



Gérer la tension entre tolérance à l'erreur et management de la performance

Cusin, Julien

IAE Bordeaux, IRGO

julien.cusin@u-bordeaux.fr

Goujon-Belghit, Anne

IAE Bordeaux, IRGO

anne.belghit@u-bordeaux.fr

Résumé : La littérature propose deux représentations très différentes des erreurs commises dans un contexte organisationnel. Dans une première acception (négative), les erreurs sont blâmées, car elles constituent un frein à la performance. Selon cette perspective, des dispositifs stricts de contrôle doivent être mis en place dans une logique préventive. A l'inverse, dans une seconde acception (positive), les erreurs sont appréhendées comme des sources d'apprentissage et doivent être encouragées afin de promouvoir l'innovation. A ce titre, plusieurs travaux évoquent des exemples d'entreprises, dans lesquelles les employés bénéficient – de façon tacite – d'une telle sécurité psychologique. Il apparaît toutefois que la littérature n'étudie pas de cas d'entreprises ayant fait le choix de planifier, organiser et formaliser une politique de droit à l'erreur. La question de son opérationnalisation concrète est donc, à ce jour, non traitée. Dans cette recherche, nous nous demandons ainsi comment l'entreprise, décidant de se lancer explicitement et publiquement dans une démarche de tolérance à l'erreur, parvient à gérer la tension entre, d'un côté, bienveillance vis-à-vis des ratés et, de l'autre, exigence de performance. Pour répondre à cette interrogation, nous étudions qualitativement le cas de la Maif, une société d'assurance mutuelle française. En utilisant la méthodologie de Gioia et al. (2013), nous élaborons un modèle conceptuel, permettant de mettre en évidence trois dimensions clés – chez les employés – pour atténuer la tension entre droit à l'erreur et management de la performance : le devoir d'expérimentation, le devoir de loyauté et le devoir d'apprentissage. Par ailleurs, notre article contribue également à enrichir les connaissances relatives à la représentation de l'erreur à l'échelle individuelle.

Mots clefs : droit à l'erreur, sécurité psychologique, management de la performance, management de l'erreur

INTRODUCTION

Les erreurs individuelles, commises dans un contexte organisationnel, font aujourd'hui l'objet d'une littérature abondante, symbolisée notamment par les nombreuses contributions d'Amy Edmondson. En l'occurrence, les travaux sur le sujet montrent que les entreprises oscillent entre deux perceptions radicalement différentes de l'erreur. Dans une première approche (*error-prevention culture*), l'erreur est considérée comme nuisible pour l'organisation. Cette dernière cherchera ainsi à éviter, au maximum, tout écart par rapport aux objectifs de performance, en élaborant des procédures et en contrôlant attentivement leur application (Cannon et Edmondson, 2001 ; Frese et Keith, 2015 ; Keith et Frese, 2005, 2008 ; Goodman et al., 2011 ; Guchait et al., 2016a ; Nordstrom et al., 1998 ; Reason, 1990 ; van Dyck et al., 2005 ; Zapf et al., 1992 ; Zhao et Olivera, 2006). Dans une seconde approche (*error-management culture*), diamétralement opposée, les erreurs sont perçues non seulement comme inévitables, mais aussi – et surtout – comme des sources d'apprentissage précieuses ayant des effets positifs à long terme sur l'organisation, notamment dans des environnements instables (Edmondson, 1996, 1999, 2011 ; Edmondson et Singer, 2012 ; Frese et Keith, 2015 ; Goodman et al., 2011 ; Keith et Frese, 2005, 2008 ; van Dyck et al., 2005 ; Weick et Sutcliffe, 2001 ; Zhao et Olivera, 2006). Cependant, dans cette seconde perspective, il apparaît que le lien entre droit à l'erreur individuel et performance organisationnelle n'est pas clarifié et n'a fait l'objet d'aucune étude approfondie à ce jour. Pourtant, il existe un véritable dilemme pour la ligne managériale. En effet, les risques de dérives du droit à l'erreur (ex. : encourager le laxisme des employés dans l'exécution de leurs tâches) sont régulièrement soulignés dans les travaux sur le sujet. L'absence de positionnement clair des auteurs sur les moyens d'appréhender cette tension potentielle – voire ce paradoxe (Schad et al., 2016) – entre bienveillance et exigence s'explique principalement par le fait qu'il n'existe pas, à ce jour, dans la littérature, de cas d'entreprises ayant décidé ouvertement de planifier, d'organiser et de formaliser une politique de droit à l'erreur et d'en faire un élément central de leur plan stratégique. En effet, dans les entreprises étudiées jusqu'à présent, le droit à l'erreur n'est souvent que tacite (Edmondson, 1999 ; van Dyck et al., 2005). Dès lors, la question de son opérationnalisation concrète dans la durée – dans le cadre d'une démarche délibérée de transformation culturelle, initiée par la direction – n'a logiquement jamais été abordée. Ainsi, dans cette recherche, nous nous posons 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 ?* »

Pour répondre à cette question, nous avons étudié qualitativement le cas unique de la Maif, une société d'assurance mutuelle française. Nous avons notamment interviewé 28 personnes au siège et au sein du réseau. En outre, nous avons collecté de nombreuses données secondaires (documents réglementaires internes, outils d'accompagnement, enquêtes internes/externes et articles de presse). En ayant recours à la méthodologie de Gioia et al. (2013) pour traiter nos 593 pages de données empiriques brutes, nous avons finalement élaboré un modèle conceptuel. Celui-ci met en évidence trois dimensions clefs, de nature à atténuer la tension entre droit à l'erreur et management de la performance : 1) la mutation du concept de droit à l'erreur dans le temps (devoir d'expérimentation), 2) l'engagement et la conscience professionnelle des collaborateurs (devoir de loyauté) et 3) la transformation du rôle de managers – de contrôleurs à coachs – pour faire grandir les salariés (devoir d'apprentissage). Par ailleurs, notre article contribue à enrichir les travaux relatifs à la représentation individuelle de l'erreur dans un contexte organisationnel.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. DEFINITION ET CATEGORISATION DES ERREURS

Dans cet article, nous nous concentrons sur les actions orientées vers des buts et nous appréhendons l'erreur comme un écart indésirable par rapport à des aspirations initiales (Frese et Keith, 2015 ; Keith et Frese, 2005 ; Zhao et Olivera, 2006 ; Zapf et Reason, 1994). Selon cette perspective, “*an error is considered in relation to the success of action in fulfilling a goal*” (Zhao et Olivera, 2006 : 1013), sachant qu'une erreur n'est jamais due exclusivement à des circonstances en dehors du contrôle de la personne (Keith et Frese, 2005 ; Zapf et al., 1992 ; Zhao et Olivera, 2006). Ainsi, les erreurs sont définies ici comme “*unintended deviations from plans, goals, or adequate feedback processing as well as an incorrect action that results from lack of knowledge*” (van Dyck et al., 2005 : 1229). De tels ratés sont courants dans des contextes dynamiques et changeants. En effet, toute nouvelle action donne inévitablement lieu à des essais et des erreurs (Edmondson, 2008, 2011 ; Frese et Keith, 2015 ; Goodman et al., 2011 ; van Dyck et al., 2005).

Pour Zhao et Olivera (2006 : 1014), trois types différents d'erreurs peuvent être distingués : « *slips* » (les individus savent comment atteindre un but, mais n'agissent pas de façon appropriée), « *rule-based mistakes* » (les individus exécutent les actions correctement, mais les règles ou les procédures ne sont pas appropriées pour atteindre l'objectif) et « *knowledge-based mistakes* » (les individus manquent de connaissances pour analyser correctement la situation à

laquelle ils font face). En revanche, l'erreur ne doit pas être confondue avec : l'inefficacité (objectif atteint, mais avec des détours), la violation (non-conformité intentionnelle avec un objectif, une règle ou un standard) ou l'échec (conséquence négative possible des erreurs) (Frese et Keith, 2015 ; van Dyck et al., 2005).

Dans la littérature, l'erreur a été appréhendée aux niveaux individuel (Keith et Frese, 2005 ; Zhao et Olivera, 2006) et organisationnel (Goodman et al., 2011 ; Gronewold et al., 2013 ; van Dyck et al., 2005). Toutefois, dans la présente recherche, nous nous focalisons sur les décisions et les comportements individuels dans un contexte organisationnel. En d'autres termes, nous ignorons la situation où les actions erronées de plusieurs individus conduisent à des résultats défavorables au plan organisationnel (Goodman et al., 2011). Nous adoptons une approche plus idiosyncrasique, en étudiant la réaction de l'organisation face aux écarts indésirables d'individus isolés.

1.2. VISION SOCIALE NEGATIVE DE L'ERREUR ET IMPLICATIONS POUR L'ORGANISATION

La représentation de l'erreur – *i.e.* les hypothèses et les croyances sur cette situation (Edmondson, 2003a) – est largement négative dans notre société. En particulier, dans les « *cultures du blâme* » (Zhao et Olivera, 2006 : 1015), les erreurs sont sources de stigmatisation, parce qu'elles sont perçues comme des signes d'incompétence, de faiblesse et de non-intelligence (Edmondson, 2004a, 2011 ; Nordstrom et al., 1998). Dans le contexte organisationnel, les erreurs sont souvent traitées comme des nuisances, qui : interrompent le travail, sont chronophages et coûteuses, portent préjudice à la réputation, provoquent des pertes de clients, génèrent des sentiments négatifs (ex. : stress, frustration, peur, culpabilité, honte, etc.), réduisent le sentiment d'auto-efficacité, affectent le moral des employés, réduisent l'engagement affectif envers l'organisation, accroissent l'insatisfaction au travail et le turnover, inhibent le comportement, etc. Elles peuvent donc menacer la performance organisationnelle. De nombreuses organisations aspirent alors à un environnement de travail sans faux-pas et se concentrent sur la prévention des erreurs, en élaborant des normes, des règles et des procédures (Cannon et Edmondson, 2001 ; Frese et Keith, 2015 ; Keith et Frese, 2005, 2008 ; Goodman et al., 2011 ; Guchait et al., 2016a ; Nordstrom et al., 1998 ; Reason, 1990 ; van Dyck et al., 2005 ; Zapf et al., 1992 ; Zhao et Olivera, 2006). Dans un tel contexte, le contrôle du comportement des employés est omniprésent et les erreurs ont de fortes chances d'être sanctionnées par les supérieurs, y compris à travers des licenciements (Goodman et al., 2011 ; Gronewold et al., 2013 ; van Dyck et al., 2005).

