agit d'une généralisation de type statistique, évidemment non. Yin (1994, p. 31) parle de généralisation analytique : si, après une étude de cas, des études de quelques cas complémentaires confirment la théorie et ne confirment pas les hypothèses rivales, on peut parler d'une forme de généralisation en ce sens. On l'a vu Dewey est plus audacieux : la généralisation qu'il propose est une extension de sens (*meaning*) du concept provenant d'une recherche systématique de situations nouvelles, inédites, inattendues (qui présentent une variation par rapport aux cas précédemment étudiés, notamment en matière de contexte), auxquelles peut s'appliquer la théorie retenue contre ses rivales.

En tout état de cause, une étude de cas ne se termine que par un retour aux faits, et à des faits originaux, nouveaux. Le cycle est donc : orientation théorique, recherche de faits contrastés et d'anomalies, formulation d'un petit nombre d'hypothèses rivales ou propositions issues de la spécification de théories, confrontation aux faits initiaux et sélection de l'hypothèse la plus féconde, retour aux faits avec recherche de situations nouvelles permettant d'étendre le sens de la théorie retenue.

Pour que le cycle soit le véritable va et vient entre théorie et faits qu'il doit être, une manière pratique de procéder peut consister à alterner les mémos de théorie et de terrain. La notion de mémo vient de la théorisation ancrée (Locke, 2001 ; Dumez, 2004 ; Dumez, 2007). L'idée consiste à rédiger un mémo sur les lectures théoriques en rapport avec le cas, mais sans chercher dans un premier temps à appliquer des théories au cas, en pratiquant un flottement conceptuel (*slack*) (Schulman, 1993 ; voir Depeyre, 2005). Ensuite, rédiger un mémo sur le cas à partir des matériaux de terrain en évitant la forme de la monographie mais en cherchant à éclairer des incidents significatifs, des faits troublants, des anomalies. En continuant à alterner les mémos théoriques et de terrain, converger enfin, par va et vient vers le cadre

(Suite page 16)

(Suite de la page 15)

analytique qui reposera sur les théories rivales qui seront confrontées au matériau du cas.

La formation à l'étude de cas

Dewey le souligne : il n'y a pas de règle pour mener correctement les inférences et pour conduire le jugement. Il est possible de donner des conseils (ce que fait le présent texte). Il est surtout possible de structurer une communauté d'échanges sur les pratiques. Dewey note que les significations peuvent s'accroître, s'organiser, à partir d'une telle communauté : « *En recourant à des significations plus familières et en les associant entre elles, nous arrivons à disposer des réserves de significations accumulées par la communauté dont nous faisons partie* » (op. cit., p. 176). Barry Turner organisait par exemple des séminaires dans lesquels ses étudiants apportaient leur matériau de terrain et lisaient à haute voix les passages qui leur paraissaient les plus importants. Les chercheurs et doctorants participants au séminaire travaillaient ensuite sur la manière de coder ces passages et d'extraire des catégories conceptuelles de ce matériau. L'objectif était de former les jeunes chercheurs à opérer le va et vient entre faits et théories (Locke, 2001, p. 336 ; Turner, 1983). C'est au cours d'un travail collectif, notamment, que les apprentis-chercheurs doivent apprendre à se méfier du langage et des pièges qu'il tend, apprendre à se faire des bosses sur les limites du langage, selon l'expression de Wittgenstein. Il s'agit de travailler sur la précision des significations. AEGIS tente de pratiquer ce genre d'exercice. Ces séminaires autour de la pratique de l'étude de cas ont également pour objet de stimuler la curiosité des jeunes chercheurs : « *Où il y a étonnement, il y a désir d'expérience, de contacts nouveaux et variés. Seule cette forme de curiosité garantit avec certitude l'acquisition des premiers faits sur lesquels pourront se baser les raisonnements.* » (op. cit., p. 45).

Conclusion

En quoi un détour par l'analyse que fait Dewey de la façon dont nous pensons – détour que le lecteur a pu trouver un peu long – éclaire-t-il la question des études de cas ? Ce détour attire l'attention sur un point fondamental : les problèmes méthodologiques posés par l'étude de cas sont des problèmes extrêmement concrets. De nombreuses pages ont été écrites sur les mérites respectifs, les différences subtiles, entre la recherche-action et l'observation participante. Pages passionnantes au demeurant. Mais les questions d'un jeune chercheur qui se lance dans une étude de cas sont beaucoup plus pratiques : comment s'assurer que la curiosité est toujours en éveil ? Que les faits recueillis ne vont pas tous inconsciemment dans la même direction ? Qu'une recherche systématique des anomalies, des faits troublants, est à l'oeuvre ? Que quand une théorie paraît bien correspondre aux faits, le chercheur suspend son jugement et explore systématiquement des théories et hypothèses rivales ? Que l'étude de cas est bien maniée de la manière la plus féconde, c'est-à-dire pour organiser sous la forme d'un jugement une confrontation entre plusieurs théories et hypothèses rivales ? Que les pièges du langage ont été repérés, que les notions abstraites, les concepts, sont travaillés en précision ? Dewey attire aussi l'attention sur le fait qu'il n'existe pas de règles pour réussir, qu'on ne peut pas les formaliser et les transmettre sous forme de manuels (bien que les manuels sur l'étude de cas ne manquent pas...). Il invite à réfléchir sur l'invention de dispositifs collectifs permettant aux chercheurs plus expérimentés (mais soumis aux mêmes risques que les apprentis) d'aider les jeunes chercheurs à contrôler tous les problèmes mentionnés en travaillant avec eux sur leur matériau de manière réflexive.

Quelques conseils peuvent être formulés en conclusion.

Lors des commencements d'une étude de cas, chercher les obstacles, les résistances. Ils peuvent naître de deux sources. D'une part des orientations théoriques, qui ne sont pas là pour éclairer le matériau, mais bien pour permettre de repérer des anomalies. Ou, d'autre part, du travail sur le matériau lui-même, par exemple les entretiens et le climat dans lequel ils se sont déroulés, porteur de charge émotionnelle (trouble, malaise, rire).

Une fois la résistance créée, il faut prendre garde à ne pas se précipiter sur une théorie, mais à suspendre le jugement.

Par la suite, le travail théorique doit se faire sur le modèle du jugement, qui consiste à conclure en faveur d'une hypothèse ou d'une théorie au cours d'une confrontation organisée avec des rivales.

En ce sens, ce détour nous est apparu utile.

Références

- David Albert (2000) "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées." in David Albert, Hatchuel Armand et Laufer Romain [ed.] (2000) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris, Vuibert-FNEGE, pp. 83-109.
- Depeyre Colette (2005) « Retour sur la théorie des ressources. » *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 1, n°1, novembre, pp. 9-14
- Dewey John (2004) *Comment nous pensons*. Paris, Seuil. (Première publication en anglais, 1933).
- Dumez Hervé (2004) "Élaborer la théorie à partir des données". *Sciences de Gestion*, n°44, pp. 139-155.
- Dumez Hervé (2006) « Équifinalité, étude de cas et modèle de l'enquête. » *Le Libellio d'Aegis*, n°2, février, pp. 18-21.
- Dumez Hervé (2007) « Rodin, le Balzac et l'étude de cas. » *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 3, n°3, été/automne, pp. 35-38
- George Alexander L. & Bennett Andrew (2005) *Caste studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, Mass., the M.I.T. Press.
- Hall Peter (2006) « Systematic Process Analysis : When and How to Use It ? » *European Management Review*, vol. 3, n°1, Jan-Feb, pp. 24-31.
- Locke Karen (2001) *Grounded Theory in Management Research*. London/Thousand Oaks, Sage.
- Popper Karl R. (1978) *La Connaissance objective*. Bruxelles, Complexe.
- Schulman R. Paul (1993) « The negotiated order of organizational reliability. » *Administration and Society*, vol. 25, pp. 353-372.
- Turner Barry A. (1983) « The use of grounded theory for the qualitative analysis of organizational behaviour. », *Journal of Management Studies*, tome XX, n°3, pp. 333-348.
- Vaughan Diane (1992) « Theory elaboration : the heuristics of case analysis. » in Ragin Charles C. & Becker Howard S. (1992) *What is a case ? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge, Cambridge University Press, pp. 173-202.
- Yin Robert K. (1994) *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, Sage. 2nd edition ■

Hervé Dumez
CNRS / École Polytechnique

Un contre modèle de l'action : l'expérience selon Dewey¹

Comme l'a noté Rorty (1993 : 176), redécrire l'expérience constitue aux yeux de Dewey le tout de la philosophie. Nulle part peut-être, Dewey n'a poussé plus loin ce programme que dans *L'art comme expérience*², essentiellement dans le chapitre III intitulé : « Vivre une expérience », mais également un peu partout dans l'ouvrage.



Ce livre est déroutant. La caractérisation qu'en a faite Isenberg (1987, p. 128) est assez juste : « *This book is a hodgepodge of conflicting methods and undisciplined speculations. Yet it is full of profound and stimulating suggestions.* » Cet effet sur le lecteur est en réalité lié à la démarche même de Dewey. Visant à analyser l'expérience, Dewey veut le faire en considérant celle-ci comme un tout. Il pourrait distinguer les perspectives, les dimensions : l'intelligence et l'émotion, l'automatique et l'intentionnel, l'expérience artistique et l'expérience scientifique, etc. Mais c'est précisément ce qu'il veut éviter. Son objet est de rendre compte de l'expérience comme d'une totalité. Il se heurte donc à un problème de forme : comment écrire sans opérer de distinctions et d'oppositions simples ? D'où l'aspect salmigondis du discours. Liée à l'intention même de l'auteur – le rendu de l'expérience comme totalité riche –, la difficulté de lecture provient également du résultat de l'analyse. Dewey pense l'expérience comme un entre-deux ou juste milieu. Explicitement, il se réfère à Aristote, dans une phrase d'ailleurs assez obscure : « *Ce sont peut-être des considérations de ce genre qui ont amené Aristote à parler d'« un moyen terme proportionnel » pour désigner avec exactitude ce qui caractérise à la fois la vertu et l'esthétique. Sur un plan formel, sa précision était justifiée. Ces termes « moyen terme » et « proportion » ne sont toutefois pas transparents ; ils ne doivent pas non plus être pris dans leur sens mathématique d'origine : ils désignent en fait des propriétés caractéristiques d'une expérience dont le mouvement progresse vers son couronnement.* » (AcE : 65). Cette dimension de juste milieu entre les extrêmes, que l'on va retrouver à plusieurs reprises, structure le discours et ne le rend pas facile à appréhender.

Dewey va donc tenter d'étudier l'expérience comme totalité riche (l'expérience réelle, aboutie, complète), en n'opposant pas différents types d'expérience par domaines (la science, l'art, la vie courante), ni par dimensions constitutives (l'émotion et l'intelligence, par exemple), et en l'analysant sur plusieurs points comme un « juste milieu » entre des extrêmes.

Mais comme le discours ne peut être lisible s'il ne comporte lui-même des distinctions, cet article lui-même en comportera, commençant par établir les conditions de l'expérience selon Dewey.

Les conditions de l'expérience

Il y a expérience parce qu'il y a interaction entre un être et son environnement : « [...] *toute expérience est le résultat d'une interaction entre un être vivant et un aspect quelconque du monde dans lequel il vit* » (AcE : 68-69). Mais la modalité de cette interaction doit être précisée. Il n'y a expérience que s'il y a résistance de l'environnement à ce que veut, désire, souhaite, l'être qui est en interaction avec lui : « *La seule façon dont [l'impulsion] peut devenir consciente de sa propre nature et de son but, c'est*

1. Je remercie Magali Ayache pour ses remarques sur la première version de ce texte.

2. Pour la traduction française : Dewey John (2005) *Œuvres philosophiques, Tome III. L'art comme expérience*. Pau, Publications de l'Université de Pau, éditions Farrago, que l'on désignera en abrégé, dans les pages qui vont suivre AcE. Première édition : Dewey John (1934) *Art as Experience*. New York, Minton, Balch & Company.

par les obstacles qu'elle surmonte et les moyens mis en oeuvre à cette fin ; si ces moyens restent ce qu'ils sont au moment où naît l'impulsion, ils sont alors trop en symbiose avec elle, sur une trajectoire aplanie et lissée par avance, pour qu'on puisse en avoir conscience. De la même façon, le moi ne pourrait prendre conscience de lui-même sans résistance de la part de son environnement ; il n'aurait ni sentiment ni intérêt, ni peur ni espoir, ni déception ni satisfaction. L'opposition pure et simple, dont l'effet est de contrarier définitivement une impulsion, suscite l'irritation et la rage. Mais la résistance qui met à contribution la pensée engendre la curiosité et la sollicitude attentive et, une fois surmontée et mise à profit, elle débouche sur une satisfaction profonde. » (AcE : 87). On notera l'idée que cette résistance est un juste milieu, à la manière d'Aristote : rencontrant trop de résistance, l'individu ne fait pas une expérience, il s'énerve et enrage ; rencontrant trop peu de résistance, il agit automatiquement, appliquant des recettes éprouvées, sans réfléchir. Pour qu'il y ait expérience, il faut bien qu'il y ait : « un équilibre entre facteurs propices et facteurs défavorables, à condition que les facteurs contraires aient une relation intrinsèque avec ce qu'ils contrecarrent au lieu d'être arbitraires et extérieurs » - AcE : 87).

Dans ces conditions, l'expérience acquiert une unité. Dewey note que les philosophes (ce que nous avons fait également, ce qu'il fait d'ailleurs lui-même également, mais par commodité) parlent souvent de l'expérience. Pour lui, on ne devrait pas employer l'article défini, mais l'article indéfini : « Une expérience a une unité qui la désigne en propre : ce repas-là, cette tempête-là, cette rupture-là d'une unité » (AcE : 61). Là encore, on retrouve la pensée du juste milieu. L'expérience se situe entre d'une part le flux d'événements sans lien entre eux et, d'autre part, l'enchaînement parfaitement mécanique d'événements : « A un extrême, on trouve une succession décousue qui ne commence à aucun endroit en particulier et ne se termine (au sens de prendre fin) à aucun endroit en particulier. A l'autre, il y a stagnation et resserrement provoqués par le regroupement de parties ayant seulement un lien mécanique entre elles » (AcE : 65).

Ceci nous permet de préciser ce qu'est l'expérience.

