

## La philosophie de Luigi Pareyson et la recherche esthétique des pratiques organisationnelles : un dialogue

*Antonio Strati*

*RUCOLA, Université de Trento / i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay*

*Silvia Gherardi*

*RUCOLA, Université de Trento*

— Comment as-tu réalisé, Silvia, que la philosophie esthétique de Pareyson pouvait être importante pour étudier la pratique dans les organisations ?

— I am not sure, you always spoke about Pareyson, you wrote on his philosophical aesthetics here and there, but I've never paid too much attention to his work, I thought it was strictly tied to your aesthetic approach to study practice in organisational life.

Then, more recently, doing empirical study to understand social practice in organisational life, I somewhat discovered Luigi Pareyson and his aesthetics.

— Peut-on estimer que le tournant a été la publication en 2009 de l'article « Practice? It's a Matter of Taste! » dans *Management Learning* ? Il y est affirmé :

[When] work practices are viewed 'from within', what is of interest to the researcher is the intellectual, passionate, ethical and aesthetic attachment that ties subjects to objects, technologies, the places of practices and other practitioners.

In particular, I shall pay attention to the elaboration of taste 'from within' a community of practitioners and to the deployment of discursive practices for expressing aesthetic judgements, since taste is learned and taught as part of becoming a practitioner and it is performed as a collective, situated activity – taste-making – within practice (Gherardi & Strati, 2012, p. 160).

Dans cet essai, tu discutais davantage, en réalité, la sociologie des attachements d'Antoine Hennion que la philosophie esthétique de Pareyson. Mais, la théorie de la formativité de ce dernier allait t'intriguer de plus en plus, au-delà même de ce que j'écrivais. Au point que tu vas publier dans *Organization* un article où tu traites plus directement de sa théorie esthétique : « *To start practice-theorizing anew: the contribution of the concepts of agencement and formativeness* ».

— Yes, you could say so. In fact, the concept of formativeness inspired also the research project that I conducted with Manuela Perrotta and other researchers from our research unit RUCOLA, in order to interpret how materiality comes to matter within creative practices in craftsmanship (Gherardi & Perrotta, 2013 ; 2014). We operated a translation of this concept from aesthetic philosophy to practice theory and proposed its use to denote the process by which phenomena (for instance an object or a work of craft) acquire form within working practices.

Nowadays, I would say that “formativeness” is a term that should be added to the lexicon of practice to denote not only the process whereby the form emerges from the encounter with materials, but also a specific type of knowing process situated within practical creativity. From aesthetic philosophy, a contribution to the literature on organizational creativity is thus made by proposing a non-linear vision of the creative process, where the following aspects of the formative process – sensible knowing, co-formation of ideas and materiality, experimenting with playfulness, translating and hybridizing materials, realization and repetition – may explain how meaning and matter are intrinsically entangled in formativeness. In fact the main concern of a practice-based approach to creative practices is to understand the logic of the situation and the performance of action as practical knowledge which connects working with organizing, knowing with practising.

« Sans immerger son corps, Michelangelo se fond dans la mer. Le sculpteur se sent, à cet instant, entièrement libre. Et lorsqu'il se retourne vers la montagne qui, à quelques lieues de là, embrasse le paysage, une joie insoupçonnée éclate en lui. La beauté miraculeuse de la nature alentour lui signifie que tout est possible, qu'en créant, il devient maître de lui-même et de sa force. »  
(de Récondo, *Pietra viva*, p. 63)



Voilà rapidement introduit l'aspect principal du *background* de notre article écrit pour le *Libellio*. Il s'agit d'un petit morceau sur la théorie esthétique (de la formativité) du philosophe italien Luigi Pareyson (qui est très présent dans le livre d'Antonio sur l'esthétique) et de parler de son importance pour l'esthétique organisationnelle, car on a récemment traduit cette œuvre en français.

Le côté secondaire, occasionnel, mais tout aussi important, du *background* de cet article doit être cherché du côté d'un après-midi parisien passé à la librairie Vrin. Antonio avait noté, avec une certaine émotion, que *l'Estetica* avait été traduite en français. Dès lors, nous en avons parlé plus souvent dans les séminaires et les conférences où nous avons été invités, soit à Paris, soit à Nice-Sophia Antipolis, soit ailleurs en France. Comme chacun de nous deux s'est engagé, à des moments différents de notre recherche organisationnelle, dans un dialogue avec la philosophie esthétique de Pareyson nous avons opté pour une forme qui maintient, d'une certaine manière, la légèreté d'une conversation en train de se faire. L'écriture se fera à plusieurs voix – les nôtres et celles des « Autres » –, en diverses langues – italo-français et italo-anglais, avant tout, mais aussi français et anglais –, dans des styles différents – essais et narration – en texte et en image.

Mais, avant tout, « pourquoi » réfléchir sur la philosophie de Luigi Pareyson pour étudier les pratiques organisationnelles ?



- J'étais en train d'écrire *Organization and Aesthetics*, le livre que m'avait demandé la maison d'édition anglaise Sage et qui, quelques années plus tard, en 2004, est paru en français grâce à l'intérêt de Jean-François Chanlat pour cet ouvrage. Dans ce parcours d'écriture, j'avais « rencontré » un certain nombre de philosophes qui pouvaient aider à comprendre l'esthétique de la vie quotidienne au travail, c'est-à-dire le beau ou la laideur de l'ordinaire des organisations : Vico, Polanyi, Baumgarten, Husserl, Gadamer, Derrida, Vattimo, Dewey, Merleau-Ponty,

Simmel, Kant, d'autres encore, et notamment, Pareyson. Je me rappelle qu'il m'avait fasciné en particulier pour une phrase de sa Préface de l'édition de 1988 à *l'Estetica*. Cette toute petite phrase mit la philosophie esthétique de Pareyson au centre de mon approche esthétique de l'étude de la vie quotidienne du travail dans les organisations. Je la trouvais familière, en termes d'expériences faites et en termes de recherche sociologique qualitative ; mais, en même temps, je la trouvais très mystérieuse, pour les horizons d'exploration qu'elle ouvrait. Central est pour *l'Estetica*, affirme-t-il (2007, p. 24), le concept de formativité :

entendu comme union inséparable de production et d'invention ; « former » signifie « faire » en inventant en même temps la « manière de faire », autrement dit réaliser en procédant seulement par tentatives vers la réussite et en produisant de cette façon des œuvres qui soient « formes ». Le livre étudie la formativité dans l'activité humaine tout entière,

C'est-à-dire qu'il s'agit d'un concept qui donne à l'esthétique les racines du quotidien, du travail, de l'organisation. Cela, bien sûr, dans les mondes de l'art, comme les appellerait Howard Becker (1988/1982) ; mais aussi au dehors de ces mondes, dans les mondes des organisations et dans la société en général.

« Je crois qu'il était jaloux.  
— Jaloux de quoi ?  
— De mon talent.  
— C'est quoi le talent ? »  
Michelangelo réfléchit.  
« C'est ce qu'on a en soi et  
qu'on se croit obligé d'exprimer. »  
(de Récondo, *Pietra viva*, p. 100)

\*\*

Concevoir l'art en tant que « faire », « faire concret », et « dans un contexte d'éléments matériels et techniques », signifie, avant tout, marquer une distance, une rupture et un changement profond avec l'esthétique de Benedetto Croce, remarque Umberto Eco dans *La definizione dell'arte* (1990/1968, pp. 9-11). Celui-ci « fut le point de départ et l'ambitieux dessein » de *l'Estetica*, affirme Pareyson dans la Préface (2007, p. 21). En effet, dans « *l'immédiat après-guerre l'esthétique crocéenne était encore en Italie la seule à laquelle il était fait référence* ». Son livre *Estetica* devient « *the third and last (after Croce and Gentile's) of the great books on aesthetics written in the twentieth century in Italy* », affirme Peter Carravetta (2010, p. 99) dans son compte rendu de la récente publication en anglais d'une sélection d'essais du philosophe italien. Il explique (*ibid.*) :

[T]he appearance of a substantial selection of Luigi Pareyson's writings in English is motive for a transnational celebration in the history of ideas. A thinker of the rank of Gadamer and Ricoeur, to whom he is often compared, surprisingly little has been known or written about him. An original interpreter of existentialism and German Idealism, Pareyson developed an authentic hermeneutic in the nineteen-fifties, a time in which the Italian panorama was being shaped by growing Marxist hegemony.

On peut penser surtout, à propos de l'influence marxiste, à des œuvres post-crociennes comme la *Critica del gusto* de Galvano della Volpe, parue en 1960 et révisée et republiée plusieurs fois. Pareyson, au contraire, était un intellectuel catholique, engagé dans le « Partito d'azione » et dans « Giustizia e Libertà » pendant la résistance contre le nazi-fascisme. Né en 1918, il travaille à l'université de Turin presque jusqu'à sa mort, en 1991. Dans les années 1935 et 1936, il fréquente Karl Jaspers à Heidelberg et il commence à publier en Italie, dans les années quarante et cinquante, des essais

sur sa philosophie existentialiste et celle de Kirkegaard, de Heidegger et, surtout, de Schelling. Ensuite, il publiera sur l'esthétique et sur l'interprétation – *Estetica. Teoria della formatività* (1954) et *Conversazioni di estetica* (1966) avant tout – jusqu'à son dernier ouvrage *Ontologia e libertà* (1995). Dans son activité de professeur à l'université de Turin, il aura parmi ses disciples le sémiologue Umberto Eco et les philosophes Gianni Vattimo, Mario Perniola et Sergio Givone, qui travailleront sur l'esthétique, et il dirigera aussi la revue *Rivista di Estetica*.



