

Bastien Jean (2008) "Trois conjonctures à partir de James susceptibles d'intéresser la gestion", *Le Libellio d'Aegis*, volume 4, n° 1, printemps, pp. 32-35 (dossier Raisonances)

---

## Sommaire

**1**

Comment l'individualisme méthodologique rend-il compte des règles ?

*R. Boudon*

**14**

Compte rendu du débat de R. Boudon

*J-B. Suquet*

**18**

Règles de gestion, outils, organisation

*J-C. Moisdon*

**27**

Compte rendu du débat de J.C. Moisdon

*J-B. Suquet*

---

### RAISONNANCES

---

**32**

Trois conjonctures à partir de James susceptibles d'intéresser la gestion

*J. Bastien*

**35**

Quarante ans d'analyse dynamique des capacités

*M. Marchesnay*

**39**

L'ethnographie virtuelle : reconstituer le contexte des interactions en ligne

Séminaire avec Anca Metiu

*H. Dumez*

**43**

"Schools of infomation" : What do they mean by that ?

*S. Bureau*

**56**

Prochain séminaire AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

---

## Trois conjonctures à partir de James susceptibles d'intéresser la gestion

\* "Raisonnances" est une expression imaginée avec Alain Jeunemaître, il y a quelques années, pour un projet d'émission de radio. Le mot renvoie à la fois à des débats dont il est fait écho, et à la forme argumentée, étayée, de cet écho. La rubrique s'ouvre ici par deux textes qui prolongent les deux derniers numéros spéciaux du Libellio pour les enrichir

Les chercheurs en gestion<sup>1</sup> s'intéressent de plus en plus à l'oeuvre des philosophes pragmatistes, dans la mesure où ils sont à la recherche d'une manière, différente des théories classiques, de penser l'action et la connaissance, qui corresponde davantage à ce qu'ils observent dans la réalité.

Dans ce contexte, James, par rapport à Peirce ou Dewey, est très « sous exploité », notamment pour des raisons éditoriales, mais qui sont désormais résolues (tous ses principaux livres sont à nouveau disponibles en français), alors qu'il est le premier à avoir donné une définition cohérente du pragmatisme à laquelle on peut se référer, plus facilement que pour les deux autres.

Notre objectif dans cet article consiste à présenter les principales thèses de James en nous appuyant sur son livre publié à partir de leçons qu'il a données en 1906 au Lowell Institute à Boston et à Columbia en 1907<sup>2</sup> et en nous aidant également du livre de David Lapoujade<sup>3</sup> pour en tirer trois conjectures, dont nous pensons qu'elles pourraient présenter un intérêt certain pour la gestion. Elles tournent toutes les trois autour de la manière de considérer les idées ou encore la pensée en gestion.

### Les effets pratiques des idées

Dans ces leçons, James donne successivement trois définitions du pragmatisme. Il le définit tout d'abord, à la suite de Peirce, comme une méthode permettant de trancher les questions métaphysiques et de clarifier nos idées à partir de leurs conséquences pratiques. C'est la définition du pragmatisme que l'on retient le plus communément.

Son application à la gestion pourrait aller de soi : c'est en effet le moins que celle-ci puisse faire, au regard de son objet, pourrait-on se dire, que de s'occuper des effets pratiques des idées qu'elle diffuse. De fait, c'est loin d'être le cas. La gestion entretient toujours et encore des liens forts avec un rationalisme qui se préoccupe peu des effets qu'il produit dans la réalité. Les exemples d'application à la gestion de la méthode pragmatique sont a priori peu nombreux, même si leur repérage n'est guère facilité. On peut toutefois évoquer, comme une illustration des travaux de ce type, ceux de Nils Brunsson, lorsqu'il décrypte les effets pratiques que poursuivent les individus et les organisations en adoptant la théorie rationnelle de la décision<sup>4</sup>. En stratégie, le courant « *Strategy As Practice* » rejoint parfois les mêmes préoccupations. Une première conjecture pourrait ainsi consister à explorer plus systématiquement cette voie.

Mais le principal intérêt de l'oeuvre de James, comme on va le voir, est dans la manière dont il suggère lui-même de procéder.

### Une démarche principalement dirigée contre l'abstraction

Dans un deuxième temps, James définit le pragmatisme comme une théorie de la connaissance selon laquelle nos idées, pour être vraies, doivent nous permettre « d'établir une relation satisfaisante avec d'autres parties de notre expérience, de les rassembler et de passer de l'une à l'autre grâce à des raccourcis conceptuels plutôt que de suivre la succession infinie des phénomènes particuliers »<sup>5</sup>. La thèse est ici beaucoup plus originale. Son articulation avec la définition précédente suppose de bien comprendre ce que James entend par pratique, non pas en l'opposant à une démarche théorique, mais comme l'attitude qui consiste à considérer la réalité, la pensée, la connaissance et également l'action en tant qu'elles se font. La méthode pragmatique en reçoit a priori une autre orientation que celle qu'elle a chez Peirce.

Comment se fait la pensée, comment une idée nouvelle émerge-t-elle ? Elle donne une direction, permet de se diriger au voisinage de l'objet visé à travers une série de médiations, de faits et de relations perçus, d'idées connues, etc. Ce qui suppose qu'elle s'accorde effectivement avec la réalité qu'elle prétend parcourir (son contexte), mais également avec le stock d'idées en notre possession. « Une nouvelle opinion peut être considérée comme « vraie » dans l'exacte mesure où elle répond au désir de la personne d'intégrer à son stock de connaissances ce qui est nouveau dans son expérience »<sup>6</sup>. Cela vaut à la fois pour les vérités de fait, les représentations mentales ou encore les noms, même si la manière dont ceux-ci nous guident vers l'objet visé peut alors être quelque peu différente. On voit en effet difficilement comment des descriptions circonstanciées pourraient se passer de ces distinctions (même si, par rapport à James, nous disposons aujourd'hui des avancées, parfois contradictoires il est vrai, de la philosophie du langage).

Comment vérifie-t-on les idées nouvelles ? Lapoujade fournit ici des indications, puisées dans le livre cité et dans d'autres ouvrages de James : « Vérifier [une idée] consiste à explorer le contexte au voisinage de l'orientation donnée par l'idée pour individualiser, concrétiser cette dernière. Nos idées nouvelles sont autant d'hypothèses qui doivent être éprouvées dans leurs conséquences »<sup>7</sup>. La vérification reste de fait souvent en suspens. D. Lapoujade explique alors que : « Chez James, le terme de vérificabilité a deux sens distincts. Suivant son premier sens, la vérificabilité est la connaissance à crédit par opposition à la connaissance en argent comptant de la vérification. Elle se définit comme une vérification possible : on se dispense de vérifier parce que, les effets de l'idée étant déjà connus, la vérification s'avère inutile [...]. Mais suivant le second sens, la vérificabilité est une vérification potentielle ou virtuelle [...]. On ne vérifie pas parce que le poids du contexte proche ou lointain est un signe suffisant pour provoquer notre croyance. La vérificabilité se confond ici avec un sentiment de confiance. Nous n'achevons pas plus nos vérifications que nos perceptions ne détaillent le champ qu'elles perçoivent ou que la pensée n'actualise d'un seul coup ce qui se presse sur les bord de son foyer central. Les signes suffisent. Ils agissent la plupart du temps, comme des condensés de vérification ou, suivant des expressions de James, des courts-circuits, des abrégés. »<sup>8</sup>

La construction d'idées nouvelles et leur vérification est un processus qui s'auto-alimente, explique James : « ces croyances nous poussent à agir, et aussitôt font apparaître ou naître à mesure, des faits nouveaux qui modifient en retour ces

croyances. De sorte que la pelote de la vérité qui s'enroule est le produit d'une double influence ; les vérités émergent des faits ; mais elles replongent au sein des faits et s'ajoutent à eux, lesquels à leur tour créent ou révèlent (peu importe le terme) une vérité nouvelle, et ainsi de suite. »<sup>9</sup>

Nous pensons alors pouvoir en tirer une deuxième conjecture susceptible de présenter un intérêt pour la gestion. Si l'on suit James, les idées utiles en gestion pourraient bien être celles qui montrent la direction de réalités que les acteurs expérimentent. Sous cette forme, sauf erreur de notre part, cette thèse apparaît relativement nouvelle. Beaucoup d'idées développées en gestion sont en effet très éloignées des expériences que font les acteurs eux-mêmes. Peut-être, en suivant James, pourrait-on proposer un programme de recherche portant plus systématiquement sur le rôle des idées en gestion, les liens qu'elles entretiennent entre elles, et leur rapport avec l'expérience des acteurs. Certains travaux portant sur les instruments de gestion, la sémiologie, ou la conception vont déjà en ce sens. Prenons par exemple le cas de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Elle recouvre un ensemble complexe d'outils et d'idées. Il s'agit d'un domaine où la notion d'ajustement (au sens, que lui donne James, de vérification d'une relation satisfaisante) des idées à l'expérience des différents acteurs (direction générale, responsables RH, représentants syndicaux, responsables opérationnels ou salariés de base, pour se limiter ici aux acteurs de l'entreprise) pourrait sans doute avantageusement se substituer à celle, le plus communément utilisée aujourd'hui, d'appropriation par les acteurs des différents dispositifs négociés.