La nature de l'expérience

Pour penser l'expérience (une expérience), Dewey ne mobilise pas la relation fin/moyens. Il part de l'action automatique (se référant à la manière dont les oiseaux font leurs nids). Pour lui, l'action de base est de cette nature. Il n'y a expérience, comme on l'a vu, que quand il y a résistance de l'environnement, obstacle. Mais l'intention, le choix des moyens, ne précèdent pas cette résistance, ils en découlent : « C'est le destin d'un être vivant, toutefois, de ne pas pouvoir se procurer ce qui lui appartient sans s'aventurer dans un monde qui, dans son ensemble, ne lui appartient pas et auquel il ne peut naturellement prétendre. Chaque fois que l'impulsion organique va au-delà de la limite du corps, elle se retrouve dans un monde étranger et, dans une certaine mesure, livre le moi au hasard de circonstances extérieures. Elle ne peut pas sélectionner seulement ce qui l'intéresse et écarter automatiquement ce qui lui est inutile ou néfaste. Si l'organisme continue à se développer et dans la mesure où il continue à se développer, il est aidé dans son développement de la même façon qu'un vent favorable aide le coureur. Mais l'impulsion rencontre aussi de nombreux éléments, dans sa trajectoire en direction de l'extérieur, qui la font dévier et lui font obstacle. Alors même qu'elle transforme ces obstacles et ces conditions médiocres en agents favorables, l'être vivant prend conscience de l'intention qui est sous-jacente à son impulsion. Que le résultat soit un succès ou un échec, le moi ne retourne pas simplement à son état antérieur. L'élan aveugle se transforme en objectif ; les tendances instinctives se convertissent en entreprises élaborées. Les façons d'être du moi se chargent de sens. » (AcE : 86). Ou encore : « L'impulsion née du besoin

(Suite page 20)

(Suite de la page 19)

amorce une expérience qui n'est pas consciente de la direction qu'elle va prendre ; la résistance et les obstacles entraînent la conversion de l'action directe en réflexion ; on se retourne en l'occurrence sur la relation qui existe entre les conditions qui font obstacle et ce que la personne possède comme capital actif acquis grâce à des expériences antérieures. Comme les énergies ainsi sollicitées renforcent l'impulsion originale, celle-ci opère de façon plus circonspecte, avec une intuition de la destination et de la méthode. Tel est le schéma de toute expérience qui a un sens. » (AcE : 87). Rencontrant des résistances, se chargeant alors d'une intention et d'un sens, l'action devient expérience. Cette transformation s'accompagne d'un effet de connaissance, qui est une confrontation entre du connu et de l'inconnu : « La rencontre du connu et de l'inconnu ne se limite pas à un simple agencement de forces : elle est une re-création dans laquelle l'impulsion présente acquiert forme et solidité tandis que le matériau ancien qui était « en réserve », est littéralement régénéré et gagne une vie et une âme nouvelles en devant affronter une nouvelle situation. C'est ce double changement qui métamorphose une activité en acte d'expression. Les choses dans l'environnement qui ne seraient autrement que des voies d'accès aisées ou au contraire des obstacles aveugles deviennent des instruments, des véhicules. Parallèlement, les choses stockées suite à une expérience passée qui perdraient leur fraîcheur sous l'effet de la routine ou se figeraient par manque d'utilisation, participent activement à de nouvelles aventures et se parent d'une signification nouvelle. » (AcE : 87-88).

Dans cette relation entre connu et inconnu, le passé joue un rôle central, comme on le voit dans la citation précédente : il faut un capital, un stock d'expériences passées, pour qu'une expérience ait lieu. Et, dans le même temps, la nouvelle expérience jette un nouveau regard sur les expériences passées, qui sont réinterprétées à la lumière du nouveau, de l'inconnu : « Les facteurs qui s'avèrent décourageants pour un enfant ou une personne qui ne possède pas un arrière-plan solide d'expériences comparables constituent une incitation, pour ceux qui ont eu l'expérience de situations similaires dont ils peuvent s'inspirer, à utiliser leur intelligence pour réorganiser et convertir l'émotion en intérêt. » (AcE : 87). L'expérience se nourrit de l'expérience passée. C'est l'imagination, rendant présente ce qui est absent, qui opère cette liaison entre le passé et le présent, le connu et l'inconnu, et qui est au coeur de la nouveauté de l'expérience : « [...] toute expérience consciente recèle à quelque degré une qualité imaginative. Car si toute expérience s'enracine dans l'interaction de la créature vivante avec son environnement, elle ne devient consciente et ne forme la matière d'une perception que quand elle se charge de significations dérivées d'expériences antérieures. L'imagination est la seule porte par laquelle ces significations peuvent se frayer un accès à une interaction en cours ; ou mieux, comme on vient de le voir, l'ajustement conscient entre l'ancien et le nouveau est imagination. L'interaction entre l'être vivant et son environnement se rencontre dès la vie végétative et animale. Mais l'expérience déployée n'est humaine et consciente que quand ce qui est donné ici et maintenant s'enrichit des significations et valeurs tirées de ce qui est en fait absent et seulement présent par l'imagination. » (AcE : 317).

L'expérience associe la dimension intellectuelle et la dimension émotionnelle de manière indissociable : « Il y a dans toute expérience [...] une part de passion, de souffrance au sens large du terme. Sinon, il n'y aurait pas intégration de ce qui a précédé. » (AcE : 66). Une expérience ne constituerait pas une unité, si l'imagination n'était pas au travail : « C'est l'émotion qui est à la fois élément moteur et élément de cohésion. Elle sélectionne ce qui s'accorde et colore ce qu'elle a sélectionné de sa teinte propre, donnant ainsi une unité qualitative à des matériaux extérieurement disparates et dissimilaires. Quand l'unité ainsi obtenue correspond à celle que l'on a décrite, l'expérience acquiert un caractère esthétique même si elle n'est pas essentiellement esthétique. » (AcE 67).

Enfin, l'expérience pleine est toujours créative : « Le caractère abouti d'une expérience – état intermédiaire aussi bien que terminal – présente toujours quelque chose d'inédit.

L'admiration inclut toujours un élément d'étonnement. Comme l'écrit un auteur de la Renaissance : " La beauté n'atteint jamais à l'excellence sans quelque étrangeté dans les proportions." Le côté inattendu, que l'artiste lui-même ne prévoit certainement pas, est une condition de la réussite d'une oeuvre d'art ; il la met à l'abri du mécanique. Il donne la spontanéité du non-prémédité à ce qui ne serait autrement que le fruit du calcul. Comme le chercheur scientifique, le peintre ou le poète connaît les délices de la découverte. Tous ceux qui exécutent leur oeuvre comme la démonstration d'une thèse préétablie peuvent bien éprouver les gratifications d'une réussite égoïste, mais pas celles que procure une expérience pleinement accomplie pour son propre compte. Dans ce dernier cas, ils apprennent à voir et à sentir, dans et par l'exécution de leur travail, tout ce qui n'était initialement que planifié et prémédité. » (AcE : 172).

L'expérience repose donc sur la rencontre d'obstacles et de résistances dans le monde. C'est à partir de ces obstacles et résistances, présentant une articulation de connu et d'inconnu, reposant sur le socle des expériences passées, que l'individu prend conscience de son intention et donne un sens à l'expérience qu'il vit, par le travail de l'imagination et dans un climat émotionnel qui va donner à cette expérience son unité. Et cette unité est créative, non-planifiée.

L'absence d'expérience

En cherchant dans le texte de Dewey, on trouve, en contrepoint, l'analyse des situations où il n'y a pas expérience.

C'est le cas par exemple quand l'expérience passée est insuffisante pour nourrir l'expérience présente : « *L'expérience d'un enfant peut être intense, mais, à cause du manque de références provenant d'une expérience passée, les relations entre agir et éprouver sont à peine appréhendées, et l'expérience reste par conséquent superficielle et limitée.* » (AcE : 69).

C'est le cas également quand il y a automatisme de l'action³. Les connaissances maîtrisées sont appliquées, l'action va à son terme sans réelle réflexion, elle ne rencontre pas de réelle résistance, et elle est d'ailleurs efficace : « *Il est possible d'être efficace dans le domaine de l'action sans avoir pour autant une expérience consciente. L'activité est trop automatique pour que l'on garde présents à l'esprit son objet et sa visée. Elle arrive à son terme, mais ce terme ne représente pas une clôture ou son couronnement conscients. Les obstacles sont surmontés grâce à un savoir-faire expert, mais ils ne nourrissent en rien l'expérience.* » (AcE : 63). Lorsque les deux composantes qui doivent s'épauler l'une l'autre – l'éprouver et l'agir – ne s'équilibrent pas, quand l'une d'entre elle est hypertrophiée et qu'elle prend le pas sur l'autre, hyperémotivité ou soif d'agir, l'expérience n'arrive pas à son terme. Si l'on se laisse prendre par l'émotion, l'éprouver, on néglige la construction du sens et l'expérience n'advient pas non plus. Il en est de même si l'on se laisse prendre par le vertige de l'agir : « *L'ardeur à agir, la soif d'action, en particulier dans l'environnement humain, caractérisé par l'impétuosité dans laquelle nous vivons, cette soif d'action, donc, fait que, pour bon nombre de personnes, l'expérience demeure incroyablement indigente et superficielle. On ne laisse pas à une seule expérience une chance d'arriver à son terme car on s'empresse d'en commencer une autre.* » (AcE : 70) L'équilibrage entre l'éprouver et l'agir est la manière dont Dewey définit le travail de l'intelligence : « *[...] la perception de la relation entre ce qui est fait et ce qui est éprouvé constitue le travail de l'intelligence* » (AcE : 70). Ce travail est essentiel à l'expérience et en cas d'hypertrophie de l'une des composantes, il ne peut s'effectuer. Par ailleurs, on notera cette étrange et assez extraordinaire définition du travail de l'intelligence comme mise en relation d'un « éprouver » et d'un « agir ».

(Suite page 22)

3. Cette analyse rejoint celle d'autres approches de l'action, comme celle développée par Hannah Arendt ; voir - Dumez Hervé (2006) « Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale. » *Le libellio d'Aegis*, vol. 2, n°3, pp. 10-24.

(Suite de la page 21)

Enfin, dans un petit passage important, Dewey précise quels sont les ennemis de l'esthétique, c'est-à-dire de l'expérience complète : « *Les ennemis de l'esthétique ne sont ni la nature intellectuelle ni la nature pratique de l'expérience. Ce sont la routine, le flou quant aux orientations, l'acceptation docile de la convention dans les domaines pratique et intellectuel. L'abstinence rigide, la soumission imposée et la rigueur, tout comme à l'opposé la dissipation, l'incohérence et la complaisance sans but, sont autant de déviations qui font obstacle à l'unité de l'expérience.* » (AcE : 65). Ce qui bloque l'expérience, c'est donc la routine et la convention, qui conduisent d'une part à la soumission, à la rigueur rigide et, d'autre part, à la dissipation⁴. Mais ce qui attire l'attention dans ce passage est la notion d'orientation et le fait que Dewey, ce qui est rare, évoque la notion de but. Il ne peut y avoir unité de l'expérience s'il n'y a pas orientation et apparition, mais au cours de l'action et de l'éprouver, d'une intention qui vient à la conscience en tant que but réfléchi (c'est-à-dire aboutissement d'un travail de réflexion sur ce qui est en train de se passer).

Ceci fait la transition avec ce que l'on peut appeler la structure narrative de l'expérience.

La structure narrative de l'expérience

On l'a vu, Dewey insiste sur le fait que l'expérience a un commencement et une fin, et une unité de ce commencement à cette fin. Elle est donc structurée comme une histoire ou un récit : « *En effet, la vie n'est pas une marche ou un flot uniformes et ininterrompus. Elle est comparable à une série d'histoires, comportant chacune une intrigue, un début et une progression vers le dénouement, chacune étant caractérisée par un rythme distinctif et marquée par une qualité unique qui l'imprègne dans son entier.* » (AcE : 60). L'analogie avec le récit est poussée jusqu'à la notion d'épisodes qui s'enchaînent jusqu'au dénouement : « *Dans une expérience, il y a un mouvement d'un point à un autre. Comme une partie amène à une autre et comme une autre encore poursuit la portion précédente, chacune y gagne en individualité. Le tout qui perdure est diversifié par les phases successives qui créent son chatouement.* » (AcE : 60). Le cadre temporel du déploiement, l'unité, la forme qui se dégage créent l'homologie de structure entre l'expérience et la narration : « *Dans toute expérience complète il y a forme parce qu'il y a organisation dynamique. Je qualifie l'organisation de dynamique parce qu'il faut du temps pour la mener à bien, car elle est croissance, c'est-à-dire commencement, développement et accomplissement. Du matériau est ingéré, digéré, de par l'interaction avec l'organisation vitale des résultats de l'expérience antérieure qui anime l'esprit du créateur.* » (AcE : 81-82).

L'exemple de l'entretien d'embauche

Dans un livre sur l'art, l'exemple choisi par Dewey est emprunté au monde de l'entreprise. Il s'agit d'un entretien d'embauche. Il n'y a là aucun paradoxe : l'expérience complète ou expérience esthétique n'est pas liée au domaine artistique, on l'a vu. « *Deux hommes se rencontrent ; l'un d'eux postule un emploi, tandis que l'autre détient le pouvoir de décision quant à son embauche. L'entretien peut être mécanique et consister en une série de questions types, amenant des réponses tout aussi prévisibles. Il n'y a pas, dans ce cas, d'expérience au cours de laquelle les deux hommes se rencontrent, ni aucun élément qui ne soit une répétition, sous forme d'accord ou de refus, de quelque chose qui s'est déjà maintes fois produit. On n'attache guère d'importance particulière à cette situation, comme si elle n'était qu'un vulgaire exercice de comptabilité. Pourtant, il peut se produire une interaction qui permet à une nouvelle expérience de se développer. Où devons-nous chercher le compte rendu d'une telle expérience ? certainement pas dans des livres de compte ni dans un traité d'économie ou de sociologie ou encore de psychologie hu-*

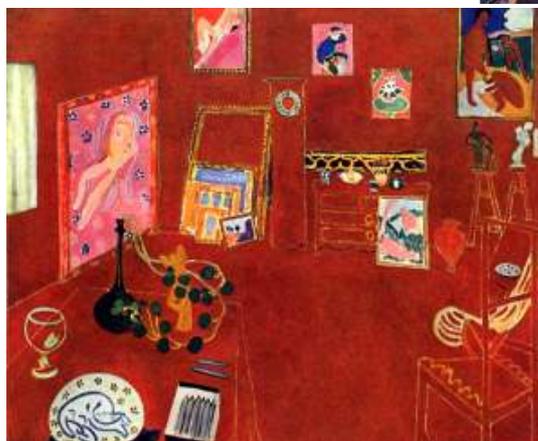
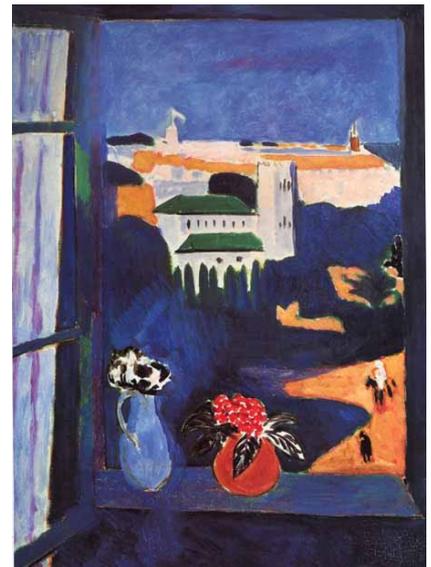
4. Inutile de souligner que l'on retrouve là, une fois de plus, la notion de milieu entre deux extrêmes, caractéristique de la pensée de Dewey.

maine, mais dans le théâtre ou les romans. Sa nature et sa signification peuvent seulement être exprimées par l'art, parce qu'il y a une unité d'expérience qui peut uniquement être exprimée en tant qu'expérience. L'expérience est celle d'une situation chargée de suspense qui progresse vers son propre achèvement par le biais d'une série d'incidents variés et reliés entre eux. L'émotion primaire de la part du postulant peut être au départ l'espoir ou bien du désespoir et, à la fin, de l'allégresse ou bien de la déception. Ces émotions donnent une unité à l'expérience. Mais, en même temps qu'avance l'entretien, des émotions secondaires se développent, comme les variations de l'émotion primaire sous-jacente. Il est même possible pour chaque attitude, chaque geste, chaque phrase, et quasiment chaque mot d'exprimer une émotion qui soit plus qu'une simple fluctuation de l'émotion principale ; c'est-à-dire d'exprimer un changement de nuance et de teinte dans sa qualité. L'employeur voit à la lumière de ses propres réactions émotionnelles le caractère du candidat. Il le projette en imagination dans le travail qu'il postule et juge de sa compétence en fonction de la façon dont s'assemblent les éléments de la scène qui se heurtent ou au contraire s'ajustent. Soit la présence et le comportement du postulant s'harmonisent avec ses propres désirs et attitudes, soit ils entrent en conflit et l'ensemble jure. De tels facteurs, par essence de nature esthétique, constituent les forces qui conduisent les divers éléments de l'entretien jusqu'à une issue décisive. Ils interviennent dans la résolution de toute situation où prévalent incertitude et attente, quelle que soit la nature dominante de cette situation. » (AcE : 67-68).

