

Guide des comportements efficaces

Une aide au développement des compétences non techniques au travers de marqueurs comportementaux



Table des matières

<u>Edito</u>	3
<u>Trombinoscope</u>	4
<u>Introduction</u>	5
<u>Quelles sont les caractéristiques d'un OB* ?</u>	6
<u>Comment utiliser les OB ?</u>	7
<u>1. Listes des OB relatifs aux 5 + 1 compétences non techniques</u>	9
<u>1.1 Connaissance de soi (SOI)</u>	10
<u>1.2 Leadership et travail en équipe (LTE)</u>	11
<u>1.3 Communication (COM)</u>	12
<u>1.4 Gestion de la charge de travail (GES)</u>	13
<u>1.5 Conscience de la situation (COS)</u>	14
<u>1.6 Prise de décision (DEC)</u>	15
<u>2. Des questions pour progresser</u>	16
<u>2.1 Connaissance de soi (SOI)</u>	17
<u>2.2 Leadership et travail en équipe (LTE)</u>	20
<u>2.3 Communication (COM)</u>	25
<u>2.4 Gestion de la charge de travail (GES)</u>	29
<u>2.5 Conscience de la situation (COS)</u>	31
<u>2.6 Prise de décision (DEC)</u>	34
<u>Références</u>	38

Edito

« Concrètement, comment pouvons-nous faire mieux ? »

Mieux, pour davantage de **performance**, davantage de **résultat**, davantage de **sécurité**, davantage d'**efficience**, davantage de **satisfaction client**, davantage de **bien-être**, etc.

Nous avons la prétention d'affirmer que les comportements proposés dans ce document répondront à cet objectif.

Et nous allons même plus loin. Nous sommes convaincus que ces comportements bénéficieront tant aux individus au sein d'une équipe, quelle que soit leur fonction, qu'à un collectif plus large composé de plusieurs équipes, qu'à une entreprise ou organisation dans son ensemble.

Enfin, ces comportements efficaces sont recommandés tant en situation normale qu'en situation dégradée, voire critique.

« Ces comportements bénéficieront tant aux individus au sein d'une équipe, quelle que soit leur fonction, qu'à un collectif plus large composé de plusieurs équipes, qu'à une entreprise ou organisation dans son ensemble. »

Ces comportements ont fait leurs preuves au sein des équipages d'avions de ligne, et sont aujourd'hui recommandés par les agences de sécurité internationales.

Ces « marqueurs comportementaux », si vous décidez de les adopter (cela passe par de la formation !), sont des pratiques qui transformeront votre quotidien comme jamais vous ne l'avez imaginé possible. Ils vous permettront de développer votre résilience au service de la performance.

Vincent, Olivier, Éric, Emmanuel et Guillaume



Vincent Courtès - Chef de cabine, expert en FOH* et CRM** trainer



Olivier Kontomichos - Chef de cabine, expert en FOH et CRM trainer



Éric Petiot - Commandant de bord, instructeur et CRM trainer



Emmanuel Raggi - Chef de cabine principal, expert en FOH



Guillaume Tirtiaux - Pilote de ligne, CRM trainer et auteur de « Mieux Réussir Ensemble »

* Facteurs Organisationnels et Humains

** Crew Resource Management

Introduction

La **formation continue** des équipages de l'aviation civile a été repensée entre 2010 et 2020.

En effet, au travers de l'analyse d'incidents et d'accidents récents, l'industrie aéronautique a identifié le besoin de préparer davantage les équipages à gérer des événements **imprévus**, voire **imprévisibles**. Cette transition nécessite d'enrichir un entraînement jusque-là majoritairement consacré à la réalisation de tâches spécifiques (p.ex. réaliser des manœuvres et gérer des pannes définies), en y ajoutant **l'appropriation et l'évaluation d'une série de compétences clés**.

Dans le Document 9995 de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (Doc 9995 AN/497 'Manual of Evidence-based Training' First Edition - 2013), on lit :

« La maîtrise d'un nombre fini de compétences doit permettre à un équipage de gérer des situations de vol imprévues par l'industrie aéronautique et pour lesquelles les pilotes n'ont pas été spécifiquement formés. »

Afin de former et d'évaluer les équipages à ces compétences, des **marqueurs comportementaux** (**Observable Behaviours - OB**) ont été définis pour chacune d'entre elles. Ces OB décrivent les **comportements souhaités** car rendant la performance visée plus robuste.

« Cela améliorera la performance de l'entreprise, la sécurité et le bien-être des opérateurs, ainsi que la capacité du collectif à gérer les situations d'urgence. »

La mise en œuvre de ces OB par les individus et les collectifs **en situation normale** aura deux vertus majeures. D'une part, cela **améliorera la performance de l'entreprise et le bien-être des opérateurs** ; et d'autre part, cela **augmentera leur fiabilité en situation d'urgence**.

Dans ce document, vous trouverez les OB relatifs aux **cinq compétences non techniques** de l'aviation civile, auxquelles nous proposons d'ajouter la **connaissance de soi**. Certains ont été retravaillés afin de répondre aux « caractéristiques d'un OB » énoncées ci-dessous, et de convenir à **n'importe quel collectif**, dans **n'importe quel secteur d'activité**.

Quelle sont les caractéristiques d'un OB ?

Conformément aux recommandations formulées par le groupe de travail GIHRE (Group Interaction in High Risk Environments), les OB ont été rédigés afin de répondre aux caractéristiques suivantes :

- Observable : un comportement observable ; pas une attitude ou un trait de personnalité.
- Performance positive : une relation causale entre le comportement décrit et la performance recherchée.
- Individu + équipe : s'applique à l'individu et à l'équipe.
- Formulation positive : une formulation affirmative ; pas de négation.
- Langage simple et formulation claire : ne nécessite pas d'explication complémentaire.

Comment utiliser les OB ?

Rien n'est prescrit.

Les OB servent comme support de réflexion à la fois sur notre propre fonctionnement et sur celui de notre équipe.

Les OB constituent également une grille d'observation d'un collectif, permettant de proposer un feedback (un débriefing) sur son fonctionnement.

Les OB sont également utilisés à des fins de feedback à l'égard des leaders et superviseurs.