### **Comment encourager la connaissance et l'action**

Dans ces conférences, James donne une troisième et dernière définition du pragmatisme compris comme le moyen théorique « d'accorder les façons de penser empiristes et les aspirations plus religieuses des hommes. »<sup>10</sup>, en s'accommodant « des abstractions tant qu'elles vous permettent de vous mouvoir parmi les faits particuliers et qu'elles vous mènent quelque part. »<sup>11</sup>. Abordé sous l'angle religieux et moral, le problème est toutefois plus large, puisqu'il concerne en réalité les conceptions propres à soutenir la connaissance et l'action en général : « par la reconnaissance du rôle actif de l'homme dans la connaissance, le pragmatisme prend parti pour la conception d'une réalité non pas toute faite et achevée, mais toujours en train de se faire et complétée par la connaissance même qu'on peut en avoir »<sup>12</sup> note Stéphane Madelrieux.

Nous avons besoin de concevoir le monde comme instable et indéterminé pour croire aux possibles que nous inventons, explique James : « Pour le pragmatisme pluraliste, la vérité croît au sein même de toutes les expériences finies. Elles s'appuient les unes sur les autres, mais l'ensemble qu'elles forment, s'il existe, ne repose sur rien. Nous « demeurons » tous dans l'expérience finie, mais l'expérience finie elle-même n'a pas de demeure. Rien en dehors du flux n'en garantit l'issue, il ne peut attendre le salut que de ses propres promesses et de ses propres forces »<sup>13</sup>.

Ce qui nous conduit à notre troisième conjecture, que nous pouvons simplement esquisser ici, qui viserait alors à reconsidérer la place et la définition de l'expérience en gestion, contre une conception qui tendrait, sur tous les sujets, vers un Tout

achevé, clos sur lui-même et garant de la cohérence de la pensée, dont on pourrait voir une illustration, pour continuer sur notre exemple, dans le fait qu'autant d'accords de GPEC finissent par ressembler à de véritables manuels de GRH.

Le tournant pragmatique que les sciences de gestion, et en premier lieu la théorie des organisations, ont partiellement pris au cours des vingt dernières années a conduit celles-ci à se focaliser sur l'action, sans doute quelque peu au détriment des idées. C'est peut-être tout l'intérêt de James que de suggérer une voie par laquelle celles-ci pourraient aujourd'hui être réintégréées à la réflexion ■

**Jean Bastien**

Consultant chez Syndex

1. Cf. par exemple le numéro spécial du *Libellio d'AEGIS* de novembre 2007 consacré au pragmatisme et à la recherche sur les organisations mais également les travaux plus anciens de Philippe Lorino *et alii* à partir de Peirce.
2. James William (2007, trad. franç.) *Le pragmatisme*. Paris, Flammarion. (1<sup>ère</sup> édition : *Pragmatism : A New Name for Some Old ways of Thinking*. New York, Longmans, Green & Co., 1907).
3. Lapoujade David (2007) *William James, Empirisme et pragmatique*, Paris, Éditions Les empêcheurs de penser en rond (1<sup>ère</sup> édition PUF 1997).
4. Cf. par exemple la présentation par Hervé Dumez de *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organisation* de Nils Brunsson dans le numéro du *Libellio d'AEGIS* du printemps 2007.
5. William James, *Le pragmatisme*, Éditions Flammarion, Paris, 2007, p. 122.
6. *Op. cit.* p. 127.
7. David Lapoujade, *Op. cit.* p. 70.
8. *Op. cit.* p. 72, 73 et 74.
9. William James, *Op. cit.* p. 245.
10. *Op. cit.* p. 131.
11. *Op. cit.* p. 133 et 134.
12. *Op. cit.* p. 331.
13. *Op. cit.* p. 272.