Les individus travaillant dans des organisations où il n'y a pas de tolérance à l'erreur (Goodman et al., 2011 ; Guchait et al., 2016a) ne sont donc pas encouragés à admettre leurs propres « *écarts involontaires* » à leurs managers. En fait, le *reporting* des erreurs se fonde sur un calcul coûts-bénéfices (Uribe et al., 2002 ; Zhao et Olivera, 2006). Si les personnes savent qu'en révélant la non-atteinte d'un objectif particulier (dont elles ont conscience), elles sont susceptibles d'apparaître comme des « *low performers* », il y a peu de chances qu'elles prennent ce risque (Edmondson et Singer, 2012 ; Zhao et Olivera, 2006). Les individus peuvent ainsi dissimuler leurs écarts de performance afin de ne pas faire mauvaise impression à la ligne hiérarchique (*i.e.* vis-à-vis de ceux prenant des décisions sur les promotions, les augmentations et les affectations de projets). Ainsi, les personnes ayant commis une erreur ne veulent pas apparaître comme incompetents et font de leur mieux pour se protéger des conséquences négatives de cet impair (ex. : insécurité du travail, perte d'opportunités de carrière, rejet des pairs, perte du soutien du groupe ou de l'organisation, etc.). Une telle attitude est appelée « *face saving* » dans la littérature (Edmondson, 1999 ; Edmondson et Singer, 2012 ; Gronewold et al., 2013 ; Zhao et Olivera, 2006). En définitive, il existe des barrières psychologiques et organisationnelles empêchant les individus de communiquer leurs erreurs (Edmondson, 1996, 1999 ; Edmondson et Singer, 2012 ; Zhao et Olivera, 2006). Cela n'est pas sans conséquences, car les dirigeants sont susceptibles de ne pas avoir conscience des actions erronées existantes et des circonstances ayant pu les entraîner (Uribe et al., 2002 ; Zhao et Olivera, 2006).

1.3. VISION POSITIVE DE L'ERREUR ET CULTURE DU MANAGEMENT DE L'ERREUR

1.3.1. Les erreurs sont inévitables et offrent des opportunités d'apprentissage

Quoiqu'il en soit, les erreurs individuelles sont inévitables dans une organisation (Chillarege et al., 2003 ; Edmondson, 2004b, 2011 ; Frese et Keith, 2015 ; Gilbert et al., 2007 ; Guchait et al., 2016a, 2016b ; Reason, 1990 ; Uribe et al., 2002 ; van Dyck et al., 2005). Vu que les erreurs font partie de la vie quotidienne des entreprises (Zhao et Olivera, 2006) et sont, à cet égard, omniprésentes (van Dyck et al., 2005), les organisations auraient tout intérêt à éliminer les conséquences négatives de l'erreur et à accroître les effets positifs à long-terme, tels que l'apprentissage – une approche connue sous le nom de management de l'erreur, par opposition à la logique de prévention de l'erreur évoquée *supra*¹ (Frese et Keith, 2015 ; van Dyck et al., 2005). Dans une acception positive, les erreurs peuvent effectivement être appréhendées

¹ En pratique, la prévention de l'erreur et le management de l'erreur peuvent être utilisés de façon complémentaire (Frese et Keith, 2015).

comme des feedbacks ou des signaux d'alerte apportant des connaissances précieuses à l'organisation (Edmondson, 2011 ; Edmondson et Singer, 2012 ; Keith et Frese, 2008 ; van Dyck et al., 2005). En changeant la représentation des erreurs chez les employés (*reframing*), de sources de nuisances à sources d'amélioration (Chillarege et al., 2003 ; Nordstrom et al., 1998 ; Tucker et Edmondson, 2003), les dirigeants peuvent ainsi encourager les individus à utiliser les erreurs "*as a basis to think ahead and to try out something new*" (Keith et Frese, 2008 : 60).

A l'heure actuelle, il est généralement accepté que des leçons cruciales peuvent être tirées des erreurs (ex. : comment réduire leur occurrence future, ou minimiser leurs effets négatifs, en modifiant les structures, les pratiques et les procédures) et que de tels comportements d'apprentissage encouragent l'expérimentation, l'initiative personnelle et l'innovation à long terme. Selon cette perspective, le management de l'erreur apparaît comme une source de performance organisationnelle future dans un environnement changeant (Edmondson, 1996, 1999, 2011 ; Edmondson et Singer, 2012 ; Frese et Keith, 2015 ; Goodman et al., 2011 ; Keith et Frese, 2005, 2008 ; van Dyck et al., 2005 ; Weick et Sutcliffe, 2001 ; Zhao et Olivera, 2006). Autrement dit, comme l'expliquent van Dyck et al. (2005 : 1230), "*the absence of errors is not necessarily a good predictor of future success.*" Plus encore, des études ont montré qu'en contexte d'apprentissage l'approche de type « *error management training* »² conduit à une meilleure performance que les méthodes conventionnelles (ex. : instructions étape par étape), dont le but est précisément d'éviter aux personnes de commettre des erreurs (Chillarege et al., 2003 ; Keith et Frese, 2005, 2008 ; Nordstrom et al., 1998).

Toutefois, il convient de souligner que l'apprentissage ne conduit pas systématiquement à une performance accrue, notamment à court terme (Edmondson et Singer, 2012 : 36). Comme le résumant les auteurs : "*While proactively seeking to acquire new capabilities often takes a toll on short-term performance, over time, it benefits both the individual and the organization. Avoiding learning behaviors, on the other hand, can undermine long-term performance.*" Cette tension managériale entre perspectives à court terme et à long terme – et la manière de la résoudre – a été assez largement ignorée dans le champ spécifique des erreurs liées à des actions.

² "*Error management training is a training method that involves active exploration as well as explicit encouragement for learners to make errors during training and to learn from them.*" (Keith et Frese, 2008 : 59).



1.3.2. La sécurité psychologique, clef de la culture du management de l'erreur

Il existe finalement deux visions contrastées des erreurs dans la littérature (l'une orientée vers le blâme et l'autre vers l'apprentissage), selon que les organisations adoptent une vision négative ou positive des erreurs. Ainsi, les comportements d'apprentissage sont largement influencés par le contexte organisationnel (Edmondson, 2004a ; Edmondson et Singer, 2012 ; Gold et al., 2014). Par conséquent, encourager aujourd'hui l'apprentissage à partir des erreurs en vue d'améliorer la performance de demain implique de générer une sécurité psychologique au sein de l'organisation, *i.e.* de créer un climat d'ouverture (à la place d'un climat de peur). En d'autres termes, les leaders devraient créer un environnement de travail, au sein duquel les individus se sentent en confiance et encouragés à rapporter, discuter et corriger leurs erreurs. En effet, la liberté de parole est due, en partie, aux perceptions partagées quant aux conséquences des erreurs pour les individus concernés. La littérature souligne que ces croyances sont influencées par la manière dont les erreurs passées ont été traitées par la hiérarchie. De même, quand le supérieur direct est suffisamment humble pour admettre spontanément ses ratés, il envoie un signal très positif. Les conclusions ainsi tirées sur la tolérance (ou non) aux erreurs sont ensuite renforcées par les conversations entre individus (Edmondson, 1999, 2004b, 2008, 2011 ; Edmondson et Singer, 2012 ; Farson et Keyes, 2002 ; Goodman et al., 2011 ; Gronewold et al., 2013 ; Guchait et al., 2016a).

En l'occurrence, le manque de tolérance à l'erreur reste le cas le plus fréquent (Guchait et al., 2016a ; Reason, 1990) et les organisations apprenant réellement de leurs erreurs sont rares (Edmondson, 1996, 2011 ; Zhao et Olivera, 2006). En effet, au plan pratique, "*many organizations tend to punish the occurrence of errors, thereby reducing potential communication about such incidents. This is detrimental, especially considering that people are inherently hesitant to talk about their errors because they know that this likely leads to negative attributions.*" (van Dyck et al., 2005 : 1230). Néanmoins, la représentation collective sur la manière dont l'organisation se comporte face à une erreur fait partie de la culture du management de l'erreur (van Dyck et al., 2005), qui va – comme suggéré précédemment – de « *error adverse* » à « *high error-management* » (Gronewold et al., 2013 : 194).

1.4. TENSION ENTRE TOLERANCE A L'ERREUR ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

Selon Edmondson (2008), la sécurité psychologique n'entrave pas la performance, contrairement à ce que peuvent craindre les managers. Plus encore, nous dit-elle, la haute

performance à long terme – c’est-à-dire à travers une amélioration continue des process grâce aux erreurs commises et analysées – requiert un environnement de travail psychologiquement rassurant. Comme le résume l’auteur : “*psychological safety does not operate at the expense of employee accountability [for meeting demanding goals]; the most effective organizations achieve high levels of both.*” Cependant, en faisant remarquer que “*in general, psychological safety is independent from employee accountability*” [c’est nous qui soulignons], Edmondson (2008 : 65) reconnaît implicitement que ce n’est pas toujours le cas. En particulier, comme le souligne l’auteur, les normes de performance peuvent baisser si le management est trop faible (ex. : N+1 trop laxiste). À notre avis, il résulte de ce paradoxe (Schad et al., 2016) qu’un juste équilibre doit être trouvé, au niveau managérial, entre exigence et bienveillance.

Cette question semble aujourd’hui cruciale. En effet, la plupart des organisations intègrent des systèmes de travail à haute performance ayant un effet positif sur l’efficacité organisationnelle. Selon cette perspective, les entreprises doivent relever le défi consistant à définir, mesurer et stimuler la performance des employés pour améliorer celle de l’organisation, soit une approche connue sous le nom de « *management de la performance* ». Par exemple, le management par objectifs est l’une des initiatives les plus connues dans ce domaine (Birona et al., 2011 ; Datta et al., 2005 ; den Hartog et al., 2004 ; DeNisi, 2000 ; Lakshman, 2014 ; Youndt et al., 1996). Comme le soulignent den Hartog et al. (2004), le management de la performance est très concret et affecte la gestion quotidienne. Birona et al. (2011 : 1295) parlent, de la même façon, d’un « *processus continu* ». Le rôle des supérieurs directs, jour après jour, est par conséquent central. Concrètement, ce sont eux qui « *stimulent un climat au sein duquel la haute performance est encouragée* » (den Hartog et al., 2004 : 563).