Un exemple esthétique

L'entretien d'embauche illustre la manière dont une situation peut, ou non, selon que certaines conditions sont réunies et qu'un processus s'enclenche ou ne s'enclenche pas, constituer une expérience. Réfléchissant sur la forme (et on a vu plus haut que l'expérience se caractérise par le fait d'avoir une forme), et sur son déploiement dans le temps, chaque étape et partie prenant un sens par rapport à celles qui précèdent et donnant un sens à celles qui vont suivre, Dewey cite Matisse : « Si, sur une toile blanche, je disperse des sensations de bleu, de vert et de rouge, à mesure que j'ajoute des touches, chacune de celles que j'ai posées antérieurement perd de son importance. J'ai à peindre un intérieur : j'ai devant moi une armoire, elle me donne une sensation de rouge bien vivant, et je pose un rouge qui me satisfait. Un rapport s'établit de ce rouge au blanc de la toile. Que je pose à côté un vert, que je rende le parquet par un jaune, et il y aura encore, entre ce vert ou ce jaune et le blanc de la toile des rapports qui me satisferont. Mais ces différents tons se diminuent mutuellement. Il faut que les signes divers que j'emploie soient équilibrés de telle sorte qu'ils ne se détruisent pas les uns les autres. Pour cela, je dois mettre de l'ordre dans mes idées : la relation entre les tons s'établira de telle sorte qu'elle les soutiendra au lieu de les abattre. Une nouvelle combinaison de couleurs succèdera à la première et donnera la totalité de ma représentation. » (Matisse (2004) *Écrits et propos sur l'art*. Paris, Herman, p. 46 – cité in AcE : 69).

Une totalité, une totalité qui se construit élément par élément,



Ci-dessus :
Henri Matisse :
Paysage vu d'une fenêtre
1913

Ci-contre :
Henri Matisse :
L'Atelier rouge - 1911

(Suite page 24)

(Suite de la page 23)

chaque élément participant à la construction du sens d'ensemble, mais devant lui-même interagir dynamiquement avec les autres éléments pour que la totalité se construise, le tout se déployant pas à pas dans le temps, telle est la forme qui constitue l'expérience en tant qu'expérience.

L'art managérial

Une conception de l'action domine le management, celle qui pose que des objectifs clairs doivent être formulés et des moyens mis en relation avec ces objectifs pour obtenir un résultat qu'il faut ensuite évaluer. Celle qui sert d'étalon de référence pour juger de la performance et que l'on veut imposer, dans les entreprises comme dans d'autres organisations, réforme après réforme⁵. Dewey a poussé très loin une contre-conception de l'action qui part des processus automatiques, sans conscience ni réflexion pour s'élever à ce qu'il appelle l'expérience complète ou esthétique⁶, processus, histoire, dans laquelle les intentions et le sens se découvrent à l'acteur dans le déploiement même de l'action. L'art managérial, dans ce cadre, serait l'art d'identifier ou de créer les résistances et les obstacles, non dirimants quoique suffisamment élevés pour susciter l'intelligence pratique, mettant des contraintes de temps mais laissant néanmoins le temps à l'expérience de se déployer (loin de la « soif d'agir »), un art du juste milieu donc, ne privilégiant ni les buts ni les processus pour les atteindre. Laissant sa place à l'émotionnel, à la mobilisation et à la réinterprétation de l'expérience passée. La faiblesse de l'analyse (dans cet ouvrage-là) est évidente : la dimension collective de l'action (à la différence de la conception propre à Arendt) est quasiment passée sous silence. Elle n'est prise en compte, indirectement, que dans les notions d'interaction avec l'environnement (l'humain faisant partie de cet environnement) et de résistance. L'exemple de l'entretien d'embauche est très parlant de ce point de vue : le sens de la situation semble se construire chez chacun des deux individus, sans qu'il apparaisse être le résultat de l'interaction et sans qu'il soit finalement partagé, comme si chacun faisait son expérience individuelle propre mais que l'expérience n'était pas commune. Comme si Dewey, pensant l'expérience artistique, était un peu passé à côté de sa dimension collective (les écoles, les échanges entre artistes, les influences, l'élaboration d'un style contre un autre) ■

Hervé Dumez

CNRS / École Polytechnique

5. (voir Dumez Hervé (2007) « La mécanique de l'espoir selon Nils Brunsson : réformons pour être (enfin) rationnels. » *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 3, n° 2, pp. 4-9)
6. Strati Antonio (1999). *Organization and Aesthetics*. London, Sage.

1. Les écrits publiés par Peirce lui-même représentent environ 12 000 pages imprimées. Les manuscrits non publiés représentent environ 80 000 pages qui donneraient, une fois imprimées, environ 80 volumes de 500 pages. Une édition chronologique sélective est en cours (*Writings of Charles S. Peirce*, 6 volumes parus à ce jour, 1980-2000 – voir détails sur le site <http://www.helsinki.fi/science/commens/collections.html>)

Sur les aspects logiques de l'interprétation des signes chez Peirce et Eco

On ne peut entrer dans l'oeuvre de Peirce sans un fil conducteur, et la logique est celui qui me convient le mieux. Il n'est certainement par possible de « lire Peirce ». D'abord, la quantité : ses écrits représenteraient approximativement cent quatre volumes de 500 pages chacun¹... Ensuite, le caractère inachevé, répétitif mais

toujours renouvelé, « non clos », quasi-infini, de son oeuvre. Il préférerait très souvent écrire un nouveau texte plutôt que reprendre un texte existant. Il n'a jamais publié de livre « de synthèse », ne supportant apparemment pas de voir sa pensée figée dans un état bien déterminé. Un spécialiste français a relevé 76 définitions du signe dans ses écrits².

Je commencerai donc par parler de Eco, plus abordable. Non que l'homme soit plus facile à cerner, mais son oeuvre est plus ordonnée, et surtout je me limiterai à un domaine bien défini, celui développé dans *Lector in fabula*, dont le sous-titre dit l'essentiel : « le rôle du lecteur ou la coopération interprétative dans les textes narratifs ». Sous l'angle qui nous intéresse, l'idée principale est qu'un texte, pour être lu effectivement, activement, productivement – Eco emploie toujours le terme « actualisé » - demande au lecteur un apport personnel important, qu'il est devenu habituel d'appeler le « travail du lecteur ».³

Le Lecteur modèle, émergent du texte

L'argument est qu'un texte est « plein de trous », de sous-entendus, d'implicite. Ces trous doivent être remplis par le lecteur. Dans un texte narratif, tout n'est pas dit – ce serait d'ailleurs impossible, et les récits trop chargés de détails sont fastidieux. Un dialogue de l'humoriste italien Achille Campanile (cité in Eco, *Bois du roman*, p.10) illustre bien les évidences invisibles dont sont truffés les récits et conversations :

A la fin, Gédéon laissa échapper un : « Au château de Fiorenzina ! » qui fit tressaillir le cheval et amena le cocher à dire : « A cette heure ? On va y arriver de nuit.

- C'est vrai, murmura Gédéon, nous partirons demain matin. Viens nous prendre à sept heures précises.

- Avec le fiacre ? » demanda le cocher.

Gédéon réfléchit quelques instants. Il finit par dire : « Oui, ce sera mieux. »

Tandis qu'il se dirigeait vers la pension, il se tourna de nouveau vers le cocher et lui cria : « Eh ! N'oublie pas ; viens aussi avec le cheval ! »

Actualiser un texte, pour le lecteur, pourrait alors se définir ainsi : c'est expliciter (pour soi) ce qui n'est pas dit dans le texte, qui n'est pas manifesté en surface mais présent néanmoins dans le texte. « *Le texte est un mécanisme paresseux (ou économique) qui vit sur la plus-value de sens qui y est introduite par le destinataire.* » (*Lector in fabula*, p.63).

Cette observation de bon sens est la clé de la théorie du Lecteur modèle. En supposant que le texte ait été écrit dans les conditions courantes, par un auteur qui entend produire certaines impressions ou effets sur son lecteur, alors le texte doit, de quelque façon, comporter des indications concernant : 1) les compétences nécessaires au lecteur pour actualiser le texte de façon conforme aux intentions de l'auteur, notamment en opérant une sélection des lecteurs ; 2) les mouvements interprétatifs à accomplir par le lecteur sélectionné afin de parvenir à cette actualisation.

Un lecteur possédant ces compétences est dit « Lecteur modèle » (LM). Il faut bien souligner que le LM n'est pas le lecteur en chair et en os, qui est appelé « lecteur empirique ». Le LM n'est pas une personne réelle mais un lecteur abstrait dont les propriétés émergent des stratégies textuelles mises en oeuvre par l'auteur, et qui sont objet de créativité littéraire, donc a priori très ouvertes. La seule présentation du livre opère généralement une sélection des lecteurs, les premières phrases du texte également, le vocabulaire employé, etc.

On peut dire que le LM est émergent du texte. Il se définit à travers le fonctionnement du texte, car le LM est exposé à un processus de formation, d'éducation : il ap-

d'où ces notes sont tirées). Il existe également une édition plus ancienne, longtemps la seule, (*Collected Papers*, 8 volumes, 1931-1958) et un recueil des textes les plus représentatifs, *The Essential Peirce. Selected Philosophical Writings* (2 volumes, 1992-1998). Les abréviations correspondantes sont W, CP, EP. Par exemple, CP 3.216 renvoie au volume 3 des *Collected Papers*, §216. Une édition française est en cours (*Oeuvres*, 3 volumes parus, 2002-2006) aux éditions du Cerf, sous la direction de C. Tiercelin et P. Thibaud, spécialistes reconnus de Peirce. Elle suit un plan qui lui est propre.

2. R. Marty, de l'Université de Perpignan. Son travail est consultable sur <http://www.cspeirce.com/menu/library/resources/76defs/76defs.htm>

3. Eco s'inscrit dans un courant très important en théorie littéraire, dit des "théories de la réception", qui s'est développé à partir des ouvrages de H.R. Jauss et W. Iser. Une floraison de travaux se produisit dans les années 1970-1980, notamment en sémiotique, mais est un peu retombée par la suite. Plusieurs analystes des organisations ont développé cette problématique à partir des années 1990 (voir par exemple le dossier "Récits et management", *Revue française de gestion*, n° 159 –2005/6). Eco a aussi exposé ses conceptions de façon très plaisante et sans pédantisme dans *Six promenades dans les bois du roman*, à conseiller sans réserves.

(Suite page 26)

(Suite de la page 25)

prend, se familiarise avec le monde créé par le texte, en vient à l'habiter, à connaître les êtres qui le peuplent, à anticiper leurs actions et réactions. Tous ces mouvements interprétatifs à l'initiative du lecteur, Eco les appelle des « extensions ». Nous trouvons ici une conception pragmatiste de la lecture comme un acte processuel qui se définit et se construit au fur et à mesure de sa progression, sans qu'un but précis soit nécessairement défini par avance. Des orientations pour ce processus sont dessinées ou suggérées par le texte, mais elles ne sont actualisées que par un lecteur qui les comprend – à sa façon, bien sûr.

Le texte prévoit ainsi son lecteur et les conditions de sa propre actualisation : « *générer un texte signifie mettre en oeuvre une stratégie dont font partie les prévisions des mouvements de l'autre – comme dans toute stratégie* » (LIF, p.65). Notons qu'il y a un paradoxe, un cercle vicieux autoréférentiel, dans le fait que, pour actualiser ces indications, le lecteur doit déjà être proche du lecteur modèle. Il doit en effet posséder les compétences adéquates pour comprendre comment s'engager dans le texte au départ, comment orienter le processus de sa propre formation en tant que lecteur. Ce paradoxe explique que certains textes – probablement maladroits – puissent être totalement incompris, ou compris dans des sens qui ne suivent absolument pas les intentions de l'auteur. Il ne suffit pas en effet de placer en tête des « instructions au lecteur », comme méta-texte censément plus véridique. Tout méta-texte fait en réalité partie du texte et de l'architecture narrative, comme le démontrent nombre de cas littéraires, par exemple les *Aventures d'Arthur Gordon Pym* (Edgar Poe, cité par Eco, in *Bois du roman*).

La théorie du Lecteur modèle se déploie ensuite dans plusieurs dimensions mais nous nous limiterons à quelques notions essentielles : auteur modèle, textes fermés et textes ouverts, lecture coopérative, utilisation, lecture critique.

L'Auteur modèle est, logiquement, l'entité corrélée au Lecteur modèle : c'est également une stratégie textuelle, celle qui fait émerger un auteur du texte comme s'adressant au Lecteur modèle, à bien distinguer de l'auteur empirique. L'auteur est habituellement manifesté textuellement sous des formes très diverses, par exemple comme un rôle actanciel possédant telle ou telle propriété caractéristique : style reconnaissable, idiolectique ou historiquement typé ; comme une simple position actancielle, le « je » sujet de l'énoncé ; comme une occurrence illocutoire, l'entité qui par cet énoncé promet, s'engage, etc. ; comme intervention d'un sujet extérieur à l'énoncé mais présent dans le texte, par des jugements portés, des qualifications, etc. (LIF, p. 75). L'Auteur modèle se constitue à travers de telles figures textuelles, qui relèvent de l'inventivité de l'auteur empirique. Comme le Lecteur modèle, il émerge progressivement par le processus de lecture.

Ce concept soulève la question importante de la relation entre auteur empirique et Auteur modèle. Dans quelle mesure peut-on considérer un auteur empirique comme engagé personnellement par l'Auteur modèle de son texte ? Dans le domaine de la fiction, la question concerne la critique littéraire et fait l'objet de discussions infinies, mais dans la vie ordinaire, notamment pour les textes organisationnels, elle peut engager des enjeux considérables, par exemple en termes de responsabilité.