Homme livre, maison natale de Pessoa à Lisbonne (17 octobre 2014)

On peut désormais, en anglais comme en français, avoir une vision complexe de sa recherche philosophique, herméneutique et existentialiste. En français, grâce au travail de traduction du philosophe Gilles Tiberghien et de ses collègues, on dispose d'une trilogie importante : en 1992 paraît *Conversations sur l'esthétique*, composées d'une collection d'essais en partie différente de la version italienne de 1966. En 1998, est traduit *Ontologie et liberté*, le dernier livre de Pareyson ; enfin, en 2007, paraît *Esthétique. Théorie de la formativité*, « le grand livre d'esthétique » selon Carravetta, qui nous ramène loin dans le temps, en 1954, alors que Pareyson « était âgé de trente-six ans », mais, malgré son jeune âge, « n'était alors pas un inconnu » (Tiberghien, 2007, p. 5). Ce dernier livre reprend des essais parus entre 1950 et 1954 dans la revue *Filosofia* et il sera republié plusieurs fois, jusqu'à l'édition de 1988 traduite en français en 2007. C'est lui qui sera discuté ici, même si les trois livres sont fortement liés entre eux. Ils organisent les renvois de l'un à l'autre et aident à comprendre, d'un côté, la philosophie esthétique de Pareyson et, de l'autre, sa pertinence pour la recherche esthétique à propos des pratiques organisationnelles.

Il faut partir, en tout cas, des études de Pareyson sur l'existentialisme – allemand, français et russe (1943) – dans lesquelles il prend ses distances avec Martin Heidegger – à qui il reproche l'oubli du caractère charnel et vivant de l'existence humaine – et avec Hans-Georg Gadamer, car il rejette la déresponsabilisation du sujet, du moi concret, dans le processus interprétatif. Sa recherche sur l'existentialisme, en fait, est fondamentale pour comprendre sa philosophie esthétique : son argument principal est que la personne humaine devrait être conçue en termes de liberté du moi, en termes d'un sujet vivant qui est concret et qui est l'incarnation du corps, c'est-à-dire d'un sujet qui est irréductible à un principe formel. Pour lui :

[...] la différence est la référence qui constitue la personne. La personne appartient à l'existence des expériences sensibles dans lesquelles elle est impliquée en même temps qu'elle y participe. (Strati, 2004, p. 114)

La dimension d'expérience sensible, concrète et charnelle de l'existence humaine, qui caractérise sa philosophie existentialiste et herméneutique, est présente dans son livre *Estetica*, où il introduit, avec le style systématique d'un traité, un changement paradigmatique à l'égard de la théorie esthétique de Benedetto Croce. Si Croce « distinguait soigneusement l'art de ce qui n'en est pas, en particulier de la morale ou de la connaissance, estimant qu'elles n'intervenaient en rien dans notre appréciation esthétique » (Tiberghien, 2007, p. 9), l'esthétique de la production et de la formativité de Pareyson proposée dans l'*Estetica*

n'est donc pas une *métaphysique de l'art* mais une *analyse de l'expérience esthétique* ; non pas une définition de l'art considérée abstraitement en elle-même mais une étude de l'homme qui fait art et dans l'acte de faire art. En somme une réflexion philosophique conduite sur l'expérience esthétique et tendant à la problématiser dans son ensemble. (2007, p. 23)

Elle commence par le concept même de « faire » pour le problématiser dans le cadre de la théorie de la formativité. Le *primat* du « faire » n'est pas nouveau dans la tradition philosophique italienne, à commencer avec Giambattista Vico (1725), pour continuer avec des philosophies esthétiques contemporaines de Pareyson, comme l'esthétique ouverte et pragmatique de Antonio Banfi (1988) ou l'esthétique phénoménologique de Luciano Anceschi (1992).

Parmi tous les aspects que le concept de faire peut revêtir, comme appliquer, pour bien faire, quelque chose de prédéterminé, de déjà établi ou d'imposé, c'est le faire qui, pendant qu'il se fait invente la façon de faire, qui se trouve au centre de la réflexion esthétique de Pareyson. La raison en est que l'on trouve ici un lien avec une opération qui est formative, un « former » qui

signifie en même temps « faire » et « savoir faire » : faire tout en inventant la manière avec laquelle, dans tel cas particulier, ce qu'il y a à faire se laisse faire. Former signifie « parvenir à faire », c'est-à-dire faire en sorte que, sans recourir à des règles techniques déjà établies ou disponibles, on puisse et on doive dire que ce qui a été fait l'a été comme il fallait qu'il le fût.

En un mot : former signifie d'un côté faire, c'est-à-dire accomplir, exécuter, produire, réaliser, et, de l'autre, trouver la manière de faire, c'est-à-dire inventer, découvrir, figurer. (Pareyson, 2007, p. 73)

Son attention à la fabrication, à la production et à l'organisation, à l'esthétique comme action, est, en un mot, l'attention à l'esthétique comme acte qui forme. « Former », donner des « formes », inventer et créer des « formes » est bien présent dans la quotidienneté organisationnelle. Rafael Ramírez – pionnier des études sur la dimension esthétique des organisations publiées avec celles de Vincent Dégot, de Brian Rusted et d'autres chercheurs dans le numéro spécial de *Dragon* que Pierre-Jean Benghozi a dirigé (1987) – le souligne, non pas avec référence à Pareyson, mais à l'esthétique de Susanne Langer et de Ernst Cassirer :

form (and our apprehension of it) is essential to organizational phenomena (as we know them). It is in fact very hard to think of organizations without thinking of form – people in organizations *perform*; managers *reform* and *transform* organizations; are concerned about subordinates *informally deforming* their views; so they *form* their personnel and ensure they wear *uniforms* that manifest their *formal* selves to others, who become *informed*. (Ramirez, 2005, p. 32)

Or, cette action – former – « *implique une activité interprétative de la personne et la re-proposition de la différence* » (Strati, 2004/1999, p. 114).



