



CHAIRE CONFIANCE  
ET MANAGEMENT  
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE  
UNIVERSITÉ PARIS

PSL 

# CONFIANCE ET DROIT À L'ERREUR

*Cahier de la Chaire*

---

*Cahier de la Chaire Confiance et Management  
Université Paris-Dauphine*



# CONFIANCE ET DROIT À L'ERREUR

---

*Cahier de la chaire confiance et management*

**Auteur :**

*Julien Cusin*

*Maître de conférences à l'IAE Bordeaux*

Ancien élève de l'ENS Cachan et docteur de l'Université Paris-Dauphine, Julien Cusin est actuellement maître de conférences à l'IAE Bordeaux. Il enseigne principalement le management stratégique, la gestion des connaissances et la GRH. En tant que chercheur à l'IRGO (le laboratoire en sciences de gestion de l'Université de Bordeaux), dont il est directeur adjoint, il s'intéresse notamment au management de l'échec à travers des méthodes qualitatives. Il est, par exemple, l'auteur de deux livres «Faut-il échouer pour réussir ? Mythe et réalité du retour d'expérience en entreprise», paru en 2008 et «Comment surmonter un échec professionnel ? Le rôle de l'accompagnant», paru en 2017. Il anime régulièrement des conférences auprès de professionnels et est également sollicité par les médias sur ces sujets-là.



## INTRODUCTION

Il y a plus de 15 ans, nous avons initié un programme de recherche sur le management individuel et organisationnel des erreurs et des échecs à l'Université Paris-Dauphine. Nous avons notamment consacré deux ouvrages à ces questions (cf. encadré N°1), qui ont fait l'objet de présentations régulières auprès d'entreprises telles que : Allianz, Colas, Electrolux, la Banque Postale, la SNCF, PepsiCo, etc.

Plus précisément, nous proposons une réflexion sur les relations entre confiance et droit à l'erreur. Dans un premier temps, après quelques clarifications liminaires sur la notion d'erreur et les représentations (à géométrie variable) dont elle fait l'objet, nous expliquerons comment et pourquoi créer un environnement de travail psychologiquement rassurant (i.e. un climat de confiance), dans



Encadré N°1 – Ouvrages de médiation scientifique sur le management de l'échec

Le présent document constitue un prolongement naturel de ces travaux-là, et notamment de six d'entre eux (Cusin, 2017a ; Cusin, 2017b ; Cusin, 2011 ; Cusin, 2008 ; Cusin et Flacandji, 2018 ; Cusin et Goujon-Belghit, 2018).

lequel les individus ne craignent pas de révéler leurs erreurs à leur supérieur. Dans un deuxième temps, ce cadre théorique sera mis à l'épreuve des faits, en étudiant des situations concrètes. A travers le cas de la Maif,

nous nous interrogerons notamment sur les conditions nécessaires pour que les salariés ne trahissent pas cette confiance qui leur a été accordée par la ligne hiérarchique, le droit à l'erreur devenant alors un moyen de contribuer à la performance globale. En outre, en étudiant le cas d'une enseigne de distribution d'articles de sport, et en allant au-delà des frontières de l'organisation, nous nous demanderons dans quelle mesure les relations de confiance construites au fil du temps avec les clients contribuent à ce que ces derniers accordent une seconde chance à l'entreprise ayant commis des erreurs de service.

# C ONFIANCE ET DROIT A L'ERREUR : CADRAGE THEORIQUE

## Définition et catégorisation des erreurs

Dans la littérature, les erreurs sont généralement appréhendées comme des écarts indésirables par rapport à des aspirations initiales, qui ne sont pas dues exclusivement à des circonstances en dehors du contrôle de la personne (Keith et Frese, 2005 ; Zhao et Olivera, 2006). De telles erreurs sont très fréquentes dans le contexte organisationnel. Morel (2012) rappelle notamment qu'aux Etats-Unis environ 2.800 erreurs de côté ou d'identité sont commises chaque année dans les salles d'opération<sup>1</sup>. La France ne fait évidemment pas exception sur ce plan. En septembre 2018, on apprenait ainsi qu'au CHU d'Amiens un patient a été opéré du mauvais genou.

