

Y a-t-il des conflits dans le cockpit ?

Are There Any Conflicts in The Cockpit?

Jean-Pierre Henry

Expert en Facteurs Organisationnels et Humains - STAN Institute - 21, rue de Nantes 54180 Heillecourt.

Résumé

Peut-on se payer le luxe d'un conflit lorsqu'on sait que celui-ci risque de nous coûter la vie ?

Il est profondément ancré dans la culture de sécurité des équipages de l'aviation professionnelle, civile ou militaire, que le maintien de synergie en toute circonstance est vital, au sens premier du terme. L'apprentissage de cette philosophie s'est fait dans le sang versé par les équipages qui ont, à leurs périls, cédé aux émois de leurs egos.

Gérer le risque "conflit" consiste tant à en réduire la probabilité d'occurrence, par l'application de mesures préventives, qu'à en limiter l'impact s'il survenait, par l'emploi de protections efficaces.

Pour le premier point, l'anticipation, la répartition claire des tâches et responsabilités et le retour d'expérience immédiat participent grandement à une saine transparence. Les non-dits ne sont pas tolérés, avant, pendant ou après l'action.

Pour les rares occurrences de survenance de conflit, la mise en œuvre d'outils simples permet de rationaliser le vécu commun, et ainsi poser les bases d'un accord collectif.

Mots clés

- ◆ CRM
- ◆ Crew Resource Management
- ◆ Facteurs organisationnels et humains
- ◆ Synergie
- ◆ Conflits
- ◆ Risques
- ◆ Aviation
- ◆ Responsabilités
- ◆ Briefing
- ◆ Débriefing

Abstract

Can we afford the luxury of a conflict when we know that it could cost us our lives?

It is deeply rooted in the safety culture of professional aviation crews, civil or military, that maintaining synergy in all circumstances is vital, in the proper meaning of the term. This philosophy was learned in the bloodshed by the crews who, at their peril, gave in to the stirs of their egos.

Managing the "conflict" risk involves both reducing the probability of its occurrence, by applying preventive measures, and limiting its impact if it does occur, by using efficient protections.

For the first point, anticipation, the clear distribution of tasks and responsibilities and the immediate return of experience greatly contribute to healthy transparency. The unspoken is not tolerated, before, during or after the action.

For the rare occurrences of a conflict, the implementation of simple tools makes it possible to rationalize the shared experience, and thus lay the foundations for a collective agreement.

Keywords

- ◆ CRM
- ◆ Crew Resource Management
- ◆ Organizational and human factors
- ◆ Synergy
- ◆ Conflicts
- ◆ Risks
- ◆ Aviation
- ◆ Responsibilities
- ◆ Briefing
- ◆ Debriefing

Correspondance

Jean-Pierre Henry

Expert en Facteurs Organisationnels et Humains - STAN Institute - 21, rue de Nantes 54180 Heillecourt.

E-mail : jp.henry@stan-institute.com

Prophylaxie du conflit en aéronautique

Comment évoquer la problématique des conflits dans les cockpits d'avion alors qu'ils sont quasiment inexistantes ? On peut émettre l'hypothèse que les mesures de prévention, institutionnalisées de longue date, sont efficaces. Elles vont être ici présentées, et le lecteur pourra se positionner sur la pertinence de transposer, ou du moins adapter, certaines d'entre elles à son propre exercice professionnel.

Gestion des responsabilités

Avant même d'entrer dans le cockpit, les responsabilités de chaque membre d'équipage sont décidées et officialisées. Nous allons détailler ici les différentes composantes des responsabilités, qui ne se limitent pas à la plus connue qu'est celle de commandant de bord.

Les responsabilités dans un aéronef : pilote et commande de bord (Fig. 1)

La fonction de "pilote" est attribuée au membre d'équipage qui a la responsabilité technique de la conduite de son aéronef. Si elle paraît évidente sur un appareil monoplace, il est nécessaire de le préciser sur des avions multiplaces, où plusieurs personnels navigants pourraient prétendre à remplir cette fonction.

Le "commandant de bord" a quant à lui la mission de garantir la tenue du cadre de la mission, c'est-à-dire le respect des règles d'utilisation de l'aéronef.

Dans un avion de chasse monoplace, ces deux responsabilités, à l'évidence, incombent au pilote.