Les OB peuvent être proposés comme bonnes pratiques. Ils n'ont pas vocation à être tous utilisés ou observés dans une même situation. Leur absence n'est pas forcément signe de comportement inadapté. Leur présence dépend du contexte rencontré.

Au final, le plus important est que l'utilisation que vous choisirez de faire des OB serve votre mission.

Quelle que soit votre ambition, la deuxième partie de ce document « **Des questions pour progresser** » a vocation à vous proposer quelques pistes de questionnement.

Un exemple concret d'utilisation de ce guide

Identifiez une voire deux compétences que vous souhaitez améliorer en priorité. Rassemblez les collaborateurs concernés. Expliquez la raison de l'exercice (améliorer nos performances individuelles et collectives) et partagez les enjeux en matière de performance, d'efficacité et de bien-être.

Ensuite, procédez en 4 étapes :

1. Distribuez les listes de comportements efficaces correspondant aux compétences retenues (pages 10 à 15) à chaque collaborateur présent. Demandez-leur de choisir individuellement pour chaque compétence 3 comportements efficaces qui répondraient à des problématiques récurrentes.
2. Invitez-les ensuite à restreindre leur choix à un seul comportement par compétence. À l'issue, chacun se retrouve avec 1 ou 2 comportements efficaces.
3. L'objectif de cette étape est de choisir LE comportement sur lequel l'équipe se concentrera pendant les semaines à venir. Invitez vos collaborateurs à échanger afin de sélectionner cette priorité ensemble. Une fois ce comportement choisi, invitez-les à imaginer des stratégies concrètes en adéquation avec ce comportement efficace. Vous pouvez vous inspirer de la section « Des questions pour progresser » de ce guide.

Note : Au besoin, rappelez-leur que choisir n'est pas renoncer, car les autres comportements pourront être traités par la suite.

4. Organisez des rencontres hebdomadaires afin de partager les succès et les difficultés. Cela permettra à chacun de s'inspirer des stratégies qui fonctionnent.

Au bout de quelques semaines, une fois ce comportement efficace bien ancré, répétez l'exercice afin d'identifier la priorité suivante.

Rappelez-vous que cette démarche d'inscrit dans le temps. Vous initiez un changement de culture. Il s'agit d'un processus de longue haleine. Soyez patient, méthodique et persévérant.

1. Listes des OB relatifs aux 5 + 1 compétences non techniques

Ces listes n'ont pas vocation à être exhaustives.

Nous vous encourageons à adapter les OB afin qu'ils correspondent à votre réalité et répondent à vos besoins.

Néanmoins, nous vous encourageons à en limiter le nombre afin de ne pas noyer les utilisateurs.

Afin de faciliter l'appropriation des 5 + 1 compétences non techniques et leurs OB, chacune d'entre elles est structurée de la même façon : en trois sous-niveaux.

Point d'attention : évitez de confondre OB et illustration spécifique relative à un OB.

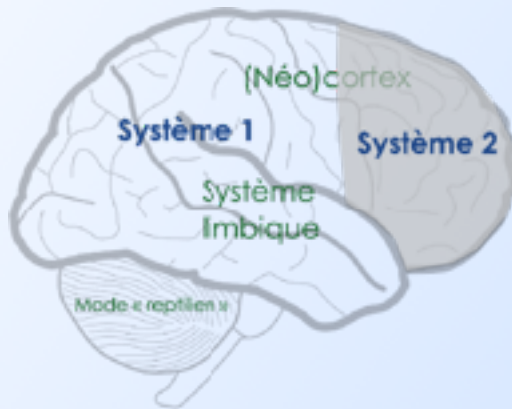
Par exemple :

« Identifie et évalue l'environnement général et ses incidences sur le travail à réaliser » est un OB.

« Vérifie l'état du trafic routier afin de déterminer le meilleur itinéraire » est un exemple spécifique de cet OB.

1.1 Connaissance de soi (SOI)

Gérer son stress, sa fatigue et son attention afin de garantir le niveau de performance.



Stress

1. **Temporise** à la suite d'un changement ou d'un défaillance
2. Garde la **maîtrise de soi** en toute situation
3. Identifie les **symptômes de stress**
4. A recours à la **respiration abdominale**
5. A recours à l'**imagerie mentale** en préparation d'une phase dynamique

Fatigue

6. **Identifie** les signes de fatigue
7. **Gère son niveau d'énergie** en prévision d'une phase exigeante
8. Prend en compte l'**inertie du sommeil**
9. A recours à la **respiration dynamisante**

Attention

10. Élimine les sources potentielles de **distraction**
11. Se **protège** des interruptions de tâche
12. Gère et **récupère les interruptions** de tâche et les distractions
13. Est capable de **se remobiliser** après avoir commis une erreur

1.2 Leadership et travail en équipe (LTE)

Instaurer un climat de confiance favorisant la collaboration.
S'impliquer dans l'atteinte de l'objectif commun.

Individu

1. Fait preuve de **respect** et de **tolérance** envers les autres
2. Admet ses **erreurs** et assume ses **responsabilités**
3. Communique ses **intentions** et ses **préoccupations**
4. Prend des **initiatives**



Équipe

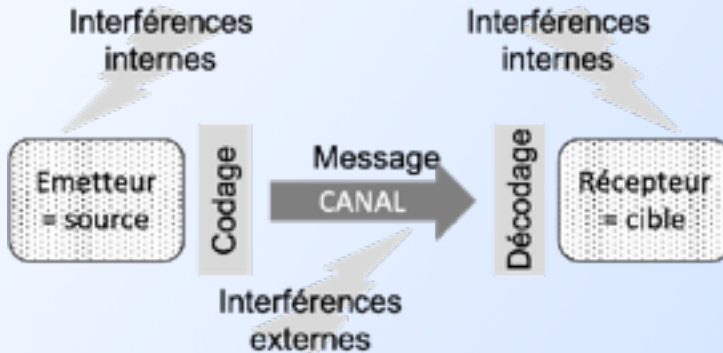
5. **Implique** les autres
6. **Responsabilise** et **valorise** les autres membres de l'équipe
7. Encourage la **participation** de l'équipe et une **communication ouverte**
8. Encourage, donne et reçoit les **retours de manière constructive**
9. Tient compte des **suggestions**
10. Tient compte des **diversités culturelles et linguistiques**
11. **Règle les conflits** et les désaccords de manière constructive

Objectif

12. **Coache, implique, délègue** ou **donne des directives** selon la situation
13. Assigne les tâches en tenant compte des **compétences et capacités** de chacun
14. **Exprime ses doutes** et intervient avec assurance lorsque l'enjeu le justifie
15. **Exécute** les instructions lorsqu'il en reçoit l'ordre

1.3 Communication (COM)

Comprendre et se faire comprendre sans ambiguïté.