Il est certains textes dont le type est rapidement identifiable, tels les manuels techniques, livres d'instructions, romans populaires de la collection Harlequin, etc. Le Lecteur modèle en est souvent ouvertement précisé (étudiant d'un certain niveau, professionnel spécialiste), ainsi que l'Auteur modèle. De tels textes sont appelés « fermés » : ils affichent un usage déterminé, un public ciblé, des conditions d'interprétation bien spécifiées. C'est de cette spécification qu'ils tirent leur valeur, et ils la perdent si ces

conditions ne sont pas satisfaites. A l'opposé, les textes "ouverts" gardent de la valeur dans des conditions d'interprétation très diverses. L'exemple littéraire le plus ouvert, selon Eco, est *Finnegan's Wake* de Joyce, qui postule une capacité d'association infinie de la part du lecteur. Être ouvert apparaît ainsi comme une qualité majeure pour un texte littéraire : il se prête à une grande variété de lectures différentes sans être dénaturé ou perverti. Le lien entre ces lectures différentes n'est pas direct, mais de cousinage : elles sont toutes des lectures du *même* texte. La place du texte est ainsi centrale, il possède une autonomie, une existence propre, il est « manifeste ».

Eco rapporte dans *Apostille au Nom de la rose* qu'il a reçu des lettres de lecteurs très savants ou très attentifs, qui avaient décelé des relations entre composantes textuelles et demandaient à l'auteur de s'en expliquer. En l'occurrence, Eco n'avait pas consciemment voulu ces effets, et ne pouvait donc que faire part de la manière dont il a travaillé. En définitive, il estime que l'auteur doit s'effacer derrière le texte tel qu'il est écrit : « *Avais-je ou non conscience de (...) ? Rien ne sert de le dire maintenant, le texte est là et il produit ses propres effets de sens.* » (*Apostille au Nom de la rose*, p.11).

C'est ici que la prise en compte de l'attitude du lecteur empirique devient intéressante. Un lecteur coopératif va actualiser le texte d'une façon personnelle, mais en s'efforçant de le respecter, d'en déployer de nouvelles significations, de l'enrichir. L'auteur sera peut-être étonné de ces interprétations, mais en définitive elles flatteront son orgueil d'auteur. Un lecteur critique va au contraire se servir du texte *malgré* ou *contre* son auteur, soit dans un rapport conflictuel, soit pour ses desseins personnels. Dans la terminologie de Eco, le texte n'est plus *interprété*, mais *utilisé*. Une hypothèse forte de Eco est qu'un texte fermé est plus facilement utilisé qu'un texte ouvert, par suite de la spécification précise de son Lecteur modèle. L'auteur d'un texte fermé s'expose à voir ses intentions trahies par des lecteurs (non modèles) qui utiliseraient son texte à d'autres fins.

La distinction fermé/ ouvert devient ainsi intéressante pour les textes de prescription organisationnelle : généralement, ceux-ci cherchent à être aussi précis que possible et sont donc fermés, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas être interprétés en dehors des plages prévues sans être dénaturés, détournés. Au contraire, un texte ouvert supportera des interprétations très diverses qui toutes respecteront le texte sous ses aspects essentiels.

Les logiques de l'exploration textuelle chez Eco

Pour actualiser un texte, le lecteur fait jouer différents aspects de ses structures. Le travail d'Eco est intéressant en cela qu'il représente un effort d'explicitation de ces structures et de leurs articulations.

Le principe général, tel que je le comprends, est que le texte propose au lecteur des figures dites « intensionnelles », possédant des propriétés qui peuvent être explicitées, déployées, explorées. Elles représentent un potentiel que le lecteur est susceptible d'actualiser lors d'explorations, que Eco appelle « extensions ». Notons qu'on retrouve ici les deux manières classiques de décrire ou définir un concept ou un ensemble d'éléments : par énumération (extension), ou par des propriétés caractéristiques spécifiées (intension). Dans l'actualisation du texte, le lecteur circule incessamment entre les deux registres. Par exemple, il induit les propriétés psychologiques d'un personnage à partir de ses actes, puis anticipe des comportements futurs à partir de ces propriétés.

Ces explorations portent le joli nom de « prévisions et promenades inférentielles ». Elles sont déclenchées par des étonnements du lecteur en certains points du texte, qui

(Suite page 28)

(Suite de la page 27)

lui font envisager plusieurs hypothèses concurrentes, explorer leurs développements et leurs conséquences. Ces points sont par exemple des « disjonctions de probabilité » – terme qui signifie apparemment une discontinuité dans la prévisibilité des éléments textuels. L'étonnement du lecteur peut aussi être appelé par un « signal de suspense » : « *Le curé vit alors une chose à laquelle il ne s'attendait pas et qu'il aurait préféré ne pas voir : deux hommes se tenaient (...)* » (Manzoni, *les Fiancés*). Amené par ces étonnements à faire des hypothèses et prévisions sur les éléments du texte, le lecteur construit peu à peu, par bribes et morceaux (Eco dit « préfiguration »), un « monde possible » dans lequel le texte pourrait prendre sens. « Le lecteur (...) assume une attitude propositionnelle (il croit, il désire, il souhaite, il espère, il pense) quant à l'évolution des choses. Ce faisant, il configure un cours d'événements possible ou un état de choses possible – (...) il hasarde des hypothèses sur des structures de mondes. » (LIF, p. 145).

L'exploration inférentielle peut avoir lieu, trouver support, en toutes les composantes du texte, depuis le contenu manifeste et ses interprétations sémantiques jusqu'aux structures de mondes, en passant par les structures discursives, narratives, actancielles. Pour toutes ces notions, je ne peux que renvoyer à l'ouvrage de Eco (*LIF*, notamment chap. 4 et fig. 2). La complémentarité entre intension et extension se retrouve pour ces différentes composantes textuelles. On comprend bien que l'impression de réalité ou de vraisemblance concernant « le » monde possible du texte est liée à une certaine cohérence entre les composantes textuelles. Bien d'autres critères d'articulation peuvent être observés dans les oeuvres littéraires, si l'on songe aux romans par lettres (*Les liaisons dangereuses*), au naturalisme (Zola), au réalisme fantastique (Borges, avec par exemple *Pierre Ménard auteur de Quichotte*, où l'extrême du paradoxe semble atteint sans visible défaut de cohérence).

Les figures logiques élémentaires selon Peirce

Venons-en à Peirce. S'il est généralement un auteur difficile, la logique est un domaine où il a réussi à être clair. Il se définissait d'ailleurs souvent comme logicien. Il a étudié la logique des classes à la suite de Boole, introduit plusieurs innovations importantes, notamment un langage graphique pour représenter les relations entre ensembles (les « graphes existentiels »), ainsi qu'une notation algébrique élégante et rigoureuse pour les quantificateurs « il existe » et « quelque soit ». Cette notation fut utilisée dans les meilleurs ouvrages de logique de la fin du XIX^{ème} siècle, plutôt que celle de Frege jugée trop obscure et lourde⁴. Notre notation actuelle est d'ailleurs une simple variante typographique de celle de Peirce. Voilà de quoi se rassurer : il y a des poignées solides dans l'oeuvre de Peirce pour un lecteur de formation scientifique mais non philosophique.

Je me limiterai aux aspects de la logique peircéenne directement liés au problème de l'interprétation. Le pragmatisme est d'ailleurs souvent présenté par Peirce comme une méthode pour préciser les significations des mots et concepts, par exemple : « ... *pragmatism is, in itself, no doctrine of metaphysics, no attempt to determine any truth of things. It is merely a method of ascertaining the meanings of hard words and of abstract concepts.* » ('Pragmatism', EP 2:400-401, 1907). Il finira par introduire le terme « pragmatisme » pour distinguer sa propre conception de celle de James, Dewey, etc⁵.

Quelle est cette méthode ? C'est la fameuse « maxime du pragmatisme », formulée dans l'article classique de 1878, « How to make our ideas clear », et qui est restée, elle, à peu près stable dans ses écrits. En voici par exemple une version tardive : « *Hence is justified the maxim, belief in which constitutes pragmatism; namely, in order*

4. Putnam, Hilary (1982). « Peirce the logician ». *Historia Mathematica* 9, 290-301.

5. « In the April number of *the Monist* ['What Pragmatism Is', 1905] I proposed that the word 'pragmatism' should hereafter be used somewhat loosely to signify affiliation with Schiller, James, Dewey, Royce, and the rest of us, while the particular doctrine which I invented the word to denote, which is your first kind of pragmatism, should be called 'pragmaticism.' The extra syllable will indicate the narrower meaning. Pragmaticism is not a system of philosophy. It is only a method of thinking... » (A Letter to Signor Calderoni, CP 8.205-6, c. 1905)

to ascertain the meaning of an intellectual conception one should consider what practical consequences might conceivably result by necessity from the truth of that conception; and the sum of these consequences will constitute the entire meaning of the conception. » ('Pragmatism', CP 5:8-9, c. 1905). Le pragmatisme apparaît donc comme une hygiène de pensée, une méthode pour se débarrasser des discussions oiseuses, pour mettre en évidence les mauvais usages des concepts et symboles.

En premier lieu, je présenterai les trois figures logiques de base que sont la déduction, l'induction, l'abduction (ou rétroduction). Puis nous verrons comment les faire intervenir dans le processus d'interprétation des signes – ce qui nécessitera un aperçu de la conception peircéenne des signes.

Peirce a donné un statut théorique précis à la figure logique de l'abduction. Comme de juste, il a laissé sur cette question nombre d'écrits qui ne disent pas tous la même chose. Une bonne manière de l'aborder me semble être par le formalisme logique, qui permet de comparer clairement les trois figures de base. Il faut mentionner ici un article d'Albert David⁶, qui étudie de façon approfondie les articulations entre les trois figures. Je reprendrai un certain nombre de ses observations.

Dans sa version la plus schématique, l'abduction est une figure logique élémentaire qui se construit à partir des mêmes constituants que la déduction et l'induction, comme en contrepoint. Supposons des événements A et B susceptibles de se produire, et une règle « A implique B ». Ces trois éléments ne sont ici rien d'autre que des symboles abstraits ayant pour fonction de présenter les figures logiques.

La *déduction* est la forme la plus traditionnelle du syllogisme⁷, et c'est un raisonnement à la conclusion certaine. (R) et (O1) impliquent (O2) :

(R) – admettons la règle : « If A, then B; »

(O1) – A se produit : « But A: »

(O2) – on s'attend à la production de B : « [Ergo,] B. »

Induction et abduction sont des arrangements différents des trois lignes précédentes. L'*induction* est la figure logique consistant à poser la règle comme conclusion de l'observation de A et B : A se produit, B se produit, je propose la règle « If A, then B ». C'est une démarche de généralisation, et la conclusion est hypothétique.

Dans l'*abduction*, j'ai encore deux éléments dans les données : la règle « If A, then B » et, cette fois, la production de B – et non plus de A. L'abduction consiste à proposer comme conclusion : « A ». Je ne conclus pas à une règle, mais à l'éventualité d'un événement singulier qui expliquerait l'événement observé. C'est également un raisonnement hypothétique, mais l'hypothèse est d'une autre nature que pour l'induction.

En résumé :

Déduction	(R) + (O1) => (O2)
Induction	(O1) + (O2) => (R)
Abduction	(O2) + (R) => (O1)

On remarquera, avec A. David, que les trois figures se déduisent les unes des autres par permutation circulaire des lettres R, O1, O2.

Peirce a employé pour l'abduction d'autres noms souvent plus suggestifs : rétroduction, *backwards inference*, raisonnement par hypothèse, raisonnement a posteriori, présomption. En définitive, pour Peirce, l'abduction est bien plus qu'une figure logique. C'est un acte d'invention, d'imagination, qui n'est pas nécessairement fondé sur

(Suite page 30)

6. David, A. 2001. "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées". In: A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (dir.). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris, Vuibert, pp. 83-109.

7. Je reprends ici certaines formulations de : Peirce C.S. Some Consequences of Four Incapacities Claimed For Man. *Journal of Speculative Philosophy* 2 (1868), pp. 140-157

(Suite de la page 29)

des motifs précis ou explicites. Pratiquer l'abduction, c'est parfois tout simplement deviner : « *Abduction is that kind of operation which suggests a statement in no wise contained in the data from which it sets out. There is a more familiar name for it than abduction; for it is neither more nor less than guessing.* » (MS 692), HP 2:898-899, 1901.

L'abduction est déclenchée par un étonnement, une surprise, un besoin de mettre de l'ordre, de trouver une explication à un phénomène qui contredit nos croyances : « *The whole operation of reasoning begins with Abduction, which is now to be described. Its occasion is a surprise. That is, some belief, active or passive, formulated or unformulated, has just been broken up. It may be in real experience or it may equally be in pure mathematics, which has its marvels, as nature has. The mind seeks to bring the facts, as modified by the new discovery, into order; that is, to form a general conception embracing them. In some cases, it does this by an act of generalization. In other cases, no new law is suggested, but only a peculiar state of facts that will « explain » the surprising phenomenon; and a law already known is recognized as applicable to the suggested hypothesis, so that the phenomenon, under that assumption, would not be surprising, but quite likely, or even would be a necessary result. This synthesis suggesting a new conception or hypothesis, is the Abduction.* » EP 2:287, 1903.

L'abduction (appelée ici rétroduction) est peut-être de nature divine : « *Retroduction gives hints that come straight from our dear and adorable Creator. We ought to labour to cultivate this Divine privilege. It is the side of human intellect that is exposed to influence from on high. With this investigation starts. Having once formed a conjecture, the first thing to be done is to draw Deductions from it and compare them with observations. [---] So Retroduction comes first and is the least certain and least complex kind of Reasoning.* » (A Letter to J. H. Kehler, *The New Elements of Mathematics*, 3:206, 1911).

Les précédentes citations nous indiquent comment s'articulent les trois figures logiques dans la démarche d'acquisition de connaissance : d'abord l'abduction, puis la déduction, enfin l'induction. Les trois forment un cycle, déclenché par l'étonnement devant un phénomène qui contredit nos « habitudes » (c'est-à-dire nos connaissances, ce que nous tenons pour assuré), qui s'achève par la résolution de la tension et notre disponibilité pour un nouvel étonnement. On voit bien, en effet, la nécessité d'employer les trois figures dans un raisonnement scientifique sur des données empiriques. La déduction à elle seule ne nous apprend rien que nous ne sachions déjà, mais elle est indispensable pour déployer les conséquences d'hypothèses que nous formulons dans la phase d'abduction. Ces conséquences étant mises à l'épreuve empiriquement, nous pratiquons l'induction lorsque nous nous efforçons d'exprimer sous forme de règles (de théorie, autrement dit) les conclusions des observations réalisées lors de ces épreuves. Ces règles peuvent servir à leur tour à une nouvelle phase d'abduction, etc.