Dans un avion de chasse biplace, où prend également place un navigateur, la fonction "pilote" est bien sûr assurée par le pilot. Celle de "commandant de bord" peut être quant à elle être assurée tant par l'un que l'autre des membres d'équipage. Le choix sera fonction de critères tels la qualification, l'ancienneté, l'expertise dans la mission à effectuer, l'objectif pédagogique du vol, etc.

Les responsabilités dans une patrouille : responsable patrouille et responsable mission (Fig. 2)

Des responsabilités complémentaires sont nécessaires lorsque le vol est effectué en patrouille, c'est-à-dire lorsque plusieurs aéronefs (en général 2 ou 4) participent simultanément à une même mission. Il est en effet indispensable d'attribuer à quelqu'un la responsabilité de cette patrouille, considérée comme une entité à part entière. Il convient à nouveau de distinguer deux catégories de responsabilités, directement déclinées des responsabilités précédemment évoquées, mais mises à l'échelle de la patrouille :

- Le "responsable patrouille" est le pilote qui a la charge du pilotage technique de la patrouille. Cette fonction est généralement dévolue au pilote de l'avion leader de la patrouille (celui qui vole devant les autres et qui définit la trajectoire suivre). Dans certains cas, notamment pour des motifs d'instruction, cette fonction est attribuée à un des pilotes en position d'équipier ;
- Le "responsable mission" est quant à lui le "commandant de bord" de la patrouille, en ce sens qu'il a la responsabilité de la tenue du cadre de la mission pour l'entité qu'est la patrouille. Les critères d'attribution de cette fonction sont identiques à ceux de "commandant de bord", mais mis à l'échelle de la patrouille ;
- La répartition de ces responsabilités est propre à chaque mission. De mêmes membres d'équipages peuvent ainsi avoir des responsabilités différentes d'un vol à l'autre, en fonction notamment des critères propres à chaque mission.

Cette répartition des responsabilités est décidée par le commandant d'escadrille, un des officiers navigants ayant en charge la planification et la conduite de l'activité aérienne de l'escadron. Il est utile de préciser qu'il ne fait pas forcément partie du vol concerné. Ces éléments sont consignés dans le "cahier d'ordre", qui est signé par le commandant d'escadrille et par chaque membre d'équipage avant de partir en vol. Ce document a valeur légale et juridique. En cas d'accident, il est immédiatement mis sous scellé et ne peut alors être consulté que par les enquêteurs.

L'art de l'exercice des responsabilités implique que la personne ayant l'autorité consulte d'abord, lorsque cela est possible, le ou les autres membres d'équipage avant de livrer son avis et de prendre sa décision. Cette approche est surtout utile lorsqu'un "senior" souhaite connaître l'avis d'un "junior" sans exercer d'influence sur lui. Il peut en effet être difficile pour le junior d'exprimer un avis contraire à celui que le senior viendrait de verbaliser. Cet avis est évidemment uniquement consultatif, le responsable conservant toute liberté décisionnelle.

Une telle définition des champs de responsabilité respectifs de chacun, actée par un supérieur hiérarchique, permet de fixer un cadre hiérarchique officiel, où chacun connaît les limites de son pouvoir décisionnel ainsi que celui des autres. Nul ne questionne ainsi la légitimité des autres à exercer telle ou telle responsabilité, attribuée par un supérieur dans le respect de règles officielles. Il n'y a ainsi pas lieu d'avoir conflit.

Briefing

Avant chaque vol, l'ensemble des membres d'équipage d'une mission se réunit (Fig 3) afin d'évoquer tous les éléments nécessaires à un bon accomplissement de la mission (fréquences radio, plans d'attaque, formations utilisées, répartition des tâches, etc.). Une fois le plan d'action principal évoqué, les alternatives sont systématiquement partagées. Dénommées "What if", elles sont destinées à fixer un plan d'action si des éléments indésirables venaient à perturber le plan principal. Le briefing se conclut systématiquement par la thématique la plus importante de toute mission aérienne qu'est celle de la sécurité. À nouveau, tous les éléments indésirables les plus probables et les plus dimensionnant sont anticipés et associés à des plans d'action donnés.

Même si ce processus tend à diminuer la survenue d'événements non prévus, ces derniers demeurent légion. Les deux éléments peu prévisibles en aviation de combat sont les conditions météorologiques et les actes de l'ennemi. La synergie des actions étant un facteur clé de performance, surtout en situation d'urgence vitale, les équipages disposent alors pour se coordonner d'actions standards génériques dénommées "SOP - Standard Operating Procedures". Il suffit d'évoquer en vol le mot code associé à une procédure SOP donnée pour synchroniser les actions de chacun. Il est à noter que de nombreuses SOP sont communes à toutes les unités navigantes de l'OTAN.