Ainsi, lorsque les managers mettent en œuvre la logique de management de la performance, une question importante se pose très vite : comment peuvent-ils apprécier la performance individuelle si on considère qu’une erreur (définie en termes d’écart de performance ou de déviation par rapport aux objectifs) peut encourager la performance à long terme de l’organisation ? En d’autres termes, quel niveau de sous-performance individuel à court terme (*i.e.* d’erreur) peut être accepté pour favoriser la performance organisationnelle à long-terme ? En somme, qu’est-ce qu’une « *bonne performance* » (den Hartog, 2004 : 557) dans une logique de management de l’erreur ? Edmondson et Singer (2012 : 41) reconnaissent implicitement ce dilemme managérial quand ils soulignent la chose suivante : “*in exploratory learning contexts (...), performance can be challenging to measure in the short term, even if it contributes to clear*

performance criteria in the long term.”. À titre d’exemple, comment les organisations peuvent-elles intégrer la création de connaissances post-erreur dans l’évaluation de la performance ? Cela revient à se demander, plus généralement, comment l’apprentissage peut être inclus dans la mesure de la performance (Edmondson et Singer, 2012) ? Évaluer la performance en termes de développement (Lakshman, 2014 ; Youndt et al., 1996) – en récompensant les améliorations plutôt que l’atteinte des buts (Edmondson et Singer, 2012) – pourrait être perçu comme une piste de réflexion (den Hartog et al., 2004 ; Molleman et Timmerman, 2003), mais cela reste encore peu clair à ce jour.

Cette tension potentielle entre tolérance à l’erreur et management de la performance n’est pas réellement étudiée dans la littérature, ce qui peut s’expliquer assez facilement. En effet, rares sont les entreprises ayant mis en œuvre une stratégie explicite de management des erreurs (Edmondson, 1999 ; van Dyck et al., 2005). Généralement, la tolérance à l’erreur – lorsqu’elle existe – n’est pas quelque chose de planifié, d’organisé ou de formalisé. Ainsi, par exemple, quand Edmondson (1999 : 352) évoque les croyances partagées sur la manière dont les erreurs sont traitées par la hiérarchie (cf. *supra*), ces croyances sont principalement tacites : “*They were automatic, taken-for-granted assessments of the "way things are around here"*”, souligne ainsi l’auteur. En d’autres termes, elles ne sont pas le résultat d’une décision consciente de la part de l’organisation et des managers : “*An interesting finding of our qualitative study was the absence of mission statements and organizational visions concerning errors.*”, regrettent d’ailleurs van Dyck et al. (2005 : 1233)³.

Par conséquent, il n’y a pratiquement pas de *benchmark* sur la manière de manager, au quotidien, les erreurs liées à des actions. Par conséquent, les auteurs n’ont pas été en mesure d’étudier – de façon approfondie, concrète et opérationnelle – le processus de développement du management de l’erreur (ex. : vision initiale, instructions de départ, événements clefs, défis à surmonter, bifurcations, arbitrages, etc.). En fait, la littérature sur le droit à l’erreur est plutôt prescriptive (ex. : dans un article publié dans *Harvard Business Review*, Edmondson (2011) explique comment créer un environnement de sécurité psychologique en cinq étapes), voire même parfois idéaliste. Ainsi, à l’exception du domaine hospitalier (Edmondson, 1996, 1999, 2003b), il y a très peu d’études de cas sur le management des erreurs. Au lieu de cela, les auteurs mentionnent quelques bonnes pratiques isolées, soit une approche qui peut s’apparenter à de l’*exemplification*. A l’inverse, de célèbres contre-exemples sont aussi cités (ex. : les accidents des

³ Ces auteurs citent toutefois des contre-exemples, tels que BMW, 3M ou Southwest Airlines.

navettes Challenger et Columbia) (Edmondson, 2011 ; Edmondson et Singer, 2012 ; Frese et Keith, 2015 ; van Dyck et al., 2005). De façon assez logique, Goodman et al. (2011) considèrent que proposer une perspective temporelle pour étudier les processus de management des erreurs constitue une piste de recherche pertinente. C'est précisément la perspective dans laquelle nous nous inscrivons dans cet article.

L'un des principaux enjeux, en explorant le processus de développement du management de l'erreur, est d'identifier le bon équilibre entre la logique d'apprentissage (caractéristique de la culture de management de l'erreur) et la logique de contrôle (caractéristique de la culture de prévention de l'erreur) (Sitkin et al., 1994 ; van Dyck et al., 2005). En effet, l'une des inquiétudes des managers en termes de management de l'erreur est d'encourager la médiocrité, 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). Cette dualité contrôle/apprentissage est évoquée notamment par van Dyck et al. (2005 : 1238) : *“Managers may (...) ask how they can reward performance, punish nonperformance, and still be tolerant of errors. Are frequent errors not symptoms of a low degree of performance? The answer to this question is difficult because errors and lack of performance are probably related. Managers have to walk a fine line between taking errors seriously and emphasizing error tolerance and between using information on errors as examples of (lack of) performance and using errors as opportunities for learning.”* Pour ces deux auteurs, cette affirmation est une simple réflexion managériale à la fin de leur article. Dans notre étude, nous souhaitons aborder cette question plus en profondeur, en nous posant 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 ? »*.

2. METHODOLOGIE

Pour répondre à cette question, nous étudions qualitativement le cas unique de la Maif, qui a instauré formellement un droit à l'erreur pour ses salariés. Une telle approche nous paraît pertinente pour aborder, de façon approfondie, un phénomène encore assez peu exploré sur le plan scientifique (Yin, 1990).

2.1. CHOIX DU TERRAIN

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. L'objectif de ce nouveau modèle était de spécialiser davantage les différentes entités afin de traiter plus rapidement les dossiers et gagner en compétitivité : *« Concrètement, les délégations départementales abandonnent progressivement leurs activités de gestion de sinistres, tandis que des plates-formes spécialisées dans des métiers clés (conseil-vente en face-à-face, conseil-vente à distance, déclaration ou gestion de sinistres, etc.) se multiplient autour des grandes agglomérations. »*⁴. En définitive, près de 4.500 salariés ont été concernés par cette transformation interne, qui impliquait souvent une reconversion professionnelle.

La Maif a toutefois fait en sorte de limiter l'anxiété liée à cette mobilité fonctionnelle⁵, notamment pour les collaborateurs évoluant vers un métier de conseillers ou téléconseillers (ex. : contrats à négocier, objectifs à atteindre, etc.). Le DRH de la Maif résume, à ce titre, ce souci de sécuriser les salariés : *« Dans l'accord d'accompagnement à la mobilité du 2 avril 2012, [nous avons intégré] un article spécifiant que durant leurs deux premières années, les commerciaux néophytes, venus de la gestion de sinistres, ne feraient l'objet d'aucune procédure d'insuffisance professionnelle pour ne pas avoir atteint les objectifs quantitatifs fixés, même modestes. Le temps pour eux de monter en compétences et de prendre leurs marques – avec des loupés, c'est inévitable. »* (La Tribune, 25/08/2014). A l'origine, le droit à l'erreur était donc lié implicitement à une certaine bienveillance face à une non-performance individuelle dans le cadre de ces remaniements. Cette *« 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. L'annexe de cet accord précise ainsi : *« Nous faisons tous des erreurs, c'est le propre de la nature humaine. En revanche, il faut apprendre de ses erreurs pour s'améliorer et progresser. »* Le concept de droit à l'erreur est toutefois enrichi dans ce nouveau texte, car il est désormais rattaché aussi à des enjeux en termes d'innovation, en rappelant le *« risque inhérent à toute initiative »*. Dans la même veine, le plan stratégique

⁴ <http://www.argusdelassurance.com/>

⁵ En pratique, les salariés avaient deux choix : soit ils étaient assurés de garder leur métier, mais ils devaient pouvoir déménager ; soit ils restaient sur leur localisation géographique, mais ils devaient éventuellement être prêts à changer de profession (Entreprise & Carrières, 02/11/15)

2015-2018 inclut explicitement le « *droit à l'erreur* », de nature à encourager les expérimentations à tous niveaux de l'entreprise.

2.2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

2.2.1. Collecte des données

Entre septembre 2016 et mai 2017, nous avons interrogé 28 personnes travaillant à la Maif, à travers des entretiens semi-directifs d'une heure, en moyenne (cf. tableau 1), structurés autour de trois axes : la démarche d'instauration du droit à l'erreur, les outils mobilisés et le lien avec la performance.

SIEGE (14 PERSONNES)	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur des Ressources Humaines - Directeur des activités de gestion des sinistres (directeur du schéma directeur opérationnel) - Responsable de l'Observatoire du Climat Social et de la Diversité - Pilote du projet Plan d'Accompagnement Managérial (Direction des Ressources Humaines) - Responsable Université Entreprise – Leader mission confiance - Responsable du projet « Ancrer la Confiance » - Membre du projet « Ancrer la Confiance » - Chargée d'Action RH - Université d'Entreprise - Responsable Ressources Humaines - Manager RH - Responsable laboratoire d'expérimentation (en détachement) - Manager laboratoire d'expérimentation (en détachement) - Gestionnaire généraliste (en détachement), membre d'un laboratoire d'expérimentation - Gestionnaire sinistre (en détachement), membre d'un laboratoire d'expérimentation
RESEAU (14 PERSONNES)	<ul style="list-style-type: none"> - 4 x Responsable centre de gestion de sinistres - Responsable centre soutien sinistres - 2 x Responsable d'un Centre Déclaration Sinistre - Responsable d'équipe call center - Manager gestion sinistres complexes - Conseillère de vente - Conseillère généraliste - 2 x Conseiller déclaration - Animateur technique

Tableau 1 : Echantillon

Tous ces entretiens ont été intégralement retranscrits et forment un premier corpus de données brutes de 369 pages. En outre, notre protocole comporte aussi 224 pages de données secondaires (cf. tableau 2). Les interviews et la collecte de documents ont finalement été arrêtés à partir du moment où il y a eu saturation du terrain (Yin, 1990).

DOCUMENTS REGLEMENTAIRES INTERNES
- Accord d'entreprise relatif à la qualité des conditions de vie au travail et à la prévention des RPS (texte principal + annexes : glossaire et protocole relationnel) (16p. + 14 p. et 11 p.) - Rapports annuels 2014 (51 p.) et 2015 (69 p.)
OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT
- Les 8 repères de la confiance du plan d'accompagnement managérial (10 p.) - 5 extraits des résultats du feedback à 360° des managers (question relative au droit à l'erreur) (1 p.) - Liste des formations proposées en correspondance avec les 8 repères du management par la confiance (1 p.) - Détail des formations proposées (5 p.)
ENQUETES INTERNES ET EXTERNES
- Enquêtes <i>Great Places to Work</i> 2015 et 2017 (résultats de la question relative au droit à l'erreur) (2 p.) - Baromètre social 2017 (résultats des deux questions relatives à la confiance) (1 p.) - Palmarès TNS Sofres-Bearing Point de la relation clients de 2015, 2016 et 2017 (3 p.)
PRESSE
- 14 articles de presse sur la tolérance à l'erreur et le management par la confiance à la Maif (31 p.) - 1 interview dans la presse du directeur général sur le management par la confiance (4 p.) - 2 communiqués de presse (5 p.)

