

**Patrick Gilormini**

Enseignant-chercheur

ESDES- Université Catholique de Lyon

[pgilormini@univ-catholyon.fr](mailto:pgilormini@univ-catholyon.fr)

## **Penser l'erreur dans les organisations avec Georges Canguilhem**

### Résumé :

Le « droit à l'erreur » est de plus en plus promu par le management comme un vecteur d'innovation en entreprise qui contribue à la qualité de vie au travail. Il convient de s'interroger sur la représentation de l'entreprise sous-jacente à cette tendance qui favorise l'expérimentation et la prise de risque entrepreneuriale. Quelle vérité est-elle alors produite ? La pensée du normal et du pathologique développée par Canguilhem permet de comprendre en quoi le droit à l'erreur relève d'une conception de l'organisation où le normal n'est plus référencé à une vérité positive, ni à un savoir extrinsèque, mais se caractérise par une allure de vie intrinsèque à la cybernétique de systèmes ouverts. Il convient alors de penser les outils de gestion à partir du vivant, comme des dispositifs biopolitiques laissant une place à l'errance et privilégiant la normativité à la normalisation. Ce modèle biologique est analysé en regard de ses implications sur les jugements de faits, de préférence, et de valeur émis par le management.

## **Penser l'erreur dans les organisations avec Georges Canguilhem**

Les partenaires sociaux ont signé, le 19 juin 2013, un accord national interprofessionnel (ANI) dont l'objet principal est la "qualité de vie au travail"<sup>1</sup>. Cet ANI considère que le bonheur au travail est un objectif commun légitime pour les salariés et les employeurs et que le droit à l'erreur y contribue. Avoir le droit de se tromper crée un sentiment de sécurité bénéfique dans l'exercice d'une activité en entreprise. Parallèlement, le droit à l'erreur renforce le sentiment d'appartenance, en cela que les membres de l'organisation ne sont pas paralysés par la peur d'échouer et continuent de proposer à leur entreprise des projets audacieux à co-construire. Le droit à l'erreur sert le développement personnel du salarié puisqu'il tire les leçons des erreurs commises au cours du processus d'innovation au lieu d'en avoir honte et de chercher à les cacher. Le thème de l'entreprise « libérée » s'est imposé en France en désignant diverses entreprises qui sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise (Getz & . Carney, 2013). Pour développer l'autonomie des salariés, le droit à l'erreur est primordial. Le risque d'erreur est en effet le pendant nécessaire au développement du pouvoir agir des salariés. La liberté de décision et le droit à l'erreur supposent le développement d'une culture de l'évaluation rendu possible grâce à des systèmes d'information intégrés (ERP) et des outils d'analyse (*business analytics*) permettant de mesurer rapidement les écarts de performance afin si nécessaire de corriger les trajectoires au sein des unités concernées de l'organisation.

---

<sup>1</sup> La qualité de vie au travail est définie comme "un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, *un droit à l'erreur* accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué"

Les erreurs commises au sein des organisations, font l'objet d'une littérature abondante en management. Ces travaux montrent que les entreprises oscillent entre deux perceptions différentes de l'erreur :

- La première que l'on peut qualifier de préventive, considère l'erreur comme nuisible pour l'organisation. Le management cherchera à éviter au maximum, tout écart susceptible d'affecter négativement la performance en élaborant des procédures et en déployant des démarches de prévention et de contrôle des risques.
- La seconde, voit dans les erreurs non seulement des événements inévitables mais surtout des sources d'apprentissage précieuses ayant des effets positifs sur l'organisation notamment sur ses capacités d'innovation et d'adaptation à des environnements instables (Edmondson, 2011; Cannon & Edmonson, 2001).

Lorsque des erreurs d'une certaine importance sont commises dans les organisations, la réponse habituelle est la punition. L'idée de sanction domine souvent avant même que l'on comprenne ce qui s'est passé. Toutefois des organisations s'orientent vers une politique radicalement opposée : la non-punition. Elle est fondée sur l'idée qu'il est plus efficace de ne pas punir pour lutter contre les erreurs. La non-punition découle de l'idée que dans nos organisations modernes sophistiquées l'erreur est systémique. Le principe de non-punition est aussi légitimé par le fait que, dans les organisations complexes à haut risque, voir l'erreur comme une faute devient particulièrement difficile. Les distinctions entre erreur intentionnelle, erreur non intentionnelle et aléa se brouillent. Ceci conduit au paradoxe que ce sont les organisations à haut risque où les conséquences des erreurs sont les plus dramatiques qui punissent le moins ces erreurs. (Morel, 2009)

Au sens actif, « commettre une erreur » est l'acte d'un esprit qui juge vrai ce qui est faux, ou inversement ; au sens passif, « être dans l'erreur » est un état d'un esprit qui tient pour vrai ce qui est faux, ou inversement (Lalande, 1976). Aussi la place accordée à l'erreur dans le management des entreprises renvoie à deux questions principales :

- Quelle vérité se trouve produite par les organisations et quel rapport le management entretient-il avec l'erreur ?
- Quelle la valeur et quelle signification attribuer à l'erreur dans les organisations ?

Dans une première partie nous inscrivons l'histoire du management dans le déploiement d'un biopouvoir qui voit dans l'erreur moins un défaut à corriger qu'une donnée requise dans la régulation cybernétique de systèmes ouverts (§1). Nous apportons ensuite des éléments de réponse à cette problématique à partir de la pensée que Georges Canguilhem (1904-1995) a développée sur la technique et le travail dans le cadre d'une philosophie du vivant qui s'inscrit dans la tradition de l'épistémologie historique française de Gaston Bachelard à Michel Foucault. Après une synthèse du concept de norme chez Georges Canguilhem (§2) nous analyserons comment celui-ci pense les techniques à partir du vivant (§3). Cette approche conduit à penser travail non pas comme une adaptation réussie aux normes mais comme une dynamique de l'errance conduisant à l'invention de formes organisationnelles vivantes. (§4). Elle nous permet enfin de souligner le rapport paradoxal que le management entretient avec le risque, l'erreur et la témérité qui ne peut être dépassé que par le recours à la fiction (§5). Les limites éthiques de cette grille de lecture sont soulignées en conclusion (§6).