— Si je pense à ma recherche artistique en photographie, je vois bien ces deux côtés de la même expérience esthétique, l'activité interprétative et la re-proposition d'une différence. La photographie de ce mur – Pas de porte – a été « prise » à Arles, dans le Sud de la France, et « faite » à Trento, dans le Nord de l'Italie, en 1990. Il s'agit d'une photo Polaroid, à la fin, car « Pas de porte » est commencée par une diapositive Kodak de moyen format. La Bibliothèque Nationale de France

à Paris, rue Richelieu, l'a voulue quelques années après pour les collections du Département des Estampes et des Photographies.

La distinction entre la photo qui est « prise » et la photo qui est « faite » est toujours importante en photographie et, en particulier, dans mon art photographique. Ici, en plus, cette distinction nous laisse entrevoir qu'il y a une petite histoire à conter sur la réalisation de cette photographie, une histoire où l'on verra bien que la création est un procès organisationnel, comme le soutiennent, entre autres, Thomas Paris dans son livre *Manager la créativité* (2010) et Pierre Guillet de Monthoux (2004) avec son approche artistique de l'étude des organisations, c'est-à-dire une des quatre approches – « archéologique », « empathico-logique », « esthétique », « artistique » – qui, selon moi, composent les études organisationnelles esthétiques (Gherardi & Strati, 2012, pp. 232-238).



J'étais en train de proposer certaines de mes photos à Barbara Hitchcock, directrice de la Polaroid International Collections de Cambridge, aux États Unis, quand les responsables de Polaroid Italia – Renato Broglia et Achille Saporiti – m'ont demandé :

Antonio, comment t'aider dans ta recherche artistique ? Aimerais-tu explorer par exemple les possibilités du nouveau matériel Polaroid, le T-809 ?

J'ai reçu ce nouveau Polaroid et l'équipement spécifique pour obtenir des tirages de dimension 20×25 cm ou 8×10 *inches* comme on dit en anglais. Il s'agit d'estampes obtenues presque immédiatement, par contact, grâce à des substances chimiques contenues dans une minuscule enveloppe interposée entre négatif et positif à étendre de façon régulière entre les deux surfaces. Il faut se souvenir que la photo numérique et les logiciels pour la travailler ne constituaient pas, à la fin des années

1980, le standard photographique tel qu'il existe aujourd'hui. On comprend bien, alors, le but de ce Polaroid : être une épreuve photographique – et non pas la photo finale – pour que le photographe puisse évaluer immédiatement les couleurs, les lumières et l'image dans son ensemble avant de faire la photographie définitive d'une publicité ou d'un catalogue de produits industriels ou autre chose encore.

J'ai réalisé mes premières images et commencé à maîtriser aussi bien le Polaroid que l'équipement pour le travailler. Ce matériel photographique me fascinait. Les photos devenaient toujours plus belles. Mais, où était ce « je ne sais quoi » qui les aurait identifiées avec moi, avec mes « photopoésies » ? Voilà la question posée par Pareyson au niveau de l'activité interprétative et de la re-proposition de la différence dans sa théorie de la formativité. Elle souligne combien le processus de création est à la fois organisationnel et personnel. Dit autrement, où était mon travail si je faisais juste des photos que d'autres photographes auraient pu tout aussi bien faire ? Alors, j'ai tout changé.

Je me suis replongé dans mes archives photographiques et j'ai choisi cinq ou six diapositives 6×6 cm faites avec mon appareil Hasselblad, qui étaient un peu dans ma mémoire visuelle, qui avaient du charme et, aussi, qui m'intriguaient. J'ai commencé par en projeter une sur le négatif du Polaroid T-809 à travers l'agrandisseur. De cette façon, j'ai abandonné l'appareil photographique 20×25 pour lequel ce matériel avait été pensé. J'ai également mis de côté l'appareil spécifique pour développer les polaroids et réaliser les estampes qu'on m'avait envoyées. À ces rouleaux bien calibrés pour rompre la petite enveloppe avec les substances chimiques et les faire couler d'une manière précise et régulière entre le négatif et l'estampe, j'ai préféré un rouleau de cuisine, à manier à la main, comme on le fait en préparant les pâtes.

Finalement j'ai commencé à voir la re-proposition de ma différence. Mais je ne me suis pas arrêté là. J'ai détaché très délicatement (un très long travail) la couche photographique de son support original. Je me suis trouvé, alors, en contact direct avec ce qui faisait l'image photographique, c'est-à-dire le matériel photographique sensible qui, à ce stade, ayant perdu son support, n'avait plus sa forme initiale. J'ai alors manipulé ce matériel qui présentait tous les éléments de la photographie, mais n'était plus une photo, pour l'étendre sur un papier à dessin, mais d'un format supérieur, un papier 30×40 cm. Sur ce nouveau support, ce matériel reprenait la forme d'une image photographique qui, au lieu de reproduire en une autre dimension la diapositive 6×6 cm, l'évoquait plus simplement.