Tableau 2 : Données secondaires

2.2.1. Analyse des données

Pour traiter ces différentes données dans une visée compréhensive, nous avons eu recours à la méthodologie de Gioia et al. (2013). Dans cette approche, le codage de 1^{er} rang vise à restituer, le plus fidèlement possible, le discours des personnes interrogées, en occultant la littérature. Ainsi, une première lecture des données collectées nous a permis de générer des items pour chaque nouvelle idée repérée (45, au total). Le codage de 2nd rang vise, quant à lui, à agréger ces différents items, à travers deux niveaux d'abstraction successifs, en opérant des allers-retours entre la théorie et le terrain. Par exemple, la représentation ou *l'error-reporting* sont des notions issues d'un retour à la littérature sur le droit à l'erreur, alors que l'engagement et l'acculturation peuvent être appréhendés comme des concepts émergents dans les travaux sur cette question⁶. Le tableau 3, ci-dessous, montre finalement comment nous sommes passés de 45 items de 1^{er} rang à 12 thèmes de 2nd rang, puis à 4 dimensions agrégées de 2nd rang.

⁶ Il s'agit de concepts existants dans d'autres champs théoriques, mais dont nous n'avons trouvé *a priori* aucune trace dans la littérature sur le droit à l'erreur.

CODAGE 1 ^{ER} RANG	CODAGE 2 ND RANG	CODAGE 2 ND RANG AGREGÉ
« On a tous eu le même programmeur à la base, en gros (...) et il n'y a pas le droit à l'erreur dedans. »	1.1. Culture nationale	1. Représentation ex-ante
« On est dans une société qui est ancrée depuis l'école dans le fait que si on se trompe, si on commet une erreur, on a un point en moins sur la note. »		
« On avait vraiment – et on l'a toujours – une culture de la belle ouvrage, du truc parfait, qui ne souffre d'aucune critique. »	1.2. Culture d'entreprise préexistante	
« La Maif était un peu comme l'armée pendant longtemps : on faisait monter les gens par leurs compétences techniques, et pas forcément managériales. »		
« La Maif est profondément bienveillante. Il y a un terreau favorable au droit à l'erreur. »		
« À la Maif, on était une entreprise zéro risque (...). Du coup, ça bride l'autonomie, ça bride l'initiative. Ça infantilise les personnes. »		
« Le métier sur un centre téléphonique est hyper encadré. Ils ont peu de marge de manœuvre. Ce n'est pas des métiers où ils peuvent exploser leur créativité. »	1.3. Croyances individuelles sur l'erreur	
« Tout le monde (surtout si vous avez des velléités en termes de carrière) a envie de projeter une image de gagnant, de quelqu'un qui maîtrise. Du coup, reconnaître des erreurs, c'est délicat. »		
« Tout le monde ne cherche pas un droit à l'erreur : il y a des personnes qui préfèrent qu'un cadre soit bien fixé, bien rigide et que les lignes à suivre soient très claires, parce que c'est réconfortant. »	2.1. Communication corporate du droit à l'erreur	
« On l'a répété à l'envi, à tous les séminaires de management, au moment des formations, etc. On diffuse un peu cette bonne parole. »		
« La direction, ils ont cette grande richesse, aujourd'hui, d'arriver à se rendre accessibles. »	2.2. Sensegiving du droit à l'erreur	
« On peut garantir le droit à l'erreur dans un accord collectif pour que ça soit un peu marqué dans le dur. »		
« Dans les huit repères du management par la confiance, il y a une sous-catégorie dans laquelle on développe le droit à l'erreur. »		
« Le manager est là pour aider à faire grandir les personnes et qu'elles osent finalement essayer, qu'elles osent se tromper. »		
« La première chose à faire pour moi, en termes de management, c'est d'essayer de partager la vision avec mes troupes sur ce qu'est le droit à l'erreur. »	2.3. Percolation du droit à l'erreur	
« On est en train de travailler pour faire en sorte que les collègues en détachement pendant six mois au laboratoire soient les ambassadeurs sur un certain nombre de messages qu'on veut faire passer aux sites. »		
« Quand vous commencez à dire "allez sur les initiatives, il y aura le droit à l'erreur", les gens ne vous croient pas. Donc il faut impulser, montrer. »		
« Quand j'ai fait cette erreur, ce discours sur le droit à l'erreur a fait écho en moi et ça m'a permis de dédramatiser. »		
« Il y a un côté "on stigmatise" dans cette phrase droit à l'erreur. »		
« En théorie, le droit à l'erreur a été posé dans le plan stratégique. Après, concrètement, il va à son rythme en termes de déclinaison dans l'entreprise. »		
« En étant rattachée à la DRH, j'ai aujourd'hui une vision de l'entreprise qui est totalement différente de celle que j'avais quand j'étais dans le réseau. Dans le réseau, il y a un éloignement géographique qui fait que. »		
« Le fait de vous tromper en pleine séance n'est pas, aujourd'hui, critiqué, puni ou mis au ban. »		
« Il faut objectiver l'erreur, parce qu'à un moment ça peut être un peu difficile pour les gens. »		
« Les gens font intuitivement la différence entre la faute et l'erreur. »		

« J'ai du mal à classer les erreurs. Je prends chaque cas et on voit ensemble. »	3.1. Posture face à l'erreur	3. Management de l'erreur
« Le pendant du droit à l'erreur, c'est que quelqu'un qui ne joue pas le jeu, il y a un niveau de sévérité qui est sûrement plus important qu'ailleurs. »		
« On n'est pas dans une culture du droit à l'erreur décomplexée. On n'est pas à l'aise encore avec ça. Si on n'a pas réussi, on ne communique pas. »	3.2. Error-reporting multi-niveaux	
« Souvent, le feedback négatif est d'abord mal vécu par la personne qui va le dire, qui angoisse de le dire et qui va être dans une logique de tension. »		
« C'est parce que vous faites des feedbacks positifs fréquemment que vous avez le droit de – et donc que vous ne devez pas avoir d'anxiété à – faire du feedback négatif. »		
« Si chacun, dans la direction, commence à exprimer ses erreurs, à notre niveau, ça serait aussi plus facile d'exprimer les nôtres. »		
« On serait peut-être moins tolérants à l'égard des dirigeants, de par leur fonction, leur statut hiérarchique, l'argent qu'ils gagnent, etc. »		
« Si vous êtes en confiance, vous pouvez reconnaître des choses et vous améliorez bien plus rapidement et facilement que si vous les cachez. »		
« On n'hésite pas à partager les erreurs commises dans les dossiers pour éviter qu'elles ne se reproduisent. »		
« Célébrer les erreurs qui sont notables, marquées, c'est une maturité qu'on n'a pas encore. »	3.3. Devoir d'expérimentation	
« Derrière la logique du droit à l'erreur, il y a le fait de s'autoriser à expérimenter des choses que l'on n'avait pas faites. »		
« Aujourd'hui, je suis dans un laboratoire. On me demande de sortir des limites, de remettre en question mon travail, de travailler sur tout ce qui n'existe pas. »		
« Le droit à l'erreur, c'est pour avoir des gestionnaires plus épanouis, plus autonomes, plus responsables au quotidien. »		
« Les expériences, c'est le test and learn : je lance, je constate que ça ne fonctionne pas très bien, je corrige jusqu'à obtenir quelque chose qui fonctionne. »	4.1. Performance globale	4. Management de la performance à long terme
« On a un triptyque à la Maif : satisfaction des sociétaires, performance de l'entreprise et épanouissement des acteurs. »		
« Les gestionnaires vont être bien dans leur travail, être en confiance avec leur manager et, du coup, ils vont mieux traiter les assurés. C'est le principe de symétrie des attentions et le droit à l'erreur participe aussi à ça. »	4.2. Management par objectifs	
« À la Maif, on a un système de rémunération qui valorise très peu financièrement la performance individuelle. C'est un peu ça notre singularité. »		
« Pour moi, elle n'existe pas cette culture du chiffre. »	4.3. Engagement des acteurs	
« J'ai vraiment l'impression qu'on construit notre stratégie sur du long terme. »		
« Il y a un attachement important à l'entreprise. C'est quelque chose de très, très fort. Du coup, tout le monde veut la pérennité de cette entreprise. »		
« À 90%, les gestionnaires sont professionnels. Ils sont tellement dans "je ne veux pas faire d'erreur" qu'avant d'arriver à une dérive "c'est bon, l'erreur est autorisée", il y a une marge ! »		

Tableau 3 : Structure des données selon la méthodologie Gioia et al. (2013)

Une fois notre ‘grille Gioia’ établie, nous avons procédé au codage des données primaires et secondaires recueillies, ce qui nous a permis de constituer un fichier de verbatims de 150 pages (classés selon l’arborescence du tableau 3), à partir duquel les résultats empiriques ont ensuite été rédigés. La section correspondante de notre manuscrit est structurée en respectant les codes de 2nd rang agrégé de notre grille d’analyse, sachant que tous les termes apparaissant en italique dans le texte sont empruntés à nos répondants. En définitive, cette démarche nous a permis de générer un modèle conceptuel, reprenant toutes les catégories de 2nd rang issues de notre travail de codage (cf. figure 1). Les résultats empiriques, ci-dessus, en offrent une grille de lecture détaillée.

