SÉCURITÉ *et* FACTEUR HUMAIN

F.S.A
FRANCE.SPECTACLE.AÉRIEN

Janvier - Mars 2022

Prendre une décision ? Pas si facile !

Nous pensons tous que le processus de prise de décision répond à une logique implacable et reste, bien souvent, d'une simplicité déconcertante. Décider de la couleur du papier peint du séjour est pourtant simple mais ça peut parfois devenir très compliqué.

Aux commandes de notre avion, suffirait-il d'une bonne formation et d'un minimum d'expérience pour comprendre suffisamment une situation, prendre la bonne décision pour rester suffisamment maître de l'action ?

Ce n'est hélas pas aussi simple.

D'après une étude de la NASA, dans 47% des accidents mortels, le jugement et la prise de décision de la part du pilote ou de l'équipage ont été défaillants.

Parler de décision c'est parler de sécurité. On peut prendre de très mauvaises décisions, mais ne pas prendre de décision peut être tout aussi désastreux.

Les qualités d'un décideur sont donc loin de se résumer à l'analyse. Choisir une solution, c'est bien plus que conclure un raisonnement rationnel. C'est aussi choisir un risque de préférence aux autres. Toute décision est une prise de risque et décider, c'est trancher !

Le risque perçu dépend fondamentalement de la situation et de notre compétence :

> D'une part, à une situation donnée (par exemple conduire sur autoroute à 130 km/h avec un fort trafic) nous savons associer un certain risque externe ou « objectif » (éclatement d'un pneu, comportement des autres conducteurs, etc.)

> D'autre part, l'idée que nous nous faisons de notre propre compétence pour faire face à cette situation, définit un risque interne ou « subjectif ». (Serons nous capable de faire face à une de ces situations ?).

On peut donner la priorité à l'un ou à l'autre. Cependant, nous avons tous tendance à privilégier le risque interne, c'est-à-dire à choisir une solution sur laquelle nous sommes en confiance, même si elle est « objectivement » plus risquée.

En clair, nous préférons compter sur notre capacité à faire face à une situation plutôt que de s'adapter au risque externe (dans ce cas, ralentir ou augmenter la distance de séparation).

Le second paramètre important d'une stratégie de gestion du risque est « l'engagement » (le degré d'adhésion à la décision prise). Décider c'est s'engager, engager sa responsabilité dans une voie au détriment des autres, dans un risque de préférence aux autres. (La notion de décision est indissociable de celle de responsabilité). L'engagement est d'autant plus fort que la décision est solitaire, qu'elle est irréversible, que les conséquences du succès ou de l'échec sont importantes et que les bases de la décision sont difficiles à rendre rationnelles.

Dans la réalité des décisions que nous devons prendre, les choses ne sont pas aussi simples :

> Il peut y avoir des objectifs concurrents (par exemple est-ce que l'objectif sécurité est toujours compatible avec les objectifs d'efficacité ?) ;

> Des données floues ou incomplètes (est-ce une vraie panne, une fausse panne, une vraie fausse panne ?) ;

> Mais surtout, il peut ne pas y avoir de « meilleure » solution, voire pas de « bonne » solution.

Et pourtant les pilotes savent décider quand même. Quels sont donc les moteurs profonds qui nous permettent de le faire ?

Nos émotions sont totalement nécessaires pour décider. Les personnes qui par accident ou chirurgie sont victimes de lésions cérébrales graves au niveau du centre des émotions, gardent le même QI mais deviennent souvent des « loques » sociales par incapacité à prendre la moindre décision.

Le stress, la peur, le plaisir de contrôler le risque, la fierté d'y parvenir, l'orgueil, sont des moteurs de la décision. Le plaisir de contrôler le risque est d'ailleurs au cœur du métier de pilote. Il serait naïf et dangereux de le nier. Il faut le reconnaître et le contrôler !

IL EXISTE DEUX FAMILLES DE DÉCISION.