Émetteur

1. Sélectionne **quand** et **avec qui** communiquer
2. S'assure que l'interlocuteur est **disponible** pour recevoir l'information
3. Transmet le message de façon **claire, précise et concise**
4. S'assure que l'interlocuteur a **compris** les informations transmises

Récepteur

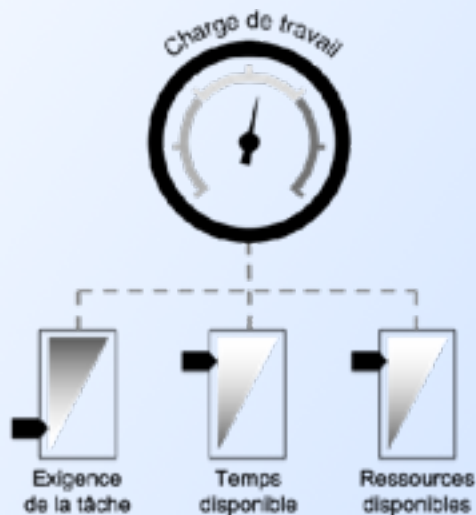
5. **Écoute** et **montre qu'il comprend** l'information reçue
6. Prend en compte la **communication non verbale**
7. **Lève les doutes** et **clarifie** les ambiguïtés

Moyen

8. Utilise le **moyen** de communication **approprié**
9. Délivre des **briefings concis, interactifs et pertinents**
10. Délivre des **débriefings concis, interactifs et pertinents**
11. A recours à l'**assistance progressive**

1.4 Gestion de la charge de travail (GES)

Hiérarchiser et répartir les tâches en adéquation avec les ressources disponibles.



Gère les tâches

1. **Planifie**, **priorise** et **organise** les tâches
2. Passe en revue, **surveille** et **cross-check** les actions
3. Vérifie que les **tâches** sont **exécutées** et produisent les **effets attendus**
4. En cas de **surcharge**, réagit en **simplifiant la tâche**

Gère le temps

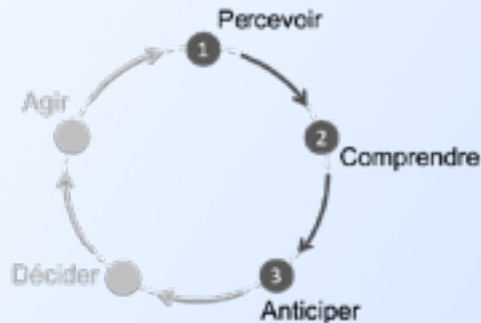
5. **Évalue** le temps nécessaire et **gère le temps** disponible
6. Met à profit une période de **faible charge de travail**
7. En cas de **surcharge**, réagit en se **donnant du temps**

Gère les ressources

8. **Délègue**, **demande** ou **accepte de l'aide**
9. **Offre de l'aide**

1.5 Conscience de la situation (COS)

Percevoir, comprendre, gérer les informations, et anticiper leur incidence sur l'exploitation



Perçoit les informations

1. **Collecte** les éléments du contexte
2. **Met à jour** les éléments du contexte
3. Reconnaît et réagit aux indices d'une **diminution de la conscience de la situation**

Comprend la situation

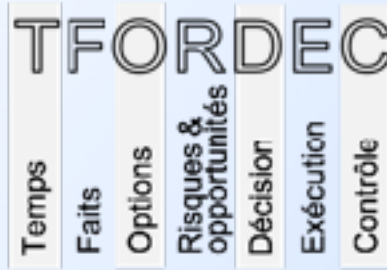
4. Identifie et évalue l'**état de l'équipement et des systèmes disponibles**
5. Identifie et évalue l'**environnement général** et ses incidences sur le travail à réaliser
6. Identifie les **acteurs impliqués** et leur **capacité à agir**

Anticipe l'évolution de la situation

7. **Anticipe** avec précision ce qui pourrait se produire
8. Identifie les **menaces** et évalue les **risques** associés
9. Envisage les scénarii alternatifs et les **stratégies** associées en fonction des menaces identifiées
10. Prend des **marges**
11. Fixe des **points de rendez-vous** et des **limites**

1.6 Prise de décision (DEC)

Identifier les risques et les opportunités, résoudre les problèmes et prendre des décisions



Choisit comment décider

1. **Persévère** à résoudre les problèmes en garantissant la **sécurité**
2. Utilise un **outil de prise de décision analytique**
3. Prend en compte le **temps disponible**

Analyse la situation

4. **Recherche les informations** précises et pertinentes auprès des sources appropriées
5. Détermine et étudie les **options**
6. Détermine et gère les **risques/bénéfices** et les conséquences des différentes options
7. **Improvise face à l'imprévisible** pour obtenir le meilleur résultat

Agit sur la situation

8. **Sélectionne** un plan d'action
9. **Fixe les priorités** et les communique aux acteurs concernés
10. Au-delà de "Quoi" faire, prévoit "**Comment**" le faire
11. **Adhère** au plan d'action
12. Surveillance, analyse et **adapte au besoin** les décisions et les projets d'action

2. Des questions pour progresser

Ces questions simples sont formulées en « Je », car cela facilite leur utilisation dans le cadre d'auto-évaluation et d'auto-coaching. Au besoin, elles seront aisément reformulées en « Tu » ou en « Vous ».

Certaines questions sont « remuantes ». Gardons à l'esprit que nos plus grands inconforts trahissent souvent nos plus grands besoins d'évolution.

→ Pour davantage de précisions sur un sujet, nous vous renvoyons au livre « **Mieux Réussir Ensemble** » - 2^{ème} édition dont les références sont indiquées comme ceci.



