



CHAIRE CONFIANCE
ET MANAGEMENT
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE
UNIVERSITÉ PARIS

PSL 

CONFIANCE ET DROIT À L'ERREUR

Compte-rendu

*Workshop de la Chaire Confiance et Management
Université Paris-Dauphine - 19 novembre 2018*

CONFIANCE ET DROIT À L'ERREUR

Workshop de la chaire confiance et management, 19 novembre 2018

Au cours de ce workshop, Julien Cusin a fait le lien entre ses travaux sur le management du droit à l'erreur et le management de la confiance. Au travers de trois recherches adoptant respectivement des perspectives de management, de gestion des ressources humaines et de marketing, Julien Cusin nous a conduit à saisir la nécessité de transformer la culture de l'entreprise pour développer une culture de confiance au service de la performance.

Intervenant :

Julien Cusin

Docteur en sciences de gestion de l'université Paris-Dauphine, il est aujourd'hui maître de conférences à l'IAE de Bordeaux et directeur adjoint de l'IRGO (Université de Bordeaux). Il mène un programme de recherche depuis 15 ans sur le management des erreurs et des échecs. À ce titre, il anime régulièrement des conférences sur ce sujet auprès de professionnels et est souvent sollicité par les médias sur cette question. Il est l'auteur de «*Faut-il échouer pour réussir ?*» (2008, Editions du Palio) et de «*Comment surmonter un échec professionnel ?*» (2017, Editions EMS).

Perspective managériale : comment et pourquoi créer un climat de confiance interne ?

Qu'est-ce qu'une erreur et qui est concerné ?

L'erreur peut se définir comme **un écart indésirable par rapport à des aspirations initiales, qui n'est pas dû exclusivement à des circonstances en dehors du contrôle de la personne** (Zhao et Olivera, 2006).

Nous remarquons que cette définition peut s'appliquer à une grande variété de situations (Edmondson, 2011) telles que : la décision délibérée d'un individu de ne pas respecter une règle qui peut être qualifiée de faute, l'erreur d'inattention ou d'inadvertance, l'erreur liée à une insuffisance de formation ou à une inadaptation des procédures, l'erreur liée à une tentative d'innovation réfléchie. Ainsi l'écart indésirable cache des réalités très différentes.

Les erreurs, qui peuvent être individuelles mais aussi organisationnelles, sont extrêmement fréquentes même dans les organisations à haute fiabilité comme les centrales nucléaires ou les hôpitaux. En effet, se tromper est une constante fondamentale de l'action (Morel, 2012). Cependant, attention à ne pas tomber dans l'angélisme. Mettre en place une politique de tolérance des erreurs passe, nécessairement, par une responsabilisation des acteurs

car toutes les erreurs ne sont pas compréhensibles ou acceptables (Edmondson, 2013) . Si l'erreur peut être envisagée comme un moyen de progresser, ce qui est condamnable est sa répétition comme l'indique la maxime « *Errare humanum est, perseverare diabolicum* » (l'erreur est humaine, l'entêtement est diabolique). Pour juger de l'intention et ainsi distinguer l'erreur de la faute intentionnelle, le sociologue Christian Morel préconise le recours au **test de substitution** : dans les mêmes circonstances une personne ayant le même profil professionnel aurait-elle pu commettre la même erreur ? Si la réponse est positive, l'erreur doit être envisagée comme un moyen de progresser. Si la réponse est négative, il s'agit alors d'une faute qui doit être sanctionnée.

Quelle est la perception de l'erreur en entreprise et dans la société ?

En pratique, les entreprises oscillent entre deux perceptions différentes de l'erreur (Zhao et Olivera, 2006) :

- Une vision négative de l'erreur : l'erreur est perçue comme une **menace pour la performance de l'entreprise**. L'erreur est coûteuse, préjudiciable pour la réputation,

elle génère un sentiment de frustration chez les salariés etc. Les erreurs individuelles sont considérées comme des signes d'incompétence, de faiblesse. Evidemment dans ce contexte, le contrôle est omniprésent et l'erreur est sanctionnée. Les individus ont peur d'apparaître incompetents et n'osent pas reconnaître leurs erreurs. Une défiance réciproque entre les salariés et leur hiérarchie s'installe.