Pour Edmondson (2011), l'erreur humaine couvre toutefois des réalités très différentes :

- L'individu a voulu tester une approche nouvelle, qui ne porte pas les fruits attendus, parce que sa direction l'incite ouvertement à expérimenter et à faire preuve de créativité ;
- L'individu a appliqué correctement une procédure qui se révèle finalement inadaptée à la situation à

laquelle il est confronté ;

- L'individu n'avait pas les connaissances/compétences requises (par exemple, par manque de formation) ou il n'évoluait pas dans un cadre de travail lui permettant de faire ce qu'il fallait ;
- L'individu a dévié par rapport aux normes de comportement en vigueur par inattention ou inadvertance (en d'autres termes, il s'est tout simplement « loupé ») ;
- L'individu a fait le choix de ne pas respecter une pratique ou une procédure prescrite, son comportement pouvant alors être qualifié de « *déviance délibérée* ».

Cette dernière catégorie d'erreur – pour laquelle la non-conformité avec un objectif, une règle ou un standard est intentionnelle (Frese et Keith, 2015 ; Van Dyck *et al.*, 2005) – n'est pas tolérable et s'apparente à une faute. Il apparaît, par conséquent, que la mise en place d'une politique de droit à l'erreur au sein d'une organisation n'est pas synonyme de permissivité, d'angélisme ou de confiance aveugle. Comme le résume la figure N°1, ci-dessous, une telle démarche est, au contraire, indissociable d'une démarche de responsabilisation des acteurs (Edmondson, 2013).

<sup>1</sup> Une erreur de côté consiste, par exemple, à opérer l'épaule droite au lieu de l'épaule gauche. L'erreur d'identité consiste, quant à elle, à se tromper de patient.

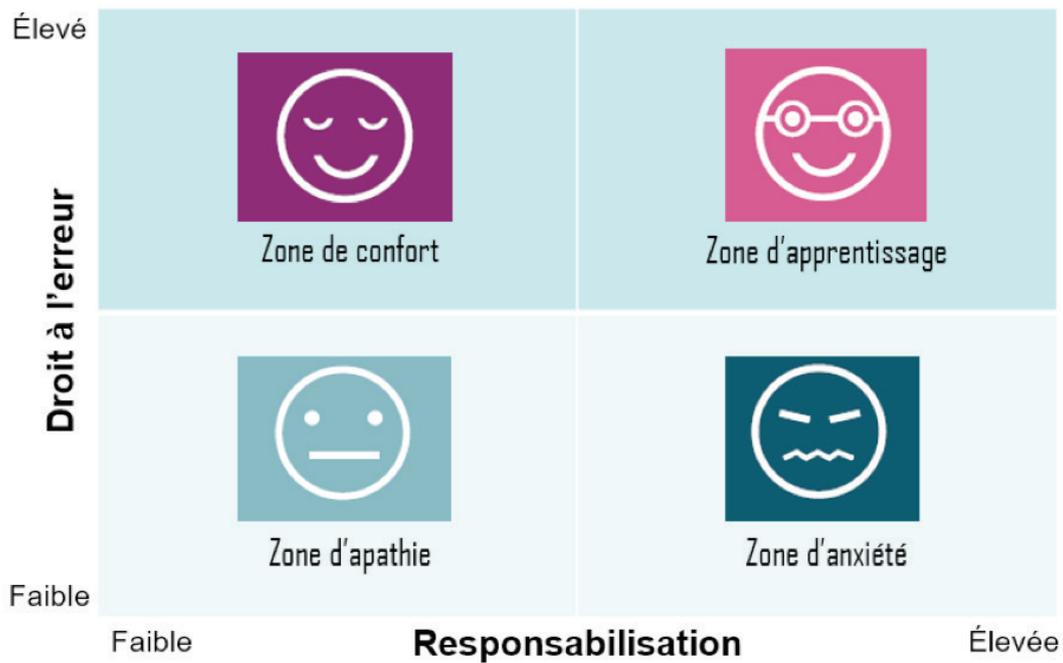


Figure N°1 – Droit à l'erreur et responsabilisation  
(Edmondson, 2013)<sup>2</sup>

Le test de substitution, proposé par le sociologue Christian Morel dans le cadre d'une soirée débat à l'École de Paris du Management, en octobre 2009, permet à ce titre de ne pas faire l'apologie de la négligence. En l'occurrence, la question à se poser est la suivante : « Dans les mêmes circonstances, une personne ayant le même profil professionnel aurait-elle pu commettre la même erreur ? » :

Si la réponse est positive, alors l'erreur peut être tolérée et doit être envisagée comme un moyen de progresser. Une politique de droit à l'erreur consiste alors précisément à ne pas sanctionner ce type d'incidents. Par exemple, de nombreux établissements hospitaliers mettent aujourd'hui en place des chartes de non punition. Dans ce cas-là, le directeur général de l'établissement s'engage à n'entamer aucune procédure

disciplinaire à l'encontre d'un agent qui aura spontanément et sans délai révélé une erreur. En fait, seule la répétition de cette erreur sera répréhensible. En effet, comme le soulignait le célèbre physicien Albert Einstein, « la folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent. »

Si la réponse est négative (par exemple, un professionnel de santé a absorbé des substances interdites avant une opération), alors la sanction est envisageable... voire même, de notre point de vue, souhaitable pour donner un cadre précis au droit à l'erreur et envoyer, par là même, un signal clair aux collaborateurs.

<sup>2</sup> En toute rigueur, le schéma d'Amy Edmondson parle de « sécurité psychologique » (et non de « droit à l'erreur »). Nous revenons infra sur ce concept

## La représentation de l'erreur dans les organisations

Il est bien connu que le statut social de l'erreur n'est pas du tout le même d'un pays à l'autre. En particulier, les Etats-Unis ont un rapport à l'erreur beaucoup plus positif, ce qui se traduit concrètement par une culture de la seconde chance. En particulier, outre-Atlantique, les personnes qui tentent des paris audacieux mais se trompent sont regardés de façon très favorable, notamment par les recruteurs et les financiers (Kerdellant, 2000 ; Prax *et al.*, 2005). Plus encore, les erreurs commises sont souvent célébrées (ex. : « *failure parties* »). En 2014, Domino's Pizza n'a pas hésité, par exemple, à mettre en scène l'un de ses échecs commerciaux passés – celui de la « *Cookie Pizza* » – dans une publicité TV diffusée aux États-Unis aux heures de grande écoute. A la fin de ce spot, l'un des Vice-présidents de l'entreprise déclare ainsi :

« *Pour être meilleur, pour aller de l'avant, vous devez faire des erreurs. On ne peut pas avoir peur d'échouer ! Ça a l'air fou, mais c'est comme ça que nous sommes !* ». Même s'il est clair que la France n'a pas le même « *logiciel culturel* » (Les Echos, 13/01/2014), quelques premiers signaux encourageants peuvent, malgré tout, être notés : engouement médiatique sur la question des vertus thérapeutiques des erreurs, formalisation du droit à l'erreur dans des outils RH (ex. : accords d'entreprise, grilles d'évaluation, baromètres sociaux, chartes internes, énoncés des valeurs), émergence d'une

culture start-up (Provenzano, 2017), organisation de FailCon, instauration récente d'un droit à l'erreur vis-à-vis de l'administration, réflexion actuelle sur le rebond des entrepreneurs dans le projet de loi PACTE, *mea culpa* de certaines figures politiques, etc.

Quels que soient les poids respectifs de la culture nationale et de la culture d'entreprise, les entreprises oscillent entre deux perceptions radicalement différentes de l'erreur (Edmondson, 1999, 2011 ; Goodman *et al.*, 2011 ; Van Dyck *et al.*, 2005 ; Zhao et Olivera, 2006) :

- Dans une première approche, la plus fréquente, l'erreur est considérée comme nuisible pour l'organisation. Pour dire les choses simplement, aux yeux des décideurs, elle est un signe d'incompétence, de faiblesse, voire de non-intelligence. Dans un tel cas de figure, l'entreprise n'a pas confiance en ses salariés (elle cherche alors à éviter tout écart par rapport aux objectifs de performance à travers la multiplication de règles et de contrôle), et les salariés n'ont pas confiance non plus en l'entreprise (ils cachent leurs erreurs à leur hiérarchie, car ils ne souhaitent surtout pas être blâmés).
- Dans une seconde approche, plus rare, les erreurs sont perçues, au contraire, comme inévitables et

sources d'apprentissage (elles ne sont donc plus appréhendées comme des nuisances, mais comme des signaux d'alerte). L'environnement de travail se caractérise alors par un véritable climat de confiance réciproque. La littérature parle, dans ce cas-là, d'atmosphère de sécurité psychologique (Edmondson, 2004).

### *Le droit à l'erreur ou l'instauration d'un climat de confiance en interne*

Pour Edmondson (2004), un individu fait face à un environnement psychologiquement rassurant quand il estime que les bénéfices liés au fait de révéler les erreurs qu'il a pu commettre surpassent les coûts induits par un tel comportement. En d'autres termes, pour un individu, se sentir en sécurité psychologique, c'est avoir confiance dans le fait que la ligne hiérarchique ne le stigmatisera pas (ex. : rejet, sanction) s'il est amené à se tromper dans le cadre de ses activités professionnelles.

La figure N°2, ci-dessous, permet de mettre en évidence les antécédents et les conséquences d'un tel climat de confiance au sein des organisations.

Les bénéfices d'un climat de confiance réciproque en interne sont bien connus :

- Les individus ne sont pas paralysés par la peur de se tromper et n'hésitent pas à faire preuve d'initiatives, d'esprit intrapreneurial et d'audace en testant de nouvelles idées et/ou de nouvelles approches. Or, une étude mondiale du cabinet PriceWaterhouseCoopers (2013), portant sur près de 1.800 entreprises, prévoyait que le top 20% des entreprises les plus innovantes aurait une croissance trois fois supérieure à celle des 20% les moins innovantes à l'horizon 2018.

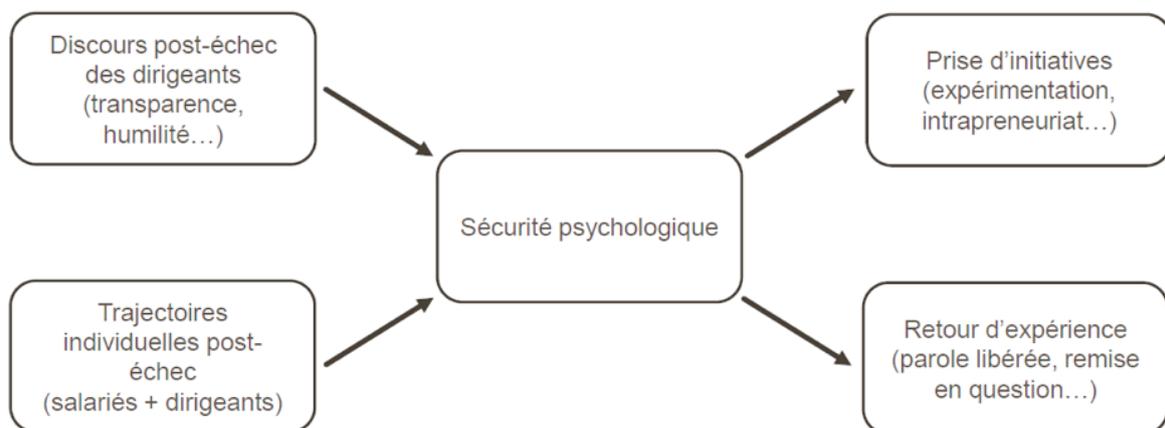


Figure N°2 – Antécédents et conséquences d'une atmosphère de sécurité psychologique

- Si les expérimentations ainsi encouragées se révèlent finalement infructueuses, les individus reconnaissent plus facilement les erreurs commises et en tirent des leçons utiles pour l'avenir. Un environnement travail psychologiquement rassurant conduit effectivement à une certaine libération de la parole, car les individus n'appréhendent plus l'erreur comme une barrière de carrière. Une culture de la non-punition favorise, par conséquent, le retour d'expérience (Morel *et al.*, 2009).

En définitive, la création d'un climat de confiance est la clef du « *test & learn* », actuellement en vogue dans les entreprises. Se pose alors la question de savoir comment créer une atmosphère de sécurité psychologique. Plusieurs éléments sont importants, à commencer par :

- **le discours des dirigeants** : Les dirigeants qui rendent publics les échecs de l'entreprise aident les collaborateurs à voir que l'idéal d'un apprentissage par l'échec est plus qu'un simple discours. Une politique de droit à l'erreur sonnera effectivement toujours « faux » dans une organisation où tout le monde sait que l'échec est un sujet sensible, voire tabou.