Ensuite j'étudiais cette première couche sur le papier de dessin, j'en explorais les formes détournées que j'avais construites, j'en examinai la saturation des couleurs, j'en interprétais la force expressive et le « sens », tout autant en photographie que dans mon art. Et je recommençais. J'ajoutais une deuxième couche sur la première et, puis, d'autres encore, s'il le fallait, jusqu'à ce que je ne puisse plus travailler cette image.

Chaque œuvre prenait des jours, en dépit de l'auréole de développement immédiat de la photographie Polaroid. C'était une photographie définitive et non pas une épreuve, un intermédiaire vers la réalisation finale. Mes mains qui manipulaient une couche sur l'autre sur le papier à dessin avaient comme le dernier mot, car c'étaient elles qui modifiaient le travail des appareils et des équipements techniques pendant les dernières phases du processus de création photographique.

Polaroid Italia a publié dans son magazine consacré aux photographes professionnels quelques-unes de ces photopoésies (Saporiti, 1990) et Barbara Hitchcock (2005, p. 16) a écrit qu'elles étaient

the first Polaroid Emulsion Lifts that I had ever seen [...], 8×10 inch prints characterized by a dimensionality I had never before witnessed.

Voilà ce que signifie pour moi l'esthétique de Pareyson : en créant chacune de mes photopoésies, j'ai aussi inventé la manière de la faire.

\*  
\*\*

Quelle que soit la forme qu'on veut créer et l'œuvre qu'on a l'intention de faire, observe Pareyson (2007, p. 74) :

on ne connaît pas clairement à l'avance la manière de la faire, mais on doit la découvrir et la trouver. C'est seulement après l'avoir découverte et trouvée que l'on verra clairement qu'elle était précisément la manière dont l'œuvre se devait d'être faite. Pour découvrir et trouver la manière dont il faut faire il est nécessaire de procéder en essayant, c'est-à-dire en figurant et en inventant diverses possibilités, qu'il faut mettre à l'épreuve à travers la prévision de leur issue et qu'il faut sélectionner selon qu'elles sont ou non capables de résister à l'épreuve, si bien que, de tentative en tentative, de vérification en vérification, on parvient à inventer la possibilité qu'il nous fallait.

L'œuvre d'art – ajoute Pareyson (2007, p. 245) – « *ne vit que dans l'exécution que l'on en fait* », même si cela n'implique pas que « *l'œuvre se réduit à son exécution* » ou que l'exécution puisse remplacer et représenter l'œuvre, ou la traduire. Pareyson, à la différence de Croce qui ne traitait pas la question de la matérialité de l'art qui rend spécifique chaque genre artistique, remet donc en valeur la matière et la technique dans l'art et en fait un élément caractéristique de sa théorie de la formativité. Il souligne

le caractère librement actif de la personne humaine qui se place devant l'œuvre et en la discutant la comprend, et en la comprenant manifeste toutefois sa propre personnalité. (Eco, 1990/1968, pp. 20-21)

Mais la matière elle-même exprime aussi dans l'œuvre d'art sa « personnalité », comme on l'a vu avec le matériel photographique particulier, produit de la fin des années 1980 par le *leader* de l'industrie de la photo instantanée – Polaroid – pour le marché de la photographie professionnelle et commerciale. En effet, un certain nombre de *Art Photographers* ont exploré, étudié et manipulé le Polaroid T-809 pour le faire vivre non tant comme étape intermédiaire d'un travail photographique, qu'au contraire, comme forme photographique définie et libérée de ses constrictions industrielles : c'est le *pathos* des *artefacts* organisationnels, commenterait Pasquale Gagliardi grâce à son approche empathico-logique (2006).

Quand Michelangelo disait que la statue demeurait déjà dans le bloc de marbre, il voulait simplement dire que faire la statue ne consistait pas seulement à donner des coups de marteau sur la pierre, mais à comprendre toutes les possibilités innées du matériel. (Eco, 1990/1968, p. 196)

« ... Dans son art, il [Michelangelo] a toujours sculpté la pierre pour la transformer en peau, pour qu'elle ne soit plus que chair et tissu. Maintenant, il réalise que ses personnages veulent devenir marbre, ne désirent rien d'autre que de voir leur peau se pétrifier jusqu'à en être rugueuse, afin de retourner à ce qu'elle est véritablement : des souvenirs millénaires fossilisés, emprisonnés dans le cœur blanc de la montagne. Que la chair se fasse pierre. Ne l'obliger à rien d'autre. »  
(de Récondo, *Pietra viva*, pp. 172-173)





C'est alors le processus de création, en tant que processus organisationnel et personnel, comme on a souligné plus haut, qui « *remet en mouvement la fixité de l'objet accompli* » et le renvoie vers l'histoire de sa production – comme l'affirme Paolo D'Angelo (2011, pp. 166-167). Et c'est un philosophe italien, Pareyson, qui met « *au centre de l'esthétique le caractère dynamique de l'expérience artistique* » pour l'artiste lui-même, avant tous les autres, lecteurs, interprètes ou critiques d'art. L'interprétation des réussites fabriquées constitue un processus qui est en marche, ininterrompu, qui en saisit les différences irréductibles, sans jamais atteindre une vérité définitive, mais en saisissant l'existence récurrente d'une vérité, toujours nouvelle, toujours présente dans son intégralité (Strati, 2004, pp. 113-118).

