

LE PETIT LIVRE DU BIEN-ÊTRE · CHAPITRE 4.3 · FICHE DE RÉVISION, STYLE EXAMEN

Culture d'entreprise et droit à l'erreur

CO 321e · culture Dans certaines entreprises, une erreur se cache ; dans d'autres, elle se dit et se corrige. La différence tient à la culture : ce qu'on y croit sans le dire. Le droit, lui, distingue l'erreur, la négligence et la faute.

1 L'essentiel à savoir par cœur

- La culture d'entreprise a **trois niveaux** : ce qu'on voit (locaux, rituels), ce qu'on dit (valeurs, charte) et ce qu'on croit sans le dire (Edgar Schein).
- Une **culture juste** distingue l'erreur humaine (à soutenir), le comportement à risque (à corriger) et l'imprudence grave (à sanctionner).
- Le travailleur répond du dommage qu'il cause par faute, mais sa responsabilité tient compte du **risque professionnel**, de sa formation et de ses aptitudes (CO 321e).
- Le droit à l'erreur se construit : annoncer tôt, analyser sans coupable, corriger le processus.

3 niveaux de la culture	**3** catégories : erreur, risque, imprudence	**CO 321e** responsabilité du travailleur	**1** analyse sans coupable

2 La base légale, article par article

- Le travailleur est responsable du dommage qu'il cause à l'employeur intentionnellement ou par négligence (CO 321e al. 1).
- La mesure de la diligence tient compte du risque professionnel, du degré de formation et des connaissances techniques, ainsi que des aptitudes et qualités que l'employeur connaissait ou aurait dû connaître (CO 321e al. 2).
- Une retenue sur salaire pour un dommage ne peut pas toucher le minimum vital (CO 323b al. 2), et une renonciation tacite de l'employeur peut résulter du fait qu'il n'a rien réclamé à temps.
- Une erreur isolée ne justifie pas un licenciement immédiat (CO 337) ; la sanction doit rester proportionnée.

3 Les règles, cas par cas

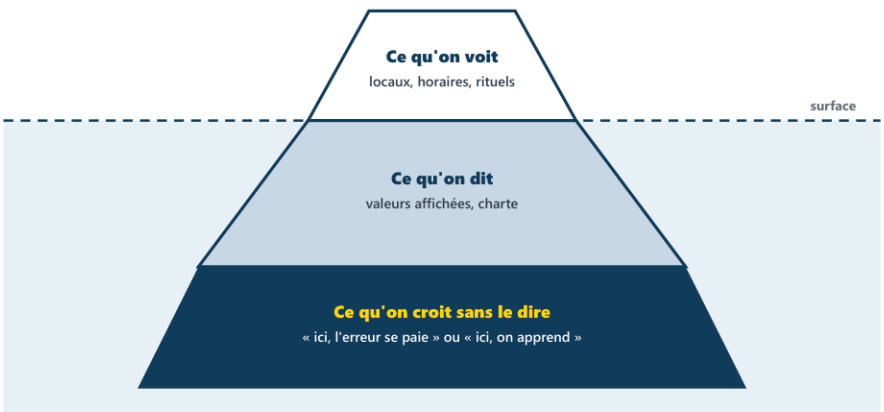
Situation	Règle	Article
Une erreur de saisie isolée, annoncée tout de suite	Corriger, analyser le processus, pas de sanction	CO 321e al. 2
La même erreur répétée malgré la formation	Entretien, objectif, avertissement possible	CO 321a
Une imprudence grave et consciente	Sanction possible, réparation du dommage	CO 321e al. 1
Retenir le dommage sur le salaire	Dans les limites du minimum vital	CO 323b
Licencier immédiatement pour une erreur	Rarement justifié	CO 337

4 La méthode, dans l'ordre

1. Annoncer tôt.
2. Réparer.
3. Analyser le processus, pas la personne.
4. Corriger le contrôle.
5. Remercier pour l'annonce.

> **« Une erreur dite tôt coûte moins qu'une erreur cachée. »**

5 Le schéma



6 Les pièges

Sanctionner celui qui annonce son erreur : la prochaine fois, elle sera cachée, et plus coûteuse.

Côté RH et paie : Le rôle du service RH

- Écrire dans le règlement la distinction entre erreur, comportement à risque et imprudence, et la façon d'y répondre.
- Organiser des retours d'expérience sans coupable après chaque incident important.
- Voir conduire une équipe, l'avertissement et le leadership.

7 Le cas type du chapitre

Le virement en double. Un gestionnaire de paie a versé deux fois le salaire de novembre à 12 personnes. Il l'a signalé lui-même le lendemain. Le directeur veut retenir le dommage sur son salaire et lui adresser un avertissement.

a. Comment qualifier l'erreur ?
b. La retenue est-elle justifiée ?
c. Que faire pour que cela ne se reproduise pas ?

Corrigé en fin de fiche.

8 Le coin de l'expert

- Edgar Schein (1985) a décrit les trois niveaux de la culture : artefacts, valeurs déclarées, postulats de base ; changer une culture suppose de toucher le troisième niveau.
- La « culture juste » vient de la sécurité aérienne et hospitalière (James Reason, 1997) : la majorité des erreurs viennent de systèmes qui les rendent possibles.
- En cas de conflit sur la responsabilité, le juge examine aussi l'organisation : absence de contrôle, surcharge, formation insuffisante réduisent la part du travailleur.

10 Questions d'examen

1. Vrai ou faux ? Le travailleur répond de tout dommage, même sans faute.
2. Vrai ou faux ? Le risque professionnel réduit la responsabilité du travailleur.
3. Vrai ou faux ? Une retenue sur salaire peut entamer le minimum vital.
4. Vrai ou faux ? Une culture juste ne sanctionne jamais.
5. Vrai ou faux ? Une charte suffit à changer la culture.
6. Vrai ou faux ? Annoncer tôt une erreur limite le dommage.
7. Cas express : Faut-il retenir sur le salaire le dommage d'une erreur annoncée spontanément ?
8. Résolvez le cas type de la section 7, « Le virement en double », questions a à c.
9. Citez les étapes de la méthode, dans l'ordre, et la base légale du chapitre.

11 Corrigés

1. Faux : Seulement intentionnellement ou par négligence (CO 321e).

2. Vrai : CO 321e al. 2.

3. Faux : CO 323b al. 2.

4. Faux : Elle sanctionne l'imprudence grave, pas l'erreur humaine.

5. Faux : Il faut toucher les croyances partagées.

6. Vrai : D'où l'intérêt de ne pas la punir.

7. En principe non. Risque professionnel (CO 321e al. 2) ; d'abord récupérer auprès des bénéficiaires.

8.

1. Une erreur humaine, dans une activité à risque (paie), annoncée spontanément : la négligence est légère.

2. Peu probable : la responsabilité tient compte du risque professionnel (CO 321e al. 2) ; l'employeur récupère d'abord les montants auprès des 12 personnes (enrichissement illégitime). Une retenue devrait respecter le minimum vital (CO 323b).

3. Analyse sans coupable : pourquoi le contrôle n'a-t-il pas bloqué le doublon ? Double validation, liste de contrôle. Remercier pour l'annonce rapide : c'est elle qui a limité le dommage.

9. 1) Annoncer tôt. ; 2) Réparer. ; 3) Analyser le processus, pas la personne. ; 4) Corriger le contrôle. ; 5) Remercier pour l'annonce. Base : CO 321a, 321e, 323b, 337 ; Schein 1985 ; Reason 1997.