2.1 Connaissance de soi

Gérer son stress, sa fatigue et son attention afin de garantir le niveau de performance.

Stress

SOI 1. **Temporise** à la suite d'un changement ou d'un défaillance

- Quelle est généralement ma réaction face à une situation devenant compliquée ?
- Comment puis-je faire en sorte de m'assurer le temps de la réflexion ?
- Comment puis-je faire en sorte de m'assurer que mes collègues prennent le temps de la réflexion ?

→ *Gérer ses états émotionnels inconfortables* p. 99

SOI 2. Garde la **maîtrise de soi** en toute situation

- De quels outils de gestion du stress est-ce que je dispose ? (respiration, imagerie mentale, acceptation, etc.)
- Suis-je capable d'avoir recours à ces outils afin de rester lucide en toute situation ? Si non, Pourquoi ? Est-ce que je prends le temps de m'entraîner régulièrement ?

→ *Gérer ses états émotionnels inconfortables* p. 99

Gestion des Modes Mentaux p. 105

Mean Time Between Failures p. 303

SOI 3. Identifie les **symptômes de stress**

- Quels sont mes symptômes physiologiques, psychologiques et comportementaux de stress ?
- Quel est le premier de ces symptômes qui apparaît en cas d'épisode de stress ?
- Quels sont les signes de stress chez mes collaborateurs ?

→ *Gérer ses états émotionnels inconfortables* p. 99

SOI 4. A recours à la **respiration abdominale**

- Quelle est la technique de la respiration abdominale ?
- À quelle fréquence ai-je pris l'habitude de m'entraîner ?
- Quels sont les dernières situations qui auraient mérité le recours à la respiration abdominale ?

→ *La respiration* p. 101

Focus : la cohérence cardiaque p. 102

SOI 5. A recours à l'**imagerie mentale** en préparation d'une phase dynamique

- Quels sens (visuel, auditif, kinesthésique) ai-je réussi à activer en imagerie mentale ?
- Quelles (autres) phases de travail mériteraient une préparation sous la forme d'imagerie mentale ?

→ *Imagerie mentale et visualisation* p. 122

Fatigue

SOI 6. **Identifie** les signes de fatigue

- Quels sont mes symptômes physiologiques, cognitifs et comportementaux en cas de fatigue ?
- Quels sont les signes de fatigue chez mes collaborateurs ?

→ *Durée d'éveil, fatigue et performance* p. 129

SOI 7. **Gère son niveau d'énergie** en prévision d'une phase exigeante

- Quel est l'impact de la fatigue sur ma performance ?
- Comment est-ce que je gère mon repos en anticipation d'un épisode de travail ?
- À quel moment puis-je prendre le temps de me relaxer / faire une sieste dans le cadre de mon travail ?
- Quelles sont les phases de travail les plus demandeuses d'énergie ?

→ *Durée d'éveil, fatigue et performance* p. 129

SOI 8. Prend en compte l'**inertie du sommeil**

- Quels sont les moments où je risque d'être victime d'inertie du sommeil ?
- Quelles sont les parades que je mets en place par rapport à l'inertie du sommeil ? Individuellement ? En équipe ?

→ *L'inertie du sommeil* p. 131

SOI 9. A recours à la **respiration dynamisante**

- Quelle technique de respiration dynamisante est-ce que j'ai l'habitude de pratiquer ?
- Quels sont les dernières situations qui auraient mérité le recours à la respiration dynamisante ?

Attention

SOI 10. Élimine les sources potentielles de **distraction**

- Quelle sont les sources de distraction les plus fréquentes ?
- Comment sensibiliser mes collègues à cette problématique ?
- Quelle stratégie ai-je mis en œuvre afin de m'en prémunir ?

→ *La pleine conscience* p. 121
Les interruptions de tâche p. 292

SOI 11. Se **protège** des interruptions de tâche

- Quelle sont les sources d'interruption les plus fréquentes ?
- Comment sensibiliser mes collègues à cette problématique ?
- Quelles sont les tâches pour lesquelles il est important que je ne sois pas interrompu ?
- Comment puis-je signifier à mon entourage du fait que je souhaite ne pas être interrompu ?

→ *Les interruptions de tâche* p. 292

SOI 12. Gère et **récupère** les interruptions de tâche et les distractions

- Après avoir été victime d'une interruption, quelle stratégie est-ce que je mets en place pour me remettre en selle ?
- Comment puis-je impliquer la personne qui m'interrompt dans la récupération ?
- Sur quelle aide cognitive éventuelle puis-je m'appuyer ?

→ *Les interruptions de tâche* p. 292

SOI 13. Est capable de **se remobiliser** après avoir commis une erreur

- Que me dit mon discours interne (la petite voix dans ma tête) lorsque j'ai commis une erreur ?
- Est-ce que ce discours interne est aidant ou limitant ?
- Comment puis-je le changer si besoin ?

→ *Gérer ses états émotionnels inconfortables* p. 99
La performance se conjugue au présent p. 233

2.2 Leadership et travail en équipe

Instaurer un climat de confiance favorisant la collaboration.
S'impliquer dans l'atteinte de l'objectif commun.

Individu

LTE 1. Fait preuve de **respect** et de **tolérance** envers les autres

- Aurais-je commis la même erreur ?
- Est-ce que mon comportement envers cette personne est empreint de préjugé ?
- Quel est chez cette personne la différence qui me dérange ?
- Ai-je reconnu le travail fourni à sa juste valeur ? L'ai-je verbalisé ?

→ *Soyez reconnaissant* p. 254
Une culture juste p. 409

LTE 2. Admet ses **erreurs** et assume ses **responsabilités**

- Suis-je exemplaire ? Suis-je crédible ?
- Suis-je honnête avec mes collègues ? Avec moi-même ?
- Est-il utile ou nécessaire que je rédige un rapport suite à un événement ?

→ *Exemplarité et honnêteté* p. 231
Assumez vos responsabilités p. 249
Focus : sécurité psychologique et leadership inclusif p. 251
Le partage d'expérience p. 404
La typologie des écarts p. 407

LTE 3. Communique ses **intentions** et ses **préoccupations**

- Ai-je communiqué suffisamment de détails quant à la manière dont je comptais procéder ?
- Toute l'équipe partage-t-elle le même projet d'action, de manière à ce que chacun puisse intervenir à bon escient ?
- Ai-je osé dire ce que je pensais devoir dire ? Si je n'ai pas osé m'exprimer, quelle en est la raison ?

