



DOSSIER DOCUMENTAIRE

# LE MANAGEMENT POSITIF DE L'ERREUR

> Mercredi 5 juin de 10h00 à 16h30

Dossier réalisé par Patricia Bamba, responsable de veille et d'édition à l'INET

Toutes les informations sur le site [www.inet.cnfpt.fr](http://www.inet.cnfpt.fr)



**Comment faire de l'erreur une opportunité et une source de progrès pour l'organisation ? Alors que les pratiques managériales favorisent désormais l'expérimentation et la capacité à innover, notre rapport à l'erreur reste ambigu.**

Qui dit expérimenter dit aussi s'aventurer dans l'inconnu et composer avec les inévitables erreurs et échecs qui en découlent. Pourtant, si l'erreur est relativement bien admise dans la sphère personnelle, elle reste très mal vécue dans l'environnement professionnel. Nombreux sont ceux qui font encore l'amalgame entre la faute, volonté manifeste de nuire et l'erreur, inadéquation souvent involontaire entre l'intention et le résultat.

Or l'erreur peut également être source d'innovation, de développement personnel, d'enrichissement collectif si elle est mise à profit, dans le sens où elle constitue une source de progression individuelle et collective. Et finalement, peut-on innover sans laisser place à l'erreur ?

## **La loi sur le « droit à l'erreur » publiée au Journal officiel : on fait le point**

Emmanuel Macron a promulgué le 10 août la loi relative au « droit à l'erreur ». Le texte contient de nombreuses mesures en lien avec le numérique : fin des appels surtaxés vers les administrations, raboutage du registre de lobbyistes, dispense de télédéclaration des revenus dans les « zones blanches », relance de « Dites-le-nous une fois »...

[Article de Next Inpact, 17 août 2018](#)

[LOI n° 2018-727 du 10 août 2018 pour un Etat au service d'une société de confiance](#)

## **La régularisation, le juge et le législateur**

La régularisation en droit public n'a jamais autant été d'actualité. Construction prétorienne depuis la jurisprudence « Rodière » du 26 décembre 1925, cette volonté de sauver a posteriori la légalité d'un acte est désormais aussi législative. En cours d'adoption, le projet de loi « pour un Etat au service d'une société de confiance » va encore plus loin en la matière : il généralise le droit à l'erreur au bénéfice de l'administré. Il n'en fallait pas moins au Conseil d'Etat et au Conseil national des barreaux pour consacrer les états généraux du droit administratif le 21 juin 2018 aux thèmes « droit à l'erreur, régularisation et office du juge ».

[Article de la Gazette des communes, 04/07/2018](#)

## **Tour du monde des entreprises qui valorisent les erreurs**

Sur le principe, tout le monde s'accorde à dire que l'erreur est humaine. Tout simplement parce c'est le propre de l'être humain que d'être faillible et que la perfection n'existe pas (désolé pour ceux qui y croient encore). Mais ce n'est pas parce que ce n'est pas parfait que ce n'est pas perfectible.

[Chronique de Francis Boyer, Journal du net, 23/02/2016](#)

## **Quand l'entreprise fait de l'erreur un droit**

Se tromper, recommencer sans être sanctionné. C'est une évolution qui commence à se diffuser dans certaines boîtes françaises. Le but ? Faire apparaître des comportements audacieux.

[Article de Terraeco, 8-09-2014](#)

## **Repenser l'erreur en entreprise**

À l'instar de Blablacar qui a instauré le « fail, learn, succeed », le concept d'erreur en entreprise a évolué. Certaines sociétés ont mis en place une charte de « non-punition de l'erreur ». Par Sylvain Max, enseignant-chercheur en psychologie sociale à BSB (Burgundy School of Business). Cette tribune est inspirée d'échanges avec Christophe Varnat, participant de l'Executive ESC de BSB (Formation continue).

[Article de la Tribune, 01/06/2017](#)

## **La Maif instaure la « tolérance à l'erreur » pour ses salariés**

Dans un accord collectif sur la qualité de vie au travail, l'assureur militant a pris une position symbolique très forte sur le droit à l'erreur. Objectif : inciter les managers et les collaborateurs à travailler dans un climat de confiance alors qu'une vaste réorganisation est en cours.

[Article de la Tribune, 25/08/2014](#)

[Intervention de Olivier Ruthardt, Directeur des Ressources Humaines, juin 2016](#)

## **Chez Solvay, innover c'est se tromper**

Le droit à l'erreur est une thématique qui monte au sein du management des entreprises. Pour le nouveau directeur de la Recherche et de l'innovation de Solvay, Nicolas Cudré-Mauroux, cette approche est parfaitement légitime mais gérée avec discipline. Explications.

[Article dans Usine nouvelle, 23/06/2016](#)

### **Les collectivités libérées misent sur leurs agents**

Comme les entreprises, les collectivités ont le pouvoir d'encourager les initiatives des agents. Une évolution des postures managériales leur permet ainsi d'acquérir plus de responsabilités. La preuve par l'exemple.

[Article de la Gazette des communes, 18/07/2018](#)

### **Dépénaliser pour innover**

En sanctionnant les erreurs et les violations, on ne ferait donc qu'inciter les agents à les dissimuler, et on se priverait ainsi de l'opportunité de recenser leurs initiatives innovantes

[Entretiens territoriaux de Strasbourg, décembre 2013](#)

### **Décisions absurdes : comment les éviter**

Xerfi Canal a reçu Christian Morel, sociologue, qui a présenté son dernier ouvrage "Les décisions absurdes II" (éd. Gallimard).

[Paroles d'auteur, 21 mai 2012](#)

### **"Le culte de l'excellence et de la performance ne laisse pas de place pour l'échec"**

Auteur de *Faut-il échouer pour réussir ?\**, Julien Cusin analyse la façon dont est vécu l'échec dans le monde professionnel et sa stigmatisation. Ce maître de conférences en sciences de gestion dirige le master 2 Management des ressources humaines par apprentissage à l'IAE de Bordeaux où il s'intéresse notamment à l'apprentissage par l'échec. Il dit l'importance d'intégrer l'échec dans le parcours scolaire et universitaire.

[Entretien avec Julien Cusin, 29.03.2011](#)