1. Du management comme discipline des individus à la biopolitique comme cybernétique des systèmes ouverts.

Le management est une activité qui mobilise un ensemble de dispositifs techniques et organisationnels en vue de gagner en efficacité. A la fin du XVIIIème siècle c'est le soin qui était au centre de la démarche dans les premiers manuels à l'usage des hôpitaux, des exploitations agricoles, ou des maîtresses de maison. La discipline de l'entreprise se présentait comme une anatomie politique du corps des individus qui faisait l'objet de technique de soin et de dressage. Progressivement s'opéra dans la première moitié du XIXème siècle, le glissement d'un idéal d'individus industriels à celui d'individus efficaces. Il ne s'agit plus désormais de combattre l'oisiveté « mère de tous les vices » mais d'améliorer le rendement. Dans une économie capitaliste le travail n'est plus une fin en soi c'est le rendement des facteurs de production qui prime, notamment la vitesse de rotation des

capitaux investis. A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle apparaît le « management scientifique » qui entend remplacer les relations de confiance et de proximité dans les ateliers par des dispositifs de contrôle indirect. Il évacue la relation artisanale au travail vivant, fondée sur un savoir-faire personnel et transmissible du maître à l'élève qui l'incorpore par une discipline personnelle. Il installe une dépendance à l'égard de la bureaucratie et du travail prescrit (Le Texier, 2016). Dès lors manager, ce n'est plus diriger un microcosme clos dans une logique de métier et une tradition de compagnonnage, mais c'est arranger, réarranger et réarranger encore des matières, des outils, des personnes et des normes qui interagissent dans un système ouvert au libre-échange ou le travail est devenu une marchandise au même titre que la terre ou la monnaie (Polanyi, 1983). Il n'est alors moins question de prendre soin des corps ou de les dresser, que de réguler des systèmes sociotechniques en vue d'outputs extrinsèques au savoir-faire ouvrier. Un nouveau type de gouvernamentalité qui n'est ni réductible à l'analyse juridique, ni à l'analyse économique apparaît sous la forme d'une technologie du pouvoir qui se donne comme objet une population, c'est-à-dire un ensemble d'être vivants et coexistants qui présentent des traits biologiques et pathologiques particuliers et dont la vie même est susceptible d'être contrôlée afin d'assurer une meilleure gestion de la force de travail. Plutôt que s'appliquer essentiellement aux individus à travers un certain nombre de procédés disciplinaires, la biopolitique qui s'affirme au travers du management représente une grande « médecine sociale » qui s'applique à la population afin d'en gouverner la vie : la vie fait désormais partie du champ du pouvoir. (Foucault, 1979)

Au même titre que la médecine est un art qui vise la santé de l'homme, le management est un art relevant d'une rationalité gouvernementale. Il n'en est pas pour autant une science. Cet art du maniement du travail et de l'industrie s'exerce à la fois sur les hommes et sur leurs sociétés. Il n'a pas comme préoccupation première l'avènement de la vérité, mais plutôt celle de la conformité des pratiques et de la surveillance des corps pour éviter toute coagulation sociale spontanée et garantir la circulation généralisée des flux de marchandises, de capitaux et de personnes au sein de réseaux à l'échelle du globe. L'attention qu'il porte à l'erreur ne renvoie qu'en partie à l'héritage de Descartes. En effet le management persiste à vouloir donner aux techniques de gestion des fondements scientifiques et à légitimer ses outils et dispositifs par une science gestionnaire fondée en vérité. Mais cette vérité a pris une nouvelle acception en intégrant les apports de la biologie.

Il convient en effet d'admettre que l'intelligence de l'anomalie est ce par quoi la biologie se distance de la mécanique. Réparer une machine parce qu'elle se détraque ou parce qu'elle s'use, c'est tout autre chose que soigner ou traiter un organisme exposé au risque de la maladie, de la monstruosité et de la mort (Macheray, 1998). En passant du paradigme mécaniste au paradigme organique, le management admet qu'il ne s'agit plus de viser « one best way », c'est-à-dire une finalité positive extrinsèque dont les conditions de normalités peuvent être mesurées en termes quantitatifs. Parler de normativité ce n'est plus considérer la mise en œuvre de norme comme l'application d'un pouvoir préconstitué, mais montrer comment le mouvement concret des normes qui sont des schèmes vitaux à la recherche des conditions de leur réalisation, élabore au fur et à mesure de son déroulement ce pouvoir de la vie qu'il produit à la fois sur le plan de sa forme et de son contenu. La comparaison avec les impasses du positivisme et de la médecine expérimentale de Claude Bernard permet de penser à nouveaux frais le statut épistémologique du management à l'heure où de nouvelles pratiques du travail vivant (travail collaboratif, éthique du care) semblent pouvoir éclore (Coutrot, 2018). Les sciences de gestion sont en effet d'une grande plasticité. Les écoles de management ne se réfèrent plus à une science de l'administration ni aux bonnes pratiques du commerce mais à l'expérience pédagogique de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Reconnaître et promouvoir le « droit à l'erreur » c'est admettre que la vie des entreprises cesse d'être une nature substantielle pour devenir un projet, au sens propre de l'élan qui la déséquilibre en la projetant sans cesse au-devant d'elle-même, au risque de la voir dans ses moments critiques trébucher sur les obstacles qui s'opposent à son avancée. Les sciences de gestion ont ainsi intégrées les avancées des neurosciences en admettant l'erreur de Descartes (Damasio, 2010) et en faisant l'hypothèse que l'émotion participe à la raison et qu'elle peut assister le processus de raisonnement au lieu de nécessairement le déranger, comme on le supposait couramment. Désormais l'intelligence émotionnelle est un savoir-être indispensable en entreprise.