L'interprétation de l'œuvre la fait vivre, et l'histoire des interprétations « *est la vie de l'œuvre* », même si

l'œuvre ne s'en enrichit pas, car elle demeure toujours la même, immuable et pérenne, stimulant ses propres exécutions, toujours identique à chacune d'elles et les dépassant pourtant toujours : en se succédant elles profitent des précédentes et peuvent en tirer avantage pour des révélations toujours nouvelles. (Pareyson, 2007, p. 249)

Pour rendre ces affirmations moins abstraites, il faut retourner à la centralité de l'exécution dans la théorie de la formativité, point qui a déjà été souligné, et faire référence, par exemple, au théâtre, à la musique, à la performance artistique, à la fabrication des copies dans la sculpture ou en peinture. L'œuvre, commente Eco (1990/1968, pp. 30-31), consiste en un ensemble complexe d'interprétations relatives à sa genèse, à sa structure, à son lecteur ; dit autrement, dans l'esthétique de Pareyson, l'œuvre « *est les réactions interprétatives qu'elle suscite* » et ces interprétations se réalisent « *comme un parcourir son processus génétique* », c'est-à-dire la « *résolution en style* » du processus génétique historique.

Une chaise, par exemple, est toujours concrète et différente, pas uniquement par sa forme, la structure de son matériau, ou parce qu'elle symbolise différentes organisations et sociétés. Elle l'est en vertu de « son utilisation effective » – c'est-à-dire en vertu de la séquence infinie d'actes interprétatifs qui en font une « chose particulière ». (Strati, 2004, p. 116)

Ce qui ne veut pas dire qu'on doit nécessairement partir des antécédents de l'œuvre pour en comprendre la valeur et qu'il faut obligatoirement revenir sur ses points de départ, sur son « *spunto* », c'est-à-dire le germe, l'embryon, l'œuvre *in nuce*. Cela pose le problème d'accepter un discours métaphysique – qui est présent dans la théorie de la formativité comme « *métaphysique de la figuration* » – vers lequel, au contraire, grâce à l'équilibre général que Pareyson a donné à son esthétique, on peut se maintenir librement « suspicieux », comme écrit Eco (1990/1968, pp. 21-22). Et, d'autre part, Pareyson même précise dans sa « Préface de l'édition de 1988 » (2007, p. 23) que la théorie de la formativité n'est pas « *une métaphysique de l'art* » et que son esthétique ne consiste pas en « *une définition de l'art considérée abstraitement en elle-même* », mais dans « *une analyse de l'expérience esthétique* », dans une étude de la personne « *qui fait art et dans l'acte de faire art* ». L'œuvre

se justifie d'elle-même et manifeste elle-même sa valeur, dit d'elle-même tout ce qu'elle a à dire, et on ne peut pas affirmer qu'elle est réussie si pour être comprise elle doit renvoyer à autre chose, fût-ce même le processus de sa composition tel qu'il résulte des documents historiquement analysables. (Pareyson, 2007, p. 115)

Il s'agit d'un rapport dialectique, donc, continue Pareyson, « où l'œuvre renvoie au processus de sa formation seulement en tant que celui-ci est interne », d'une considération dynamique, donc, de l'expérience esthétique pour l'artiste même. L'artiste, en fait, « pense, ressent, voit, agit par formes », écrit Pareyson (2007, p. 38), et si

toute opération est toujours *formative*, au sens où elle ne peut pas être soi-même sans l'acte de former, et où l'on ne peut penser ou agir qu'en formant, en revanche l'opération artistique est *formation*, au sens où elle se propose intentionnellement de former, et en elle le penser et l'agir interviennent exclusivement pour lui rendre possible le fait de n'être que formation.

L'art est donc « former pour former », « pure formativité », est « un processus d'invention et de production » que l'on exerce « en poursuivant uniquement la forme pour elle-même », est l'intentionnalité de réaliser des œuvres « mais seulement pour soi-même » (*ibid.*).

Mais, l'expérience humaine « toute entière » a un caractère esthétique.

C'est justement parce qu'il y a, dans le « pouvoir opéral » humain tout entier, un côté inventif et novateur comme condition première de toute réalisation, qu'il peut y avoir art *dans* toute activité humaine, mieux : qu'il y a l'art *de* toute activité humaine. Il faut de l'art pour faire n'importe quelle chose : il s'agit toujours de « faire avec art », c'est-à-dire d'alimenter grâce à l'invention et de mener à la réussite ce « faire » quelconque qui est présent dans une opération donnée. (Pareyson, 2007, pp. 33-34)

La formativité coïncide ainsi avec l'esthétique de l'art d'organiser, de l'art de gérer une entreprise, de l'art de régler une machine ou de l'art de faire du *design* en dessinant la carrosserie d'une voiture ou l'expérience d'un lieu ou d'un événement.