- **la manière dont les fautes passées ont été traitées** : Pour que les salariés aient confiance dans la politique affichée d'une certaine tolérance

à l'erreur, il doit exister, en interne, des exemples visibles de personnes ayant commis des erreurs par le passé sans que cela ne porte préjudice à leur trajectoire professionnelle. Bien entendu, si les cas en question concernent des membres du top management, cela envoie un signal très fort aux membres de l'organisation. On comprend alors que l'humilité et l'exemplarité de la ligne hiérarchique constituent deux ingrédients essentiels du management par la confiance. Il ne suffit donc pas, pour un manager, d'encourager le droit à l'erreur : celui-ci doit lutter contre son ego, dépasser le syndrome du « *bon élève* » et mettre lui-même cette injonction en pratique pour devenir un « *leader libérateur* » (Getz, 2017).

# C ONFIANCE ET DROIT A L'ERREUR : APPLICATIONS PRATIQUES

## *Droit à l'erreur : faire confiance aux salariés pour quelle performance ?*

Le lien entre droit à l'erreur individuel et performance organisationnelle n'a jamais vraiment été clarifié. Le sujet n'a pourtant rien d'anodin. En effet, il existe un véritable dilemme pour la ligne managériale, le droit à l'erreur pouvant potentiellement donner lieu à des dérives

(ex.:encouragerlelaxismedesemployés dans l'exécution de leurs tâches) (Van Dyck *et al.*, 2005). En d'autres termes, les normes de performance peuvent baisser si le management se révèle trop faible (Edmondson, 2008). La principale inquiétude des managers lorsqu'il est question de droit à l'erreur est donc d'encourager la médiocrité à travers une telle démarche, c'est-à-dire de créer un environnement de travail permissif, au sein duquel les erreurs prolifèrent et les collaborateurs ne travaillent pas aussi durs qu'ils le pourraient (Edmondson, 2011). Ainsi, le risque existe que les salariés trahissent la confiance qui a été placée en eux.

Une recherche qualitative réalisée au sein de la Maif (Cusin et Goujon-Belghit, 2018) permet d'apporter un éclairage sur cette situation paradoxale (cf. encadré N°2), en répondant à la question suivante : « *Comment une organisation – qui affiche explicitement*

*et publiquement la tolérance à l'erreur – peut-elle gérer la tension potentielle entre management de l'erreur et management de la performance ?* ».

En mettant en évidence les conditions d'un déploiement du droit à l'erreur individuel n'entravant pas la performance de l'organisation (en tous cas, à moyen-long terme), cette recherche permet finalement de montrer comment les salariés peuvent rendre la confiance qui leur a été accordée. C'est ce que nous appelons le « *triple devoir* » des collaborateurs :

**1. Le devoir d'expérimentation :** La tolérance à l'erreur à la Maif vise, avant tout, à favoriser la mise en action des individus. L'adoption de comportements innovants et audacieux, contribuant au développement de l'entreprise, est donc la 1<sup>ère</sup> contrepartie du droit à l'erreur accordé aux salariés.

**2. Le devoir d'implication organisationnelle :** La forte implication affective des salariés de la Maif constitue un garde-fou contre le risque de laxisme évoqué précédemment. L'adoption d'un comportement loyal est, à ce titre, le 2<sup>ème</sup> pendant de la tolérance à l'erreur.

La Maif est une société d'assurance mutuelle française, qui compte un peu moins de 7.000 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euros, en 2016. L'entreprise a mis en place, en 2012, un nouveau schéma directeur opérationnel visant à réorganiser tout le réseau d'agences départementales en délégations conseil. Près de 4.500 salariés ont été concernés par cette transformation interne, qui impliquait souvent une reconversion professionnelle. La Maif a fait en sorte de limiter l'anxiété liée à cette mobilité fonctionnelle, notamment pour les collaborateurs évoluant vers un métier de conseillers ou téléconseillers (ex. : objectifs à atteindre). Dans l'accord d'accompagnement à la mobilité du 2 avril 2012, la Maif s'engageait ainsi à ce que durant leurs deux premières années, les commerciaux néophytes ne fassent l'objet d'aucune procédure d'insuffisance professionnelle pour ne pas avoir atteint les objectifs quantitatifs fixés, le temps pour eux de monter en compétences (La Tribune, 25/08/2014). La « tolérance à l'erreur » a ensuite été introduite dans l'accord d'entreprise relatif à la qualité des conditions de vie au travail et à la prévention des risques psychosociaux, signé en janvier 2014, et vise à encourager les expérimentations à tous niveaux de l'entreprise. De même, le plan stratégique 2015-2018, baptisé « L'audace de la confiance », inclut le « droit à l'erreur ».

*Encadré N°2 – Le droit à l'erreur à la Maif (Cusin et Goujon-Belghit, 2018)*

**3. Le devoir d'apprentissage :** Le 3<sup>ème</sup> corollaire du droit à l'erreur est le devoir d'apprentissage des individus. Ces derniers doivent partager spontanément leurs erreurs, en tirer des enseignements et être capables de progresser grâce notamment à l'accompagnement de leurs managers devenus « coachs ».

*Droit à l'erreur : comment capitaliser sur les relations de confiance avec les clients ?*

Le droit à l'erreur – interne à l'organisation – que nous avons envisagé jusqu'à présent nous paraît

indissociable de la perception des parties prenantes externes vis-à-vis des erreurs commises, à commencer par celles des clients. La question se pose notamment de savoir (1) si le client accorde, lui aussi, un droit à l'erreur à l'organisation et à ses membres et (2) si les erreurs commises en interne affectent le lien de confiance établi avec le client.

S'il est généralement conseillé de ne pas confondre « erreur » et « échec » (Frese et Keith, 2015 ; Van Dyck *et al.*, 2005), il ne faut pas perdre de vue qu'un échec est souvent la conséquence négative d'une erreur (ou, plus souvent, d'une

accumulation d'erreurs). Il y a donc, en pratique, une intrication très forte entre erreur et échec, les deux sujets étant généralement liés dans la durée. Par exemple, dans le cas d'une entreprise de services, s'interroger sur le droit à l'erreur « externe » (celui accordé – ou non – à l'entreprise par le client) revient à analyser la réaction du consommateur face à ce que la littérature en marketing appelle un « échec de service ».

Au-delà de l'insatisfaction ressentie, dans ce cas-là, par le client, on constate que la confiance de ce dernier vis-à-vis de l'entreprise est souvent ébranlée (Rotte *et al.*, 2006), au point parfois de le conduire à changer de prestataire de service (Knox et Van Oest, 2014 ; Zeithaml *et al.*, 2009). Les entreprises ont alors recours à des stratégies de récupération de service<sup>3</sup> (Grönroos, 1988) pour rétablir la confiance perdue (obtenant ainsi le pardon du client et la reprise de ses comportements de consommation antérieurs), voire parfois pour la renforcer (Finkel *et al.*, 2002 ; McCollough *et al.*, 2010). En revanche, une nouvelle erreur à niveau-là – i.e. une stratégie de récupération mal exécutée – peut renforcer le sentiment de trahison du client (Mattila, 2004).

Une recherche qualitative réalisée au sein d'une enseigne de distribution d'articles de sport<sup>4</sup> (Cusin et Flacandji,

---

<sup>3</sup> Pour Grönroos (1988), les stratégies de récupération (*recovery strategies*) correspondent aux actions mises en œuvre par les entreprises en réponse aux défections de leurs clients.

<sup>4</sup> Pour des raisons de confidentialité ce cas a été

2018) (cf. encadré N°3) cherche ainsi à savoir dans quelle mesure les caractéristiques de l'organisation et son système de récupération conditionnent le droit à l'erreur que les clients accordent. Pour des raisons de confidentialité ce cas a été baptisé NorthSport.

Cette recherche permet finalement de mettre en avant plusieurs points intéressants quant au lien entre confiance et droit à l'erreur :

- Il apparaît que la qualité des relations antérieures entre l'entreprise et ses clients a tendance à renforcer la saillance de l'échec aux yeux de ces derniers, qui ont le sentiment que leur confiance a été, en quelque sorte, trahie.
- Nous montrons toutefois que les relations de confiance préexistantes conduisent de nombreux clients à expliquer en détail leur défection, notamment sur les réseaux sociaux. Ils s'inscrivent ainsi dans une optique de cocréation de la récupération de service (Roggenveen *et al.*, 2012 ; Dong *et al.*, 2008).
- L'entreprise peut alors se servir de ce *feedback* minutieux pour procéder à des ajustements et pivoter (Ries, 2012), tout en communiquant sur sa capacité d'écoute et de remise en question afin de faire la meilleure impression possible auprès de ses clients.

---

baptisé NorthSport.

NorthSport est une enseigne française de distribution d'articles de sport, qui compte 80.000 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de 11 milliards d'euros. Le 23 janvier 2016, NorthSport décide de tester un concept de magasin showroom. Dans cette boutique, les clients peuvent visualiser et toucher l'intégralité de l'offre proposée sur le site Internet de l'enseigne, mais pas repartir avec les produits. En effet, un panier virtuel est constitué et réglé en caisse, et la livraison de la commande est réalisée sous 48 heures. L'absence de stocks sur place permet non seulement d'appliquer une baisse de prix de 10% par rapport aux tarifs habituels, mais aussi aux 40 collaborateurs présents de se concentrer sur leur rôle de conseiller sportif. L'innovation a toujours été un pilier de NorthSport. En l'occurrence, l'enseigne s'inscrit dans une logique de « test and learn », le « droit à l'erreur » faisant notamment partie des valeurs explicitement promues par la direction. Justement, l'expérimentation de NorthSport provoque immédiatement une vague de critiques très virulentes de la part de ses clients, qui se détournent massivement du magasin. Un tel rejet est très inhabituel pour le distributeur, qui est régulièrement cité parmi les enseignes préférées des Français. En raison notamment d'un très bon rapport qualité-prix et de la qualité de la relation entre les vendeurs et les clients, il existe effectivement un véritable capital confiance vis-à-vis de l'enseigne. Après quelques tentatives d'ajustements de son concept, NorthSport décide finalement de mettre un terme à ce test et de réouvrir un magasin plus classique dès le 12 novembre 2016.

*Encadré N°3 – Le test and learn chez NorthSport (Cusin et Flacandji, 2018)*

- Grâce au *mea culpa* et à la réactivité de l'entreprise, le capital de confiance retourne finalement peu ou prou à son état initial. Selon cette perspective, il ressort que le droit à l'erreur « interne » (favorisant l'autocritique) est intimement lié au droit à l'erreur « externe ».
- En définitive, nous établissons que le droit à l'erreur externe existe pour une entreprise de services, même s'il peut être différé dans le temps.

En revanche, nous soulignons qu'il n'est pas pour autant synonyme de droit à l'oubli, signe que la relation de confiance a été, malgré tout, fragilisée suite à l'échec (au moins chez certains clients).

# C ONCLUSION

L'exercice auquel nous nous sommes livré dans ce document était difficile : il consistait à revisiter nos travaux de recherche sur le droit à l'erreur à travers le prisme de la confiance. Etant donné qu'il ne s'agit pas du cadre théorique à partir duquel nous avons appréhendé nos recherches par le passé, il conviendra logiquement d'être prudent face aux différentes conclusions auxquelles nous parvenons ici. Plus que des pistes de recherche futures à tester empiriquement, celles-ci sont avant tout pensées comme des éléments de réflexion pour le praticien.

# Bibliographie

Cusin J., 2017a, *Comment surmonter un échec professionnel ? Le rôle de l'accompagnant*, collection Regards sur la pratique, Ed. EMS, Paris, 112 p.

Cusin J., 2017b, «*Le management individuel et organisationnel des erreurs et des échecs*», Habilitation à Diriger des Recherches, Université Paris-Sud.

Cusin J., 2011, «*Vers la création d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes*», *Gérer & Comprendre*, N°104, juin, pp. 36-47.

Cusin J., 2008, *Faut-il échouer pour réussir ? Mythe et réalité du retour d'expérience en entreprise*, Ed. Le Palio, Paris, 220 p.