→ *Partager l'objectif* p. 229
Exemplarité et honnêteté p. 231

LTE 4. Prend des **initiatives**

- Qu'aurait-il/elle apprécié que je fasse ?

- S'il/elle avait été là, qu'aurait-il/elle fait ? Que m'aurait-il/elle demandé de faire ?
- Jusqu'où aurais-je pu aller sans le/la consulter avant d'entamer sa responsabilité, ses prérogatives ?

→ *Faites confiance* p. 248

Équipe

LTE 5. **Implique** les autres

- Comment puis-je faire en sorte que chaque membre de mon équipe sente qu'il est important à la réussite de la mission ?
- Comment puis-je faire sentir à mon équipe que je lui fait confiance ?

→ *Faites confiance* p. 248

LTE 6. **Responsabilise** et **valorise** les autres membres de l'équipe

- Comment puis-je devenir le leader que je rêverais de suivre ?
- Suis-je capable de faire 100% confiance à chaque membre de mon équipe ?
- Suis-je capable de déléguer ce qui peut l'être ?
- Suis-je capable de confier le leadership d'une situation à la personne la plus experte ?
- Ai-je l'habitude de remercier mon équipe à l'issue de la mission ? Si non, pourquoi ?
- Aurais-je pu féliciter mon équipe sur un point spécifique ?

→ *Faites confiance* p. 248

Focus : sécurité psychologique et leadership inclusif p. 251

Soyez reconnaissant p. 254

LTE 7. Encourage la **participation** de l'équipe et une **communication ouverte**

- Comment puis-je faire en sorte que mon comportement et mes propos invitent à l'expression de chacun ?

→ *Humilité et vulnérabilité* p. 235

Focus : sécurité psychologique et leadership inclusif p. 251

Abolissons les salamalecs p. 177

LTE 8. Encourage, donne et reçoit les **retours de manière constructive**

- Suis-je capable d'entendre le feedback d'un collègue ?
- Suis-je capable de construire un feedback utile à l'attention d'un collègue ?
- Ai-je pris le temps de construire mon feedback avant de le délivrer ?

→ *Instaurez une culture de feedback* p. 258

Après la mission? Le débriefing p. 239

LTE 9. Tient compte des **suggestions**

- Suis-je capable de prendre en compte les suggestions de mes collègues, ou d'autres services, sans idée préconçue ? Qu'est-ce qui m'en empêche ?

→ *Écoutez vos collaborateurs* p. 247

Équilibrez votre ego p. 253

Où avez-vous appris à écouter ? p. 170

LTE 10. Tient compte des **diversités culturelles et linguistiques**

Avant une interaction avec une personne de culture / langue différente :

- Quels sont les usages culturels de cette personne ? Comment les respecter ? Quel sera leur impact sur notre coopération ?
- Quel niveau de vocabulaire puis-je utiliser ?
- Existe-t-il une phraséologie standardisée relative à cette situation ?

→ *Où avez-vous appris à écouter ?* p. 170

LTE 11. **Règle les conflits** et les désaccords de manière constructive

- Étais-je en pleine possession de mes moyens ? Ai-je eu recours à la respiration abdominale ?
- Est-ce que je dispose d'une technique me permettant d'éviter le conflit avant qu'il n'éclate ?
- Ce conflit est-il le signe de désaccord, ou de désunion ?
- Si j'étais impliqué :
 - l'ai-je pris trop personnellement ?
 - ai-je réellement compris le point de vue de mon interlocuteur ?
 - est-ce que mon interlocuteur s'est senti compris ?
 - comment aurais-je pu juxtaposer mon point de vue sans être en opposition ?

→ *Gérez les inévitables conflits* p. 255

Objectif

LTE 12. **Coache, implique, délègue ou donne des directives** selon la situation

- Quel est le risque lié à la situation ?
- Quel est le temps disponible ?
- Qui est le plus à même de répondre à cette situation ? Au sein de l'équipe ? Hors de l'équipe ?
- La situation est-elle une occasion de faire monter mes collègues en compétence ?
- En tant que leader, dans cette situation, ai-je adopté le bon comportement ?

→ *Quel modèle de leadership ? p. 222*

Structurer l'équipe en situation de crise p. 275

LTE 13. **Assigne les tâches en tenant compte des compétences et capacités** de chacun

Lorsque je délègue ou donne des directives :

- Mon interlocuteur est-il disponible ? Cognitivement ? Psychologiquement ? Physiquement ?
- Mon interlocuteur a-t-il la capacité de comprendre ma demande ?
- Mon interlocuteur a-t-il les compétences lui permettant de répondre à ma demande ?

→ *Quel modèle de leadership ? p. 222*

LTE 14. **Exprime ses doutes** et intervient avec assurance lorsque l'enjeu le justifie

- Ai-je ressenti un inconfort pendant la mission ? Pour quelle raison ? L'ai-je exprimé ?
- Avons-nous continuellement œuvré en faveur de la sécurité ?
- Avons-nous engagé la sécurité ?
- Comment puis-je mieux exprimer une préoccupation ?
- Comment puis-je proposer une autre solution plus efficacement ?
- Ai-je pensé à m'appuyer sur un collègue afin de faire entendre mon avis ? Si non, pourquoi ?

→ *Focus : sécurité psychologique et leadership inclusif p. 251*

Le followership p. 264
Oser dire et se faire entendre p. 193
L'autorité du groupe p. 272

LTE 15. **Exécute** les instructions lorsqu'il en reçoit l'ordre

Lorsque je reçois une injonction :

- Si j'ai un avis différent, comment puis-je me mobiliser rapidement afin d'obtempérer efficacement ?

→ *Le followership* p. 264

2.3 Communication

Comprendre et se faire comprendre sans ambiguïté.