Si le temps le permet, et au besoin, les SOP peuvent d'être agrémentées d'un briefing "minute" afin notamment d'affiner la coordination des actions.

Là encore, le partage préalable d'un cadre d'action et une répartition des tâches anticipées permettent de diminuer fortement la probabilité de survenue d'un conflit durant le vol.

Débriefing

Les équipages se réunissent à l'issue de chaque vol (Fig 4) avec l'objectif de faire émerger et partager les apprentissages, communément nommés "Lessons Learned". Si le canevas de cette entrevue peut prendre différentes formes en fonction du type de mission effectuée, il débute toujours par l'item "sécurité". Chacun a le devoir de s'exprimer s'il estime que la sécurité a été, réellement ou potentiellement, engagée durant le vol. Un autre temps est accordé à l'évaluation de l'atteinte des objectifs, tant opérationnels que pédagogiques. Il est également commun de partager les "points positifs", les stratégies et tactiques qui se sont révélées pertinentes et adaptées, et les "points à améliorer", dans une logique d'apprentissage par l'erreur. Les autres thématiques dépendent des caractéristiques techniques et opérationnelles du vol effectué. Tous ces points sont consignés dans le cahier d'ordre, avec attribution d'une note pour les missions d'instruction. Au-delà du formalisme de ce débriefing officiel, il est de coutume qu'en fin de journée les équipages se réunissent dans la salle de repos de l'escadron. Les grades et fonctions s'effacent quelque peu, et les échanges foisonnent. Un tel partage de récits expérimentaux présente plusieurs intérêts (Marchand, 2009) :

- Un intérêt pédagogique puisque ces récits permettent le transfert et la construction de nouvelles ressources pour l'activité par la confrontation des expériences. Ces ressources sont des savoirs épisodiques et peuvent être utilisées pour analyser la situation, construire une réponse, ou développer des compétences réflexives ;
- Un intérêt opérationnel pour la gestion des situations à risques. Lors de résolution de problèmes, des épisodes (parmi lesquels les récits expérimentaux) issus de la mémoire épisodique de l'individu sont évoqués et participent positivement à la gestion de la situation.

En synthèse, les apprentissages issus de ces échanges informels permettent aux équipages de disposer de ressources efficaces et pérennes pour faire face à des événements indésirables. Ils favorisent également grandement la création de liens amicaux et le renforcement de l'empathie collective, leviers essentiels à la prévention de conflits potentiels.

Gestion du conflit dans le cockpit

Même s'ils ne sont que très occasionnels, les conflits peuvent survenir dans le cockpit. Il y va de la sécurité de chacun de pouvoir alors agir rapidement et efficacement sur ses causes, ou à minima en limiter les conséquences.

FORDEC

Outil conçu et employé en tant qu'aide à la décision, le FORDEC peut se révéler très pertinent en gestion de conflit. Peu, voire pas, utilisé en aviation de combat, il s'avère très répandu dans l'aviation commerciale. FORDEC est un acronyme décrivant les étapes d'un processus de rationalisation du vécu :

- Faits : description factuelle de la situation perçue. Cette première étape, aussi simple soit-elle, s'avère parfois suffisante pour identifier une dissonance entre les perceptions individuelles. Si je ne suis pas conscient que ma représentation de la situation ne soit pas forcément la même que celle de l'autre, il m'est alors difficile de le comprendre, et donc d'accepter, son point de vue. Prendre un instant pour simplement échanger sur les entendements respectifs constitue une étape essentielle en gestion de conflits ;
- Options : Inventaire de toutes les propositions permettant de résoudre le problème rencontré. Aucun filtre n'est à ce stade appliqué, et même les options les plus inattendues peuvent être évoquées. Il est toujours préférentiel de laisser la parole en premier aux membres d'équipage les moins qualifiés, qui peuvent ainsi exprimer librement des options qui pourraient être très différentes de celles proposées par les responsables hiérarchiques ;
- Risques (et bénéfices) : mise en balance des menaces et avantages de chaque option précédemment énumérée ;
- Décision : La décision est prise par le commandant de bord. Elle peut aller dans le sens des préférences des autres membres de l'équipage ou s'en distinguer. Dans ce second cas, son choix n'est pas contesté, car la culture de sécurité aérienne privilégie la synergie de l'équipage aux affections individuelles ;
- Exécution : Le plan choisi est exposé puis mis en œuvre, en répartissant les tâches ;
- Contrôle : Les points de situation sont décidés et effectués à des moments stratégiques.

