



EPIDOSIS

Regards croisés sur l'innovation

n° 13

Hebdo

Avril 2014

De l'avantage d'une dépenalisation de l'erreur en milieu opérationnel

Dans nos sociétés occidentales, l'erreur n'est pas appréhendée de la même manière au sein des organisations. Elle fait soit l'objet de sanction pour le non-respect des règles et des normes établies par une institution, soit l'objet d'une exploitation comme source de progrès pour l'apprentissage des situations auxquelles les hommes seront confrontés. Intéressons-nous à la seconde approche, celle-ci s'inscrivant dans [la perspective d'une innovation managériale majeure ancrée au sein d'une « culture juste »](#).

Une culture juste est fondée sur la confiance que ressent l'individu envers l'institution qui l'emploie pour partager son expérience des situations vécues. Cette culture repose principalement sur la mise en œuvre d'une politique de dépenalisation de l'erreur. Cette dernière n'est efficace que si elle est construite selon trois conditions. La première condition repose sur une logique d'acceptation des écarts qui doit permettre de réglementer l'activité. La seconde correspond à un principe d'immunité qui garantit l'absence de sanction à l'auteur d'une erreur. Cette condition fait d'ailleurs l'objet d'une grande perplexité dans la pratique car elle peut induire des effets pervers. La troisième condition se caractérise par une approche systémique de l'erreur non limitée aux seuls actes et décisions d'un individu. En instituant de tels principes, les organisations cherchent à acquérir une connaissance qui leur échappe.

EPIDOSIS

Dans la littérature grecque, le terme *ἐπίδοσις*, issu du verbe *ἐπιδίδωμι*, est employé pour exprimer le don volontaire, l'engagement personnel. Par extension, notamment chez Isocrate, le terme prend le sens du progrès effectué, de l'innovation. Don de soi et innovation, deux valeurs que l'armée de l'air porte en ses gènes.

Cette publication du CESA a pour vocation de susciter des échanges, de croiser les regards entre les aviateurs, le personnel de la Défense et les décideurs publics et privés.

www.cesa.air.defense.gouv.fr

Or, [les pratiques professionnelles ont tendance à dévier du cadre qui les régit lorsque celui-ci n'est plus adapté et réactualisé aux circonstances opérationnelles](#). Selon Christian Morel, les organisations appliquent le principe de *rigueur jurisprudentielle*¹ pour encadrer cette déviance. Ce principe se définit selon trois caractéristiques que sont l'acceptation d'écarts aux règles, la transparence des écarts par le débat et le traitement des écarts pouvant constituer de nouvelles règles. La rigueur jurisprudentielle implique une réflexion permanente des écarts identifiés afin d'en extraire des enseignements. La validation de certains écarts justifie alors l'application de nouvelles règles. [Cette particularité responsabilise chaque individu par sa participation à la constitution d'une organisation apprenante au moyen de sa propre expérience](#). Par exemple, les procédures des chasseurs bombardiers ont longtemps fixé l'altitude et la vitesse de vol à des niveaux incompatibles avec ceux qu'il était nécessaire d'adopter en temps de guerre. Les équipages savaient qu'il fallait voler plus vite et plus bas pour éviter notamment d'être détectés par un radar, et s'y entraînaient de façon non formalisée. Lorsque cette incohérence a été mise à jour, les consignes de vol ont été réétudiées de façon à permettre un entraînement réaliste dans certaines circonstances spécifiques et sûres. En ce sens, [la dépenalisation de l'erreur constitue un très bon moyen de contrôler la qualité de l'activité et d'améliorer la sécurité](#).

1. *Les décisions absurdes II – comment les éviter* de C. Morel, éditions Gallimard (2012).

