



# EPIDOSIS

Regards croisés sur l'innovation

n°06

Hebdo

Février 2014

## Innover à partir du passé : anecdotes et résilience

Analyser un risque peut s'avérer immédiatement, littéralement, vital. De la compréhension de la situation aérienne dépend la vie de l'équipage, comme d'un bon diagnostic du contexte dépend la performance du décideur. En dépit de son urgence, une situation peut impliquer d'équilibrer réflexe de survie et gestion à plus long terme. Or, ce compromis se réalise le plus souvent à partir d'informations limitées, tronquées ou trompeuses. **Prévenus par nos expériences passées, nous avons conscience de la qualité relative de ces informations** et de ce piège tendu par le système dans lequel nous évoluons. Les éléments de compréhension à notre disposition nous semblent alors insuffisants pour prendre une décision. Celle-ci s'impose pourtant immédiatement pour le pilote et finit par s'imposer pour chacun d'entre nous, quel que soit le périmètre de notre activité.

**Les situations rencontrées sont le plus souvent connues et encadrées.** Des plans, des procédures, des habitudes et des compétences acquises en formation nous permettent de gérer la plupart de ces situations problématiques. Mais, notamment parce que le système dans lequel nous agissons est de plus en plus complexe, certaines de ces situations ne sont pas prévues, ne sont pas anticipées, sont inimaginables ! De quelles ressources disposons-nous alors pour gérer ces situations non prévues, pour lesquelles nous n'avons pas d'automatismes et pour lesquelles nos machines n'ont pas été programmées et sont donc impuissantes ?

A l'instar des experts de la 3<sup>e</sup> dimension que sont nos équipages militaires, chacun peut, dans son domaine d'activité, avoir recours à l'analogie grâce à sa mémoire épisodique. Cette mémoire est une immense bibliothèque stockant et indexant des épisodes expérientiels remarquables pouvant être comparés aux situations déjà rencontrées. Comparer une situation problématique et un épisode mémorisé permet à l'individu d'amorcer sa réflexion sous un angle nouveau et de construire une solution particulière à cette situation unique. Ces épisodes peuvent être indifféremment vécus, entendus ou lus. En majorité, ils ont pour origine l'expérience personnelle, dans une moindre mesure les anecdotes, et pour une minorité, les cas d'école présentés par l'organisation et les médias. **Mobiliser notre histoire personnelle est une ressource qui nous est familière**, à laquelle nous avons recours sans même conscientiser le phénomène. L'analyse systémique de ces épisodes vécus ou leur usage dans la formation est possible grâce à leur collecte dans des systèmes organisationnels de *retour d'expérience*. Restent les anecdotes partagées entre collègues ou racontées en formation : ce retour d'expérience informel est un bel exemple du fait que **l'innovation trouve souvent ses racines dans le passé**, et que notre vécu et celui de nos partenaires irriguent nos questionnements sur les défis qui se posent aujourd'hui et demain.

Le potentiel de l'anecdote est surprenant : une anecdote entendue peut aider à innover en construisant une stratégie nouvelle, à prendre une décision, à mesurer les conséquences de telle ou telle option ou à limiter son stress. Chez les équipages militaires, ce mécanisme est massivement utilisé, presque toujours efficace et jamais préjudiciable. Plus qu'une ressource pour gérer une situation complexe

## EPIDOSIS

Dans la littérature grecque, le terme *επίδοσις*, issu du verbe *επιδίδωμι*, 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](http://www.cesa.air.defense.gouv.fr)