\*  
\*\*

- Antonio, you have already illustrated in details how to understand what we mean by « sensible knowing » and how we are indebted to Pareyson. Nevertheless I wish to add a little fragment from our empirical research to show the *agencement* (in Deleuze and Guattari's terms) of formativeness in embodied competence. For instance, we offered (Gherardi & Perrotta, 2013, pp. 237-238) the example of Emma, a fashion designer, who recounts her relationship with cloth as follows:

In my head it works in different ways... I can be inspired by the fabric, right? I'm there, I sniff the fabrics, I touch them, I have visceral relationships with the things, so that I can be inspired by the cloth, I go and look at it, and I say "Gosh, this fabric is just right for a coat I'm working on, with the neck like this..."

The relationship with the fabric is described through sensory perceptions: sniffing, touching, and looking are the verbs used to convey this physical and bodily relationship with an active matter. At the same time, however, sensoriality and the relationship with materiality are identified as the real sources of inspiration: not only does the fabric arouse corporeal and sensorial reactions but it is so indissolubly embedded in the formative process that it is at once an active stimulus and a passive material to be shaped. The craftswoman associates the material (the fabric) with the accomplished form (« a coat that I'm working on, with the neck like this »), discursively representing its indistinguishability. The activity/passivity dichotomy is blurred in favour of the entanglement of matter and intention.

I wish to illustrate another aspect crucial to the entanglement of knowing, doing and identity aptly expressed by Pareyson's words, that « the artist makes the

work and the work makes the artist ». In the case of craftsmanship, we may say that « the craftswoman makes the product but it is her knowing-how that makes the craftswoman ».

The difference between the craft product (the objective) and formativeness in practice is well narrated by Elisabetta, a tailoress (Gherardi & Perrotta, 2014, p. 140):

Dressing impossible women, that's a real mission impossible! Dressing imperfect bodies, that's my great satisfaction! Dressing well someone who's got nothing shapely about her, that's the real challenge! Dressing a manikin is the easiest thing in the world; dressing a normal person is the easiest thing in the world; dressing defective bodies, that's an achievement, and when you're successful it's a challenge [defeated], because you have to disguise flaws, you have to emphasise the beautiful part, so the dress must be deceptive, it must hide what is wrong, enhance it at the correct point... The eye must fall on the beautiful part, the tailoress doesn't just make the dress, she must make...a miracle, well perhaps not 'a miracle', but she must play with the bodily forms...

The tailoress's sensory abilities, taste, and aesthetic judgement are summarized in this excerpt, which evocatively recounts success (a dress made to measure), not as a simple « manual » activity but as a « miracle ». A ludic dimension is at the core of the narrative: playing with materiality, experimenting with it on a body, inventing technical solutions – these are all elements that express a knowledgeable *modus operandi*, i.e. a knowledgeable way of doing.

In describing this *agencement* of bodies and materials and ideas as it happens, the categories of tentativeness, play, experimentation, or exercises, can be used. These are the modalities of the material agency which lead both the craftswoman and the material towards formation of the completed work. They give the idea of the practice that proceeds towards its finished form, but not through a linear process of design/execution, but instead according to a temporality and an inner rhythm to the unfolding of the formativeness that indeed proceeds towards a goal, but not in a linear and predictable manner.

- Il ne faut jamais oublier, Silvia, « *the critical power of practice-based studies* » (Gherardi & Strati, 2012, p. 238), c'est-à-dire que la formativité et l'esthétique nous conduisent à explorer aussi la laideur et le grotesque du quotidien du travail dans les organisations. Dans la recherche sur le terrain, on entend plus souvent qu'on ne le pense des jugements esthétiques et des affirmations de ce type :

Travailler dans cette organisation est déprimant. Les bâtiments sont laids, les gens sont laids, tout est laid, et nous devenons de plus en plus laids avec le temps. (Strati, 2004, p. 151)

Pareyson, il faut le réaffirmer, n'est pas le seul philosophe et intellectuel à mettre la dimension esthétique au centre de l'œuvre humaine, même là où on n'est pas en train de faire des œuvres d'art et, donc, de former pour former. Il a été question plus haut d'autres philosophes italiens, du pragmatisme de John Dewey et de la sociologie de Georg Simmel. Ce dernier, par exemple, en concluant son livre sur Rembrandt en 1916, écrit qu'il n'y a pas d'œuvre humaine, si l'on excepte les imitations, qui ne soit en même temps créative et constructive. Elle réinterprète en effet ce qui existe déjà et le reconfigure en vue de le former d'une manière qui maintient l'unité de l'œuvre.

On pourrait continuer encore avec d'autres intellectuels et philosophes, surtout dans le cas de la recherche esthétique sur le quotidien organisationnel, comme

je l'ai fait dans mon chapitre pour le livre sur la philosophie des études organisationnelles (Strati, 2016). En effet, la philosophie esthétique constitue une référence pour le *background* philosophique et sociologique de la recherche sur les pratiques organisationnelles.