Formations CRM - Crew Resource Management

Dès leur formation initiale, et tout au long de leur carrière en formation continue, les équipages doivent suivre des formations CRM d'intégration des Facteurs Organisationnels et Humains et de travail en équipe. La prise en compte des émotions, la régulation des performances, la gestion de la fatigue ou encore l'optimisation des communications sont autant de thématiques partagées entre pairs.

Ces formations sont créées par l'Institut de Recherche Biomédicale des Armées, qui prennent également en charge la formation et la validation des formateurs. Elles apportent aux équipages une culture commune de sécurité et une valorisation des actions favorisant le maintien de la synergie.

Transposition de ces concepts au bloc opératoire ?

Des personnels de bloc, médicaux et paramédicaux, participent régulièrement à des ateliers de travail en équipe inspirés des formations CRM effectuées en aéronautique. Les thématiques de briefing, débriefing, communication sécurisée, gestion de situations complexes ou encore mise en œuvre de check-lists permettent aux participants d'évaluer la pertinence de tels concepts dans leur domaine d'activité professionnelle. Les retours de satisfaction sont unanimes et les témoignages montrent tout l'intérêt qu'il y a à être sensibilisé aux Facteurs Organisationnels et Humains.

Leur généralisation permettrait-elle de prévenir les conflits au bloc opératoire ? Une expérimentation à grande échelle permettrait de disposer d'éléments objectifs et, le cas échéant, d'outils pertinents en gestion de conflits.

Bibliographie

Anne Lise Marchand. Usage des récits expérimentiels et des savoirs épisodiques dans l'apprentissage de la gestion des risques. Psychologie. Conservatoire national des arts et métiers, 2009.
European Aviation Safety Agency. Crew Resource Management in practice. Version 1 - December 2017

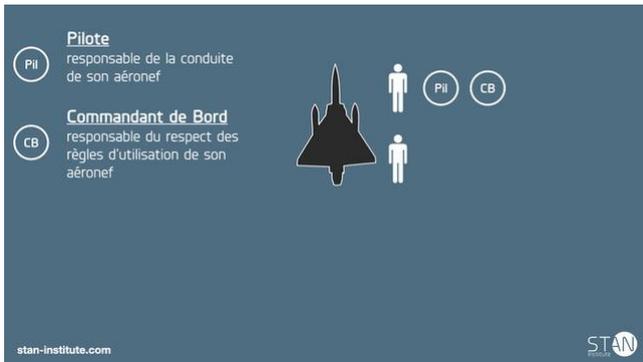


Figure 1 : Exemple de répartition des responsabilités à bord d'un avion.

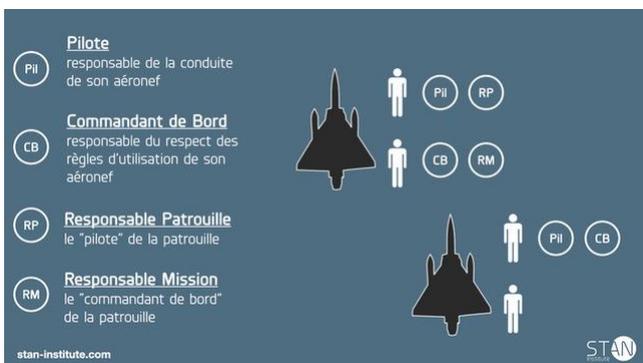


Figure 2 : Exemple de répartition des responsabilités au sein d'une patrouille.



Figure 3 : Briefing des membres d'une patrouille.

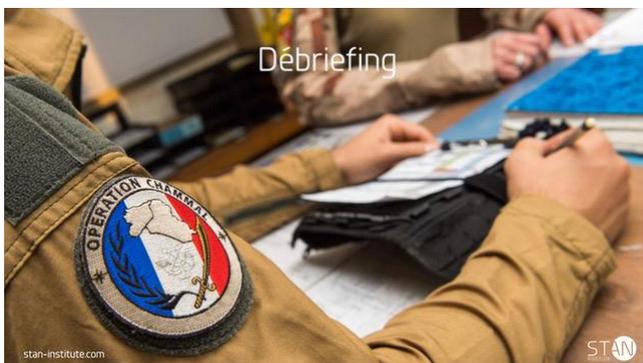


Figure 4 : Débriefing à l'issue d'une mission.