*in situ*, les anecdotes permettent de se préparer à la gestion des situations critiques à venir. Elles constituent un support pédagogique fiable de savoirs permettant d'analyser les risques, de construire une stratégie efficace pour les gérer, ou encore de mieux analyser ses propres savoirs pour les améliorer et les appliquer à de nouvelles situations. L'anecdote racontée n'est pas seulement utile pour transmettre des savoirs : elle permet également à chaque individu d'en construire de nouveaux qui lui sont propres. Cette construction se réalise *via* la projection dans la situation évoquée par l'anecdote, où l'individu s'imagine agir à partir de ce qu'il sait faire alors qu'il n'a pas vécu réellement cette situation. La projection dans des variantes proches du récit est aussi une stratégie à laquelle l'individu a recours. De la même façon qu'un pilote peut explorer des « *what if?* »<sup>1</sup> en simulateur de vol, les anecdotes permettent d'explorer des situations impossibles à expérimenter réellement en raison de coûts ou de contraintes temporelles trop importants, ou encore de risque vital pour soi ou pour les autres. Ainsi, ces anecdotes permettent à l'individu de construire une meilleure représentation de ses propres performances et limites en situation de crise.

*A priori*, le fait de mobiliser une anecdote pour résoudre une situation complexe peut sembler nocif. En effet, la méthode utilisée dans une situation donnée pour résoudre un problème spécifique ne fait pas nécessairement force de loi et certaines gestions de situation critique ne sont pas réalisées dans le respect des règles en vigueur. Cette diversité des pratiques est réelle mais incompatible avec la volonté (contestable) d'une standardisation absolue des procédures. Il est par ailleurs compréhensible de craindre que des novices assimilent sans hésiter une anecdote aux prescriptions réglementaires du métier. Pour vous, qui avez été novice dans votre métier, était-ce le cas ? Probablement pas : vous saviez faire la différence entre la règle et la gestion spécifique d'une situation unique. Nous sélectionnons spontanément ce que nous sommes capables de comprendre et ce qui est pertinent pour nous, compte tenu de la situation. Les anecdotes des uns et des autres se recourent, s'enrichissent et parfois se contredisent. Mais chacun d'entre nous sait faire le tri parmi les informations entendues et les assimiler au regard de ce qu'il sait déjà.

De nombreuses anecdotes se partagent dans l'aviation militaire, sans doute en raison de la dimension vitale et urgente des décisions qui s'y prennent, et de l'impossibilité pour les équipages de vivre toutes les situations critiques. Les anecdotes permettent alors de s'exercer à gérer des risques par procuration. Toutefois, des anecdotes s'échangent depuis toujours dans les milieux professionnels les plus variés, que ces milieux soient confrontés à des risques vitaux importants (milieu hospitalier, pompier ou nucléaire) ou non (finance, technologie ou éducation). Ces anecdotes sont courantes, ne coûtent rien et se glissent opportunément dans les interstices du travail sans pénaliser les activités opérationnelles. Dès lors, en quoi raconter des anecdotes est-il innovant ?

Ce qui est innovant est d'admettre que ces ressources « anecdotiques » ont bien plus à nous apporter que du lien social. En participant à la constitution d'une bibliothèque d'épisodes à laquelle nous pouvons avoir recours en cas de situation inconnue nouvelle, ces anecdotes dotent notre cerveau d'un levier de décision essentiel en situation critique.

Autrement dit, cette ressource constitue un atout majeur pour développer notre résilience. La résilience d'un individu ou d'une organisation est sa capacité à anticiper, percevoir et répondre aux crises mais également aux menaces. Développer la résilience des individus permet par voie de conséquence de développer celle de leur organisation. C'est pourquoi il est nécessaire d'encourager le partage de ces anecdotes, notamment dans les espaces sociaux dédiés (salle de pause, machine à café ou bar d'escadron), mais aussi dans la formation du personnel, comme nos équipages le font en débriefing. En effet, que notre activité concerne le vol militaire ou la gestion d'une organisation, apprendre à être résilient est le meilleur moyen de faire face aux imprévus, aux aléas et aux crises.

Anne-Lise Marchand<sup>2</sup>



### **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

1. Modification fictive de la situation qui oblige le pilote à imaginer ce qui pourrait arriver et comment il devrait adapter son comportement et sa stratégie de gestion de la situation.
2. Chercheuse au Centre de recherche de l'armée de l'air.