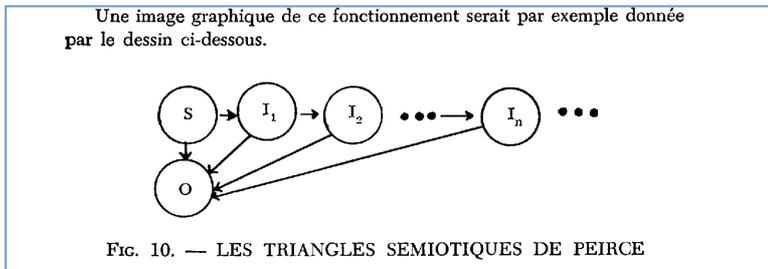
La différence entre déduction et abduction peut encore être caractérisée comme une différence d'orientation temporelle : alors que la déduction permet d'inférer *a priori* un conséquent d'un antécédent, l'abduction est une induction *a posteriori*, du conséquent vers l'antécédent, de l'effet vers la cause. C'est évidemment une figure logique indispensable pour toute enquête policière ou encore, dans une entreprise industrielle, pour trouver les causes des défauts de qualité⁸...

8. il y a en effet, historiquement, des rapports attestés entre le pragmatisme et les méthodes de contrôle statistique de la qualité développées par WA Shewhart aux Laboratoires Bell.

Les logiques de l'interprétation selon Peirce

Venons-en maintenant à la question du signe. Ce qui distingue fondamentalement la conception peircéenne du signe de la conception saussurienne est son caractère ternaire et processuel. Pour Peirce, le signe est composé de trois entités indéfectiblement liées – le Representamen (l'élément perceptible du signe, son représentant sensible), l'Objet (ce dont le signe tient lieu), l'Interprétant (un autre signe plus développé, qui

renvoie au même objet). Ces trois éléments s'enchaînent : l'interprétant, qui est donc un signe, possède son propre representamen et renvoie à son tour à l'objet, ce qui produit un nouvel interprétant renvoyant à nouveau au même objet, et ainsi de suite. Ce processus est potentiellement infini, les interprétants d'un signe ne constituant pas a priori un ensemble fermé. G.G. Granger, penseur original qui a été un des rares à s'intéresser à la sémiotique peircéenne en pleine floraison du structuralisme, a représenté ce processus comme une suite infinie de triangles (Granger 1966, 1988)⁹ :



Ce processus est appelé par Peirce *semiosis* (mot grec) ou sémiose. On peut en donner deux types de définition : en termes de relations formelles, en termes d'interprétation. Formellement,

« un Signe ou Representamen est un premier qui entretient avec un second appelé son objet une relation triadique si authentique qu'elle peut déterminer un troisième, appelé son interprétant, à entretenir avec son objet la même relation triadique qu'il entretient lui-même avec ce même objet » (C.P. 2.274). Les termes « premier », « second », « troisième », renvoient aux trois catégories qui ont, dès l'un de ses premiers articles¹⁰, représenté une constante dans la pensée peircéenne. De façon très résumée¹¹, la Priméité est la catégorie de ce qui existe par soi-même, sans référence à rien d'autre – par exemple, un signe dans sa manifestation première (le Representamen), avant toute interprétation. L'exemple favori de Peirce est une tache de couleur rouge, éclatante, avant même qu'on pense « c'est une couleur ». La Secondéité est la catégorie de ce qui existe en référence à un Premier – c'est la catégorie à laquelle appartient l'Objet du signe, ce à quoi le signe renvoie par une liaison qui n'est pas encore interprétée, dotée de sens. La Tiercéité est la catégorie de ce qui fait médiation entre un Premier et un Second – de ce qui donne le sens, autrement dit l'Interprétant, qui est un signe renvoyant au même Objet, mais avec une signification « plus développée ».

Une définition plus « humaine » du signe, mais aussi plus traditionnelle, est la suivante : « un signe, ou representamen, est quelque chose qui tient lieu pour quelqu'un de quelque chose sous quelque rapport ou à quelque titre. Il s'adresse à quelqu'un, c'est-à-dire crée dans l'esprit de cette personne un signe équivalent ou peut-être un signe plus développé. Ce signe qu'il crée, je l'appelle l'interprétant du premier signe. Ce signe tient lieu de quelque chose : de son objet. Il tient lieu de cet objet non sous tous rapports, mais par référence à une sorte d'idée que j'ai appelée quelquefois le fondement du Representamen » (C.P. 2.228).

Soulignons deux idées importantes dans ces définitions. La première est que le signe représente l'objet de façon partielle, ou éventuellement erronée, fautive. Ceci conduit Peirce à distinguer deux aspects de l'objet : l'objet tel que le signe le représente, appelé *Objet immédiat*, et l'objet extérieur au signe, appelé *Objet dynamique*. Il existe un écart irréductible, une tension, entre les deux, et elle peut être génératrice d'enquête, d'une démarche de connaissance : « *We must distinguish between the Immediate Object, - i.e., the Object as represented in the sign, - and the Real (no, because perhaps the Object is altogether fictive, I must choose a different term; therefore:), say rather the Dynamical Object, which, from the nature of things, the Sign cannot express, which it can only indicate and leave the interpreter to find out by collateral experience.* » (A Letter to William James, EP 2:498, 1909).

9. Granger, Gilles-Gaston, 1988. *Essai d'une philosophie du style*. Paris, Odile Jacob. 2^{ème} édition revue et corrigée (1^{ère} éd. 1968)

10. « On a New List of Categories » (1867)

11. Il serait trop long et hasardeux de développer cela ici. Voir l'article de D. Savan, « La sémiotique de Charles S. Peirce », reproduit dans : Bougnoux D (dir). *Sciences de l'information et de la communication*. Larousse, coll. Textes essentiels. Paris, 1993. pp 101-116.

(Suite page 32)

(Continued from page 31)

La deuxième idée est que, si l'interprétant est déterminé par le couple signe-objet, il ne s'agit pas d'un déterminisme strict, ce qui offre la possibilité d'interprétations nouvelles, inhabituelles. La relation est complexe : l'interprétant semble déterminé par le signe-representamen, mais il l'est aussi par l'objet auquel renvoie ce même representamen. Peirce exprime ces relations en termes de médiation : « *But to say that it [a sign] represents its Object implies that it affects a mind, and so affects it as, in some respect, to determine in that mind something that is mediately due to the Object. That determination of which the immediate cause, or determinant, is the Sign, and of which the mediate cause is the Object may be termed the Interpretant...* » ('Some Amazing Mazes, Fourth Curiosity', CP 6.347, c. 1909).

Ces analyses se comprennent mieux si on les rapproche du processus de lecture tel que le voit Eco. Lorsqu'un signe est manifesté, l'esprit qui le reçoit, et dans lequel ce signe produit un effet, n'a pas une perception directe de l'objet à travers le signe. L'interprétant apparaît certes produit par le signe, « immédiatement », mais l'objet n'apparaît que de façon médiate, à travers ce signe. C'est en fait une abduction qui se produit là : l'esprit récepteur doit « remonter » du signe reçu à l'objet auquel il est lié. Dans la vie quotidienne, ces abductions se font automatiquement dans nos esprits, sans que nous en ayons conscience. Eco dénomme « hypercodées » de telles abductions. Mais certains signes nous posent des énigmes, nous ne comprenons pas ce que l'émetteur a voulu dire, et nous nous formulons diverses hypothèses. Nous pouvons interroger l'émetteur du signe, ou bien, si nous ne voulons pas l'interrompre, attendre la suite des événements pour avoir plus d'information et retenir l'hypothèse la plus adéquate. Ceci est exactement le processus de lecture décrit par Eco. La lecture, comme la conversation, est tissée de suspensions de sens. Dans l'interprétation des signes, il y a des points d'appui relativement sûrs et des points où il faut deviner la signification, faire des hypothèses. Les hypothèses qui ne se trouvent pas levées dans la suite de l'échange conversationnel ou de la lecture du texte nous restent comme des énigmes et appellent une enquête plus approfondie.

Un exemple empirique donné par Peirce (ils sont rares !) nous permet d'illustrer cela et de mieux comprendre la signification de la distinction qu'il fait systématiquement entre *immédiat* et *dynamique*. Le qualificatif « immédiat » désigne ce qui est manifeste dans le signe, quand on le prend à la lettre. C'est ce que Eco appelle le *manifeste* du texte. L'exemple est le suivant (Letter to William James, CP 8.314, 1909). Peirce s'est levé avant sa femme et celle-ci lui demande, à son réveil : « *What sort of a day is it ?* ». Cette question est un signe dont l'objet exprimé (objet immédiat) est le temps qu'il fait. Mais son objet dynamique est l'impression que Peirce a probablement retirée du coup d'oeil qu'il a jeté par la fenêtre, en entrouvrant le rideau. L'interprétant exprimé (interprétant immédiat) est la qualité du temps, mais l'interprétant dynamique est, pour Peirce, le fait de répondre à la question de sa femme – ainsi que le contenu de la réponse (« *my answering her question* », le gérondif étant difficile à traduire en français). Peirce distingue encore un troisième interprétant, l'interprétant final ou ultime (« *ultimate* »), qui est l'intention que traduit la question : « (...) *her purpose in asking it, what effect its answer will have as to her plans for the ensuing day* ». La proximité avec les concepts de Eco est ici évidente. Le Lecteur modèle est l'esprit interprète capable de comprendre l'interprétant final du signe que constitue le texte littéraire. Il ne s'arrête pas à la lettre du texte (interprétant immédiat) mais cherche ce que le texte attend de lui (interprétant dynamique). L'interprétant dynamique n'est pas donné, il est à produire par abduction.

Eco distingue trois types d'abduction (*Limites de l'interprétation*, pp.253-285). En rappelant que l'abduction, au sens logique, implique de prendre une règle ou loi comme point de départ, ce sont : les abductions « hypercodées » pour lesquelles la

règle ne souffre aucune indétermination et que nous faisons quasi-automatiquement, les abductions « hypocodées » où nous avons, au contraire, à choisir entre plusieurs règles toutes applicables, et enfin les abductions « créatives » où nous devons inventer une règle. Ce dernier cas est fréquent dans les arts, mais peut se produire en sciences, comme dans le cas où un nouveau paradigme (au sens de Kuhn) est inventé. Dans le cadre d'une étude des déductions policières (Zadig, Sherlock Holmes), Eco introduit en outre le concept de « méta-abduction » pour désigner l'opération qui consiste à identifier le monde réel (celui où les méfaits ont réellement eu lieu) avec le monde possible créé par le détective sur la foi des indices et du raisonnement.

Concluons cette promenade dans les landes arides de la logique par quelques pistes d'exploitation. J'en vois au moins trois, toutes fondées sur la notion de « monde possible » et de ce qu'on peut en tirer pour nos rapports avec le monde réel. D'abord, comment écrire des textes scientifiques (dans le domaine des organisations, s'entend) solides et riches, c'est-à-dire capables de combler des lecteurs exigeants. L'analyse textuelle selon Eco met au jour un nombre impressionnant de dimensions textuelles dont il convient de penser les articulations. Servirait-elle, par exemple, à améliorer des textes du type « analytic narratives »¹², dont la composante littéraire est constitutive ? En second lieu, que donnent ces logiques textuelles quand on les applique à des textes organisationnels, et non plus à des échanges conversationnels ou à des textes littéraires ? Quelles sont les propriétés caractéristiques des textes organisationnels, et en quoi impactent-elles la logique de l'interprétation ? On regardera prioritairement du côté de la pragmatique : les textes organisationnels sont en effet conçus pour *faire* ou *faire faire* (Cooren 2004, Bayart 2007). Une troisième piste est représentée par les textes organisationnels qui cherchent à construire des mondes possibles, par exemple les déclarations de politique de l'organisation, les plans, les scénarios de prospective (par exemple, *Les Chroniques muxiennes*, Degot et al, 1982). Eco nous montre comment s'interroger sur ces mondes possibles et sur leurs articulations avec le monde réel – notamment avec son concept de méta-abduction, qui porte sur l'identification d'un monde hypothétique avec le monde réel. Sans nécessairement aller jusqu'à l'identification, on peut affirmer que l'évocation de mondes possibles a une influence sur notre lecture du monde actuel. Les logiques de l'interprétation peuvent nous aider à clarifier ces relations.

Références

- Bayart Denis (2007). « A pragmatist view of the reader-author relation in organizational settings ». Communication, 23rd EGOS Colloquium, July 5–7, 2007, Vienna, Austria
- Cooren François (2004). « Textual agency : how texts do things in organizational settings ». *Organization*, vol. 11(3): 373-393.
- David Albert (2001). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées ». In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. pp 83-109. Paris, Vuibert.
- Dégot Vincent, Girin Jacques, Midler Christophe (1982). *Chroniques Muxiennes. La télématique au quotidien*. Paris, Editions Ententes
- Eco, Umberto, (1979). *Lector in Fabula*. Milano, Bompiani. Trad. fr. Livre de poche, coll. Biblio essais, 1979
- Eco Umberto (1984). *Postilla a Il nome della rosa*. Bompiani, Milano. Trad. fr. *Apostille au Nom de la rose*. Livre de poche, coll. Biblio essais, 1992
- Eco Umberto (1992). *Les limites de l'interprétation*. Paris : Grasset.
- Eco Umberto (1996). *Six promenades dans les bois du roman et d'ailleurs*. Trad. fr., Bernard Grasset, Paris.

(Suite page 34)

12. Dumez H, Jeunemaître A. 2005. "La démarche narrative en économie", *Revue Economique*, Vol. 56, N° 4, juillet, pp. 983-1005.

(Suite de la page 33)

Bergman Mats, Paavola Sami (2003). *Commens Dictionary of Peirce's Terms*. Helsinki University. <http://www.helsinki.fi/science/commens/dictionary.html>. [Toutes les citations en anglais proviennent de ce site très utile.]

Peirce Charles S., Deledalle Gérard (1978). *Ecrits sur le signe. Textes de C.S. Peirce édités et traduits par G. Deledalle*. Paris, Ed. du Seuil. [Les citations en français proviennent de ce livre précurseur] ■

Denis Bayart
CNRS / École Polytechnique

L'intuition peircienne de la médiation aux sources du pragmatisme ou : il faut ruser avec le monde...

Les chercheurs engagés dans l'étude des organisations parlent volontiers aujourd'hui de « tournant vers les pratiques » (« practice turn ») ou de « tournant sémiotique » (« semiotic turn ») de leurs recherches. Or le pragmatisme américain de Peirce, James, Dewey et Mead est l'un des (rares ?) courants de pensée susceptibles de fournir les éléments d'une base théorique robuste à ces nouvelles orientations. Malheureusement, l'accès aux auteurs pragmatistes n'est pas toujours aisé. Leur pensée est complexe et exige l'acquisition d'un certain nombre de concepts clés, tels que « signe », « habitude », « médiation », « transaction », « enquête », « Self », « interprétant ». Sans doute pour partie du fait de leur souci de rigueur et de précision, ils ont souvent un style sinueux, redondant et abstrait. Les discours simples et accessibles inspirés par le pragmatisme font quelque peu défaut – ce qui peut être interprété comme un inconvénient, ou au contraire comme un signal rassurant de leur résistance aux modes... si l'on s'en rapporte à la célèbre observation de Tocqueville selon laquelle « une idée fautive, mais claire et précise, aura toujours plus de puissance dans le monde qu'une idée vraie, mais complexe » (Tocqueville, 1986, partie I, Ch. 8, p.171)...