*Je goûte donc j'existe localement.*

*L'objet du goût existe, concret, singulier, autrement qu'en une suite finie, courte, de termes techniques. Il porte et cède le détail virtuellement infini qui fait soupçonner, deviner le réel, l'objet du monde. Le sujet du goût, maintenant, existe localement, dans la bouche et son voisinage, qui, sans goût, n'existerait pas. (Serres, 1985, p. 293) ■*

## Références

- Anceschi Luciano (1992/1936) *Autonomia ed eteronomia dell'arte. Saggio di fenomenologia delle poetiche*, Milano, Garzanti.
- Banfi Antonio (1988/1947) *Vita dell'arte. Scritti di estetica e di filosofia dell'arte – Opere*, vol. V. A cura di E. Mattioli et G. Scaramuzza, Reggio Emilia, Istituto "A. Banfi".
- Becker Howard S. (1988/1982) *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion. [trad. de *Art Worlds*, Berkeley, University of California Press].
- Benghozi Pierre-Jean [ed] (1987) Special Issue on "Art and Organization", *Dragon*, vol. 2, n° 4.
- Carravetta Peter (2009) "Review article. Form, person, and inexhaustible interpretation: Luigi Pareyson, Existence, Interpretation, Freedom, Selected writings. Translated, and with an introduction, by Paolo Diego Bubbio, Davies Group Publishers, 2009", *Parrhesia*, n° 12, pp. 99-108.
- D'Angelo Paolo (2011) *Estetica*, Roma-Bari, Laterza.
- de Récondo Léonor (2013) *Pietra viva*, Paris, Sabine Wespieser.
- Della Volpe Galvano (1960) *Critica del gusto*, Milano, Feltrinelli.
- Eco Umberto (1990/1968) *La definizione dell'arte*, Milano, Mursia.
- Gagliardi Pasquale (2006, 2<sup>nd</sup> ed.) "Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life", in Clegg Stewart R., Hardy Cynthia, & Nord Walter R. [eds], *The Sage Handbook of Organization Studies*, London, Sage, pp. 701-724.
- Gherardi Silvia (2015, forthcoming) "To start practice-theorizing anew: the contribution of the concepts of agencement and formativeness", *Organization*.
- Gherardi Silvia & Perrotta Manuela (2013) "Doing by inventing the way of doing: Formativeness as the linkage of meaning and matter", in Carlile Paul, Nicolini Davide, Langley Ann & Tsoukas Haridimos [eds], *How Matter Matters: Objects, Artifacts and Materiality in Organization Studies*, Oxford, Oxford University Press, pp. 227-259.
- Gherardi Silvia & Perrotta Manuela (2014) "Between the Hand and the Head: How Things Get Done, and how in Doing the Ways of Doing are Discovered", *Qualitative Research in Organization and Management*, vol. 9, n° 2, pp. 134-150.
- Gherardi Silvia & Strati Antonio (2012), *Learning and Knowing in Practice-based Studies*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Guillet de Monthoux Pierre (2004) *The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing from Wagner to Wilson*, Stanford, Stanford Business Books.



*Colonne du savoir,  
Pierre-Jean Couarraze (1944)*

- Hitchcock Barbara (2005) "When Land met Adams", *The Polaroid Book*, Los Angeles, Taschen, pp. 12-23.
- Pareyson Luigi (1943) *Studi sull'esistenzialismo*, Firenze, Sansoni.
- Pareyson Luigi (1992/1966) *Conversations sur l'esthétique*, Paris, Gallimard. [trad. de *Conversazioni di estetica*, Milano, Mursia].
- Pareyson Luigi (1998/1995) *Ontologie de la liberté. La souffrance et le mal*, Paris, Éditions de l'Éclat. [trad. de *Ontologia della libertà. Il male e la sofferenza*, Torino, Giulio Einaudi].
- Pareyson Luigi (2007/1954) *Esthétique. Théorie de la formativité*, Paris, Éditions Rue d'Ulm. [trad. de *Estetica. Teoria della formatività*, Torino, Edizioni di Filosofia].
- Paris Thomas (2010) *Manager la créativité. Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès....*, Paris, Pearson.
- Ramírez Rafael (2005) "The aesthetics of cooperation", *European Management Review*, vol. 2, n° 1, pp. 28-35.
- Saporiti Achille (1990) "Photopoesie di Antonio Strati", *Landscape. Panorama della fotografia professionale*, vol. 9, pp. 20-23.
- Serres Michel (1985) *Les cinq sens*, Paris, Éditions Grasset & Fasquelle.
- Strati Antonio (2004/1999) *Esthétique et organisation*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'Université Laval. [trad. de *Organization and Aesthetics*, London, Sage].
- Strati Antonio (2016, forthcoming) "Aesthetics and design: An epistemology of the unseen", in Mir Raza, Willmott Hugh & Greenwood Michelle [eds], *The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies*, London, Routledge, pp. 251-259.
- Tiberghien Gilles A. (2007) "Introduction", in Pareyson Luigi, *Esthétique. Théorie de la formativité*, Paris, Éditions Rue d'Ulm, pp. 3-18.