La première concerne les décisions avant l'action. La deuxième concerne celles qui sont prises pendant l'action.

Voyons chacune d'elle...

Commençons par aborder la décision avant l'action.

Elles sont moins soumises à la pression temporelle, mais cela ne veut pas dire qu'on a tout son temps : on en est maître dans une bonne mesure. En effet, pour prendre une décision avant un vol, lors de sa préparation, on a un temps prévu qui est normalement suffisant. Un long vol se prépare souvent plusieurs heures voire plusieurs jours à l'avance (météo, cartes, carburant pour le pilote ou le moteur, fréquences radio, zones, démo adaptée au relief ou à l'altitude, etc). Et on peut toujours retarder le vol en cas de problème.

De ce fait on a tout le temps d'organiser les étapes de ces décisions de façon logique.
Tout cela ne veut pas dire que les décisions avant le vol soient secondaires.

Voyons à présent les décisions pendant l'action, c'est-à-dire pendant le vol.

Il y a là une différence fondamentale : dans une large mesure, ce n'est plus vous, mais la physique qui impose le tempo. On a plus les pieds sur terre, mais c'est là où on vous demande de les avoir.

Cela fait peser une double contrainte sur la décision :

> On a un temps limité pour décider,
> Et la décision doit être mise en œuvre avant une certaine « date » car il y a des points et des heures de non retour.

Autre différence, au sol vous décidez sur la base d'une situation anticipée, qui n'existe pas encore, et qui est par définition prévue. En vol, l'imprévisible est possible à chaque instant. Vous devez donc vous recaler en permanence sur la situation réelle, c'est-à-dire la comprendre, pour décider correctement. Dernière caractéristique, la décision en vol peut être irréversible. Par exemple, si vous décidez d'un cheminement et que les conditions ne sont pas celles attendues voire même désastreuses, vous ne pouvez plus revenir en arrière pour rejouer la partie.

Deux écoles s'affrontent sur le processus de prise de décision :

> L'ancienne méthode, celle de la décision structurée qui tend à optimiser le résultat même si la décision n'était pas la meilleure,
> La nouvelle méthode : la décision naturelle qui cherche à trouver une solution qui marche.

LES ÉTAPES DE LA DÉCISION STRUCTURÉE :

1 – La première étape consiste à identifier et définir le problème en lui-même. On oublie souvent ce point. Or il est évident qu'une situation mal diagnostiquée peut conduire à une mauvaise décision.

2 – Une fois le problème défini, l'étape suivante consiste à répertorier l'ensemble des solutions disponibles. On appelle aussi cela « faire l'inventaire des choix » ;

3 – Il convient ensuite d'évaluer chaque solution. Evaluer, cela veut dire peser les avantages et les inconvénients. Comme il s'agit d'avantages et d'inconvénients prévus ou présumés, il s'agit en fait de peser des risques. C'est un aspect essentiel : toute décision est une prise de risque. C'est la raison pour laquelle les qualités d'un décideur sont loin de se résumer à ses capacités de compréhension et d'analyse.

4 – Ensuite vient le choix de la solution. Choisir, c'est bien plus que conclure un raisonnement rationnel. C'est aussi s'engager, engager sa responsabilité dans une voie au détriment des autres, et aussi dans un risque de préférences aux autres : décider, c'est trancher !

5 – Enfin, l'étape suivante est la mise en œuvre de la solution retenue. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce n'est pas la dernière étape : le processus est « récursif », il reboucle sur lui-même.

Nous n'exécutons pas nos décisions sans contrôle. Ce contrôle va nous permettre d'évaluer les résultats de la décision et, si besoin est, de la remettre en cause.

On voit qu'un compromis est nécessaire entre :

> La remise en cause permanente, sans motif, qui rend incapable de décider (indécision),
> L'obstination dans l'option retenue, même si elle s'avère mauvaise et qu'elle est réversible (l'effet entonnoir).