Peu satisfait néanmoins de cet état de fait, je tenterai dans ce texte de fournir une contribution aussi simple que possible sur l'auteur qui est sans doute le plus fondamental mais aussi le plus complexe des pragmatistes, Charles Sanders Peirce (Peirce), en m'imposant deux contraintes : limiter mon propos à un seul concept, jouant un rôle central dans la pensée peircienne ; choisir un concept qui n'éclaire pas l'oeuvre du seul Peirce, mais qui puisse plutôt constituer un fil conducteur pour l'ensemble de l'école pragmatiste, ou du moins des quatre pères fondateurs du « premier pragmatisme » cités plus haut.

Le concept de *médiation*, médiation de l'action, médiation de la pensée, médiation de l'interprétation, me semble tout indiqué pour cette tentative. Les recherches sur les organisations se réfèrent parfois au pragmatisme de Dewey ou Mead, recourant par exemple aux concepts de transaction, d'enquête ou de Self. Elles recourent parfois à

la sémiotique saussurienne ou structuraliste. Mais elles se réfèrent rarement à la sémiotique et au pragmatisme en même temps – donc rarement à la sémiotique pragmatiste, comme si les deux courants d’inspiration, pragmatisme et sémiotique, étaient déconnectés. Or le père du pragmatisme, Peirce, est aussi le père de la sémiotique, et cette conjonction n’est absolument pas le fruit du hasard : la théorie du signe de Peirce joue un rôle fondateur dans la philosophie pragmatiste, même si Dewey et Mead en font usage sans nécessairement la rappeler de manière explicite. La théorie du signe, et l’idée de médiation qui en constitue un élément pivot, devaient d’ailleurs être dans l’air du temps, car on retrouve des théories proches à peu près contemporaines dans la philosophie allemande, avec la théorie des formes symboliques de Cassirer (Cassirer, 1923-1955), et dans la psychologie russe, avec la théorie de l’activité médiatisée de Vygotski (Vygotski, 1997). La notion de médiation traverse ainsi, non seulement l’ensemble des travaux des pragmatistes, mais aussi les textes de Cassirer, Vygotski, Leont’ev, et des auteurs qui s’en sont inspirés depuis.

Pour respecter l’impératif de simplicité posé au début de ce texte, je proposerai ici une approche non technique du concept de médiation. Après l’avoir défini rapidement et de manière aussi imagée que possible, j’évoquerai ce qu’il n’est pas. En effet, si la notion de médiation offre une excellente porte d’entrée au pragmatisme, elle est en même temps source de fréquents malentendus. Enfin j’essaierai de montrer en quoi elle donne accès à de nombreuses pistes de recherche et peut constituer en quelque sorte une plaque tournante des thèses pragmatistes, et au-delà, une plaque tournante de la recherche sur les organisations.

A la source de la pensée de Peirce on trouve une idée clé : la pensée est une pensée par signes. Pour Peirce en effet, on ne peut penser le monde, ou plus concrètement les situations, qu’en associant aux objets, non une désignation symbolique unique, un étiquetage, en somme, mais des couples de signes. C’est de la rencontre entre l’objet et les deux signes qui lui sont associés (le *representamen* et l’interprétant) que naît la signification. Par exemple, si j’indique que cet objet devant moi est « une table », ma déclaration n’a de signification que par le fait que le mot « table » - le *representamen* - est associé à un autre signe, le concept de table – l’interprétant - et réciproquement. En employant le mot, je fais émerger le concept ; en mobilisant mentalement le concept, j’appelle le mot, et le couple mot-concept me permet de qualifier l’objet de manière utile (par exemple, je vais pouvoir utiliser cet objet singulier comme on utilise une table). Autre exemple : si le matin à mon bureau je juge que mon collègue « a la mine des mauvais jours », j’associe à la physionomie précise et singulière qu’il a ce matin, d’une part, une catégorie générique de physionomies (les « mines-des-mauvais-jours »), d’autre part l’idée qu’il est de mauvaise humeur ou qu’il a des problèmes. Le vocabulaire de Peirce a varié au fil du temps, le mot « signe » désignant tour à tour la triade des trois éléments constitutifs d’une interprétation (objet-representamen-interprétant) et plus particulièrement l’un des trois éléments (celui qu’il désigne par ailleurs par le terme « *representamen* » : ce qui représente, ce qui est mis à la place de ... pour...¹).

La position de Peirce est un *sémiotisme radical* : la pensée n’est que maniement de signes. La pensée ne présente pas d’antériorité logique par rapport au maniement de signes. Il serait donc erroné de dire que « la pensée produit des signes et leur maniement ». Il n’y a pas de pensée « en soi » : l’oignon n’a pas de noyau... Ce sont les pelures successives qui font l’oignon, la pensée n’est constituée que d’interprétations et de signes, maniés successivement, comme les pelures de l’oignon. Ceci ne veut pas dire qu’elle n’a pas de « réalité », au contraire : elle produit de la compréhension et de l’efficacité pratique, elle peut transformer le monde, elle est donc non seulement réelle,

(Suite page 36)

1. Peirce écrit précisément : « Un Signe, ou *Representamen*, est un Premier qui entretient une relation triadique authentique avec un Second, appelé son *Objet*, de telle sorte qu’il détermine la même relation triadique entre un Troisième, appelé son *Interprétant*, avec ce même *Objet*. La relation triadique est authentique, c. à d. qu’elle lie ses trois membres d’une manière qui ne peut en aucun cas consister en une combinaison de relations dyadiques. »

(Suite de la page 35)

mais sa réalité n'exige aucun « noyau » de pensée qui soit indépendant des signes dans lesquels elle s'exprime et peut se développer. La pensée est cascade de signe en signe, renvoi d'un signe à un autre, à propos d'un objet donné, ce que Peirce appelle « sémiosie ». La sémiosie aboutit à ce signe particulier que constitue l'action : l'action « sur » l'objet, ou « avec » l'objet, ou « à propos » de l'objet... C'est cet aboutissement à l'action, ou plus exactement au changement dans les modes d'action habituels (les « habitudes », dans le vocabulaire pragmatiste, à ne pas confondre avec des routines), qui fonde la réalité de la pensée, sa « présence au monde ».

En effet, l'homme pense toujours dans des situations qu'il faut, d'une manière ou d'une autre, transformer. Le mot « transformation » doit être pris ici dans un sens large : la transformation n'est pas nécessairement matérielle ; comprendre et expliquer une situation est une manière de la transformer, par exemple. A l'opposé du penseur de Descartes, situé hors du monde dans la tour d'ivoire solitaire et splendide de ses méditations, l'homme peircien, fût-il naufragé sur une île déserte, est toujours plongé dans le tourbillon agissant du monde. C'est la raison pour laquelle la pensée est triadique et associe aux objets deux types de signes différents (le mot « table » et le concept de table ; la catégorie « mines-des-mauvais-jours » et la catégorie des humeurs agressives ou déprimées du collègue) : la pensée n'est pas engagée dans une sorte d'activité de « labellisation » gratuite et statique, consistant à mettre des noms sur des choses, elle est engagée dans une dynamique permanente de transformation – ne serait-ce que pour survivre – et manie des signes pointant sur d'autres signes *pour avancer*. Elle fait surgir de la différence entre les signes une signification qui sert de « moteur » à la chaîne interprétative. Lorsque, au cours d'une partie de campagne, un pique-niqueur avise une pierre plate et s'exclame : « ça, c'est une table », son emploi du mot table permet de transformer la situation, non par la seule désignation par le mot « table », mais par la mobilisation collective du *concept* de table que permet l'emploi du mot et son application à la pierre plate sur laquelle les pique-niqueurs vont pouvoir poser les ustensiles du pique-nique. Réciproquement, lorsque deux personnes effectuent l'inventaire d'une maison, l'une dictant à l'autre les objets qu'elle recense, le fait qu'elle dicte « une table » fait évoluer la situation en complétant la liste. Cette fois, ce n'est pas le concept de table qui est appelé par le mot, mais l'inverse, le mot « table » qui est appelé par le concept : la personne qui le prononce convertit le concept de table, associé dans son esprit à l'observation du meuble correspondant, en une désignation verbale qui est inscriptible dans l'inventaire en cours de réalisation et le complète. On le voit sur cet exemple : aucun signe n'est, par essence, représentamen ou interprétant. Les rôles sont échangeables. Dans un cas, le mot « table » est représentamen et le concept est interprétant, dans l'autre cas, c'est l'inverse, selon les dynamiques d'action dans lesquelles mot et concept sont engagés.

C'est parce que le monde est infiniment complexe qu'on ne peut l'aborder, en quelque sorte, que par des détours signifiants : *il faut ruser avec le monde*. De fait, la pensée consiste en cela : ruser avec le monde, et la ruse de la pensée, c'est le maniement des signes. Le monde résiste. Il maintient toujours une certaine extériorité par rapport à la pensée – c'est d'ailleurs le permanent défi ainsi lancé à la pensée qui permet à celle-ci de se relancer en permanence. Le monde est difficile à saisir et réserve toujours la possibilité d'étonner. L'étonnement appelle de nouvelles cascades de signes, de nouvelles sémiosies : c'est l'étonnement qui fait connaître. On peut ainsi parler d'un « réalisme » de Peirce : son sémiotisme radical, clairement opposé au positivisme, n'est en aucun cas un constructivisme radical. La signification (*meaning*) ne peut être, en dernier ressort, qu'un changement dans la manière d'agir (là encore, rappelons-le, la notion d'« agir » doit être prise dans un sens large : agir, c'est transformer la situation, fût-ce de manière purement mentale), donc, un changement dans la ma-

nière de transformer le monde. En dehors de cette référence dynamique à l'action sur le monde, il n'y a que des signes intermédiaires, les maillons d'une sémiotique « rebondissante »... L'insertion pratique dans un monde « résistant » est fondamentale.

On l'aura déjà pressenti : la notion de médiation est au coeur de cette théorie sémiotique de la pensée. Toute forme de pensée étant maniement de signes, elle est interprétation, traduction *de... par... pour...* : interprétation *de* la pierre *par* le mot « table » *pour* mobiliser pratiquement le concept de table (donc, poser les objets du pique-nique sur la pierre) ; interprétation *de* ce meuble *par* le concept de table *pour* mobiliser pratiquement le mot « table » dans un inventaire (donc, dicter « table » au collègue qui rédige la liste d'inventaire). Le chiffre « trois » est au coeur de cette approche : non une séquence, au sens d'un enchaînement dialectique thèse-antithèse-synthèse, où la thèse précéderait l'antithèse qui, elle-même, serait suivie de la synthèse. Non, les trois éléments sémiotiques se donnent simultanément dans la pensée : sans la pierre plate, pas de formulation du mot « table », pas de concept de table mobilisable dans la situation ; sans le mot « table », pas de possibilité de donner une signification à la pierre en mobilisant un concept à son sujet ; sans concept, pas de mot, pas de signification. Les trois éléments constituent un tout. La pensée est donc médiatisée par essence : pas plus que « la pensée ne produit des signes », elle ne « produit des médiations », elle *est* médiation. *Penser, c'est médiatiser, c'est-à-dire représenter un objet par un signe pour « évoquer » un autre signe*, au sens premier du verbe « évoquer », celui d'« appeler, faire venir ». Par succession de telles « évocations », la pensée dégage une signification de son objet, c'est-à-dire une transformation du mode d'agir habituel qui lui est associé.

Cette notion de médiation est d'un usage permanent mais souvent implicite chez Dewey et Mead. L'usage elliptique de la notion ne va pas sans produire parfois des incompréhensions majeures chez les lecteurs de Dewey et Mead peu familiers de la pensée de Peirce. De nombreuses lectures de la notion de médiation s'écartant du concept peircien initial peuvent ainsi engendrer des distorsions significatives dans l'interprétation des auteurs pragmatistes. On s'attachera ici à signaler quelques-unes de ces fausses pistes : la piste psychologiste, la piste logiciste, la piste structuraliste et la piste dialectique.

Le concept de médiation chez les pragmatistes *n'est pas un concept psychologique*. La médiation se joue dans le jeu des signes et des significations, non dans la manière dont le cerveau d'un sujet construit les signes et les interprète. Ce n'est le souci ni de Peirce ni de Dewey – le cas de Mead est plus complexe – de plonger dans les profondeurs du psychisme humain. Plus que psychologique, leur préoccupation est épistémologique, d'une épistémologie située dans les contextes d'action. L'« interprétant », par exemple, est un signe et non un sujet pensant, comme certains lecteurs ont pu le croire parfois. Cela relativise les débats qu'on peut avoir sur le caractère subjectiviste ou individualiste des approches pragmatistes : tant Peirce que Dewey ont, *par ailleurs*, insisté sur la nature sociale et historique du signe et sur l'importance des communautés pour mener la sémiotique à bien (Peirce, par exemple, cherche à reconstruire une sorte de notion de « vérité » dans la construction d'un accord au sein d'une communauté scientifique). Tous deux ont recours à la notion de « communauté d'enquête » pour rendre compte des fonctionnements collectifs, dans le cadre d'une démarche de recherche ou d'une démarche pédagogique. Mais le concept de « médiation » ne se situe pas au niveau d'une philosophie du sujet ni du débat « individu-collectif ». Comme on le verra plus loin, il peut même constituer un outil pour dépasser les termes de ce débat en ouvrant la voie à la théorie du dialogisme.

(Suite page 38)

(Suite de la page 37)

De manière à peu près symétrique à la dérive psychologiste, se fait parfois jour une lecture logiciste du concept de médiation. Comme l'observe Joseph Chenu, « le signe est la relation d'un representamen à son objet par la médiation d'un interprétant. L'interprétant est une médiation », mais « considérée comme une idée purement logique, la médiation n'est qu'une idée générale, un concept qui s'intercale objectivement entre deux autres concepts. » Chez Peirce, « *il faut passer de l'idée abstraite à la médiation comme acte*. Il faut distinguer, par exemple, dans une démonstration géométrique, entre une égalité intermédiaire qui permet d'affirmer l'égalité de deux extrêmes, et la construction, médiation en acte, grâce à laquelle il est possible d'observer ces égalités » (souligné par nous) (Chenu, 1984, p. 81). On pourrait suggérer qu'en Anglais, le concept peircien de « médiation » serait mieux évoqué par le gérondif « mediating » que par le substantif « mediation », même si Peirce a personnellement utilisé ce dernier terme. On retrouve ici cette double idée de dynamique et d'engagement dans l'action. La médiation n'est pas un terme intermédiaire posé statiquement dans une proposition logique, par exemple le moyen terme d'un syllogisme, mais c'est *l'acte* d'évoquer un interprétant à l'aide d'un representamen.