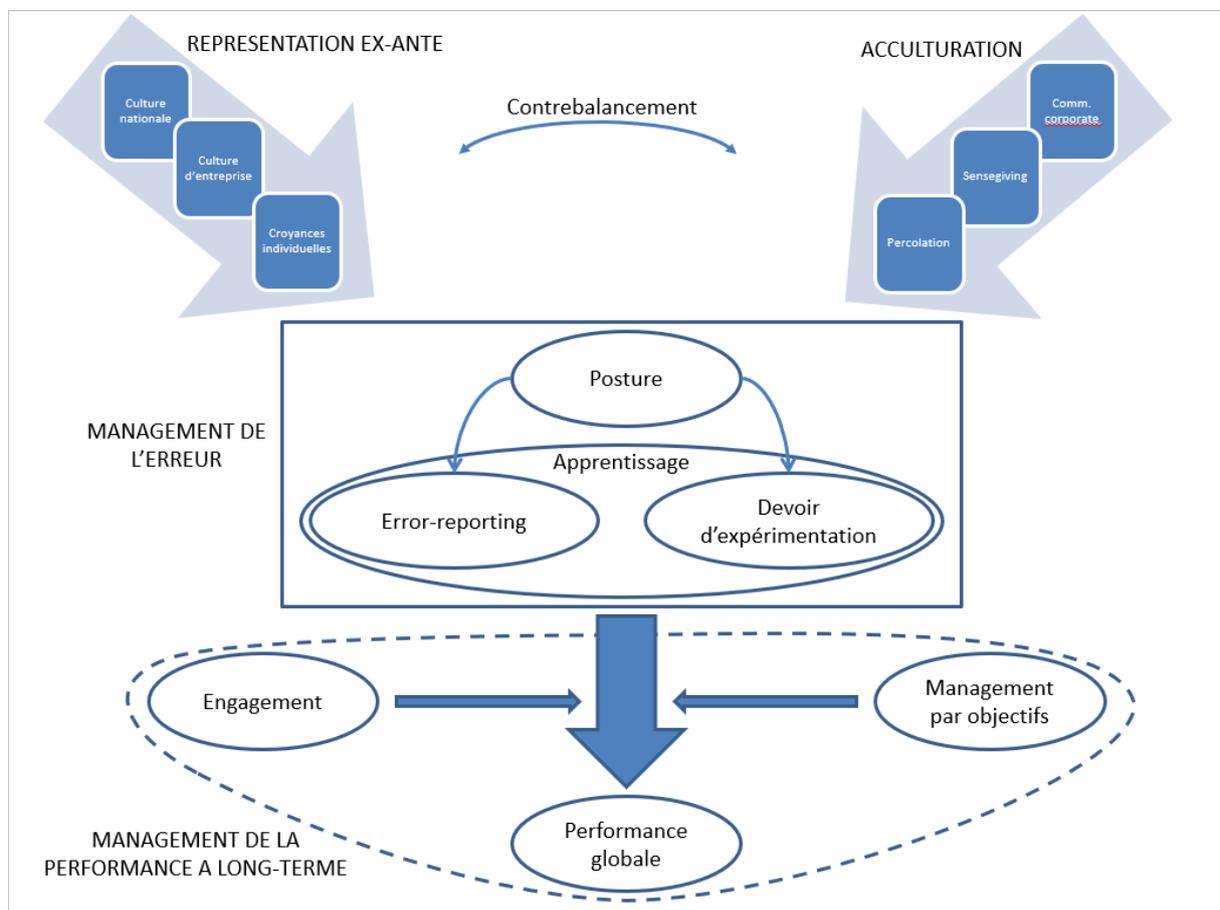


Figure 1 : Le management de la tension entre bienveillance face à l’erreur et exigence de performance

3. RESULTATS EMPIRIQUES

3.1. REPRESENTATION EX-ANTE

Avant l’instauration de la nouvelle politique RH, la représentation individuelle de l’erreur au sein de la Maif était négative. Tout d’abord, les salariés subissaient l’influence de l’image sociale stigmatisante de l’erreur en France. Pour illustrer ce « *frein culturel* », les collaborateurs

soulignent notamment que se tromper est une « *tare* » dans notre système éducatif. Le caractère « *culpabilisant* » de l'erreur dans le contexte scolaire – où l'on se sent « *jugé* » et « *sanctionné* », et non pas « *encouragé* » à progresser – se répercute, par la suite, sur le monde professionnel. Nos répondants parlent, à ce titre, de « *formatage* » pour évoquer ces schémas de pensée bien « *ancrés* » au sein de notre société.

Par ailleurs, même si la Maif a toujours été « *bienveillante* » à l'égard des salariés commettant des erreurs (nos répondants parlent d'un « *climat de sécurité* »), le culte du « *travail très bien fait* », ainsi que l'absence de prise de risques (ex. : contrainte du cadre réglementaire, métiers très « *processés* », respect dogmatique des procédures en place, peu de délégation, nombreux contrôles *a priori*, *time to market* très élevé, etc.), font partie historiquement de son « *ADN* ». D'ailleurs, la plupart des collaborateurs se sentaient rassurés par la présence d'objectifs clairs, de règles précises à appliquer et d'étapes de validation. Un tel conditionnement explique alors les croyances des individus, qui appréhendaient l'erreur comme quelque chose de « *dramatique* », susceptible de les mettre en situation de « *vulnérabilité* » au plan professionnel. Quand bien même les évolutions de carrière se faisaient essentiellement à l'ancienneté, il y avait ainsi une « *crainte absolue de l'erreur* » chez les salariés, soucieux de « *projeter une bonne image* » de leur travail et de paraître « *irréprochables* » aux yeux de leurs supérieurs. Selon cette perspective, une erreur était donc perçue comme quelque chose dont il est difficile de parler à son chef, le cas échéant. Une telle phobie de l'erreur s'explique aussi par le fait que certains managers de la Maif avaient des profils de « *techniciens* » un peu « *directifs* », axés sur le pilotage et le *reporting* des chiffres, et n'avaient pas réellement de « *compétences managériales* » (ex. : intelligence émotionnelle ou situationnelle). Ces « *managers-contrôleurs* » n'hésitaient pas, en particulier, à exprimer leur insatisfaction en cas d'erreur et pouvaient avoir tendance à « *cataloguer* » les collaborateurs concernés.

3.2. PROCESSUS D'ACCULTURATION

Pour contrebalancer cet état d'esprit, les dirigeants de la Maif ont décidé d'impulser une « *transformation culturelle* » à travers le plan stratégique 2015-2018, baptisé « *l'audace de la confiance* ». La direction visait notamment à encourager localement les expérimentations, qui vont « *de pair avec une évolution des pratiques et de la culture d'entreprise, reconnaissant le droit à l'erreur et facilitant le décroisement et la prise de responsabilité.* » (Rapport d'activité et de développement durable, 2014 : 60-61). Par la suite, la « *tolérance à l'erreur* » a été « *partagée* » à travers de nombreuses prises de position officielles de la direction à ce sujet

(ex. : séminaires auprès des 700 managers de la Maif, messages sur les réseaux sociaux internes et externes, interviews dans les médias, etc.). A travers cette approche « *pédagogique* », les dirigeants de la compagnie d'assurance souhaitent ainsi « *installer le concept pour le faire vivre* » et encourager par là même l'innovation et l'agilité. L'objectif était ainsi de responsabiliser les acteurs, en diminuant le contrôle, en augmentant l'autonomie et en reconnaissant le risque inhérent à toute initiative.

La diffusion de cette nouvelle « *posture* » supposait ensuite une implication étroite de la ligne managériale, chargée de « *porter le sens* » d'une telle démarche d'entreprise « *libérée* » auprès des salariés. En effet, certains d'entre eux se montraient sceptiques, estimant qu'il s'agissait là uniquement de « *beaux discours* » de la part du siège. *A minima*, les employés avaient besoin que les règles du jeu soient clarifiées. Ainsi, une cellule *ad hoc* d'une dizaine de personnes en détachement – baptisée T'Cap (pour Transformation, Confiance, Agilité et Performance) – a été instaurée (2014-2017) afin de mettre en œuvre cette « *transformation culturelle* » au plan opérationnel. Concrètement, les managers de proximité ont été suivis de façon personnalisée *via* un plan d'accompagnement managérial (PAM), même si tous n'en éprouvaient pas le besoin. Le PAM définit notamment 8 repères du management par la confiance, qui constituent le socle de différents outils RH (ex. : création d'un catalogue de formations cohérentes avec les compétences visées, élaboration d'un outil de feedback à 360°, mise à disposition d'un accompagnateur dédié – autre que le N+1 – pour débriefer les résultats, coaching, etc.). En pratique, la « *tolérance à l'erreur* » est évoquée dans le repère « *Reconnaître et valoriser* ». Il est attendu explicitement du manager qu'il « *accepte les erreurs* » et en fasse une « *source d'apprentissage individuelle et collective* ». Dans cette perspective, les managers sont notamment formés sur la manière de faire un *feedback* négatif auprès d'un collaborateur.

Plus largement, le PAM vise à redéfinir le rôle des managers afin qu'ils deviennent des « *managers-coachs* », chargés de développer professionnellement les personnes placées sous leur responsabilité (par exemple, en les faisant « *grandir* » grâce à leurs erreurs). Pour les managers « *à l'ancienne* » (habitués aux chiffres et à la logique process-contrôle), cela suppose alors de déléguer davantage, de responsabiliser et de laisser plus d'autonomie, ce que constate effectivement le personnel de terrain aujourd'hui. En définitive, le déploiement au sein du réseau se fait progressivement – au rythme de l'acculturation des managers – car la direction ne souhaite pas opérer de « *rupture* » trop brutale. D'ailleurs, à ce jour, le concept ombrelle d'audace de la confiance imprègne davantage les esprits en interne que celui de droit à l'erreur, dont quelques personnes isolées sur le terrain n'ont encore jamais entendu parler.

3.3. MANAGEMENT DE L'ERREUR

Pour instaurer sa nouvelle philosophie managériale, la direction n'a pas souhaité non plus fixer un cadre trop rigide visant à « *objectiver* » les erreurs pouvant être tolérées (ou non) au quotidien (ex. : refus d'une grille pour catégoriser les erreurs). En cohérence avec la démarche de management par la confiance, une certaine autonomie a donc été laissée aux managers. Ces derniers apprécient effectivement de ne pas être « *enfermés* » par une typologie préétablie. Une telle approche permet de laisser la place à une « *appréciation au cas par cas* ». Ce parti pris suppose, dès lors, un certain discernement afin de fixer intuitivement les limites de la tolérance à l'erreur.

En pratique, il s'avère toutefois que les définitions spontanées de la « *tolérance à l'erreur* » sont convergentes d'un manager à l'autre. Tous cherchent notamment à juger des « *intentions* » des acteurs concernés. Par exemple, si la personne avait pour objectif de rendre l'entreprise plus efficace, mais que son initiative se révèle finalement malheureuse, elle sera encouragée dans sa démarche d'innovation. De même, une erreur commise dans un dossier complexe ou une simple inattention (sans volonté de nuire) ne seront pas blâmés. A l'inverse, une action malveillante (ex. : fraude) sera considérée comme une faute – et non comme une erreur – et ne sera pas admise par la hiérarchie, tout comme une déviance délibérée – dans l'intérêt unique du salarié – par rapport à un process bien connu. Un avertissement, une mise à pied, voire un licenciement pourront alors être envisagés. En d'autres termes, les questions de la « *bonne foi* » et de la « *bonne volonté* » des individus sont jugées prioritaires dans l'analyse de la situation. Les managers s'attachent également au « *savoir-être* » des collaborateurs, notamment lorsque celui-ci se répercute sur l'image de l'entreprise (ex. : comportement déplacé vis-à-vis d'un sociétaire).