Émetteur

COM 1. Sélectionne **quand** et **avec qui** communiquer

Avant de formuler un message :

- Est-ce que c'est le bon interlocuteur ?
- Est-ce que c'est le bon moment pour moi ?
- Est-ce que c'est le bon moment pour mon interlocuteur ?
- Ne vais-je pas provoquer une interruption de tâche inutile ?

→ *Avant toute chose, s'assurer l'écoute* p. 190

Les interruptions de tâche p. 292

COM 2. S'assure que l'interlocuteur est **disponible** pour recevoir l'information

Avant de formuler un message :

- Est-il en capacité de m'écouter ?
- Comment puis-je attirer son attention ?

→ *L'hyperfocalisation* p. 141

Avant toute chose, s'assurer l'écoute p. 190

COM 3. Transmet le message de façon **claire, précise et concise**

Avant de formuler un message :

- Est-ce que j'ai préparé mon message ?
- Est-ce que je respecte le vocabulaire et la terminologie prescrits ?
- Est-ce que mon interlocuteur est familier du jargon que je vais utiliser ?
- Est-ce que mon message ne risque pas d'induire ce que j'essaie précisément d'éviter ? (Par exemple, utilisez « *Soyez rassuré* » plutôt que « *Ne vous inquiétez pas* »)
- Comment puis-je au mieux structurer mon message ?
- Comment éviter les ambiguïtés ?

→ *Fermer la boucle* p. 163

Offrez des injonctions positives p. 184

Structurer sa communication p. 197

Parler dans le même sens - les problèmes de latéralité p. 212

COM 4. S'assure que l'interlocuteur a **compris** les informations transmises

Après avoir formulé un message :

- Ai-je demandé à mon interlocuteur de le restituer ?
- Ai-je fermé la boucle de communication en confirmant la restitution ?
- Est-il utile que je demande à mon interlocuteur comment il va faire pour satisfaire ma demande ?

→ *Les interférences externes* p. 164

Récepteur

COM 5. **Écoute et montre qu'il comprend** l'information reçue

Pendant que mon interlocuteur s'exprime :

- Ai-je écouté sans interrompre, avec la volonté de comprendre et non de répondre ?

Après avoir écouté un message :

- Suis-je capable de restituer ce que j'ai compris ?
- Ai-je transmis à mon interlocuteur l'assurance d'avoir compris son message ?

→ *Où avez-vous appris à écouter ?* p. 170

COM 6. Prend en compte la **communication non verbale**

Lors d'un échange :

- Suis-je attentif aux expressions du visage de mon interlocuteur ?
- Suis-je attentif aux changements de posture de mon interlocuteur ?
- Ai-je verbalisé le fait que sa communication non-verbale m'interpellait ? Par exemple : « *J'ai le sentiment que tu n'es pas convaincu* » ou « *J'ai le sentiment que je ne suis pas clair.* »

→ *Les trois pans de la communication* p. 179

COM 7. **Lève les doutes et clarifie** les ambiguïtés

Après avoir écouté un message :

- Suis-je certain de ma compréhension du message ?
- Subsiste-t-il des zones d'ombre ?
- Ai-je fait des suppositions ou des interprétations ?

→ *Les questions ouvertes et les questions « propres »* p. 175

Le cerveau bouche-trou p. 333

Moyen

COM 8. Utilise le **moyen** de communication **approprié**

Avant de formuler un message :

- Quel est le moyen le plus approprié pour transmettre ce message ?
- Quels sont les « dégâts collatéraux » liés au moyen de communication retenu (personnes qui entendront le message alors qu'elles ne devraient pas, ou personnes qui n'entendront pas le message alors qu'elles devraient) ?
- Est-ce que je peux me déplacer, ou est-ce que mon interlocuteur peut se déplacer, afin de privilégier une interaction directe ?

→ *Fermer la boucle* p. 163

COM 9. Délivre des **briefings concis, interactifs et pertinents**

Avant un briefing :

- Qui seront mes interlocuteurs ? Sont-ils disponibles ? Mon discours est-il adapté ?
- Quels sont les points clé ? Quels sont les sujets qu'il est utile d'aborder sans faire de lieux communs ?
- Comment puis-je impliquer mes interlocuteurs dans le briefing afin de maintenir leur attention ?

→ *Un briefing ? Ok, mais comment faire en pratique ?* p. 237

Le filtre de l'attention p. 135

COM 10. Délivre des **débriefings concis, interactifs et pertinents**

Après un événement marquant, ou à l'issue de la mission :

- Est-ce qu'un débriefing est utile voire nécessaire ? De mon point de vue ? Du point de vue de mes collègues ?
- Ai-je permis à mes collègues de solder une charge émotionnelle éventuelle ?
- En cas d'imprévu, est-ce que tout le monde a compris ce qui s'était passé ?
- Qu'avons-nous particulièrement bien géré ?
- Que pourrions-nous améliorer une prochaine fois ?
- Est-il nécessaire de partager notre expérience en rédigeant un REX (retour d'expérience) ?

→ *Après la mission ? Le débriefing* p. 239

Le partage d'expérience p. 404

COM 11. A recours à l'**assistance progressive**

En cas de désaccord :

- Est-ce que la sécurité est engagée ?
- Quelles sont les conséquences de persévérer selon le schéma actuel ?
- Comment puis-je exprimer mon malaise ?
- Puis-je solliciter un collègue qui serait du même avis que moi ?
- Quelle autre solution puis-je proposer ?
- Quelle est ma butée ?
- En dernier recours, suis-je prêt à prendre les commandes de la situation ?
- Quelles seront les conséquences de mon intervention sur le fonctionnement de l'équipe ?

→ *Oser dire et se faire entendre* p. 193
L'autorité du groupe p. 272

2.4 Gestion de la charge de travail

Hierarchiser et répartir les tâches en adéquation avec les ressources disponibles.

Gère les tâches

GES 1. **Planifie, priorise et organise** les tâches

- Quels critères puis-je retenir afin de déterminer l'ordre de tâches à réaliser ?
- Comment faire la distinction entre ce qui est urgent et ce qui est important ?

→ *Tout n'est que perception p. 284*

GES 2. Passe en revue, **surveille** et **cross-check** les actions

- Comment puis-je m'assurer de la justesse de mes actions ?
- Est-ce que je prends un temps de réflexion avant d'actionner un switch ?
- Est-ce que je vérifie systématiquement les actions de mes collègues ?