Proches de la vision logiciste, les lectures structuralistes de la notion de médiation l'inscrivent dans une perspective purement textuelle. La médiation devient une fonction logique ou linguistique inhérente au fonctionnement d'un texte ou d'un discours, par exemple une fonction spécifique dans le développement d'un récit, un opérateur discursif du récit. L'approche structuraliste fait donc abstraction du caractère situé de l'interprétation ou de l'action dans laquelle la médiation prend effet. Le couple objet / signification se trouve autonomisé de toute référence à un contexte d'action. Les « actants » greimassiens (Greimas, 1986), les « objets frontières » (Star et Griesemer, 1989), les actants des réseaux hybrides de Callon et Latour participent peu ou prou de cette vision autonomisée des opérateurs dans une structure, qu'on l'appelle narration, réseau, champ. Si l'on prend l'exemple des pratiques narratives, de manière schématique, les approches structuralistes s'intéressent aux structures du récit et à la manière intrinsèque dont se construisent les significations, là où, dans le sillage de Peirce, les approches pragmatistes ne sépareraient pas le récit de la narration comme action, du *processus* narratif, et s'intéresseraient au premier chef, par exemple, à la réception active par le lecteur ou l'auditeur et le rapport dynamique de dialogue qui s'établit entre narrateur et récepteur. C'est d'ailleurs un continuateur de l'oeuvre sémiotique de Peirce, Umberto Eco, qui développe l'analyse du « rôle du lecteur » dans la construction du sens d'un texte (Eco, 1979).

Enfin, on l'a déjà signalé plus haut, la médiation peircienne n'est pas une médiation dialectique : ce n'est pas, ou pas nécessairement, la contradiction d'un fait par un autre fait dans une perspective historique. L'élément de contradiction n'est certes pas absent de la pensée pragmatiste : la construction de connaissances nouvelles, sous la forme de nouvelles hypothèses, est déclenchée selon Peirce par le doute, la surprise, la mise en échec d'un mode d'action habituel. C'est la théorie de « l'abduction ». A un autre niveau, Dewey évoque les controverses inhérentes à l'enquête et l'importance de disposer d'une pluralité d'hypothèses et d'alternatives. Mais on est effectivement plus dans un contexte de controverses, de pluralité, que du déroulement d'un mouvement dialectique presque fatal, une sorte d'automatisme historique de la contradiction et de la synthèse.

Pourquoi s'intéresser autant au concept pragmatiste de médiation ? Parce qu'il est susceptible de fournir aux chercheurs qui se penchent sur les organisations un outil efficace pour remettre en cause les nombreux dualismes qui entravent souvent le développement de la pensée, tels que, par exemple, les dualismes pensée / action,

conception / exécution, positivisme / constructivisme, individuel / collectif, individualisme / holisme, sujet / objet... On citera trois exemples du rôle que peut jouer le concept de médiation dans cette entreprise de dépassement des dualismes :

- le dépassement du dualisme pensée / action à travers le concept d'enquête ;
- le dépassement du dualisme individuel / collectif à travers le concept de dialogisme ;
- le dépassement du dualisme positivisme / constructivisme à travers un interprétativisme sémiotique.

Dewey (1938/1967, p.169) définit l'enquête comme « transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié ». En somme, l'enquête est le processus de reconstruction des modes d'action habituels lorsque ceux-ci sont remis en cause. Il se peut qu'ils aient été mis en échec, ou qu'ils fassent simplement l'objet de doutes. Dans cette définition, les termes « transformation » et « situation » sont essentiels, car ils pointent sur un processus qui mêle pensée (donc maniement de signes) et action (donc transformation d'objets). Parvenir à un « tout unifié » exige de reconstruire la compréhension de la situation, mise à mal dans la situation initiale, décrite comme « indéterminée ». Mais cette compréhension de la situation se construit en transformant la situation : comprendre et transformer, penser et agir, vont ensemble. Loin de la vision cartésienne du sujet qui « médite sur le monde » en s'en isolant, la pensée s'identifie ici à la transformation « intelligente », réfléchie (« contrôlée », « dirigée ») de la situation. La réflexivité – transformer tout en interprétant la transformation, agir tout en pensant l'action - constitue donc une composante essentielle de l'enquête. Or la réflexivité de l'enquête découle directement du concept de médiation. La médiation permet de mettre l'expérience immédiate à distance, en la transformant en signes manipulables par des opérations de pensée. Elle fait de l'expérience un objet de pensée et de discours : les acteurs peuvent penser leur propre expérience et en débattre entre eux, à travers sa représentation en signes. La médiation ouvre ainsi la voie à la réflexivité. Les actes engagés dans l'enquête font l'objet d'interprétations en commentaires discursifs, en mesures chiffrées, en descriptions graphiques ou narratives, qui se renvoient les uns aux autres dans des chaînes interprétatives, des « sémioses », qui aboutissent à la production de nouveaux actes. Par la vertu de la médiation, l'enquête peut ainsi s'élaborer comme imbrication étroite d'action et de raisonnement sur l'action.

La médiation ouvre également la voie au dialogisme. Comme on vient de le noter, elle permet de faire de l'expérience un objet de pensée et de discours. Les divers acteurs engagés dans une expérience collective peuvent ainsi interagir en permanence, via l'échange et la manipulation de signes. Le maniement des signes se présente ainsi comme collectif, ou plus précisément dialogique. Chaque acteur se réfère à une situation – et aux objets qu'elle met en jeu - qu'il partage partiellement avec les autres acteurs, comme un « horizon commun ». Les interprétants médiateurs qui lui permettent de produire des signes et de communiquer avec ses partenaires intègrent notamment l'histoire de leur relation, la connaissance de leurs actes passés et l'anticipation de leurs actes futurs. En d'autres termes, la production sémiotique de chaque acteur porte la trace de ceux à qui elle est adressée tout autant que la trace de son auteur. Les significations – donc la transformation des habitudes d'action - se construisent ainsi dans et par l'interaction et portent la trace, à la source même de l'activité interprétative, de la pluralité des voix qui s'expriment. Chaque acte, chaque dis-

(Suite page 40)

(Suite de la page 39)

cours, porte en quelque sorte à sa source même la trace du collectif, la trace de l'autre. Cette dimension n'est pas présente dans les travaux de Peirce, mais le concept de médiation prépare l'entrée en scène des idées de dialogisme, d'intertextualité et de polyphonie. Une vision purement subjectiviste de l'organisation imposerait l'évidence d'individus confrontés au défi de leur coordination, la pensée « précédant » en quelque sorte l'interaction. Elle militerait pour l'individualisme méthodologique. Une vision purement objectiviste de l'organisation imposerait l'évidence du contexte, des techniques et des langages partagés, la dimension organisationnelle déterminant alors les actes individuels. Elle militerait pour le holisme méthodologique. La construction dialogique du sens ne se joue ni au niveau des individus et de leur psychisme, ni au niveau des outils et des codes, mais au niveau de la médiation sémiotique et des contenus de signification. Le « dialogisme méthodologique », qui pose de redoutables exigences au chercheur dans l'agencement de ses propres interactions avec les acteurs étudiés, se présente ainsi comme une alternative à l'individualisme et au holisme et une manière de dépasser leur opposition.

Enfin, le concept de médiation ouvre des voies pour dépasser la sempiternelle opposition entre épistémologies positivistes et épistémologies constructivistes. La théorie sémiotique de Peirce se pose évidemment en critique radicale des épistémologies positivistes. Le positivisme promeut une vision représentationnelle de la connaissance – dans le sens dualiste du mot « représentation » : non pas représentation *de... par... pour...*, mais représentation *de (l'objet)... par (l'image)...* Une telle vision dualiste ne laisse évidemment pas de place à la médiation au sens pragmatiste. La médiation introduit le point de vue, l'intentionnalité, la dynamique du projet. L'image de l'oignon est éloquent à cet égard : les sémosies ne sont que des enchaînements d'interprétation ; elles ne peuvent viser à cerner au plus près un noyau de réalité, puisque ce noyau n'existe pas, d'un point de vue épistémologique. Inversement, comme on l'a observé plus haut, le sémiotisme radical de Peirce n'est pas un constructivisme radical. Le jeu de la sémosie, les cascades rebondissantes de signes, débouchent sur l'habitude d'action, sur les pratiques, et sur leur transformation. Les pratiques sont une confrontation avec un monde extérieur résistant : elles peuvent mettre l'interprétation en échec et relancer ainsi une nouvelle enquête (quelques pelures supplémentaires dans l'oignon...). Le concept de médiation conduit donc à réfuter tout autant les épistémologies positivistes et les épistémologies constructivistes, pour promouvoir une épistémologie « sémiotique », *une épistémologie de la construction de significations dans l'action*. Le signe a certes une objectivité (le mot, le dessin, le geste, sont des objets). Cette objectivité résiste au raisonnement des acteurs : le signe n'est pas infiniment malléable. Mais son objectivité ne détermine ni sa signification, qui se construit dynamiquement en situation, ni son impact sur les habitudes d'action. Il offre « du grain à moudre » à la subjectivité des acteurs. La connaissance ne peut donc se construire que dans cet « ailleurs », ni objectif, ni subjectif, de la sémosie, de la compréhension et de la signification.

Le concept pragmatiste de médiation nous met ainsi sur des voies originales, tant en ce qui concerne l'épistémologie que la méthodologie de recherche : enquête engagée dans l'action, de nature dialogique (notamment par le dialogue entre chercheurs et acteurs de la situation), orientée vers la transformation des pratiques et validée par cette transformation, soumise à des jugements évaluatifs, tirant sa substance des médiations sémiotiques auxquelles elle donne lieu plutôt que d'une vérité utopique... Pour une large part, ces voies épistémologiques et méthodologiques proposées à la recherche sur les organisations restent à préciser et à formuler. Le concept de médiation est encore porteur de nombreuses promesses... à tenir.

Références

- Cassirer, Ernst (1923/1955), *Philosophy of Symbolic Forms, Vol. I, Language*, New Haven : Yale University Press.
- Chenu, Joseph (1984), 'Essai introductif', in Ch. S. Peirce, *Textes anticartésiens, Présentation et traduction de Joseph Chenu*. Paris : Aubier.
- Dewey, John (1938/1967), *Logique : la théorie de l'enquête*, Paris : PUF.
- Eco, Umberto (1979), *The Role of the Reader*, Bloomington (Ind) : Indiana University Press.
- Greimas, Algirdas J. (1986), *Sémantique structurale*. Paris : P.U.F.
- Peirce, Charles S. (1958) *Collected Papers*. Cambridge (Mas) : Harvard University Press.
- Star, Susan L. et Griesemer, James R. (1989), « Institutional Ecology, 'Translations,' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907 - 1939 », *Social Studies of Science*, vol. 19, n° 3, pp. 387-420.
- Tocqueville, Alexis de (1835, 1986) *De la Démocratie en Amérique*. Paris : Robert Laffont – Bouquins
- Vygotski, Lev Semenovitch (1997), *Pensée et langage*, Paris : La Dispute ■

Philippe LORINO
ESSEC

La créativité de l'agir et l'analyse de l'action située¹

Le livre de Hans Joas² s'inscrit dans la grande tradition allemande : un traité abstrait, par certains côtés scolastique, qui fait défiler les grands auteurs, dans lequel on cherche en vain le moindre exemple empirique, et qui propose un programme théorique ambitieux sans réellement le réaliser. Irritant donc. Et en même temps plein d'intérêt.

Le projet théorique est clair. Il repose sur une critique en règle du modèle de l'action rationnelle, ce vieux modèle qui n'en finit pas de mourir et dont on ne parvient pas réellement à se débarrasser. Mais il n'entend pas ajouter un nouveau modèle d'action, qui serait l'action créative à côté de l'action routinière ou de l'action rationnelle. Il s'agit bien plutôt « de mettre au jour dans tout agir humain une dimension créative qui n'est pas suffisamment prise en compte dans les modèles théoriques de l'action rationnelle et de l'action à visée normative » (*op. cit.*, p. 14).

Il n'est pas question ici de résumer un tel livre. Juste de tenter de mettre en lumière les points forts du raisonnement dans une perspective d'agir créatif : se centrer sur les points qui paraissent pouvoir donner lieu à des développements dans le domaine de la recherche sur l'action.

(Suite page 42)

1. Je remercie Magali Ayache pour ses remarques sur la première version de ce texte.
2. Joas Hans (1999) *La créativité de l'agir*. Paris, Cerf. (édition originale : *Die Kreativität des Handelns*. Frankfurt, Suhrkamp Verlag, 1992)

(Suite de la page 41)

La critique de Weber et de ses continuateurs

« Toute analyse réflexive concernant les éléments ultimes d'une activité humaine raisonnable est tout d'abord liée aux catégories de la fin et des moyens »³ Lorsque Weber pose ce principe, il lutte contre deux visions de l'action : l'une qui la voit comme un processus stimulus/réponse et l'autre qui la voit comme la réalisation, via l'individu, des pseudo-intentions d'un macro-sujet social. Weber pose les fondements d'un individualisme méthodologique. Ni Weber, ni Parsons après lui, ne disent que ce modèle explique tout type d'action. Chercher des actions empiriques qui ne correspondent pas au modèle ne conduit qu'à une critique superficielle. Joas est cohérent et se bat sur le terrain théorique, cherchant un modèle qui permette de voir autre chose dans l'action. La critique porte sur plusieurs points.

Tout d'abord, l'action elle-même. Parler de l'action en général entraîne à voir l'action comme pouvant être coupée du contexte dans lequel elle se déroule. Par ailleurs, se focaliser sur l'action empêche de voir que le sujet agissant a tout un ensemble d'actions en cours et que l'action actuelle se situe dans la continuité de ses actions passées. Il y a donc le risque de négliger le contexte et les éléments « biographiques » du sujet agissant. Plus gênant, parler de l'action rationnelle oblige automatiquement à opposer deux catégories d'actions : l'action rationnelle et l'action non-rationnelle. Insensiblement, on glisse dans le domaine de l'évaluation de l'action, des valeurs. On a vu que Joas ne voulait pas introduire une catégorie d'action de cette manière – l'action créative, par opposition à celle qui ne le serait pas – mais penser la dimension créative de l'agir.

Ensuite, parler de l'action rationnelle renvoie à trois présupposés : « Toutes les théories de l'action qui partent d'un type d'agir rationnel présupposent au moins trois choses – et ce, quelle que soit la manière dont elles conçoivent la rationalité, de manière plus ou moins étroite, dans une perspective utilitariste ou normativiste. Elles présupposent premièrement que le sujet est capable d'agir en fonction d'un but, deuxièmement qu'il maîtrise son corps, troisièmement qu'il est autonome relativement à ses semblables et à son environnement. Une moindre attention portée au but poursuivi, un défaut ou une moindre maîtrise de son corps, une perte ou un abandon de l'autonomie individuelle font apparaître l'acteur comme moins rationnel ou comme non rationnel, et tendent à exclure son comportement de la catégorie des actes rationnels. » (op. cit., p. 157).

Joas développe donc les trois points. Sur la corporéité, il s'appuie notamment sur Merleau-Ponty. Le passage sur la socialité est assez classique. La question des buts, du contexte, qui va se centrer sur la situation, est la plus intéressante de mon point de vue. Mais, avant d'en venir à la situation, un retour préalable aux pragmatistes est nécessaire.

L'expérience comme créativité de l'agir chez Peirce et Dewey

Les pragmatistes ont en effet mis en lumière dans leurs travaux la créativité de l'agir. C'est en tant qu'elle met l'accent sur la créativité qu'il faut par exemple comprendre la notion d'abduction chez Peirce. Ni l'induction, ni la déduction ne créent véritablement en effet. Seule l'abduction est créative. « L'abduction est le processus par lequel on forme une hypothèse explicative. Elle est la seule opération logique qui introduise une idée nouvelle ; car l'induction ne fait que déterminer une valeur, et la déduction développe seulement les conséquences nécessaires d'une hypothèse pure. »⁴ (op. cit., p. 144). Cette créativité doit comprendre aux yeux de Peirce un élément d'autodiscipline.