Selon nos répondants, sanctionner les « *vilains petits canards* » permet finalement de crédibiliser le dispositif d'exigence bienveillante, le droit à l'erreur ne devant effectivement pas apparaître comme une forme d'anarchie où tout est permis. En outre, il est également attendu d'un collaborateur qu'il apprenne de ses erreurs et qu'il ne les répète pas inlassablement. Dans le cas contraire, l'individu ne sera pas sanctionné, mais il fera l'objet de « *mesures particulières* » (ex. : moins d'autonomie sur le poste, mobilité interne, renforcement des formations, etc.).

Même si la Maif était historiquement bienveillante, l'instauration formelle de la « *tolérance à l'erreur* » a renforcé la sécurisation psychologique des individus. En effet, le « *droit à l'erreur* »

est perçu comme « *croissant au fil du temps* ». Ainsi, certains répondants n'hésitent pas à citer des situations où ils ont bénéficié personnellement de cette politique pour illustrer l'absence de « *pression* » dans ce domaine. La multiplication d'exemples concrets au fil du temps tend d'ailleurs à crédibiliser la démarche en interne. A ce titre, les résultats de l'enquête *Great Places to Work* permettent de noter une évolution favorable sur la perception d'un droit à l'erreur entre 2015 et 2017 (cf. tableau 4). En l'occurrence, il est demandé dans cette étude si « *l'encadrement admet que des erreurs involontaires peuvent se produire dans le cadre professionnel* ».

Population	Maif	Manager	Non manager	Réseaux	Siège
2015	61%	78%	58%	64%	54%
2017	67%	85%	64%	68%	65%

Tableau 4 : Résultats de l'enquête *Great Places to Work* sur la question du droit à l'erreur

Pour autant, les individus soulignent généralement une différence entre les erreurs survenant dans le cadre d'une « *expérimentation* » – auxquelles la direction fait systématiquement référence – et celles, plus courantes, commises dans le cadre de l'activité quotidienne d'un collaborateur (ex. : se tromper sur un règlement payé au sociétaire, au titre d'une garantie). En effet, ces dernières peuvent encore être envisagées par une minorité de managers comme un « *manque de professionnalisme* ». Indépendamment de la réaction du N+1, de telles erreurs sont encore « *très mal vécues* » par les salariés, surtout lorsqu'un tiers (ex. : un client, un collègue d'un autre centre, etc.) s'en rend compte avant eux. Quoiqu'il en soit, la politique de tolérance à l'erreur conduit désormais les salariés à échanger plus librement sur leurs bévues avec leurs managers. Les individus se sentent effectivement « *rassurés* » à l'idée de discuter avec leur chef afin d'identifier des axes d'amélioration. Le caractère « *formateur* » d'un *débriefing* manager/managé autour de l'erreur est, à ce titre, de plus en plus reconnu.

En revanche, les individus ne sont généralement pas prêts à ce que leurs erreurs soient partagées auprès de leurs pairs en vue de favoriser un apprentissage indirect. Ainsi, les équipes manquent encore de « *maturité* » pour échanger collectivement sur les erreurs des uns et des autres, les individus ayant peur d'être « *jugés* » par leurs collègues. Il s'agit là pourtant d'une attente vis-à-vis des managers. En effet, dans l'outil d'évaluation à 360° qui leur est destiné, figure un item formulé de la façon suivante : « *J'incite au partage et à l'apprentissage de nos erreurs en équipe pour évoluer* ». Sur cette dimension, les managers opèrent néanmoins de façon détournée lors des réunions d'équipe, en se servant de l'erreur commise par un de leurs collaborateurs – sans évoquer ladite erreur – pour faire un rappel sur telle ou telle procédure susceptible d'avoir été mal expliquée et/ou mal comprise.

En toute logique, les salariés se montrent encore plus opposés à l'idée de « *célébrer* » les erreurs, comme le souhaiterait la direction⁷. A l'image de ce qui se fait parfois aux Etats-Unis, l'objectif serait de valoriser la prise d'initiatives, de « *désacraliser* » les déconvenues et d'en faire des leviers de progrès pour l'entreprise. La plupart de nos répondants expriment toutefois une nette incompréhension par rapport à cette volonté du siège. Ils jugent souvent cette idée peu « *emballante* », « *extrême* », « *pas naturelle* » et en décalage avec la culture de l'entreprise. Il apparaît ainsi que l'entreprise n'est pas encore dans une « *culture du droit à l'erreur décomplexée* ». Dès lors, pour instaurer un « *climat de confiance* » avec leurs collaborateurs et libérer la parole, certains managers misent sur l'exemplarité, en reconnaissant leurs propres erreurs afin de montrer qu'ils ne sont « *pas infailibles* ». Une telle attitude est très bien accueillie par les membres des équipes concernées. A ce jour, cette repentance n'existe pas forcément au niveau des top-managers⁸. Sur ce point, il y a néanmoins de profondes divergences dans les propos de nos répondants. Certains d'entre eux interpréteraient une telle attitude comme une forme de « *transparence et d'honnêteté* » et jugeraient cela « *rassurant* ». La direction serait ainsi perçue comme « *plus humaine* ». Cela permettrait alors de rendre cohérents les actes par rapport aux discours. A l'inverse, un effort de contrition pourrait inquiéter d'autres salariés quant à la pérennité de l'entreprise, voire crispier certains d'entre eux en alimentant leurs griefs contre la direction. En effet, pour certains, la rémunération, la fonction et le statut hiérarchique des *top managers* ne leur autorisent pas vraiment le droit à l'erreur. Par ailleurs, une telle transparence pourrait potentiellement être récupérée par les organisations syndicales, très présentes à la Maif. Il apparaît finalement que le personnel n'attend pas forcément la même chose de son manager direct que de ses dirigeants.

Au-delà d'une libération de la parole, l'ambition déclarée de la sécurisation psychologique à la Maif est aussi de responsabiliser les individus, en les poussant à être plus « *audacieux* » et « *créatifs* ». La Maif aspire ainsi à une « *mise en action plus soutenue* » des collaborateurs, dans une recherche d'amélioration continue de l'organisation. Le droit à l'erreur apparaît alors comme le « *corollaire* » d'un « *devoir d'expérimentation* » dans un contexte de mutation des métiers (ex. : défi de la digitalisation). Outre la mise en place de plusieurs « *laboratoires* », chargés de tester de nouveaux process ou outils, un « *afflux d'idées* » est donc attendu à tous

⁷ De façon isolée, une responsable d'un centre de gestion des sinistres organise toutefois régulièrement des réunions sur ce qu'elle appelle les « *râteaux* » de son équipe afin de les dédramatiser.

⁸ Par exemple, l'échec du projet Virgile – solution de géosécurisation innovante pour sauver des vies, faciliter le quotidien du conducteur et protéger le véhicule contre le vol 24 h/24 et 7 j/7 (<https://news-assurances.com/> - 20/10/2008) – n'a fait l'objet d'aucun *mea culpa*.

niveaux de l'entreprise. Dès lors, la direction cherche à faire passer l'idée que l'innovation est un processus itératif, fait d'essais, de ratés et de « *petits pas* » (« *logique test and learn* »). Certains collaborateurs en « *bout de chaîne* » ont néanmoins du mal à se sentir concernés par cette problématique d'expérimentation, estimant que leur environnement de travail est très « *cadré* » par des règles à respecter.

A cet égard, la tolérance à l'erreur est également à relier, à la Maif, avec l'augmentation des « *marges de manœuvre* » laissées aux collaborateurs afin de favoriser une certaine « *souplesse* » de l'organisation et, par là même, une plus grande satisfaction du sociétaire. Par exemple, dans le traitement d'un dossier de sinistres, les gestionnaires ne sont plus obligés de respecter le process à la lettre et peuvent faire preuve de pédagogie en fondant leurs décisions sur « *l'intelligence de situation* » (ex. : ne pas demander un justificatif à un sociétaire fidèle et sans problème). Les collaborateurs sont donc plus autonomes pour « *apprécier* » la pertinence de chaque décision, au lieu de se fier simplement à une procédure prédéfinie. En pratique, cette logique de « *délégation* » a toutefois des limites. En effet, pour les salariés du réseau, une « *liste de marges de manœuvre* » a été définie afin de limiter les conséquences financières d'éventuelles initiatives malheureuses.

3.4. MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE A LONG TERME

La dynamique d'apprentissage par l'erreur, mise en place à la Maif, apparaît comme le principal chaînon permettant de réconcilier (à long terme) tolérance à l'erreur et management de la performance. En effet, si une erreur peut potentiellement entraver la performance à court terme de l'entreprise (ex. : perte de temps dans la gestion d'un dossier), elle l'améliore généralement dans la durée. Du fait de son statut de mutuelle (ex. : l'entreprise n'est pas détenue par des fonds et n'est pas pilotée en fonction de son cours de bourse), la Maif « *construit [effectivement] sa stratégie sur du long terme* » (ex. : la fidélisation du client dans la durée est privilégiée à la massification des ventes à court terme⁹). Dans cette perspective, elle accepte d'éventuelles baisses de performance à court terme, liées aux inévitables tâtonnements propres à la logique *test and learn*. Elle part néanmoins du principe qu'une telle approche favorise l'émergence de solutions créatives et réduit ses erreurs futures par le biais de la capitalisation.