Nota : C'est cette méthode que vous utilisez lorsque vous préparez un long trajet en voiture, vous repérez l'itinéraire sur la carte, vous prévoyez les difficultés à l'avance, l'autonomie de votre véhicule, puis vous « zoomez » progressivement sur votre destination : surtout si vous avez un plan d'arrivée à destination : quelle sortie d'autoroute, n° de la nationale, à quel rond point, à quel feu tricolore il faudra tourner, n° de rue, etc. Vous déroulez un scénario de la situation afin de vous préparez mentalement aux futures actions (décisions à prendre).

LA NOUVELLE VISION, LA DÉCISION NATURELLE : TROUVER UNE SOLUTION QUI MARCHE

Des recherches récentes ont montré que la décision n'est jamais prise de façon aussi « claire » que le suggère le modèle de décision structurée. Certains facteurs viennent compliquer la prise de décision : pression du temps, problème mal défini, environnement dynamique incertain (l'avion continu d'avancer), objectifs concurrents et/ou enjeu élevé (forte conséquence : jouer la sécurité ou prendre plus de risques pour pouvoir faire sa démo ou tout simplement rentrer), multiplicité des parties prenantes (pas d'équipe de dépannage prête, heure tardive, rendez vous à honorer, etc.).

Dans une situation complexe et bien réelle, l'individu réfléchit un peu, agit un peu, évalue les conséquences, puis réfléchit de nouveau, agit de nouveau. Ce cycle de décision est différent du modèle structuré, qui suppose que toutes les options et les conséquences soient connues à l'avance. En fait, le modèle naturel s'attache non pas à montrer comment l'opérateur humain peut optimiser sa décision, mais comment il prend effectivement sa décision.

Ce nouveau courant de recherche sur la décision, connu sous le nom de : **Prise de Décision Naturaliste**, suggère que l'individu fait intervenir son expérience pour évaluer la situation et la catégoriser comme un type de situation donnée et déjà connue. Il récupère alors en mémoire la plupart des réponses qu'il est possible d'apporter à la situation analysée. En commençant par la solution qui apparaît comme la plus pertinente, la faisabilité de chaque solution est ensuite évaluée par simulation mentale. Si la conséquence simulée satisfait les exigences de la situation, la situation simulée est mise en œuvre. Dans le cas contraire, une autre solution est simulée ou la situation est réévaluée à la lumière des conclusions tirées de la simulation précédente, jusqu'à ce qu'une solution satisfaisante soit trouvée (qui n'est pas forcément la plus optimale).

Une fois qu'une personne a reconnu une situation déjà vécue, elle connaît en général la façon d'y répondre. Le temps gagné permet d'évaluer les conséquences de l'option avant de l'exécuter. La simulation mentale permet d'imaginer comment l'option retenue va être exécutée, afin de voir si rien ne viendra contrecarrer cette mise en œuvre. Si des difficultés sont prévues, alors l'option peut être modifiée ou mise de côté, afin qu'une autre solution soit envisagée.

Le modèle naturel suggère que les efforts se concentrent sur l'évaluation de la situation et la simulation mentales des options, et non que plusieurs options sont proposées et évaluées.

Nota : c'est le modèle de décision naturelle que vous utilisez pour réaliser votre parcours routier préparé à l'avance. Une grande partie du trajet va se révéler conforme aux prévisions. Cependant quelques impondérables vont venir se greffer à ce parcours minutieusement préparé. Travaux, sortie d'autoroute fermée, déviation, accident, circulation dense, un rond point qui ressemble à un autre rond point, mauvaise signalisation. Il vous faudra prendre des décisions sous pression temporelle : tourner ici ou à l'autre rond point avec des usagers qui s'impatientent derrière. La grande différence étant qu'ici, vous pouvez toujours arrêter votre véhicule pour réfléchir.

Il est important de voir que chacun de ces modèles à ses mérites, et peut être utilisé avec succès en fonction des circonstances.

