

MIEUX RÉUSSIR ENSEMBLE

GESTION DU STRESS,
TRAVAIL EN ÉQUIPE ET AUTRES
COMPÉTENCES NON TECHNIQUES :
S'INSPIRER DES BONNES PRATIQUES
D'UN PILOTE DE LIGNE

Guillaume TIRTIAUX



L'édition **professionnelle**

Co-éditeur responsable : Eric Bouancheaux Zuckerman (éditions **ARDENTS**)

Couverture : Abel Clares
Dessins : Christian Le Moël

L'éditeur veille à la fiabilité des informations publiées, lesquelles ne pourraient toutefois engager sa responsabilité.

Aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, introduit dans un système de récupération ou transféré électroniquement, mécaniquement, au moyen de photocopies ou sous toute autre forme, sans l'autorisation préalable écrite de l'éditeur.

Éditeur responsable
Luca Venanzi

Edi.pro ©
Esplanade de l'Europe, 2 Bte 5 à 4020 Liège
Belgique
(<http://www.edipro.info>)
Tél. : 00.32.(0)4.344.50.88

© 2019, tous droits réservés

Imprimé en Europe

ISBN : 978-2-87496388-9
D/2019/8406/21

Remerciements

Je profite de l'occasion qui m'est donnée pour remercier les personnes qui ont contribué à cet ouvrage.

Mon éditeur Eric Bouancheaux Zuckermann, qui a démontré un intérêt immédiat pour ce projet.

Mon épouse Yasmina, qui m'a permis d'y consacrer une partie du temps habituellement dévolu à la famille.

Ma sœur Laurence qui, en tant que première relectrice, m'a encouragé dès le début de l'aventure.

Ma maman, mon beau-père Guy et ma cousine Florence, pour leur relecture attentive.

Martin Bromiley, fondateur du *Clinical Human Factors Group* qui m'a fait l'honneur d'écrire la préface.

Mes collègues Frederik van der Monde, Julien Masuyer, François Jomard et Jiji Jollans pour leurs suggestions pertinentes.

Toutes les personnes qui m'ont alimenté en exemples vécus : Luc Michel, professeur émérite de chirurgie ; Frédéric Martin, anesthésiste fondateur de l'*Anesthesia Safety Network* et de la *Safe Team Academy* ; Grégory Kalscheuer, chirurgien cardiaque ; Sophie Baijot, infirmière ; Luc Duveiller, alors responsable des formations à la SNCB ; Pascal Nizette, directeur financier d'une branche d'une entreprise internationale ; ainsi que plusieurs contributeurs ayant souhaité rester anonymes, œuvrant dans les industries nucléaire, pétrochimique, et dans des organismes d'enquête.

Mes adorables enfants, pour l'énergie qu'ils me procurent.

Mon défunt père, pour l'inspiration qu'il m'a apportée. Papa, je te dédicace ce livre.



À propos de l'auteur

Guillaume Tirtiaux est ingénieur civil électricien de formation. S'étant passionné pour l'aviation dès son plus jeune âge, il a mené de front sa formation de pilote professionnel et ses études universitaires.

Commandant de bord et instructeur dès l'âge de 29 ans, il a été amené à approfondir puis à enseigner les principes faisant d'un pilote un bon équipier : le *Crew Resource Management* ou CRM.

En 2014, Guillaume a co-fondé la société REPORT'in, un groupe de pilotes de ligne transposant les principes du CRM à d'autres secteurs d'activités à risques, notamment aux soins de santé et à l'industrie nucléaire.

Aujourd'hui, Guillaume est co-pilote sur Boeing 777 chez Air France, tout en assurant la fonction de formateur CRM au sein de cette compagnie.

Maître-praticien en Coaching Mental, Guillaume explore continuellement de nouvelles pistes afin d'identifier les idées et outils concrets favorisant un meilleur fonctionnement des individus et des équipes.





Table des matières

Remerciements	3
À propos de l'auteur	5
Table des matières	7
Liste des Focus	13
Préface	15
Préambule	19
Introduction	21
Chapitre 1 - Un peu d'histoire	33
Vol Eastern Airlines 401 (Miami).....	33
Vols KLM 4805 et Pan Am 1736 (Tenerife)	35
Vol United Airlines 173 (Portland)	37
Three Mile Island.....	39
Bhopal.....	41
Elaine Bromiley.....	42
La naissance du CRM	43
L'impact du facteur humain dans les autres industries	49
PARTIE 1 - Pour une meilleure performance individuelle	51
Chapitre 2 - Connaissance de soi	53
Connaissances de base	53
<i>L'ampleur des dégâts</i>	54