Depuis la seconde guerre mondiale, les théories des organisations ont été de plus en plus marquées par le paradigme cybernétique (Rappin, 2014, pp. 115-135). L'entreprise y est conçue comme un système ouvert poursuivant un objectif économique dont les principales caractéristiques sont : l'importation d'énergie (*input*), sa transformation (*through-put*) en résultat (*output*), la vie cyclique, l'entropie négative, la rétroaction (*feed-back*)

l'homéostasie, la différenciation, et l'équifinalité. Cette dernière est la possibilité d'atteindre le même résultat économique à partir de conditions initiales différentes et à travers une multitude de chemins différents. Une erreur de trajectoire par rapport au plan d'action initialement conçu peut se révéler sources de profits. En cybernétique, le feed-back joue un rôle central dans la régulation des activités productives. Les inputs, outre de l'énergie, des matières premières, des ressources financières et humaines, sont porteurs d'information. La rétroaction négative est le traitement de cette information qui permet au système de corriger les déviations quand l'information nouvelle qu'il assimile indique qu'il a dévié. Elle est stabilisatrice en regard de la trajectoire conçue en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. A l'inverse la rétroaction positive engage la dynamique du changement organisationnel. Avec la matrice cybernétique le management des organisations adopte les concepts centraux d'apprentissage, d'adaptation, d'information, de feedback, et fait de l'évaluation des écarts par rapport à la trajectoire prévue, et donc de l'erreur, un concept central de la régulation et de gouvernance de l'entreprise<sup>2</sup>. En adoptant les mécanismes automatiques de contrôle et d'autorégulation interactive, la cybernétique managériale est une systématisation logico fonctionnelle de l'hémostasie biologique. Elle dissémine dans l'organisation du travail un ensemble de méthodes et d'outils (contrôle de gestion, management de la qualité, cartographie des processus...) relevant d'une technologie biopolitique. C'est-à-dire « une technologie qui vise non pas le dressage individuel mais par l'équilibre global à quelque chose comme une homéostasie : la sécurité de l'ensemble par rapport à ses dangers internes » (Foucault, 1997) L'homéostasie désigne le rééquilibrage permanent, par des boucles causales, des diverses composantes physiologiques d'un organisme vivant. Ainsi la cybernétique<sup>3</sup> appliquée au management des entreprises se laisse guidée par la Nature conformément à l'axiome que Francis Bacon appliquait à celle-ci « On ne la vainc qu'en lui obéissant ». Les développements contemporains de l'intelligence artificielle et du transhumanisme montrent à quel point les cybernéticiens s'efforcent d'imiter la Nature dans leurs inventions pour mieux la dominer. Ils tentent en effet de copier le fonctionnement de notre cerveau afin d'accroître l'intelligence humaine, pour penser plus

---

<sup>2</sup> En grec ancien le terme « κυβερνητική » (kubernêtikê, de kubernân, gouverner) désigne le pilotage d'un navire. Les termes « gouverne », « gouvernail », « gouvernement » ou encore « gouverneur » partagent cette étymologie commune avec le terme « cybernétique ».

<sup>3</sup> Pour Robert Wiener (1894-1964), la cybernétique est la théorie de la communication et de la commande chez l'animal et dans la machine, elle étudie des mécanismes circulaires d'autorégulation dans les systèmes sociaux et biologiques.

vite, plus grand, plus complexe grâce au Big Data, aux capacités de calculs accrues des ordinateurs, et aux synapses artificielles reproduisant le fonctionnement des neurones. Désormais l'enjeu n'est pas de « corriger » des erreurs mais de s'en servir pour une meilleure intelligence des situations dans une logique d'apprentissage qui ne présuppose pas de vérité surplombante.

## 2. Le normal comme allure de vie

Canguilhem a posé la problématique de la technique et des normes, en regard de la médecine vue comme technique de restauration de normes. Sa thèse porte sur le caractère subjectif des normes, qui sont toujours relatives à la relation entre un individu et son milieu de vie et sur le caractère fondamentalement non objectif de la médecine, technique servie par des sciences sans être réductible à elles. Quelque chose d'irréductible à la connaissance objective se trouve caché au cœur de la médecine : un monde de valeurs plus qu'un monde de faits, une polarité dynamique donnant à la vie sa propriété unique de créer un milieu adapté, plutôt que des lois constantes au sens de l'épistémologie du XIXe siècle. Le vivant ne saurait être déduit des lois physico-chimiques ; il faut partir du vivant lui-même pour comprendre la vie. L'objet d'étude de la biologie est donc irréductible à l'analyse et aux décompositions logico-mathématiques. « Ce qui porte l'oiseau, c'est la branche et non les lois de l'élasticité. » (Canguilhem, 1966, p. 131).

Canguilhem souligne que la norme n'est pas un fait, même statistique, mais une valeur. La physiologie est la création et le maintien de valeurs vitales. La pathologie signifie un autre moyen de maintenir des capacités diminuées à réaliser des valeurs vitales. La réalisation de ces valeurs vitales nécessite la mobilisation des ressources de tout l'organisme. Pour Claude Bernard, la pathologie était une modification quantitative de l'état normal. Mais Il n'y a pas pour Canguilhem de mesure objective du normal. Les concepts de norme et de moyenne sont logiquement indépendants et le normal ne peut être exprimé sous forme de moyenne. Les normes physiologiques définissent moins la nature que des habitudes. Elles sont relatives et peuvent être individuelles.



La maladie est un état qui affecte l'organisme tout entier, c'est un autre comportement, une autre allure de vie que la santé. « La maladie, l'état pathologique, ne sont pas perte d'une norme mais allure de la vie réglée par des normes vitalement inférieures ou dépréciées » (Canguilhem, 1965). Le pathologique n'est pas relié au normal par une continuité quantitative, mais par une discontinuité qualitative qui apparaît lorsque l'on comprend que le chemin qui va du normal au pathologique n'est pas un chemin linéaire. Le pathologique est une autre expression de ce que Canguilhem appelle la normativité vitale. D'une certaine façon, la physiologie pathologique reste normée ; elle s'installe dans une norme différente de la physiologie normale mais qui peut rester stable. La normativité qui signifie à l'état normal, le pouvoir de créer des normes fonctionnelles supérieures, signifie dans l'état pathologique, celui de conserver un certain régime de fonctionnement, une certaine « allure » d'une manière autant que possible stable. Elle ne signifie plus le pouvoir d'expansion, mais celui de conservation ou de défense. Le pathologique est une exploration de différents ordres physiologiques possibles. La santé est la possibilité de dépassement des normes physiologiques. La pathologie est une innovation physiologique. (Debru, 2004)

En biologie moderne l'erreur est inscrite dans le tissu héréditaire, elle est inhérente à la vie et est à l'origine d'un certain type de maladies. Les maladies génétiques sont des erreurs de l'organisme dans la mesure où elles sont la substitution d'un arrangement à un autre. Le concept d'erreur « innée » repose sur une science de l'hérédité, fondée sur des concepts relevant de la théorie de l'information. La substitution d'un arrangement à un autre, c'est l'erreur. Les maladies génétiques sont appréhendées comme une mauvaise transmission de l'information. L'erreur provient de l'interversion de l'ordre de la santé. En effet, l'ordre visé est l'ordre positif de la santé. La santé est la correction génétique et enzymatique de l'erreur. Etre malade c'est être faux, au sens d'un faux pli ou d'un vers faux. (Canguilhem, 1966) L'erreur dans l'ordre génétique ne désigne pas les modalités du jugement mais est à décrypter dans la vie en tant que désordre génétique du vivant et comme réduction de la vie dans la maladie. L'erreur est une confusion de formule dans laquelle un faux est pris pour un vrai.

Pour la théorie de l'information, connaître signifie s'informer, apprendre à déchiffrer, à décoder. La théorie de l'information ne distingue pas entre une erreur de la vie et une erreur de la pensée. Dans cette perspective la maladie, le mal est radical, il tient aux racines

même de l'organisation, c'est un vice originaire et non une chute. Une erreur de la nature n'a plus aucun rapport avec une responsabilité individuelle ou collective. Même si l'erreur est au principe de l'échec, le terme d'erreur mobilise moins l'affectivité que ne le font les termes de maladie ou de mal. La science, activité du vivant, apparaît comme la tentative du vivant humain d'élaborer un monde entièrement maîtrisé. La vérité est une espèce d'erreur, au sens d'illusion vitale, sans laquelle une certaine espèce de vivant, l'homme ne pourrait vivre. Ainsi pour Canguilhem, l'illusion que représente la vérité est une stratégie particulière du vivant humain. (Le Blanc, 1998)

### 3. Penser les techniques à partir du vivant

L'homme normal chez Canguilhem est un homme modifiable à la fois biologiquement et socialement, faisant tout à la fois l'expérience d'une capacité vitale et sociale de modification de ses propres normes de vie et éprouvant, à ses dépens, la limitation de cette puissance de modification par l'évènement de la maladie ou des pathologies sociales, modifications qui interrompent les modifications du vivant humain.

La normalité n'est plus lisible selon une règle mais selon les expériences de la vie. Elle n'est plus quantitative, indexée sur une loi statistique du nombre comme chez Comte mais devient qualitative, référée à un pouvoir vital singulier en lutte pour la reconnaissance de sa subjectivité.

Chez Canguilhem l'homme est à la fois vital et social. Il formule les normes de son vivre à la jonction de ses activités. Le vivant humain a la capacité de se retourner vers la vie en fonction des activités singulières dans lesquelles il est situé. Les normes humaines sont à lire en relation avec les normes vitales. Cette anthropologie fait apparaître la vie comme puissance de singularisation et production de normes ; elle s'accomplit dans une théorie de l'innovation sociale. Aussi le modèle vivant est-il à la base de tous les modèles techniques. La technique imite un donné organique préalable. La construction d'une machine suppose un original vital. L'inscription des normes techniques dans les normes vitales engendre une continuité du vital au social.

C'est parce qu'il est un vivant que l'homme entretient avec son milieu un débat qui donne corps à des valeurs vitales qui sont « polarisées » par l'organisme en positives ou négatives. Par le développement des techniques l'homme a acquis la capacité à penser cette polarisation. Il peut apporter plusieurs solutions à un même problème posé par le milieu. L'homme est créateur à la fois de techniques et de valeurs, il ne connaît pas de milieu physique pur. Par l'imagination, il se représente le « désirable » qui mobilise sa volonté, dirige son action et lui donne en définitive le sens du possible.

Il y a pour Canguilhem un primat du vital sur le mécanique et un primat de la vie sur les valeurs. « La vie n'est, à vrai dire, que la médiation entre le mécanique et la valeur, c'est d'elle que se dégagent par abstraction, comme terme d'un conflit toujours ouvert, et par là même générateur de toute expérience et de toute histoire, le mécanisme et la valeur. Le travail est la forme que prend pour l'homme l'effort universel de solution du conflit. Les normes du travail ont donc inévitablement un aspect mécanique mais ne sont des normes que par leur rapport à la polarité axiologique de la vie, dont l'humanité est la prise de conscience. » (Canguilhem, 1947)

Il convient pour Canguilhem de sortir d'une double illusion :

- L'illusion scientifique qui prétend déduire et commander tout le progrès humain à partir du seul progrès de la connaissance.
- L'illusion techniciste qui prétend déduire et commander tout le progrès social à partir du progrès du rendement industriel, obtenu par une rationalisation simultanée et univoquement conçue de l'emploi des machines et de la main-d'œuvre.

Canguilhem rejette toute conception selon laquelle la technique est l'application directe ou indirecte des acquisitions théoriques de la science. La technique n'est pas un effet de la science mais elle est un fait de la vie, lorsque dans son évolution, la vie est parvenue à produire un animal dont l'action sur le milieu s'exerce par la main, l'outil et le langage<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Dans un contexte de mutation des entreprises, on assiste depuis quelques années à l'émergence de robots, exosquelettes et autres nouvelles technologies d'assistance physique (NTAP) notamment pour tenter de répondre aux problématiques de Troubles Musculo Squelettique et de charge physique de travail excessive [INRS, Note Scientifique et technique 354, octobre 2017]

Les techniques ne s'appréhendent pas comme des sciences appliquées, mais ont leur propre histoire. Canguilhem remet en cause la perspective cartésienne selon laquelle l'invention technique consiste en l'application du savoir. « L'antériorité logique de la connaissance de la physique sur la construction des machines, à un moment donné, ne peut pas et ne doit pas faire oublier l'antériorité chronologique et biologique absolue de la construction des machines sur la connaissance de la physique. » (Canguilhem, 1965)

La technique n'est pas une application de la science, elle introduit la dimension de la nouveauté et de l'inattendu, alors que la formule positiviste « savoir pour prévoir afin de pouvoir » qui a également marquée les sciences de gestion à leur origine supposerait que « l'avenir ressemble au passé, dans la mesure où aucun pouvoir ne peut altérer le cours nécessaire des phénomènes » (Canguilhem, 1938, p. 84). La science est alors à considérer comme « le travail réducteur suscité par les échecs de la puissance créatrice » qu'est la technique. (Canguilhem & Planet, 1939, pp. 175-176). Si la technique privilégiée par Canguilhem était la médecine nous pouvons penser également le management comme une technique d'instauration ou de restauration du normal qui ne se laisse pas réduire à la seule mobilisation de connaissances.

#### 4. Le travail comme dynamique vivante de l'errance et de l'inventivité

L'errance désigne un lieu hypothétique où se rejoignent en l'homme la vie biologique et la vie sociale. Grâce à elle se déploie la normativité vitale et la vie sociale. La vie par l'errance conquiert la possibilité de faire advenir d'autres normes. La vie sociale n'est pas définitivement close. Elle est sans cesse ouverte par des possibilités de vie inventées par les sujets qui la composent. Le vivant humain ne s'adapte pas nécessairement à elle. Il peut inventer des formes de vie, créer des écarts qui préservent le sens de son intégrité. La vie sociale est analogue à la vie biologique. Elle n'existe que dans certaines préférences et exclusions qui suscitent des adhésions ou des rejets. Le vivant humain ne s'adapte pas seulement aux impératifs du travail. L'individu en travaillant se rapporte à son travail par l'écart inventif qu'il produit par rapport aux normes existantes. (Le Blanc, 2002, pp. 223-238)

Canguilhem invite à penser le travail par référence à l'activité industrielle plutôt que relativement à la seule technicité. La technicité impose de parler du travail à partir des choses, alors que l'activité industrielle recentre l'activité du travail sur le vivant travaillant. Il importe de comprendre le travail comme une manière spécifique d'être au monde. Le travail est une dimension du vivant humain relayant deux perspectives sociales complémentaires, qui valorisent l'idée d'un vivant humain, sujet créateur de ses normes, qui vit son travail à partir de ses préoccupations et non des seules tâches codifiées qui le définissent :

- Tout travail est opération d'homme en situation vitale, sociale et économique,
- Le travail est une aventure originale par l'invention de l'homme.

« Le travail devient le rapport du vivant humain à son milieu de vie, rapport non exclusivement subi mais aussi orienté par le vivant lui-même. » (Canguilhem, 1988, p. 21). Les normes du travail ne viennent pas uniquement du milieu socio-économique. D'autres normes émergent dans l'acte vivant du travail, que cette émergence soit liée une inventivité subjective particulière trouvant matière à s'exercer dans le travail, ou qu'elle se développe en résonnance avec l'histoire externe au travail du vivant en action. La réalisation d'une tâche passe par l'invention d'un usage de soi dans la réalisation de cette tâche. Les normes qu'invente le sujet travaillant ne sont pas de même nature que les normes auxquelles il se confronte dans son travail. Les écarts par lesquels il réalise son travail révèlent l'invention de micro-normes dont l'usage témoigne de la persistance d'un souci de soi dans le travail des autres.

Une activité de travail n'est pas une opération de conformité, une reproduction à l'identique mais une confrontation créatrice avec le code. La norme est toujours a posteriori. La norme sociale ne s'oppose pas au sujet mais suppose une orientation subjective qui lui est immanente. L'illusion d'une transcendance de la norme peut être de deux sortes :

- Penser l'antériorité de la norme sociale et fixer ensuite un seuil de tolérance subjective à la norme fourni par le critère d'adaptation.

- Imaginer le champ social comme conflictuel avec des sujets qui se déchirent et poser ultérieurement la norme culturelle qui pourra les réconcilier ou rendre possible une vie commune.

Dans les deux cas, la forme adaptative est reconduite comme forme sociale majeure. La norme culturelle tend à devenir la forme sociale de l'adaptation des sujets aux normes sociales. C'est ainsi que le « droit à l'erreur » pourrait devenir une nouvelle norme managériale transcendante au travail vivant au cœur des organisations. Mais ce serait méconnaître la co-construction des normes par les sujets. A l'inverse la reconnaissance de la relation de réciprocité entre normes et sujets, contribue à limiter le rôle de l'adaptation et valorise à l'inverse l'inventivité humaine.

Pour Canguilhem, une adaptation réussie représente un danger pour la vie elle-même puisqu'elle devient impuissante devant les phénomènes de réversibilité du milieu. Or la vie, par le développement de la variation des formes vivantes, travaille à rebours de toute spécialisation. La vie met en avant la diversité alors qu'une adaptation par une spécialisation excessive interdit tout changement. En réalité, l'organisme invente, recrée son milieu tout autant qu'il s'y adapte, délimite son milieu en structurant son propre champ d'expérience.

A partir de Canguilhem, se dégage une conception du travail qui implique :

- une genèse réciproque de l'individuel et du social,
- l'invention par le sujet de ses propres normes,
- des erreurs, des crises ou des errances liées à l'inventivité de l'homme.<sup>5</sup>

Canguilhem détermine la dimension du social qui est révélée dans l'expérience culturelle de la normalisation. La normalisation, vérité de la perspective sociale, ne correspond pas à l'aliénation du vivant humain dans le social. Elle témoigne au contraire de l'effort pour la société d'être sujet de ses propres normes. La société reconnaît dans la normalisation les valeurs qu'elle a elle-même fixées. Cette reconnaissance n'aboutit qu'à la condition que la

---

<sup>5</sup> Yves Clot se réclamant de Georges Canguilhem, reprend l'articulation entre normes sociales et normes vitales conjuguant leurs efforts, pour récuser une séparation factice entre la vie sociale et la vie individuelle. Il plaide pour une genèse réciproque, une « transsubjectivité » entendue comme la simultanéité des activités créatrices des sujets et des systèmes d'activité des autres sujets. (Clot, 2008)

normalisation soit rapportée à ses déterminants normatifs qui s'expriment subjectivement dans la possibilité de l'écart interne ou externe aux normes instituées, allant même jusqu'à la contestation dans les conflits pour poser de nouvelles normes.

« Dans la mesure où une mutation, dans le monde végétal ou animal, peut-être l'origine d'une espèce nouvelle, on voit une norme naître d'un écart par rapport à une autre. La norme c'est la forme d'écart que la sélection naturelle maintient. C'est ce que la destruction ou la mort concède au hasard » (Canguilhem, 1966, p. 254)

Les normes ne contestent pas nécessairement les sujets mais attestent de leur existence normative. La normalité d'une espèce se caractérise par une certaine tendance à la variété, une sorte d'assurance contre la spécialisation excessive, sans réversibilité sans souplesse qu'est une adaptation réussie. « En matière d'adaptation le parfait ou le fini c'est le commencement de la fin des espèces » [ibid. p 253] Le danger ne réside pas dans la normalisation proprement dite mais dans un recouvrement tel de la normativité par la normalisation, que la normativité sociale ne peut plus s'exercer.

La relation entre l'organisme et son milieu peut être vue comme une activité biologique. Le vivant est dans la situation où il recueille les influences et les qualités qui répondent à ses exigences. Il structure son milieu en même temps qu'il développe sa capacité d'organisme. La normativité est la capacité biologique de mettre en question les normes usuelles à l'occasion de situations critiques. La santé se mesure à la gravité des crises surmontées par l'instauration d'un nouvel ordre physiologique.

« Etre sain, c'est non seulement être normal dans une situation donnée, mais être normatif dans cette situation et dans d'autres situations éventuelles. La santé est la possibilité de dépasser la norme qui définit le normal momentané, la possibilité de tolérer des infractions à la norme et d'instituer des normes nouvelles dans les situations nouvelles. » (Canguilhem, *Maladie, guérison, santé*, 1966, p. 171).

Il ne s'agit pas chez Canguilhem d'une métaphysique de la vie, laquelle conduirait à un être sous la vie, mais d'une philosophie de la vie faisant de la vie le sujet de ses activités et des

vivants les sujets de leurs histoires. Si les vivants sont sujets par le fait qu'ils transforment activement leur milieu de vie au lieu simplement de s'adapter, la vie est sujet d'une autre manière, en ce qu'elle se met en jeu, antérieurement à toute organisation individuelle, dans ses propres opérations sur fond de possibilité de l'erreur. Canguilhem remonte ainsi à l'élaboration d'une philosophie de la vie qui situe les individualités biologiques relativement à un sujet pré-individuel, la vie. (Le Blanc, 2002)

##### 5. Risque, erreur et témérité du management

L'activité technique du management se déploie sur le plan de l'expérience de la vie. Or l'expérience est toujours à quelque degré une rencontre, c'est-à-dire une aventure avec son lot d'imprévisible et d'inattendu qu'aucune connaissance supposée parfaite ne saurait anticiper en totalité. (Canguilhem, 1937) Sauf à neutraliser « l'évènement », l'expérience débordera toujours les anticipations du concept. C'est d'ailleurs dans la course poursuite entre l'agir et la connaissance que l'histoire des sciences trouve son moteur. Les anticipations synthétiques de l'agir constituent donc l'objet que la science analysera après coups. Parce que l'expérience est création et que l'humanité est en proie à des besoins vitaux dont l'urgence ne saurait attendre le résultat de toutes les analyses possibles, elle devra toujours anticiper sur ce qu'elle ne sait pas encore pour répondre aux exigences du vivant. Si pour l'humanité agissante, la science a valeur d'une prudence, d'un système précis de précautions, cela implique alors que les anticipations présomptueuses de l'agir ne peuvent se déployer sans risque. C'est parce que l'action comporte normalement un élan et un risque, qu'il y a pour Canguilhem impossibilité d'une science analytique définitive. Prendre un risque, c'est engager notre action avant d'avoir la connaissance suffisante des mécanismes de la situation pour l'accomplir en toute sécurité. C'est agir depuis l'entendement qui retombe dans l'imagination. Si bien que du point de vue du jugement de connaissance, une prise de risque repose en fait sur une erreur. L'expérience étant toujours rencontre, nous n'en saurons jamais assez pour engager en toute prudence notre action.

Ainsi notre impatience, la pression du milieu, l'urgence de la situation nous contraignent à agir alors même que nous ne disposons pas d'un savoir qui nous permettrait d'anticiper tous les risques que nous encourons à accomplir telle ou telle action. Chez Canguilhem, il y a



impossibilité d'une science analytique définitive, à partir de laquelle on édicterait un ensemble de préceptes qui vaudraient universellement pour l'agir. La formule d'Auguste Comte « science d'où prévoyance ; prévoyance d'où action » est aussi trompeuse qu'elle est célèbre car elle méconnaît les anticipations présomptueuses de l'humanité agissante. Alors que le jugement réflexif nous recommande la prudence et le doute, l'urgence des besoins vitaux conduit notre volonté à outrepasser les bornes de la raison. C'est à partir du moment où l'homme prend un risque, où le jugement de connaissance se voit débordé par la volonté qui cherche à répondre positivement aux passions, que celle-ci devient créatrice de nouvelles formes de vie.

Pour l'entrepreneur comme pour le technicien, le médecin, l'artisan, l'important n'est pas d'établir ce qui est ; c'est de faire advenir ce qui doit être selon ses désirs. Répondre aux besoins et aux appétits psychophysiques, exige du technicien comme de l'entrepreneur une forme d'irrationalité, qui tient dans la capacité à créer des fictions où il suppose résolu le conflit entre ce qui est et ce qui n'est pas. Tout l'enjeu de ses créations techniques consiste à faire advenir cette forme de non-être à laquelle il aspire. (Canguilhem, *Machine et organisme*, 1965) . Le critérium de l'esprit technicien n'est pas la vérité, le fait, l'état de choses que l'esprit scientifique cherche à établir. Parce qu'il cherche à répondre à des besoins et des appétits qui ne sont pas seulement spirituels, le technicien dans la logique instrumentale du management vise l'utile et l'agréable, valeurs qui se situent tant au niveau de l'âme qu'au niveau du corps. Canguilhem note qu'une telle activité technique n'est possible qu'à partir du moment où l'homme dépasse le jugement de connaissance qui la cloue au réel. D'où la nécessité d'admettre une forme d'irrationalité qui tient à la capacité de créer des fictions grâce auxquelles l'homme s'extirpe du fait pour affirmer ses désirs. Si comme l'affirme une philosophie de l'entendement pur (« Savoir pour prévoir afin de pouvoir » chez A Comte), l'humanité n'avait d'autres fins que la recherche de la vérité, il n'y aurait pas de mise en histoire possible, pas de création. L'urgence de l'action, l'assouvissement des besoins s'enracinent dans les exigences du vivant qui ne sauraient attendre l'avènement d'une science définitive. D'où la nécessité des supposer résolu par une fiction, le conflit constant entre nos exigences de vivant et l'état des choses :

« Le propre de l'élan fabricant c'est de supposer résolu le problème de l'accord entre les besoins et les choses. Cette erreur est en tant que telle créatrice. » (Canguilhem, 1938)

Or, pour que cette anticipation téméraire soit possible, cela implique, sur le plan réflexif, une capacité de l'homme à se détacher du vrai pour affirmer le faux. Cette capacité n'est autre que la capacité de fiction. L'existence de la fiction témoigne du pouvoir de l'humanité d'accepter une pluralité de valeurs qu'on ne saurait réduire à la seule valeur de vérité. La vérité n'est pas la seule valeur devant laquelle le jugement aurait à s'incliner ; celui-ci peut aussi opter pour le faux. C'est dans la mesure où l'homme peut non seulement penser le faux, mais aussi le choisir, qu'une histoire devient possible. Dans cette perspective axiologique, la fiction se révèle la condition de possibilité de toute histoire. Canguilhem entend par présomption l'anticipation opérative qui suppose résolu un problème, l'assomption a priori d'une solution dont la construction effective et efficace dépend d'une affirmation de possibilité. Reprenant la formule du Faust de Goethe « Au commencement était l'action », Canguilhem la transforme en « Au commencement était la fiction ». Il affirme qu'aucune création, et par conséquent aucune mise en marche de l'histoire, ne serait possible si la vérité était la seule valeur à laquelle l'humanité pouvait se consacrer. Pour se décoller du fait qu'elle constate, celle-ci doit être en mesure de se détourner de la vérité afin de lui préférer un état de chose qui n'est pas, mais qu'elle souhaite faire advenir, notamment sous la pression des exigences du vivant. Cet état de chose qui *n'est pas*, ce possible qui comblerait ses besoins et ses appétits, c'est d'abord une fiction. Autrement dit la santé a pour condition une forme d'irrationalité enracinée dans les exigences du vivant, par laquelle l'humanité veille plus ou moins consciemment à ce que soit réservés les droits propre de l'Action, qui ne se confondent pas avec les nécessités toutes négatives de l'« Existence ». (Roth, 2013, pp. 211-235)

## 6. Conclusion

Le modèle biologique que semble suggérer la philosophie de Canguilhem souligne l'utilité et l'importance de l'erreur dans la vie des organisations. Dans un monde devenu plus complexe où le changement s'accélère, il permet de renforcer l'intérêt croissant porté par le management stratégique aux travaux sur les capacités dynamiques (Teece, 2012). Celles-ci

se caractérisent par la capacité d'une firme à intégrer, élaborer et reconfigurer sa base de ressources internes et externes pour faire face aux changements de l'environnement. Ce courant du management stratégique se fonde sur la *Resource Based View* considérant la firme comme un ensemble de ressources (Prahalad & Hamel, 1990) mais également sur les courants évolutionnistes qui prennent en compte les processus d'apprentissage (Nelson & Winter, 1982).

Le raisonnement sur « l'expérience du vivant » dans lequel le pouvoir de la vie ne se laisse appréhender qu'à travers ses erreurs ou ses défaillances, lorsqu'il bute sur des obstacles qui empêchent ou entrave sa manifestation, conduit à substituer à une réflexion autour des questions de la normalité une investigation sur la question plus fondamentale de la normativité. Si les formes normales de la vie des entreprises ne se laissent plus analyser objectivement dans les termes d'une mesure statique qui se ramène à la détermination d'une moyenne statistique, c'est que nous avons affaire à l'actualisation dynamique de normes vitales définissant le pouvoir ou la puissance d'exister propre à tout système vivant. Dès lors que la vie des organisations cesse d'être une nature substantielle pour devenir, un projet se pose la question de savoir comment sont définies les orientations de celui-ci. Qu'est ce qui confère à sa réalisation son allure d'ensemble, donc une nécessité intrinsèque, au lieu de le laisser diriger par un déterminisme fixant de l'extérieur les étapes de sa réalisation ? C'est ici que contre les rigidités verticales du commandement et du contrôle, contre l'interventionnisme de l'Etat, se manifeste la régulation cybernétique de l'économie de marché où le profit fournit un instrument de régulation dont tout le monde est susceptible d'être bénéficiaire même si temporairement quelques-uns en sont plus bénéficiaires que d'autres. C'est ainsi que le politique se trouve absorbé par l'économie.

Une des limites de cette approche réside dans la conception relativiste de l'erreur qu'elle tend à privilégier. Elle conforte l'idée de Nicolas Machiavel que la politique, et par-delà le management, n'entretient aucun rapport avec la morale ou l'éthique. Elle rejoint le droit de mentir allégué par Benjamin Constant face au devoir kantien. Elle présuppose que la nature et les finalités de l'entreprise ne peuvent être soumises à un critère de vérité universel que ce soit la création de valeur pour l'actionnaire ou la création de valeur partagée pour les parties prenantes de l'entreprise. Ainsi le management est-il conduit à agir dans l'écart ouvert entre une éthique utilitariste et une éthique minimale (Ogien, 2007).

Cette dernière pourrait se résumer à un seul principe, dont la pauvreté est assumée : ne pas nuire aux autres, rien de plus... De ce point de vue, les torts qu'on se cause à soi-même ou à des adultes consentants, ne relèvent pas de la morale mais bien d'un régime de gouvernamentalité qui s'inscrit dans une vision libertaire interactive, non déterministe et polycentrée de l'action collective.

## Bibliographie

- Canguilhem, G. (1937). Descartes et la Technique. Dans *Travaux du IX<sup>ème</sup> Congrès International de Philosophie* (pp. 77-85). Paris: Herman.
- Canguilhem, G. (1938). Activité technique et création. *Communications et discussions, société toulousaine de philosophie, II<sup>ème</sup> série*, 81-89.
- Canguilhem, G. (1947). Milieu et Normes de l'homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 3, 120-136.
- Canguilhem, G. (1965). *Connaissance de la vie*. Paris: Vrin.
- Canguilhem, G. (1965). Machine et organisme. Dans *La connaissance de la vie* (éd. 2015, pp. 129-164). Paris: Presses Universitaires de France.
- Canguilhem, G. (1966). *Le Normal et le Pathologique*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Canguilhem, G. (1966). Maladie, guérison, santé. Dans *Le normal et le pathologique* (pp. 155-175). Paris: Presses Universitaires de France.
- Canguilhem, G. (1966). Un nouveau concept en pathologie: l'erreur. Dans *Le normal et le pathologique* (pp. 267-280). Paris: Presses Universitaires de France.
- Canguilhem, G. (1988). Dans Y. Schwartz, *Expérience et connaissance du travail*. Paris: Editions sociales.
- Canguilhem, G., & Planet, C. (1939). *Traité de logique et de morale*. Marseille: F. Robert & Fils.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*(22), 161-177.
- Clot, Y. (2008). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris: La Découverte.
- Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Paris: Seuil.
- Damasio, A. R. (2010). *L'erreur de Descartes*. Paris: Odile Jacob.
- Debru, C. (2004). *Georges Canguilhem, science et non-science*. Paris: Rue d'Ulm / Presses de l'Ecole Normale Supérieure.
- Edmondson, A. C. (2011, April). Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review*, 48-55.
- Foucault, M. (1979). Naissance de la biopolitique. Dans *Dits et Ecrits* (éd. 1991, Vol. 3). Gallimard.

- Foucault, M. (1997). *Il faut défendre la société ( Cours au Collège de France-1976)*. Paris: Gallimard Seuil Hautes Etudes.
- Getz, I., & Carney, B. M. (2013). *Liberté et Cie, Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris: Flammarion.
- Lalande, A. (1976). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Le Blanc, G. (1998). *Canguilhem et les normes*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Le Blanc, G. (2002). *La vie humaine: anthropologie et biologie chez Georges Canguilhem*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Le Texier, T. (2016). *Le maniement des hommes: essai sur la rationalité managériale*. Paris: La Découverte.
- Macheray, P. (1998). Normes vitales et normes sociales dans l'Essai sur quelques problèmes concernant le normal et le pathologique. *Actualités de Georges Canguilhem- Le normal et le pathologique* (pp. 71-84). Paris: Institut Synthélabo pour le progrès de la connaissance, Les Empêcheurs de penser en rond.
- Morel, C. (2009). Connaître ou punir ? Traiter les erreurs dans les organisations. *Le Débat*, 157(5), 97-110.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press - Harvard University Press.
- Ogien, R. (2007). *L'éthique aujourd'hui: maximalistes et minimalistes*. Paris: Gallimard.
- Polanyi, K. (1983). *La Grande Transformation*. Paris: Gallimard.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Rappin, B. (2014). *Au fondement du management: Théologie de l'organisation*. Nice: Ovidia.
- Roth, X. (2013). *Georges Canguilhem et l'unité de l'expérience - Juger et Agir ( 1926-1939)*. Paris: Vrin.
- Teece, D. (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action,. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401.