Cusin J. et Flacandji M., 2018, «*La tolérance du client face à l'échec d'une innovation : vers l'ouverture de la « boîte noire » du processus de récupération*», 21ème Colloque Etienne Thil, Roubaix, 4-5 octobre.

Cusin J. et Goujon-Belghit A., 2018, «*Confronting the tension between error tolerance and performance management*», Actes de la XVIIIème Conférence de l'EURAM, Reykjavik, 19-22 juin.

Dong B., Evans K. et Zou S., 2008, «*The effects of customer participation in co-created service recovery*», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 123-37.

Edmondson A., 2013, *Teaming to innovate*, San Francisco: Jossey-Bass.

Edmondson A., 2011, «*Strategies for Learning from Failure*», *Harvard Business Review*, 89(4), 48-55.

Edmondson A., 2008, «*The Competitive Imperative of Learning*», *Harvard Business Review*, 86(7/8), 60-67.

Edmondson A., 2004, «*Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens*», In R. Kramer et K. Cook (Eds.) *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, Russell Sage Foundation, 239-272.

Edmondson A., 1999, «*Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*», *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Finkel E., Rusbult C., Kumashiro M. et Hannon P., 2002, «*Dealing with betrayal in close relationships: Does commitment promote forgiveness?*», *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 956-974.

Frese M. et Keith N., 2015, «*Action Errors, Error Management and Learning in Organizations*», *Annual Review of Psychology*, 66(1), 661-687.

Getz I., 2017, *L'entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Paris : Fayard.

Goodman P., Ramanujam R., Carroll J., Edmondson A., Hofmann D. et Sutcliffe K., 2011, «*Organizational errors: Directions for future research*», *Research in Organizational Behavior*, 31, 151-176.

Grönroos C., 1988, «Service quality: The six criteria of good perceived service quality», *Review of Business*, 9(3), 10-13.

Keith N. et Frese M., 2005, «Self-Regulation in Error Management Training: Emotion Control and Metacognition as Mediators of Performance Effects», *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 677-691.

Kerdellant C., 2000, *Le prix de l'incompétence : histoire des grandes erreurs du management*, Paris : Denoël Impacts.

Knox G. et Van Oest R., 2014, «Customer complaints and recovery effectiveness: A customer base approach», *Journal of Marketing*, 78(5), 42-57.

Mattila A., 2004, «The impact of service failures on customer loyalty: The moderating role of affective commitment», *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 134-149.

McCullough M., Berry L. et Yadav M., 2000, «An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery», *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.

Morel C., 2012, *Les décisions absurdes : Comment les éviter*, Paris : Gallimard.

Morel C., Sicot C. et Soulez-Larivière D., 2009, «Connaître ou punir les erreurs ?», *La lettre de l'École de Paris du management*, Soirée-débat, Paris, 19 octobre.

Prax J.-Y., Buisson B. et Silberzahn P., 2005, *Objectif : innovation*, Paris : Dunod.

Provenzano L., 2017, «FAIL icitations», *Chef d'Entreprise*, N°112, 2 mars.

Ries E., 2012, *Lean startup. Adoptez l'innovation continue*, Paris : Pearson.

Roggeveen A., Tsiros M. et Grewal D., 2012, «Understanding the co-creation effect: When does collaborating with customers provide a lift to service recovery?», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(6), 771-790.

Rotte K., Chandrashekar M., Tax S. et Grewal R., 2006, «Forgiven but not forgotten: Covert uncertainty in overt responses and the paradox of defection-despite-trust», *Journal of Consumer Psychology*, 16(3), 283-294.

Van Dyck C., Frese M., Baer M. et Sonnentag S., 2005, «Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication», *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240.

Zeithaml V., Bitner M.-J. et Gremler W., 2009, *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*, 5th edition, New York: McGraw-Hill.

Zhao B. et Olivera F., 2006, «Error Reporting in Organizations», *Academy of Management Review*, 31(4), 1012-1030.





## CHAIRE CONFIANCE ET MANAGEMENT

Fondation Paris-Dauphine

Fondation partenariale Paris-Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75016 Paris  
Tél. : 01 44 05 48 66  
[secretariat@fondation-dauphine.fr](mailto:secretariat@fondation-dauphine.fr)  
[joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu](mailto:joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu)



assureur militant