Depuis 2006, l'armée de l'air française a mis en œuvre une politique de dépenalisation de l'erreur instituée par le général Stéphane Abrial, ancien chef d'état-major. Cette politique représente une innovation managériale majeure avec pour objectif de réduire l'accidentologie aérienne, de renforcer le partage d'expériences individuelles dans un but didactique et de favoriser la confiance au sein de l'organisation par un principe d'immunité relative. **La dépenalisation de l'erreur intervient comme une mesure de management pour la sécurité des vols, au nom d'une culture juste qui est au cœur des principes de l'armée de l'air.** Trois catégories d'écarts² sont issues de cette approche comprenant, tout d'abord, l'erreur humaine définie comme « *tout écart involontaire et non répétitif aux objectifs ou aux intentions* ». Deuxième type d'écart à la norme, la violation est définie comme « *un écart volontaire lié à une finalité opérationnelle* ». Le concept de violation n'est pas considéré comme punitif lorsqu'il revêt la notion de nécessité car il s'agit d'un écart volontaire à une règle prise pour assurer la réussite de la mission ou la sécurité des individus. Enfin, l'acte d'indiscipline (faute) apparaît sous les traits d'une « *attitude irresponsable ou inconsciente* » et se définit par « *tout écart volontaire lié à une finalité personnelle sans lien avec la mission* ». Elle est, dès lors, sanctionnée car, comme chacun sait, la discipline est la force principale des armées.

Ces trois types d'écarts s'inscrivent dans une culture organisationnelle bien spécifique en aéronautique, constituant la preuve que **l'on peut évoluer en dérogeant aux règles lorsque celles-ci ne sont plus adaptées.** Le modèle culturel développé par l'armée de l'air française s'inscrit dans une perspective managériale innovante où la sanction ne répond plus aux codes traditionnels de l'apprentissage dans les organisations, en particulier militaires. Les valeurs organisationnelles portent sur une meilleure compréhension du raisonnement et du processus décisionnel des individus pour réguler au mieux les pratiques professionnelles. Elle contribue également à un style de management basé sur la tolérance et moins sur la mise en échec des jeunes apprenants.

En contre-exemple, prenons le cas de la culture américaine des services d'incendie et de secours qui associe l'erreur à « *l'incompétence* »³. Les valeurs organisationnelles de ces services s'appuient sur des règles de survie théoriques et non opérationnelles qui se révèlent peu applicables en situation réelle. Ces règles institutionnelles constituent néanmoins une norme pour la sécurité des intervenants dans le cadre de leur activité. Leur rappel incessant associé à une discipline stricte a pour objectif de conditionner les jeunes sapeurs-pompiers à contenir leurs émotions pour ne pas craindre le danger auquel ils sont exposés. Dès lors, **la légitimité des hommes ne s'acquiert pas par l'expérience mais davantage par la connaissance des règles.** La confiance n'existe pas entre les individus, même vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques. Cette culture organisationnelle renforce les individualités et accentue la tendance à la méfiance des uns envers les autres sur leurs capacités à maîtriser les règles et, en conséquence, à être compétent dans leur fonction. Elle s'appuie ainsi sur une conception de l'erreur qui qualifie les hommes d'incompétents lorsqu'ils meurent en intervention. Il n'en résulte par conséquent ni apprentissage, ni enseignement des tragédies du passé, qui sont classées sans suite pour le seul motif de l'incompétence ou de l'ignorance des règles. Toutefois, ce contre-exemple est à nuancer et ne doit pas être généralisé à l'ensemble des services d'incendie et de secours américains car il caractérise un milieu populaire rural au sein duquel sont recrutés des jeunes recrues pour la lutte contre les incendies de forêt. En revanche, il illustre particulièrement bien les effets néfastes liés à l'absence d'une politique de dépenalisation de l'erreur.

Au cœur de cette réflexion, retenons qu'**une organisation à l'écoute de ses hommes est un signe fort de résilience et que la reconnaissance de l'erreur, comme son acceptation, améliorent la performance** et génèrent la confiance au sein de l'institution. L'exemple de l'armée de l'air permettra-t-il de donner des pistes de réflexion à d'autres organisations en quête de performance et d'apprentissage ?

Anaïs Gautier et Anne-Lise Marchand⁴



Epidosis

Une publication du CESA

Directeur de publication :
colonel Bruno Mignot

Contact :

bruno.mignot@intradef.gouv.fr
Tél : 01 44 42 83 71

**Centre d'études
stratégiques aérospatiales**
1, place Joffre
75700 Paris SP 07

www.cesa.air.defense.gouv.fr

2. *Bulletin de sécurité des vols*, n°218, 2006/02.

3. Cf. *Des morts incompétents* de Matthew Desmond, Actes de la recherche en sciences sociales (2006).

4. Enseignants-chercheurs au Centre de recherche de l'armée de l'air.