« Cette liberté est cependant une liberté conquise, c'est-à-dire que l'abduction ne se caractérise pas par le retour à un rapport pré-réflexif avec le monde, mais par l'élargissement de l'esprit qui, ayant intégré les fruits de l'autodiscipline et de l'expérience, s'abandonne au

3. Weber Max (1973) « Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. » in *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen, J.C.B.Mohr (Paul Siebeck), p. 149. « L' "objectivité" de la connaissance dans les sciences et la politique sociales » in *Essais sur la théorie de la science*. Trad. Julien Freund, Paris, Plon, 1965, p. 122.

4. Peirce Charles Sanders ((1932-1958) *Collected Papers*. Cambridge (Mass), Harvard University Press. Vol. V, « Lectures on Pragmatism », n°1, p. 172.

jeu des idées et des perceptions. Il ne s'agit donc pas d'un mécanisme de libre association, paré du nom de "créativité", mais d'un acte positif de libération, dans lequel le rapport avec le problème initial n'est jamais complètement perdu de vue. Peirce décrit la façon dont le scientifique peut de cette manière être mis sur la voie d'une hypothèse prometteuse, qu'il développe ensuite avec mille soins – et non d'une manière brutale et péremptoire – jusqu'à ce qu'elle se déploie dans sa logique propre ; c'est alors seulement, une fois parvenue à pleine maturité, qu'elle sera mise à l'épreuve des faits. » (op. cit., p. 145).

Cette dimension d'auto-discipline dans l'abduction est souvent trop négligée par ceux qui veulent mobiliser le concept. Une très belle citation de Dewey sert d'exergue au livre : « *Creativity is our great need, but criticism, self criticism is the way to its release.* »⁵

De tous les pragmatistes, c'est peut-être d'ailleurs Dewey qui a le plus insisté sur la créativité de l'agir. Il le fait dans ses études sur l'éducation, l'art, l'éthique.

Pour lui, par exemple, l'esthétique doit s'intéresser aux conditions de production de l'oeuvre d'art, pas simplement à l'oeuvre d'art dans un musée. Il met bien l'accent sur la créativité située. Et pour la comprendre, il distingue deux types d'expérience.

La première :

« C'est le règne de la séparation, de la dissolution, il ne règne pas d'accord entre ce que nous observons et ce que nous pensons, entre ce que nous désirons et ce que nous obtenons. Nous nous mettons au travail, puis nous nous arrêtons ; nous commençons, puis nous laissons tomber – non pas que le but de l'expérience, en vue duquel celle-ci a été entreprise, ait été atteint, mais en raison d'interruptions extérieures ou d'une léthargie intérieure. »⁶ (op. cit., p. 149).

La seconde constitue une expérience complète.

« Un travail est achevé de manière satisfaisante ; un problème trouve sa solution ; un jeu est mené à son terme ; une situation est si bien construite qu'elle prend fin sur un accomplissement et non sur une rupture – qu'il s'agisse de prendre un repas, de conduire une partie d'échecs ou une conversation, d'écrire un livre ou de participer à une action politique. Une telle expérience représente un tout, elle possède ses caractéristiques propres et son autonomie intérieure. Elle est une expérience. »⁷ (op. cit., pp. 149-150).

Dewey n'oppose pas l'expérience de la vie quotidienne à l'expérience de la vie artistique. Il oppose l'expérience fragmentée à l'expérience complète. Toute expérience peut devenir une expérience esthétique essentielle. Simplement, le monde industriel entrave souvent cette possibilité. Pour lui comme pour Arendt, chaque individu qui naît est un nouveau commencement, est porteur potentiel d'expériences complètes donc de créativité. « *Chaque individu qui vient au monde est un nouveau commencement ; c'est comme si l'univers lui-même prenait à travers lui un nouveau départ et essayait, fût-ce à petite échelle, de faire quelque chose qu'il n'avait jamais fait auparavant.* »⁸ (op. cit., p. 151).

Pour Dewey, cette expérience complète vient d'une tension entre des expériences passées et le monde extérieur. Des choses sortent du subconscient, fondues ensemble dans un mouvement intérieur.

« Dans le moi, des éléments provenant d'expériences antérieures sont réinvestis dans des aspirations, des impulsions et des représentations nouvelles. Celles-ci surgissent du subconscient – non pas comme des corps étrangers, ni comme des formes dans lesquelles nous pourrions reconnaître des détails issus du passé, comme des fragments ou des miettes, mais fondues ensemble au feu d'un mouvement intérieur. Elles ne semblent pas provenir du moi, parce qu'elles prennent leur source dans un Soi qui n'a pas conscience de lui-même. »⁹ (op. cit., p. 151).

Le moi n'a pas totalement conscience de lui dans cette expérience. Et une telle expérience comprend un élément de résistance.

« S'il n'y a pas de compression, il n'y a pas non plus d'expression. L'agitation caractérise le lieu où l'impulsion intérieure entre en contact avec le monde extérieur, provoquant

5. Extrait de Dewey John (1930) « Construction and Criticism » in Dewey John (1988) *The Later Works of John Dewey*. Carbondale (Ill), University Press, vol. V, pp. 127-143.

6. Dewey John (1934) *Arts as Experience*. in Dewey John (1987) *The Later Works of John Dewey*. Carbondale (Ill), University Press, vol. X, p. 35.

7. Ibidem

8. Dewey John (1930) « Construction and Criticism » in Dewey John (1988) *The Later Works of John Dewey*. Carbondale (Ill), University Press, vol. V, pp. 127-143.

9. Dewey John (1934) *Arts as Experience*. In Dewey John (1987) *The Later Works of John Dewey*. Carbondale (Ill), University Press, vol. X, p. 65-66.

(Suite page 44)

(Suite de la page 43)

*un processus de fermentation – que ce soit dans la réalité ou dans l'imagination »¹⁰
(op. cit., pp. 151-152).*

Dewey ne voit donc pas la créativité comme expression d'un monde intérieur, mais comme tension entre un soi pas totalement conscient et les possibilités offertes par le monde extérieur.

*« La vision nouvelle ne surgit pas du néant, elle se constitue lorsqu'un individu voit – en termes de possibilités, c'est-à-dire d'imagination – les réalités anciennes sous des rapports nouveaux, qui servent une fin nouvelle et que cette fin nouvelle contribue à créer. »¹¹
(op. cit., p. 154).*

La créativité de l'agir est ici conçue comme une nouvelle manière de voir. Mais c'est autour de la notion de situation, de créativité située de l'agir, que Joas avance son analyse.

La situation et la conception de l'action

Les plus grands philosophes contemporains ont critiqué le modèle de l'action fondé sur des buts explicités et choisis (Dewey, Heidegger, Merleau-Ponty, Wittgenstein, Ryle). Le paradoxe veut que ce modèle reste le modèle de référence.

Si l'on veut rompre avec lui, il faut d'abord rompre avec le présupposé selon lequel le monde est d'abord objet de connaissance, que c'est en tant qu'il est objet de connaissance qu'il permet de dégager des buts explicites, et que l'action suit la connaissance.

« Croire que l'instauration d'une fin doit précéder l'acte, c'est donc supposer que la connaissance humaine est indépendante de l'agir, ou du moins qu'elle peut et qu'elle doit s'en affranchir. L'interprétation téléologique de l'intentionnalité de l'agir est nécessairement liée à une dissociation de la connaissance et de l'action. » (op. cit., p. 168).

Donc, il ne faut plus penser la connaissance comme précédant l'agir, mais la penser comme une phase de l'agir.

« L'instauration de fins ne se produit pas – selon cette approche non téléologique – dans un acte intellectuel précédant l'action proprement dite, elle est le résultat d'une réflexion sur les tendances et les orientations pré-réflexives qui sont toujours déjà à l'oeuvre dans notre agir. Cet acte de réflexion thématise des tendances qui opèrent normalement à notre insu. » (op. cit., p. 168).

On en vient alors à la situation. Dans la vision téléologique, le fait que l'action ait lieu dans une situation déterminée veut dire que l'agent doit tenir compte des conditions données et utiliser les instruments disponibles. La notion de « cadre de référence » chez Parsons réduit la situation à un ensemble de conditions et de moyens pour l'action. Ce qui manque ici, « c'est le lien **constitutif**, et non pas seulement **contingent**, de l'agir humain avec son contexte. » (op. cit., p. 170).

C'est Dietrich Böhler qui, pour Joas (mais il cite aussi Lucy Suchman) a développé le concept de situation :

« Par "situation", nous entendons – "nous", en tant que personnes qui agissent et disposent d'un certain savoir sur l'agir – une relation unissant des personnes entre elles et avec des choses, ou une personne avec des choses, et qui, précédant toujours l'action considérée, est donc toujours comprise par la ou les personne(s) concernée(s) comme une invitation à faire ou à ne pas faire quelque chose. Dans le langage courant, nous disons que nous tombons dans une situation, qu'une situation "se produit", que nous nous "heurtons" à elle ou que nous y sommes "confrontés". Nous exprimons ainsi le fait que la situation est quelque chose qui précède notre action (ou notre inaction), mais qui appelle aussi celle-ci, parce qu'elle nous "concerne", nous "intéresse" ou nous "affecte". »¹² (op. cit., pp. 170-171). Il faut voir l'agir comme un dialogue avec la situation, Böhler parle de conception « quasi dialogique » (op. cit., p. 171).

Joas précise :

« Les situations ne provoquent pas nos actes, mais elles ne représentent pas non plus le simple arrière-plan sur lequel nous réalisons nos intentions. Nous ne percevons une situation qu'en fonction de nos aptitudes et de nos dispositions actuelles à agir. Quelle action

10. Idem, p. 66.

11. « Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. » in *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen, J.C.B.Mohr (Paul Siebeck) 1973. p. 149. « L'"objectivité" de la connaissance dans les sciences et la politique sociales » in *Essais sur la théorie de la science*. Trad. Julien Freund, Paris, Plon, 1965, p. 122.

12. Böhler Dietrich (1985) *Rekonstruktive Pragmatik. Von der Bewusstseinsphilosophie zur Kommunikationsreflexion : Neubegründung der praktischen Wissenschaften und Philosophie*. Frankfurt am Main, Suhrkamp, p. 252.

aura effectivement lieu, c'est ce qui se décide ensuite dans un retour réflexif sur la sollicitation reconnue dans la situation. » (op. cit., p. 171).

La vision de l'action est alors changée. Dans la conception téléologique, les mobiles représentent les causes de l'acte, et les plans sont des schémas d'exécution préétablis, auxquels l'acte se conforme tout au long. Or, dans l'autre conception, les plans et les mobiles sont plutôt les produits de l'action que leurs causes.

« Si donc l'intentionnalité doit être conçue comme un travail autoréflexif de prise de conscience et d'évaluation sur des quasi-intentions pré-réflexives ancrées dans des situations concrètes, alors les mobiles et les plans apparaissent comme les produits d'une telle réflexion, et non comme les causes réellement opérantes de l'agir. » (op. cit., p. 172)

Mais la réflexion sur ces quasi-intentions pré-réflexives requiert un médium. C'est Wright Mills qui a le mieux théorisé le phénomène. « Selon lui, le motif allégué d'un acte renvoie toujours à un vocabulaire standardisé des mobiles possibles et légitimes. » (op. cit., p. 172)

Pour se représenter l'agir sous une forme différente du schéma rationnel, on peut aussi s'inspirer de ce que Dreyfus dit de l'amour :

« Lorsqu'un homme tombe amoureux, il est amoureux d'une femme bien définie, mais ce n'était pas de cette femme en particulier qu'il éprouvait le besoin avant de tomber amoureux. Pourtant, une fois amoureux, autrement dit à partir du moment où il a trouvé satisfaction dans cette relation bien précise, ce besoin devient plus spécifique, il est le besoin de cette femme-là, et l'homme vient de faire sur lui-même une découverte créative. Il est devenu un nouvel individu, caractérisé par le besoin de cette relation spécifique, et il a l'impression qu'elle lui manquait depuis toujours. Dans ce genre de découverte créative, le monde revêt une signification toute nouvelle, qui n'est le résultat ni d'une découverte pure et simple, ni d'une décision arbitraire. »¹³ (op. cit., p. 173)

Dans cette situation-là – il en est de moins agréable – se retrouve le caractère quasi-dialogique de la relation à la situation. La créativité de l'agir se joue dans le fait que, dans la situation, les moyens et les fins ne sont pas donnés, ils sont le résultat de l'action qui se déroule dans ce dialogue avec la situation elle-même.

Livre énervant par bien des côtés, inabouti, et en même temps important, permettant de mettre en place beaucoup de choses et reposer (une fois de plus) la question théorique de l'action. Il montre combien il est difficile de rompre avec la théorie rationnelle de l'action, qui inspire les réformes dans les organisations¹⁴ et quels sont les fondements philosophiques d'une approche de l'action différente. Par contre, la dimension collective de l'action est mal appréhendée. On pourra en chercher les principes philosophiques plutôt chez Arendt, par exemple¹⁵ ■

Hervé Dumez

CNRS / École Polytechnique

13. Dreyfus Hubert L. (1979) *What Computers Can't Do. The Limits of Artificial Intelligence.* NY, Harpercollins, p. 277. (1984) *Intelligence artificielle. Mythes et limites.* Paris, Flammarion, pp. 357-358.
14. Voir Brunsson Nils (2006) *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization.* Copenhagen, Copenhagen Business School Press et Dumez Hervé (2007) « La mécanique de l'espoir selon Nils Brunsson : réformons pour être (enfin) rationnels. » *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 3, n°2, pp. 4-9.
15. Dumez Hervé (2006) « Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale. » *Le libellio d'Aegis*, vol. 2, n°3, pp. 10-24.

Responsable de la publication : Hervé Dumez
Rédaction : Caroline Mathieu - Colette Depeyre
Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton



AEGIS / Analyse Économique et Gestionnaire
des Institutions et des Stratégies
Proje(c)t

Jeudi 13 décembre 2007 - 14h30 à 16h30
AX - 5 rue Descartes 75005 PARIS

Le séminaire AEGIS

Jean-Claude Moisson

(Directeur de Recherche au CGS - Ecole Normale Supérieure des Mines de Paris)

Les règles en gestion

Jean-Claude Moisson est connu pour ses travaux sur les instruments de gestion, et leur rôle notamment dans le domaine de la gestion hospitalière. Au cours de cette séance, il abordera les problèmes de gestion sous l'angle de la règle autour de la question :

- quelles sont les relations entre la règle et l'instrument ?
- Peut-il y avoir règle sans instrument ?
- L'instrument implique-t-il toujours des conséquences en termes de règles, implicites et explicites ?
- Peut-il y avoir discordance entre règle et instrument ?

(Le papier est disponible pour ceux qui assisteront au séminaire)
Contact : michele.breton@shs.polytechnique.fr