> Le modèle naturaliste met l'accent sur la valeur de l'expertise et sur l'expérience antérieure. L'expert utilisera naturellement cette approche avec succès, mais elle ne sera applicable que confronté à une situation connue ou une situation suffisamment proche d'une situation connue. (Il tourne à un des ronds- points en se disant qu'il arrivera toujours à retrouver le bon chemin).

> Le novice sera conduit, du fait de son expérience plus limitée, à utiliser l'approche structurée en comparant systématiquement les différentes options. (il ne tourne pas au rond point ni à l'autre, il s'arrête et ressort sa carte).

> L'approche structurée est aussi recommandée lorsque la décision à prendre a de fortes conséquences et que le temps disponible est suffisant pour explorer toutes les solutions, par exemple le choix de se poser sur un aérodrome en envisageant un dépannage plutôt qu'un retour en envisageant que ça va passer !

Il est possible de renforcer le processus de décision naturelle :

1 – **En améliorant le diagnostic de la situation** : Il faut se forcer à questionner le bien fondé de son analyse et à rechercher des éléments qui contredisent notre compréhension de la situation. Cette attitude est contre nature car la tendance naturelle consiste à puiser dans le monde des informations qui confirment notre représentation mentale. Ici, il faudrait se poser la question « Comment pourrions nous savoir que notre analyse est fausse ? »

2 – **En améliorant l'émergence d'une solution** : il faut s'appuyer sur ses connaissances des procédures et faire appel à son expérience. Catégoriser la situation vécue aujourd'hui comme une situation générique que l'on a déjà rencontré est le meilleur moyen pour récupérer automatiquement en mémoire des solutions qui ont déjà été éprouvées.

La stratégie ne doit pas consister à s'attacher à trouver LA solution optimale mais procéder selon un principe de suffisance eu égard aux exigences particulières de la situation à laquelle on est confronté.

3 - **Enfin, en améliorant la simulation mentale de la solution qui apparaît la plus pertinente :**

> En simulant mentalement l'action proposée avant de décider,

> En évaluant les conséquences directes mais surtout indirectes de l'option simulée, tout en essayant de balayer le court et le long terme,

> Et en sachant à tout moment revenir sur le diagnostic qui a initié le processus de décision.

Souvent on utilise le modèle de décision naturelle en vol, puis une fois le problème résolu, on utilise le modèle de décision structurée pour pouvoir l'expliquer et se justifier au sol.

Pour terminer, acceptez parfois de ne pas comprendre, c'est plus facile à dire qu'à faire. C'est la grande différence entre les novices et les experts : ces derniers savent ce qu'il est important et suffisant de comprendre.

Très souvent, vous serez confrontés au paradoxe de la bonne décision. Il est très facile de comprendre que l'on a pris une « mauvaise décision » par les conséquences et la suite des évènements. Il est par contre très difficile de juger que vous avez pris la « bonne décision ». Vous aurez parfois le doute : « j'aurais pu essayer de passer, de finir ma démo plutôt que de l'écourter, etc… ». Rassurez vous, dans l'immense majorité des cas vous aurez pris la « bonne décision ». Gardez les doutes pour la bonne cause : celle de la sécurité !

Bons vols,

Christophe Brunelière.

NOS PARTENAIRES

- Siège social -
Aéro-Club de France
6 rue Galilée, 75782 PARIS Cedex 16

- Adresse postale -
29 allée des Lusettes
84320 Entraigues sur la Sorgue

france.spectacle.aerien@gmail.com
+33 (0)6 80 21 85 92
+33 (0)6 86 88 61 86

www.france-spectacle-aerien.com

FRANCE
SPECTACLE
AERIEN

F.S.A
FRANCE SPECTACLE AÉRIEN

Textes : Christophe Brunelière - Design : Envie d'Ailes
© photos : F Blachard - B. Faure - UJ. Bobic - P. Chetail - V. Imbert-Foux - P. Johnson - N. Lejeune - RAF