- une vision positive de l'erreur : l'erreur est perçue comme **inévitable et source d'apprentissage et de progrès**. L'erreur est associée à un feedback, une alerte qu'il faut absolument faire remonter pour s'améliorer. Ces entreprises, plus conscientes des bienfaits à long terme d'une telle politique, encouragent l'expérimentation, la prise d'initiatives et le partage des erreurs. Un environnement de « sécurité psychologique » (Edmondson, 2004) pour les salariés se crée. Il se caractérise par une grande confiance entre les salariés mais aussi entre les salariés et leur hiérarchie. Dans un tel environnement, les bénéfices pour les individus liés au fait de révéler leurs erreurs surpassent les éventuels coûts associés à ce comportement.

Dans un contexte où la vision négative de l'erreur reste dominante, particulièrement en France, mettre en

place une politique de droit à l'erreur revient à développer cet environnement de sécurité psychologique. Etant donné le rapport profond entre la perception de l'erreur dans la société et sa perception dans l'entreprise, c'est un travail de longue haleine. Julien Cusin note toutefois une évolution positive des mentalités depuis une quinzaine d'années.

Le statut social de l'erreur n'est pas le même dans toutes les cultures. Aux USA, particulièrement dans les entreprises de la Silicon Valley, l'échec peut être célébré (*Failure parties*) car ce qui compte c'est la prise de risques, moteurs de l'innovation et de la croissance. Nous n'en sommes pas là en France mais les lignes bougent notamment en raison de la diffusion de la culture *start-up*. Le sujet est même devenu politique. Emmanuel Macron évoquait notamment, dans son programme pour la présidentielle, le projet de créer un « droit à l'erreur pour tous ».

Comment développer la culture du droit à l'erreur ?

Afin de développer un environnement de travail rassurant, deux éléments sont fondamentaux :

- **Le discours des dirigeants** : rendent-ils public leurs propres erreurs ? Le droit à l'erreur ne peut pas être qu'un discours mais il doit s'accompagner d'actes. Les entreprises peuvent capitaliser sur leurs erreurs en développant des

histoires, sortes de mythes, à leurs sujets (exemple de l'invention du post-it par 3M).

- Les **trajectoires individuelles post-échec** : de quelle manière les erreurs passées ont-elles été traitées ? Quelles conséquences pour la carrière des responsables ?

Nous distinguons ainsi **deux clés du management par la confiance : l'humilité et l'exemplarité**. Lorsqu'un dirigeant reconnaît ses propres erreurs, il peut provoquer en cascade une libération de la parole dans son entreprise. Afin d'encourager la créativité des collaborateurs, attention à ne pas récompenser le succès plutôt que la prise de risque. Bien souvent les entreprises priment la réussite de projet, plutôt que l'initiative.

Bien évidemment selon les secteurs, le droit à l'erreur ne va pas avoir tout à fait le même sens. Dans le secteur de la santé ou dans celui de l'énergie, c'est moins la prise d'initiative que le signalement de dysfonctionnements qui est encouragé.

Quels sont les bénéfices pour l'entreprise du droit à l'erreur ?

Le droit à l'erreur passe par l'établissement d'un climat de confiance qui favorise la prise d'initiative, l'expérimentation et l'intrapreneuriat. Il permet également de favoriser les retours d'expériences et ainsi d'apprendre collectivement des erreurs pour une plus grande performance collective.

Perspective gestion des ressources humaines : faire confiance aux salariés, pour quelle performance ?

N'y a-t-il pas un risque de dérive du droit à l'erreur ? De nombreux managers craignent de voir leur confiance trahie par les collaborateurs ainsi que le développement d'une forme de laxisme. La question de l'équilibre entre bienveillance et exigence, ou entre logiques d'apprentissage et logiques de contrôle a fait l'objet d'une recherche par Julien Cusin et Anne Goujon- Belghit à partir de l'étude du développement du droit à l'erreur en sein de la MAIF.