<i>Le cerveau humain</i>	61
Le cerveau triunique	62
Les deux Systèmes	64
Les états émotionnels « négatifs »	71
<i>Le stress animal</i>	72
<i>Le stress moderne de l'Homo Sapiens</i>	75
<i>Gérer ses états émotionnels négatifs</i>	82
1. La respiration	84
2. La Gestion de Modes Mentaux	88
3. Les Positions de Perception	92
<i>Stress et anxiété</i>	94
<i>Gérer son niveau de stress sur le moyen et le long terme</i>	96
1. La cohérence cardiaque	97
2. Relativisation, responsabilisation et acceptation	97
3. La psychologie positive	99
4. La douche chaude	100
5. Méditation et pleine conscience	104
6. Imagerie mentale et visualisation	105
Durée d'éveil, fatigue et performance	110
<i>L'inertie du sommeil</i>	113
Les mécanismes de l'attention	116
<i>Le filtre de l'attention</i>	116
<i>Le circuit de la récompense</i>	118
<i>Le mode par défaut</i>	122
<i>Les bulles attentionnelles</i>	123
<i>L'effet d'amorçage</i>	124
<i>L'hyperfocalisation</i>	125
<i>Notre cerveau construit notre réalité</i>	128
<i>Développer sa capacité d'attention</i>	131
L'intelligence émotionnelle	132
Qu'avons-nous appris dans ce chapitre ?	133
Propositions de lecture pour aller plus loin	134

PARTIE 2 - Pour une meilleure performance du groupe 135

Chapitre 3 - Communication 137

Pourquoi communiquer ?	138
Fermer la boucle	142
Les interférences externes.....	144
Les interférences internes.....	146
Où avez-vous appris à écouter ?	149
Les questions ouvertes et les questions « propres »	155
Abolissons les salamalescs.....	157
Les trois pans de la communication.....	159
Offrez des injonctions positives	164
Avant toute chose, s'assurer de l'écoute	170
Oser dire et se faire entendre	173
Structurer sa communication	176
Communiquer avec bienveillance	180
Avoir conscience de ses interactions.....	187
Parler dans le même sens – les problèmes de latéralité	192
Qu'avons-nous appris dans ce chapitre ?	193
Propositions de lecture pour aller plus loin	193

Chapitre 4 -Travail en équipe 195

Le leadership.....	196
Quel modèle de leadership ?	201
Comment devenir un leader ?.....	205
<i>Partager l'objectif</i>	205
<i>Exemplarité et honnêteté</i>	208
<i>Humilité et vulnérabilité</i>	211
<i>Un briefing ? OK, mais comment faire en pratique?</i>	213
<i>Après la mission ? Le débriefing</i>	216
Les habitudes d'un excellent leader	218
<i>Montrez l'exemple</i>	218
<i>Sachez vous entourer</i>	221
<i>Prenez le temps de définir votre cadre</i>	222
<i>Écoutez vos collaborateurs</i>	224
<i>Faites confiance</i>	224
<i>Prenez en compte quatre besoins essentiels de tout être humain</i>	225
<i>Assumez vos responsabilités</i>	226

<i>Équilibrez votre ego</i>	227
<i>Soyez reconnaissant</i>	229
<i>Instaurez une culture de feedback</i>	229
Le followership.....	234
<i>Support mutuel</i>	241
<i>Contrôle mutuel</i>	242
<i>L'autorité du groupe</i>	242
Structurer l'équipe en situation de crise.....	244
Leadership et intelligence émotionnelle.....	245
Comment procéder pour développer ces compétences ?.....	247
Qu'avons-nous appris dans ce chapitre ?	248
Propositions de lecture pour aller plus loin	248
Chapitre 5 – Gestion de la charge de travail.....	251
Tout n'est que perception	252
<i>Motivation et niveau d'éveil</i>	254
Les interruptions de tâche	260
Mean Time Between Failures.....	270
Les aides cognitives.....	274
<i>Les procédures</i>	275
<i>Quand il est nécessaire d'enfreindre la règle</i>	278
<i>Les check-lists</i>	279
Qu'avons-nous appris dans ce chapitre ?	282
Propositions de lecture pour aller plus loin	282
Chapitre 6 - Conscience de la situation.....	283
Silence 1 ^{ère} ! Clap, ça tourne	284
Silence 2 ^{ème} ! Clap, ça tourne	285
Faits et interprétation	286
Comment se construit notre conscience de la situation ?.....	290
<i>Les pièges de perception (Niveau 1 de la SA)</i>	291
L'attention en cause.....	292
WYSIATI.....	293
Suggestibilité et perception erronée	296
Le cerveau bouche-trou	300
Le biais d'attention	303
L'effet de halo	304
<i>Les pièges de compréhension (Niveau 2 de la SA)</i>	304
Biais de confirmation et erreur de fixation.....	304

