Le droit à l'erreur : un levier de progrès et de performance

Et si l'erreur devenait un atout ? Loin d'être un simple faux pas, l'erreur peut devenir un levier puissant d'innovation, de motivation et de performance – à condition d'être comprise, encadrée et valorisée. De la culture « test & learning » au modèle HFO (Haute Fiabilité Organisationnelle), cet article explore comment transformer l'erreur en moteur de progrès, y compris dans le service public.

« Je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends. » Nelson Mandela

---

Comprendre le droit à l'erreur

L'erreur, une réalité à valoriser

Définition : Dans cet article, le terme « **erreur** » désigne une **action dont le résultat ne correspond pas à l'objectif initial**, que ce soit à cause d'une **prise de risque calculée** ou d'un **acte involontaire**.

Il ne s'agit pas d'une transgression volontaire dans l'intention de nuire qui pourrait alors être qualifiée de faute et serait soumise à sanction.

Loin d'être synonyme d'incompétence, elle peut devenir une **opportunité d'apprentissage**, si elle est **reconnue, analysée et partagée**.

Le droit à l'erreur : une question de culture

Schématiquement, on distingue 2 dimensions culturelles et stratégiques pour le management de l'erreur :

- Le modèle « **Test and learning »** où on cultive la **prise de risque calculée** pour **optimiser la qualité et l'innovation**.
- Le modèle « **HFO (Haute Fiabilité Organisationnelle) »**, tourné vers la **sécurité** par la **maîtrise du risque** et la **prévention des défaillances**, indispensable dans certains secteurs.

Oser l'erreur pour mieux innover : le modèle « Test & Learning »

Dans ce type d'organisation, la **prise de risque calculée** est **encouragée** et l'**erreur acceptée** voire **valorisée** et exploitée pour **améliorer les performances collectives**.

Avantages, pourquoi ça marche ?

- **Innovation rémunératrice** grâce au travail hors zone de confort (la prise de risque calculée peut rapporter gros : il existe de nombreux exemples dans « la Tech »).
- **Motivation et engagement** : l'individu se sent légitimé à proposer, tenter, échouer, recommencer.
- **Agilité organisationnelle** : capacité à s'adapter aux changements et à rebondir (quand on a l'habitude d'expérimenter, on a moins peur de l'inconnu et on développe ainsi ses capacités d'adaptation).
- **La sécurité psychologique** accroit la **performance** (cf. exemple ci-dessous).

Conditions de réussite

- **Exemplarité managériale** : les dirigeants doivent reconnaître eux aussi leurs propres erreurs et montrer comment ils en tirent parti.
- **Délégation de responsabilité** et **confiance** dans les équipes.
- Encouragement du **feedback constructif**.
- Organisation apprenante basée sur des **processus d'apprentissage collectifs** : retours d'expérience, groupes « miroir », mentorat/tutorat, compagnonnage…).

Exemples inspirants

MAIF : Dans le cadre de son plan stratégique 2008-2014, la grande mutuelle historique (6.000 salariés) française des enseignants de l'Éducation Nationale s'est engagée dans une importante et délicate réorganisation structurelle. À cette occasion, elle a proposé aux 3.500 personnes concernées de choisir entre 2 options : soit conserver leur métier et déménager, soit ne pas déménager mais accepter de changer de métier. Les organisations syndicales ont alors demandé des garanties. La MAIF, a donc signé en 2012 un accord qui admettait qu'un salarié pouvait commettre des erreurs, le temps de se faire à son nouveau métier. Cette expérimentation du « droit à l'erreur » a tellement bien fonctionné que la « tolérance à l'erreur » a été ajoutée à un nouvel accord sur la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux en 2014, de manière à inciter managers et collaborateurs à tirer parti des erreurs et à les considérer comme une source d'amélioration.[1]

Google : Une étude interne a révélé que ses équipes les plus performantes étaient celles où les membres se sentaient psychologiquement en sécurité et en particulier, autorisés à se tromper sans crainte d'être jugés.[2]

BlaBlaCar : L'entreprise formule le management positif de l'erreur au sein de ses 10 valeurs d'entreprise dont « Échoue, apprends, réussis » (pour souligner que l'erreur et les échecs font partie de l'apprentissage) et « Ne présume jamais, contrôle toujours » (pour mettre en avant la rigueur nécessaire à l'évitement des erreurs).[3]

3M : La charte de cette entreprise valorise l'expérimentation et accepte les erreurs comme partie intégrante de la création.[4]

L'erreur maîtrisée : le modèle « HFO »

Dans certains secteurs sensibles la sécurité est fondamentale (santé, aviation, nucléaire…), car l'erreur peut avoir des conséquences lourdes. La culture HFO vise à **réduire drastiquement les risques**[5] pour **renforcer la sécurité des usagers ou des patients** et **alléger la pression** qui peut se révéler écrasante sur les professionnels du secteur.