Le droit à l'erreur s'est développé en trois temps à la MAIF :

- Sécuriser certains collaborateurs en mobilité : en 2012, dans le cadre d'un accord d'accompagnement à la mobilité, le groupe décide de ne pas engager de procédures d'insuffisance professionnelle pour les commerciaux néophytes, venus de la gestion des sinistres, pour ne pas avoir atteint les objectifs quantitatifs fixés.
- Stimuler l'innovation : en 2014, dans le cadre de l'accord d'entreprise relatif à la QVT et à la prévention des risques psychosociaux. Le groupe reconnaît explicitement que l'erreur fait partie du travail et qu'il convient d'apprendre de ses erreurs pour progresser.

- Encourager les expérimentations à tous les niveaux de l'entreprise : le plan stratégique 2015-2018 intitulé « L'audace de la confiance » inclut explicitement le « droit à l'erreur ». La direction souhaite alors impulser une transformation culturelle des modes de management afin de passer d'un management marqué par le contrôle à un management par la confiance.

Cette transformation s'est opérée par de multiples communications de la direction en interne et en externe ainsi que la mise en place d'un plan d'accompagnement managérial. Le droit à l'erreur est reconnu explicitement comme une composante du management par la confiance.

Cette étude permet d'établir que trois devoirs découlent du droit à l'erreur pour qu'il soit une source d'amélioration de la performance à moyen-long terme:

- Le devoir d'expérimentation : le droit à l'erreur perd son sens sans mise en action des collaborateurs.
- Le devoir d'apprentissage : la remise en question des individus ayant commis des erreurs est indispensable à l'aide de managers devenus « coachs ».
- Le devoir de loyauté : la forte implication affective des salariés est un garde-fou contre le risque de laxisme.

Perspective marketing : comment capitaliser sur les relations de confiance avec les clients ?

Qu'en est-il des parties prenantes externes ? Est-ce qu'un client, un patient, peut accorder le droit à l'erreur ? Un échec peut au contraire ébranler sa confiance mais également la renforcer sous certaines conditions.

Julien Cusin et Michaël Flacandji ont étudié ce phénomène chez une grande enseigne d'articles de sport ayant enregistré un échec cuisant lors du lancement d'un nouveau concept de magasin (-80% de CA sur le point de vente équipé du nouveau concept en quelques semaines). Une analyse des commentaires des clients sur les réseaux sociaux ainsi que l'interview par téléphone de certains d'entre eux démontre que :

- Le sentiment de trahison est à hauteur de l'attachement que l'on a avec l'enseigne. Toutefois, de nombreux clients prennent le temps d'expliquer les raisons de leur mécontentement et certains se placent dans une perspective de co-construction.
- L'importance du « *fail fast* », le fait de ne pas s'entêter. Au bout de seulement quelques mois, l'entreprise abandonne le concept. Le fait de tenir compte des clients a permis de restaurer le capital confiance rapidement.

On constate tout de même que les clients restent très vigilants.

- L'échec n'étant pas dramatisé dans cette entreprise, cela a permis aux salariés de faire remonter les signes de mécontentement des clients rapidement favorisant par la suite le « pardon » des clients.
- Ce cas met en évidence que le droit à l'erreur externe existe mais qu'il n'est pas synonyme de droit à l'oubli.

Bibliographie

Cusin, Julien. (2008), *Faut-il échouer pour réussir ? Mythe et réalité du retour d'expérience en entreprise*. Paris: Editions du Palio.

Cusin, Julien. (2017), *Comment surmonter un échec professionnel ? : Le rôle de l'accompagnant*. Caen: EMS.

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

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

Cusin, Julien et Flacandji Michaël. 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.

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

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

Edmondson, Amy. 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.

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

Zhao, Bin, et Fernando Olivera. (2006), « *Error Reporting in Organizations* ». *The 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
joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu



assureur militant