Le biais d'habitude	309
Des calculs de probabilité improbables	312
<i>Les pièges d'anticipation (Niveau 3 de la SA)</i>	313
La conscience de la situation partagée	313
Les signaux faibles	314
Qu'avons-nous appris dans ce chapitre ?	319
Proposition de lecture pour aller plus loin	319
Chapitre 7 - Prise de décision	321
Raison ou émotions ?.....	322
<i>Nous sommes des algorithmes</i>	323
Les modèles de prise de décision.....	326
<i>Le modèle de Classical Decision Making – CDM</i>	326
<i>Le modèle de Recognition-Primed Decision - RPD</i>	327
<i>Le modèle SRK</i>	329
<i>Le modèle du Naturalistic Decision Making – NDM</i>	330
Les biais décisionnels	330
<i>Le biais de conformisme (Asch)</i>	331
<i>Le biais d'obéissance à l'autorité (Milgram)</i>	333
<i>Le biais d'habitude</i>	336
<i>Le biais d'ancrage</i>	336
<i>Le biais de disponibilité</i>	338
<i>L'aversion à la perte</i>	339
<i>Quand l'engagement dépasse l'entendement</i>	341
<i>La règle « peak-end » (pic-fin)</i>	343
Décider en toute conscience	346
<i>L'effet de surprise</i>	346
<i>Le retour du Classical Decision Making : le T-FORDEC</i>	348
Qu'avons-nous appris dans ce chapitre ?	351
Propositions de lecture pour aller plus loin	351
Chapitre 8 – Les interactions homme / machine	353
<i>Des automatismes pour nous aider</i>	353
<i>Les menaces aux automatismes</i>	354
<i>Contrôle mutuel et autocontrôle</i>	359
<i>Simuler pour viser juste</i>	361
<i>Pallier les défaillances des automatismes</i>	361

Chapitre 9 – Le partage d’expérience	363
<i>Les conditions d’un système de partage d’expérience fonctionnel</i>	<i>367</i>
Une culture ouverte.....	367
Une culture juste (Just and Fair).....	367
Une culture de feedback.....	368
Un système simple	369
<i>Les avantages du partage d’expérience.....</i>	<i>369</i>
Cibler les problématiques réelles.....	369
Apprendre et déculpabiliser.....	371
Améliorer la performance de l’organisation	371
Propositions de lecture pour aller plus loin	372
Chapitre 10 – Formation et simulation.....	373
Les piliers de l’apprentissage.....	375
Le modèle de compétence.....	376
Conclusion	379
La résilience	379
<i>La résilience en théorie.....</i>	<i>380</i>
<i>La résilience en pratique.....</i>	<i>384</i>
La résilience de l’individu	384
La résilience de l’équipe.....	384
La résilience de l’organisation.....	385
Proposition de lecture pour aller plus loin	388
Et maintenant ?	389

Liste des Focus

Focus : les étapes de tout apprentissage	26
Focus : le CRM, un investissement pertinent ?.....	47
Focus : l'ego	56
Focus : le cerveau humain en chiffres	61
Focus : l'indispensable Système 1	68
Focus : la boucle rapide et la boucle lente	73
Focus : l'amygdala highjack	78
Focus : la cohérence cardiaque.....	86
Focus : les positions de perception.....	92
Focus : la chimie des émotions « négatives »	95
Focus : la chimie des émotions positives	101
Focus : la plasticité neuronale.....	109
Focus : le filtre de l'attention.....	117
Focus : notre capacité de volonté	119
Focus : l'exclusion auditive	127
Focus : la zone aveugle du nerf optique	129
Focus : la fenêtre de Johari	140
Focus : l'écoute empathique.....	152
Focus : le mythe 7-38-55	162
Focus : la communication thérapeutique	168
Focus : la Communication NonViolente	184
Focus : la hiérarchie des besoins	190
Focus : le nombre de Dunbar	198
Focus : sécurité psychologique et performance.....	199
Focus : les cinq niveaux du leadership de Maxwell	204
Focus : l'approche TEM	214
Focus : la différence entre honte et culpabilité.....	230
Focus : oser exprimer son désaccord	238
Focus : la mémoire de travail	256
Focus : le mythe du multitâche.....	263
Focus : HEP – paramètres déterminant la performance humaine ..	272

Focus : le canal sensoriel dominant	289
Focus : illusions visuelles et inférences bayésiennes	297
Focus : les 4 accords toltèques	302
Focus : le filtrage des signaux faibles	316
Focus : vendre aux enchères un billet de 20 dollars	342
Focus : notre cerveau a parfois plusieurs avis différents	344
Focus : la naissance du partage d'expérience en aviation civile	364
Focus : la typologie des écarts	365
Focus : erreur active et erreur latente	370
Focus : les organisations à haut degré de fiabilité – HRO	386