À la Maif, il y a d'autant moins de tension entre tolérance à l'erreur et management de la performance que le système de management par objectifs est relativement souple. La notion

⁹ La Maif est systématiquement lauréate, depuis 2005, du prix de la relation clients TNS Sofres - Bearing Point dans son secteur d'activités.

d'objectifs reste d'ailleurs assez récente à la Maif (fin des années 2000) et a longtemps été « *taboue* ». Si les indicateurs, le *reporting* et les tableaux de bord existent aujourd'hui au sein de la société d'assurance – chaque entité ayant une « *feuille de route précise* » à suivre – la pression reste néanmoins limitée. Certes, la performance opérationnelle est surveillée au quotidien (ex. : nombre de dossiers traités/jour, nombre d'affaires classées, nombre d'instances moyen/semaine, nombre de réclamations des sociétaires, taux d'accueil téléphonique, nombre de relais-conseils, etc.), mais, en pratique, si une personne n'atteint pas ses objectifs, cela n'a pas de réelles conséquences. D'ailleurs, lors des entretiens d'évaluation, les indicateurs de performance ne sont pas forcément évoqués par le manager. Les personnes savent donc qu'elles ne sont « *pas sur la sellette* » lorsqu'elles n'atteignent pas leurs objectifs. Qui plus est, la politique de rémunération n'est pas basée sur l'atteinte d'objectifs individuels (ex. : pas de paiement à la commission). Les augmentations sont plutôt fondées sur une logique de tour de rôle entre les salariés.

Pour autant, le management de la performance assez singulier de la Maif n'engendre aucune forme de « *laxisme* », de « *désinvolture* » ou d'« *abus* » chez les employés. Ainsi, les effets potentiellement négatifs du droit à l'erreur sont contrôlés ici par le très fort engagement des acteurs, conséquence de leur « *fierté d'appartenance* » à la Maif et de leur adhésion aux « *valeurs* » mutualistes. Le management par la confiance a d'ailleurs permis de renforcer ce « *très fort attachement* ». Tous nos répondants ont ainsi une « *très bonne image* » de leur entreprise. Ils adhèrent totalement à sa stratégie et apprécient ce que l'entreprise fait pour le corps social. Les collaborateurs se sentent donc très bien à la Maif et le turnover y est extrêmement faible. Il y a, en conséquence, une très forte « *conscience professionnelle* ». En définitive, à la Maif, la sécurité psychologique se combine à une forte responsabilisation des acteurs. La plupart d'entre eux cherchent ainsi à être le plus performants possibles dans leur tâche, quand bien même – nous l'avons vu – cela se répercute assez peu sur leur rémunération. En outre, en cas de problème, les individus n'hésitent pas à s'entraider pour maintenir la performance collective.

En définitive, le droit à l'erreur doit s'appréhender ici dans une logique de pilotage d'une performance globale, incluant certes la performance économique (avec des objectifs de production et commerciaux à atteindre, des coûts techniques à maîtriser, etc.), mais aussi le bien-être des collaborateurs et la satisfaction des sociétaires. Ces trois dimensions du « *triolet de la Maif* » « *se nourrissent entre elles* », sans que l'une d'entre elles ne domine par rapport aux autres. En l'occurrence, le droit à l'erreur a certes été pensé, à l'origine, pour rassurer les

salariés dans le cadre du nouveau schéma directeur opérationnel (axe épanouissement des acteurs), mais cette démarche a évolué petit à petit vers une recherche d'innovation accrue (axes satisfaction des sociétaires et performance économique de l'entreprise). Le concept même de tolérance à l'erreur a donc muté, basculant d'une tolérance vis-à-vis d'une non-atteinte d'objectifs (insuffisance professionnelle) à une bienveillance vis-à-vis d'un individu qui se trompe en prenant une initiative.

4. DISCUSSION

Cette recherche permet finalement d'apporter des précisions quant aux limites du droit à l'erreur. En l'occurrence, deux notions importantes ressortent de cette recherche : l'intentionnalité et la répétition. L'un des apports théoriques de cette étude est toutefois de montrer le caractère indissociable d'une politique de tolérance à l'erreur et du management par la confiance. Dans ces conditions, pour être efficace sur le terrain, la définition du droit à l'erreur ne doit pas être trop rigide et doit, au contraire, être laissée à l'appréciation des managers. Par conséquent, le discernement managérial apparaît comme l'une des clefs de l'opérationnalisation du droit à l'erreur dans un contexte de responsabilisation des individus. Au-delà d'une clarification utile du concept de droit à l'erreur, cet article met également en évidence les contours du contexte organisationnel (Edmondson, 2004a ; Edmondson et Singer, 2012 ; Gold et al., 2014) permettant de résoudre la tension entre tolérance à l'erreur et management de la performance (Edmondson, 2011 ; Van Dyck et al., 2005). Enfin, notre recherche apporte un éclairage nouveau sur la représentation individuelle de l'erreur au sein des organisations (Chillarege et al., 2003 ; Gronewold et al., 2013 ; Nordstrom et al., 1998 ; Tucker et Edmondson, 2003 ; van Dyck et al., 2005).

4.1. TENSION DROIT A L'ERREUR VS. MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

La figure n°1 constitue le principal apport de notre recherche au plan théorique. Ce modèle permet notamment de mettre en évidence les conditions d'un déploiement du droit à l'erreur individuelle n'entravant pas la performance de l'organisation.

4.1.1. Le devoir d'expérimentation, corollaire du droit à l'erreur

Dans cette recherche, il apparaît que la tension entre tolérance à l'erreur et management de la performance est résolue à travers un glissement sémantique de la notion de droit à l'erreur au fil du temps. En effet, dans le cas étudié, celle-ci ne renvoie plus *in fine* au fait de ne pas

atteindre ses objectifs (Frese et Keith, 2015 ; Keith et Frese, 2005 ; Zhao et Olivera, 2006 ; Zapf et Reason, 1994) – c’est-à-dire à une tolérance face à une insuffisance professionnelle visant à sécuriser les collaborateurs, mais plutôt à une forme de bienveillance vis-à-vis des initiatives malheureuses des individus s’inscrivant dans la logique d’innovation visée par l’entreprise (Edmondson, 2008, 2011 ; Frese et Keith, 2015 ; Goodman et al., 2011 ; van Dyck et al., 2005). La mutation du concept de droit à l’erreur vers celui de devoir d’expérimentation – qui s’apparente à un *reframing*, au sens de la psychologie cognitive – traduit ainsi la logique de performance de l’organisation. En d’autres termes, la tolérance à l’erreur vise avant tout ici à favoriser la mise en action des individus (Frese et Keith, 2015 ; Keith et Frese, 2005 ; Zhao et Olivera, 2006 ; Zapf et Reason, 1994) et leur responsabilisation (Edmondson, 2011). Selon cette perspective, il ne s’agit pas d’encourager les salariés à faire des erreurs (Keith et Frese, 2008), mais plutôt à faire preuve d’audace afin de contribuer au développement de l’entreprise.

4.1.2. Le devoir de loyauté pour éviter tout laxisme

L’attachement aux valeurs de l’entreprise ressort, dans cet article, comme un autre élément majeur permettant d’expliquer que l’instauration d’un droit à l’erreur ne se traduit pas *in fine* par une détérioration de la performance organisationnelle. En effet, la forte implication affective des acteurs constitue un garde-fou contre le risque de laxisme identifié dans la littérature (Edmondson, 2008, 2011 ; van Dyck et al., 2005). Le devoir de loyauté apparaît alors comme le pendant de la tolérance à l’erreur. De ce fait, cette dernière est indissociable d’une relation de confiance solide entre direction et salariés de l’entreprise, qui se traduit ici par une certaine autonomie laissée aux collaborateurs. Un tel constat rejoint finalement la littérature, qui oppose traditionnellement les logiques de contrôle et d’apprentissage (Sitkin et al., 1994 ; van Dyck et al., 2005). En outre, nous faisons apparaître que, dans une organisation où le turnover est faible, l’engagement des employés est le fruit de l’histoire de l’entreprise. Il ressort, par conséquent, que le droit à l’erreur sera mis en œuvre efficacement dans une entreprise lorsqu’il est cohérent avec sa culture préexistante, et notamment avec ses valeurs solidement ancrées.

4.1.3. Le devoir d’apprentissage *via* le manager-coach

La friction entre droit à l’erreur et performance apparaît également d’autant moins forte que l’entreprise est capable de relâcher la pression sur la performance économique à court terme et vise, avant tout, une amélioration de la performance globale à long terme. Une entreprise mutualiste offre, à ce titre, un contexte organisationnel (Edmondson, 2004a ; Edmondson et

Singer, 2012 ; Gold et al., 2014) propice à une telle approche. Cette dernière suppose alors de mettre l'accent sur l'accompagnement des individus commettant des erreurs pour qu'ils les partagent, en tirent des enseignements et soient capables de progresser. On retrouve ainsi, dans notre article, l'idée selon laquelle la dynamique d'apprentissage (Edmondson, 1996, 1999, 2011 ; Edmondson et Singer, 2012 ; Frese et Keith, 2015 ; Goodman et al., 2011 ; Keith et Frese, 2005, 2008 ; van Dyck et al., 2005 ; Weick et Sutcliffe, 2001 ; Zhao et Olivera, 2006) permet de réconcilier droit à l'erreur et amélioration de la performance à long terme. En d'autres termes, nous établissons que les employés ont un devoir d'apprentissage, pour lequel les managers jouent un rôle actif, confirmant ainsi leur rôle clef dans la déclinaison opérationnelle du droit à l'erreur (Edmondson, 2008). La mise en œuvre réussie d'une telle politique suppose, en l'occurrence, une évolution des repères des managers, ces derniers devant passer d'un rôle de manager-contrôleur (Goodman et al., 2011 ; Gronewold et al., 2013 ; van Dyck et al., 2005) à un rôle de manager-coach. Cela nécessite, en outre, de leur part, une perception différente de la performance individuelle à court terme, intégrant l'accroissement des connaissances individuelles *via* les erreurs commises (Edmondson et Singer, 2012).

4.2. REPRESENTATION DE L'ERREUR

Cette recherche permet également de faire apparaître l'importance d'une modification de la représentation individuelle de l'erreur (Gronewold et al., 2013 ; van Dyck et al., 2005) pour déployer efficacement une politique de tolérance à l'erreur.

4.2.1. Un changement de perception sur l'erreur, qui s'opère dans le temps

Cet article souligne que la France est clairement dans la culture du blâme (Zhao et Olivera, 2006). Du fait du poids de la culture nationale, le changement de représentation individuelle autour du droit à l'erreur ne se fait donc pas instantanément. Notre recherche montre certes que le changement des mentalités est possible, mais celui-ci s'inscrit dans le temps, y compris en cas d'institutionnalisation de la tolérance à l'erreur par la direction. En effet, il apparaît que la vision positive de l'erreur, exprimée par les dirigeants (van Dyck et al., 2005), ne se répercute pas immédiatement sur les salariés. Ces derniers peuvent tout à fait continuer à l'appréhender négativement, alors que l'erreur est présentée officiellement, en interne, comme quelque chose de positif méritant même d'être célébré. Un des apports théoriques de cette étude est donc de montrer que la sécurisation psychologique (Edmondson, 1999, 2004b, 2008, 2011 ; Edmondson et Singer, 2012) délibérée ne modifie pas instantanément les représentations individuelles sur

l'erreur et qu'elle nécessite, au contraire, une certaine maturité des équipes. Autrement dit, même si le droit à l'erreur est le fruit d'une démarche planifiée, formalisée et organisée (Edmondson, 1999 ; van Dyck et al., 2005), le changement de perception ne sera effectif que lorsque cette politique aura pris suffisamment d'ampleur en interne pour faire contrepoids avec l'image sociale de l'erreur, les anciennes façons de travailler ou encore les croyances individuelles.