→ *Le contrôle mutuel p. 272*

GES 3. Vérifie que les **tâches** sont **exécutées** et produisent les **effets attendus**

- Ai-je généralement pris l'habitude de contrôler l'effet de mes actions et de celles de mes collègues ?
- De quelles actions dois-je impérativement contrôler l'effet ?

→ *Les interactions homme / machine p. 389*

GES 4. En cas de **surcharge**, réagit en **simplifiant la tâche**

- Comment puis-je identifier que la surcharge de travail me guette ?
Qu'en est-il de mon collègue ?
- Quels critères puis-je retenir afin de décider d'une éventuelle simplification de tâche ?

→ *Jouer sur les trois curseurs p. 291*

Gère le temps

GES 5. **Évalue** le temps nécessaire et **gère le temps** disponible

- Quels critères est-ce que je prends en compte lorsque j'évalue le temps disponible ?
- Quels sont les moyens dont je dispose pour « acheter » du temps ?
→ *Tout n'est que perception* p. 284
Motivation et niveau d'éveil p. 286

GES 6. Met à profit une période de **faible charge de travail**

- Ai-je l'habitude d'anticiper ou de reporter certaines actions à des moments de plus grande disponibilité ?
- Quelles sont les tâches que je pourrais souvent anticiper ?
→ *Jouer sur les trois curseurs* p. 291

GES 7. En cas de **surcharge**, réagit en se **donnant du temps**

- Quelle stratégie ai-je à ma disposition afin de ne pas me laisser dépasser par les événements ?
- Quels sont les éléments qui pourraient me faire succomber à la pression temporelle ? Pourquoi ?
- Quelle stratégie peut m'aider à éviter de me mettre la pression en fonction d'événements externes ?
→ *Jouer sur les trois curseurs* p. 291
Mean Time Between Failures p. 303

Gère les ressources

GES 8. **Délègue, demande ou accepte de l'aide**

- Suis-je capable de facilement demander de l'aide ? Si non, qu'est-ce qui m'en empêche ?
- Suis-je capable de facilement accepter de l'aide ? Si non, qu'est-ce qui m'en empêche ?
- Suis-je capable de déléguer mes prérogatives ? Si non, qu'est-ce qui m'en empêche ?
→ *Jouer sur les trois curseurs* p. 291
Quel modèle de leadership ? p. 222
Les aides cognitives p. 308

GES 9. **Offre de l'aide**

- Comment puis-je proposer mon aide de manière respectueuse et agréable ?
→ *Support mutuel* p. 271

2.5 Conscience de la situation

Percevoir, comprendre, gérer les informations, et anticiper leur incidence sur l'exploitation

Perçoit les informations

COS 1. **Collecte** les éléments du contexte

- Ai-je réussi à rassembler les faits sans faire d'interprétation, de supposition ou de jugement ?
- Quelles ressources supplémentaires aurions-nous pu solliciter afin de récolter davantage d'informations utiles ?
- Est-ce que je disposais de tous les éléments nécessaires ? Si non, étaient-ils disponibles ?
- Y a-t-il des éléments du contexte que j'ai volontairement ignorés ?
→ *Faits et interprétations* p. 321
→ *Les pièges de perception* p. 325

COS 2. **Met à jour** les éléments du contexte

- La situation était-elle évolutive ? À quelle fréquence l'avons-nous reconsidérée ?
- Quelles ressources supplémentaires aurions-nous pu solliciter afin de faciliter la mise à jour des informations ?
→ *Faits et interprétations* p. 321
→ *Les pièges de perception* p. 325

COS 3. Reconnaît et réagit aux indices d'une **diminution de la conscience de la situation**

- Ai-je été capable de détecter les signaux faibles (dialogue interne, ressenti) d'une baisse de conscience de la situation me concernant. Que me suis-je dit ? Qu'ai-je ressenti ?
- Ai-je été capable de détecter une baisse de conscience de la situation chez mon collègue ? Si non, quels indices auraient pu m'amener à cette conclusion ?
- En cas de baisse de conscience de la situation, l'ai-je partagé avec le reste de l'équipe ? Si non, pourquoi ?

- Quelle stratégie puis-je mettre en oeuvre afin de rétablir la conscience de la situation de tout l'équipage ?

→ *Les signaux faibles* p. 347

La conscience de la situation partagée p. 346

Humilité et vulnérabilité p. 235

Comprend la situation

COS 4. Identifie et évalue l'état de l'équipement et des systèmes disponibles

- Quels sont les éléments concernant l'équipement que j'ai correctement interprétés ? Quels sont ceux qui m'ont fait défaut ?
- Comment puis-je améliorer ma compréhension de la situation à l'avenir ? Quelle routine puis-je mettre au point ? Quelles questions puis-je me poser ?

→ *Faits et interprétations* p. 321

Les pièges de compréhension p. 337

COS 5. Identifie et évalue l'environnement général et ses incidences sur le travail à réaliser

- Quels sont les éléments de l'environnement que j'ai correctement interprétés ? Quels sont ceux qui m'ont fait défaut ?
- Comment puis-je améliorer ma compréhension de la situation à l'avenir ? Quelle routine puis-je mettre au point ? Quelle question puis-je me poser ?

→ *Faits et interprétations* p. 321

Les pièges de compréhension p. 337

COS 6. Identifie les acteurs impliqués et leur capacité à agir

- Quelles sont les personnes ou les services impactés par la situation ?
- Quelles sont les personnes ou les services qui ont un impact sur la situation ?
- Quelles sont les capacités physiologiques, psychologiques et cognitives des personnes impliquées dans la situation ?
- Sur qui puis-je vraiment compter ?