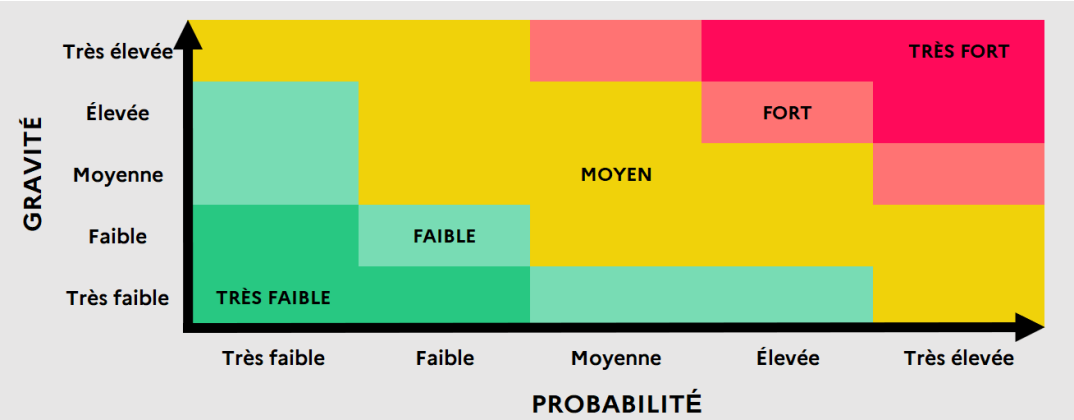
Définition : Le modèle HFO repose ainsi sur une gestion du **risque**, défini comme la combinaison entre **2 facteurs clés** : **probabilité d'occurrence** et **gravité des conséquences** (impact).

Exemples d'interprétation

- Un **risque peu probable** mais à **fort impact** (ex. : accident nucléaire) reste significatif et nécessite une surveillance et des mesures préventives.

[1] Maurice, S. (2015, 5 novembre). La Maif instaure le droit à l'erreur. *Les Echos* (page consultée le 13/08/2025)
[2] Les leçons du projet Aristote de Google. (2020, 28 décembre). *Institut repère* (page consultée le 13/08/2025)
[3] Fail. Learn. Succeed. (2016, 10 octobre). *BlaBlaCar* (page consultée le 13/08/2025)
[4] Dutheil, N. (2011, 18 janvier). Travailler "Zen" selon 3M. *Meteostress* (page consultée le 13/08/2025)
[5] Le risque est un événement potentiel incertain dont la survenue pourrait avoir un impact négatif

- Un **risque très probable** mais à **faible impact** (ex. : petite panne informatique) peut être tolérable mais doit être géré dans les opérations courantes.



Exemple de matrice des risques - ©CEDIP

Atouts d'une culture HFO

- **Signalement précoce** des incidents sans peur de sanction, qui permet d'en réduire la gravité, grâce à une culture non punitive.
- Culture de la **prévention du risque** par le recours à de « bonnes pratiques » qui permet de réduire la probabilité de survenue d'un accident.
- **Réduction de la charge mentale** et de la « pression » chez les professionnels (amélioration de la QVCT).
- **Management plus humain**.

Conditions et clés de réussite

- Des **moyens** à la hauteur des enjeux (vérification mutuelle, travail en binôme…).
- Encouragement du **feedback**, culture de la **transparence**.
- **Solidarité verticale** : hiérarchie protectrice et non punitive.
- Organisation apprenante basée sur des **processus d'apprentissage collectifs** : retours d'expérience, groupes « miroir », mentorat/tutorat, compagnonnage…).

Exemples concrets

Chez Air France, une charte de non-punition de l'erreur favorise une communication ouverte pour prévenir les incidents et améliorer les procédures.[6]

À l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris, une charte[7] engage les équipes à signaler les événements indésirables pour en tirer des leçons concrètes.

[6] Boyer, F. Quand les entreprises autorisent les erreurs - Air France. *Innovation managériale*. (page consultée le 13/08/2025)
[7] Charte d'engagement de l'AP-HP pour le signalement des événements indésirables associés aux soins, signée le 17 septembre 2024 (page consultée le 13/08/2025)

Faire de l'erreur un outil de performance

Fixer un cadre clair

Le droit à l'erreur ne signifie pas tolérance au laisser-aller. Il s'agit de créer un cadre sécurisé :

- En « test & learning » il faut un **cadre expérimental assumé**, en posant les règles du jeu dès le départ.
- En HFO le recours à des **démarches « qualité »** est souvent nécessaire.

Sans **balises**, le droit à l'erreur devient flou, inefficace… voire dangereux.

Tirer les leçons de ses erreurs

Adopter une démarche d'**analyse constructive** pour transformer l'échec en levier d'amélioration continue.

Méthodologie : les 4 questions clés à se poser pour analyser une erreur de manière constructive :

1. Qu'est-ce qui a bien fonctionné ?
2. Qu'est-ce qui a mal fonctionné ?
3. Qu'avons-nous fait que nous n'aurions pas dû faire ?
4. Que pourrions-nous faire différemment ?

Conclusion

Le droit à l'erreur ne se décrète pas : il **se construit, se structure et se cultive.**
Il ne s'oppose pas à la performance, il en est un **levier**, à condition de s'inscrire dans une **culture organisationnelle claire, éthique et apprenante**.

Dans la fonction publique, la reconnaissance du droit à l'erreur n'est pas encore très répandue.

Déjà reconnu aux usagers depuis 2018 par la Loi ESSOC (loi pour un État au service d'une société de confiance – *page consultée le 13/08/2025*) et dans la fonction publique hospitalière (cf exemple de l'AP-HP ci-dessus), son extension (modèle « HFO » ou « test and learning » en fonction des spécificités des services) aux agents de la fonction publique de l'état et de la fonction publique territoriale permettrait :

- d'encourager la **prise d'initiative** et l'**innovation**,
- de développer la **motivation** et l'**engagement**,
- d'augmenter l'**agilité organisationnelle**,
- de **réduire la charge mentale** liée à la peur de la faute (amélioration de la sécurité psychologique) et en conséquence d'**accroître la performance**,
- de développer la **culture de gestion des risques** (le risque zéro n'existe pas).

Pour ce faire, **trois leviers opérationnels** pourraient, de manière non-exhaustive, être activés :

1. Intégrer le droit à l'erreur dans les Chartes « QVCT ».
2. Ancrer la culture « organisation apprenante » dans les services.
3. Former les encadrants à la gestion managériale de l'erreur.

En outre, cette reconnaissance serait de nature à **renforcer l'attractivité de la fonction publique**, la **qualité du service rendu aux usagers** et la **résilience des équipes**, autant de sujets aux enjeux particulièrement prégnants.

Pour aller plus loin

(Liens consultés le 13/08/2025)

- **Cusin, J. et Goujon Belghit A.** (2021), Vers une approche contextualisée de la mise en œuvre du droit à l'erreur *Finance Contrôle Stratégie*
- **Prévost, M.** (2024, 9 septembre), Le feedback et l'erreur, des alliés de l'apprentissage ? L'interview de Marie Prévost. *Lefebvre Dalloz Formation*
- **Loubeiro, S.** (2021), Le droit à l'erreur *Éditions Dunod*
- **Lord, I.** (2021, 15 septembre), Se donner le droit à l'erreur pour apprendre et innover ! *Revue de gestion HEC Montréal*
- **Soyez, F.** (2025, 5 mars), Manager l'erreur : comment transformer l'échec en apprentissage *Courrier Cadres*
- **Monclos, P.** (2022, 19 février), Insuffler le droit à l'erreur : une source d'innovation et d'inspiration en entreprise *La Tribune*
- **Borges, A.** (2021, 25 octobre), Du droit à l'erreur au devoir de tester *Harvard Business Review France*

Une production CEDIP[8]

Droits de réutilisation : Le CEDIP se réserve le droit de modifier la production originale publiée sur le site internet du CMVRH, autorise l'utilisation du présent document à des fins non commerciales, sa reproduction et sa diffusion.

Retrouvez le CEDIP en ligne

E-veille mensuelle du CEDIP https://mtect.fr/935

Productions et fiches du CEDIP par thématiques https://mtect.fr/940

[8] Entité constitutive du CMVRH, le centre d'études pour le développement, l'innovation et la prospective en ressources humaines (CEDIP), est un bureau d'études interne de la DRH du pôle ministériel en charge des Territoires, de l'Écologie et du Logement. À ce titre il apporte un appui à la conception et à la mise en œuvre des politiques RH.