4.2.2. Le regard du supérieur et des pairs sur les erreurs commises

Dans cette recherche, nous confirmons l'importance, pour les salariés, de sauver la face pour renvoyer l'image de bons professionnels (Edmondson, 1999 ; Edmondson et Singer, 2012 ; Gronewold et al., 2013 ; Zhao et Olivera, 2006). Néanmoins, nous mettons en évidence l'existence d'une représentation de l'erreur à géométrie variable selon la nature de celle-ci. Ainsi, un raté lié à une prise d'initiatives sera beaucoup mieux vécu par les personnes concernées qu'une étourderie ou une négligence, par exemple. Par ailleurs, de façon surprenante, nous montrons que les individus sont souvent plus enclins à parler de leurs erreurs à leur supérieur qu'à leurs pairs, là où la littérature considère traditionnellement que le « *face saving* » concerne, avant tout, la ligne hiérarchique (Edmondson et Singer, 2012 ; Zhao et Olivera, 2006). Ainsi, il apparaît que l'instauration d'une tolérance à l'erreur sécurise le collaborateur vis-à-vis de son chef, car il réalise qu'il ne sera pas sanctionné ou freiné dans son évolution de carrière. En revanche, même si tout est fait pour dédramatiser l'erreur, les personnes ne souhaitent pas attirer l'attention du reste de leur équipe sur leurs faiblesses.

4.2.3. La perception des erreurs de la ligne hiérarchique : les limites de l'exemplarité

Cette recherche met enfin en avant un résultat original. En effet, la littérature considère traditionnellement l'humilité et l'exemplarité des leaders comme des attitudes clefs pour favoriser le déploiement du droit à l'erreur au sein des organisations (Edmondson, 1999, 2004b, 2008, 2011 ; Edmondson et Singer, 2012 ; Goodman et al., 2011 ; Gronewold et al., 2013 ; Guchait et al., 2016a). Par exemple, pour Farson et Keyes (2002), admettre des ratés aide les dirigeants à forger des liens solides avec leurs employés. En effet, cela montre qu'ils sont humains et ils deviennent, à cet égard, des individus que les autres peuvent admirer et auxquels ils peuvent s'identifier. Notre recherche montre certes qu'une telle transparence du N+1 sera généralement très bien accueillie par les individus et sera de nature à les sécuriser par rapport à leurs propres erreurs. Cela contribue effectivement à rendre concret le droit à l'erreur et la

liberté de parole qu'il suppose en pratique. En revanche, nous montrons que les attentes se révèlent parfois très différentes vis-à-vis des *top-managers*. En effet, compte tenu du rôle stratégique que ces derniers occupent au sein de l'organisation, il est souvent attendu d'eux qu'ils ne commettent pas d'erreurs. Il y a, dès lors, une forme d'asymétrie dirigeants/salariés dans la représentation du droit à l'erreur. Quoiqu'il en soit, il ressort de cet article que l'instauration du droit à l'erreur peut être appréhendé comme une transformation culturelle, qui se diffuse verticalement (en cascade). Dans cette perspective, chaque manager de la ligne hiérarchique doit être capable de reconnaître ses erreurs auprès des individus dont il est le supérieur directeur.

CONCLUSION

Dans cette recherche, nous étudions qualitativement un cas de démarche explicite d'instauration d'un droit à l'erreur au sein d'une société d'assurance mutualiste française, ce qui constitue une originalité par rapport à la littérature sur le sujet (Edmondson, 1999 ; van Dyck et al., 2005). Nous nous intéressons ainsi à l'opérationnalisation de cette politique de tolérance à l'erreur, en cherchant notamment à comprendre comment il est possible de manager la tension entre bienveillance face à l'erreur et exigence de performance.

Au plan théorique, nous mettons ainsi en évidence trois dimensions clefs susceptibles d'atténuer cette tension : définir le droit à l'erreur comme le corollaire d'un devoir d'expérimentation, instaurer la tolérance à l'erreur dans un contexte de fort engagement des collaborateurs et faire évoluer le rôle des managers – de managers-contrôleurs à managers-coachs – pour faire des erreurs des leviers d'apprentissage au plan individuel. Par ailleurs, notre article apporte des connaissances nouvelles sur la manière dont la représentation des erreurs évolue (ex. : de façon progressive, en fonction du type d'erreur, selon la distance hiérarchique, etc.).

Chacun de ces éléments de discussion nous paraît directement exploitable au plan managérial, à commencer par la mise en évidence du « triple devoir » des employés, à qui l'entreprise autorise le droit à l'erreur : l'expérimentation, la loyauté et l'apprentissage. Il convient néanmoins d'avoir en tête une limite de cette recherche, à savoir que la Maif est une entreprise qui n'est pas soumise à la pression des actionnaires à court terme, du fait de son statut de mutuelle. Sa capacité à arbitrer efficacement entre tolérance à l'erreur et management de la performance n'est donc que partiellement transposable dans d'autres contextes organisationnels. Il conviendrait ainsi, à l'avenir, d'opérer des comparaisons inter-cas afin de renforcer la validité externe de nos résultats.

BIBLIOGRAPHIE

- Birona M., Farndaleb E., Paauwe J.**, 2011, "Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms", *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1294-1311.
- Cannon M., Edmondson A.**, 2001, "Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups", *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 161-177.
- Chillarege K., Nordstrom C., Williams K.**, 2003, "Learning from Our Mistakes: Error Management Training for Mature Learners", *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 369-385.
- Datta D., Guthrie J., Wright P.**, 2005, "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?", *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- den Hartog D., Boselie P., Paauwe J.**, 2004, "Performance Management: A Model and Research Agenda", *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 556-569.
- DeNisi A.**, 2000, "Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis", In K. Klein & S. Kozlowski (Eds.) *Multilevel theory, research and methods in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 121-156.
- 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.**, 2004a, "Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens", In R. Kramer & K. Cook (Eds.) *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, Russell Sage Foundation, 239-272.
- Edmondson A.**, 2004b, "Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 66-90
- Edmondson A.**, 2003a, "Framing for Learning: Lessons in Successful Technology Implementation", *California Management Review*, 45(2), 34-54.
- Edmondson A.**, 2003b, "Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1412-1452.
- Edmondson A.**, 1999, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A.** 1996, "Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error", *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5-28.
- Edmondson A., Singer S.**, 2012, "Confronting the Tension Between Learning and Performance", *Reflections The SoL Journal*, 11(4), 34-43.
- Farson R., Keyes R.**, 2002, "The Failure-Tolerant Leader", *Harvard Business Review*, 80(8), 64-71.
- Frese M., Keith N.**, 2015, "Action Errors, Error Management and Learning in Organizations", *Annual Review of Psychology*, 66(1), 661-687.
- Gilbert C., Amalberti R., Laroche H., Paries J.**, 2007, "Errors and Failures: Towards a New Safety Paradigm", *Journal of Risk Research*, 10(7), 959-975.
- Gioia D., Corley K., Hamilton A.**, 2013, "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gold A., Gronewold U., Salterio S.**, 2014, "Error Management in Audit Firms: Error Climate, Type, and Originator", *The Account Review*, 89(1), 303-330.

- Goodman P., Ramanujam R., Carroll J., Edmondson A., Hofmann D., Sutcliffe K.**, 2011, "Organizational errors: Directions for future research", *Research in Organizational Behavior*, 31, 151-176.
- Gronewold U., Gold A., Salterio S.**, 2013, "Reporting Self-Made Errors: The Impact of Organizational Error-Management Climate and Error Type", *Journal of Business Ethics*, 117(1), 189-208.
- Guchait P., Paşamehmetoğlu A., Madera J.**, 2016a, "Error Management Culture: Impact on Cohesion, Stress, and Turnover Intentions", *The Service Industries Journal*, 36(3-4), 124-141.
- Guchait P., Paşamehmetoğlu A., Simons T.**, 2016b, "Error Recovery Performance: The Impact of Leader Behavioral Integrity and Job Satisfaction", *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(2), 150-161.
- Keith N., Frese M.**, 2008, "Effectiveness of Error Management Training: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 59-69.
- Keith N., 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.
- Lakshman C.**, 2014, "Leveraging human capital through performance management process: the role of leadership in the USA, France and India", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1351-1372.
- Molleman E., Timmerman, H.**, 2003, "Performance management when innovation and learning become critical performance indicators", *Personnel Review*, 32, 93-113.
- Nordstrom C., Wendland D., Williams K.**, 1998, "To Err is Human: An Examination of the Effectiveness of Error Management Training", *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 269-282.
- Reason J.**, 1990, *Human error*, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Schad J., Lewis M., Raisch S., Smith W.**, 2016, "Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward", *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Sitkin S., Sutcliffe K., Roger G., Schroeder R.**, 1994, "Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective", *Academy of Management Review*, 19(3), 537-564.
- Tucker A., Edmondson A.**, 2003, "Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics that Inhibit System Change", *California Management Review*, 45(2), 55-72.
- Uribe C., Schweikhart S., Pathak D., Dow M., Marsh G.**, 2002, "Perceived Barriers to Medical-Error Reporting: An Exploratory Investigation", *Journal of Healthcare Management*, 47(4), 263-279.
- van Dyck C., Frese M., Baer M., Sonnentag S.**, 2005, "Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication", *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240.
- Weick K., Sutcliffe K.**, 2001, *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yin R.**, 1990, *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park: Sage.
- Youndt M., Snell S., Dean J., Lepak D.**, 1996, "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-865.
- Zapf D., Brodbeck F., Frese M., Peters H., Prümper J.**, 1992, "Errors in working with office computers: A first validation of a taxonomy for observed errors in a field setting", *International Journal of Human-Computer Interaction*, 4(4), 311-339.



AIMS
Association Internationale
de Management Stratégique

XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique

Zapf D., Reason J., 1994, "Human errors and error handling", *Applied Psychology: An International Review*, 43(4), 427-432.

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