→ *Comment se construit notre conscience de la situation ?* p. 324

Anticipe l'évolution de la situation

COS 7. **Anticipe** avec précision ce qui pourrait se produire

- Quels étaient les éléments permettant de nous projeter ?
- Quels étaient les scénarios possibles ?
- Quelle stratégie nous permettra de mieux anticiper à l'avenir ?
→ *Comment se construit notre conscience de la situation ?* p. 324
Les pièges d'anticipation p. 345

COS 8. Identifie les **menaces** et évalue les **risques** associés

- Avons-nous identifié les menaces les plus significatives dans la situation ?
- Avons-nous identifié les risques associés aux menaces ?
→ *Focus : L'approche TEM* p. 238

COS 9. Envisage les scénarii alternatifs et les **stratégies** associées en fonction des menaces identifiées

- Avons-nous élaboré les stratégies de mitigation face aux risques identifiés ?
- Quels étaient les scénarios possibles ?
→ *Focus : L'approche TEM* p. 238

COS 10. Prend des **marges**

- Dans la situation rencontrée, quelle était la distance à l'incident/accident ?
- Quelle stratégie nous aurait permis, si nécessaire, d'augmenter cette distance ?
→ *Fait vécu* p. 373

COS 11. Fixe des **points de rendez-vous** et des **limites**

- Avons-nous déterminé des butées ?
- Le projet d'action était-il partagé par tous ?
- Avons-nous été suffisamment spécifique lorsque nous avons exposé notre plan d'action, afin de permettre à nos collègues d'intervenir à bon escient ?
→ *Partager l'objectif* p. 229
Un briefing ? Ok, mais comment faire en pratique ? p. 237

2.6 Prise de décision

Identifier les risques et les opportunités, résoudre les problèmes et prendre des décisions

Choisit comment décider

DEC 1. **Persévère** à résoudre les problèmes en garantissant la **sécurité**

- Quelle a été notre priorité pendant la résolution du problème ?
- Quelle stratégie avons-nous mis en place afin de continuer à surveiller la situation dans sa globalité ?
- Sommes-nous allés jusqu'au bout de notre processus de résolution de problème ?

→ *Les modèles de prise de décision* p. 359

DEC 2. Utilise un **outil de prise de décision analytique**

- Comment faire en sorte que le recours à un outil de prise de décision analytique (type T-FORDEC) devienne un réflexe systématique ?
- Qui s'est exprimé lors de la mise en oeuvre de l'outil de prise de décision analytique ? Qui aurait pu être davantage impliqué ?

→ *Décider en toute conscience* p. 381

Le modèle de Classical Decision Making – CDM p. 359

Le retour du Classical Decision Making : le T-FORDEC p. 383

DEC 3. Prend en compte le **temps disponible**

Avant de débuter le processus de décision analytique :

- Avons-nous estimé individuellement le temps disponible, avant de comparer nos estimations ?
- Quels paramètres ai-je pris en compte dans l'estimation du temps disponible ?
- En cas d'urgence critique, quelle a été notre stratégie ?

→ *Le retour du Classical Decision Making : le T-FORDEC* p. 383

Analyse la situation

DEC 4. **Recherche les informations** précises et pertinentes auprès des sources appropriées

- Avons-nous réussi à rassembler les faits sans faire d'interprétation ou de supposition ?
- Quelles ressources supplémentaires aurions-nous pu solliciter afin de récolter davantage d'informations utiles ?

→ *Faits et interprétations* p. 321

Le retour du Classical Decision Making : le T-FORDEC p. 383

DEC 5. Détermine et étudie les **options**

- Y a-t-il une option que j'ai évincée suite au souvenir d'un événement passé ? Laquelle ?
- Y a-t-il une option que j'ai évincée parce que je ne le « *sentais pas* » ? Laquelle ?

→ *Le retour du Classical Decision Making : le T-FORDEC* p. 383

DEC 6. Détermine et gère les **risques/bénéfices** et les conséquences des différentes options

- Avons-nous inconsciemment donné trop d'importance à certains risques ou bénéfices ? Lesquels ?
- Quel filtre avons-nous utilisé afin d'évaluer les risques et bénéfices ? (exemple : 4R = Règlementaire, Réalisable, Raisonnable, Rentable) ?
- Avons-nous considéré comment nos options affectaient d'autres entités de l'organisation ?

→ *Le retour du Classical Decision Making : le T-FORDEC* p. 383

Les biais décisionnels p. 365

DEC 7. **Improvise face à l'imprévisible** pour obtenir le meilleur résultat

- Avons-nous analysé en équipe la nécessité de déroger à la règle ?
- Avons-nous mis en place une stratégie TEM ?

→ *Quand il est nécessaire d'enfreindre la règle* p. 311

Focus : *L'approche TEM* p. 238

La résilience p. 431

Agit sur la situation

DEC 8. **Sélectionne** un plan d'action

- Est-ce que la décision et le plan d'action sont clairement partagés au sein de l'équipe ?
- Avons-nous défini des stratégies nous permettant de gérer les risques identifiés lors de l'analyse des options ?

→ *Le retour du Classical Decision Making : le T-FORDEC* p. 383

DEC 9. **Fixe les priorités** et les communique aux acteurs concernés

- Avons-nous établi les priorités relatives à notre plan d'action ?
- Quels éléments avons-nous pris en compte afin de fixer ces priorités ? Quels autres éléments auraient pu être pris en compte ?
- Avons-nous communiqué notre décision à toutes les parties impliquées ?

→ *Partager l'objectif* p. 229

DEC 10. Au-delà de "Quoi" faire, prévoit "**Comment**" le faire

- Avons-nous détaillé le plan d'action suffisamment précisément ?
- Avons-nous clairement défini le rôle de chacun ?
- Dans la réalisation du plan d'action, quelle incertitude avons-nous rencontré ?

→ *Un briefing ? Ok, mais comment faire en pratique ?* p. 236

DEC 11. **Adhère** au plan d'action

- Quelles ont été les conséquences de voir ma proposition de décision non retenue ? Qu'ai-je ressenti, que me suis-je dit ?
- Dans le cas où j'aurais pris une décision différente de celle qui a été retenue, ai-je été capable de me mobiliser rapidement afin de remplir mon rôle dans la réalisation du plan d'action ?

→ *Le followership* p. 264

DEC 12. Surveillance, analyse et **adapte au besoin** les décisions et les projets d'action

- Tout en menant à bien notre plan d'action, sommes-nous restés attentifs aux évolutions de la situation ?

- Avons-nous succombé à un biais de confirmation ?
- Avons-nous été attentif aux signaux faibles ; à notre dialogue interne ou à un inconfort éventuel ?
- