



HAL
open science

“ Un contre modèle de l’action : l’expérience selon Dewey

Hervé Dumez

► **To cite this version:**

Hervé Dumez. “ Un contre modèle de l’action : l’expérience selon Dewey. Le Libellio d’AEGIS, 2007, 3 (4), pp.18-24. hal-00281126

HAL Id: hal-00281126

<https://hal.science/hal-00281126>

Submitted on 20 May 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Dumez Hervé (2007) "Un contre modèle de l'action : l'expérience selon Dewey", *Le Libellio d'Aegis*, volume 3, n° 4, Numéro Spécial, novembre, pp. 18-24

PRAGMATISME ET RECHERCHE SUR LES ORGANISATIONS

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 *Comment nous pensons* 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

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

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

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

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 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 aplaniée 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 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 dissemblables. 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 ».

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 jus-

qu'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 chatolement.* » (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 humaine, 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, 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

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 AcÉ. Première édition : Dewey John (1934) *Art as Experience*. New York, Minton, Balch & Company.
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.
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.
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.

Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton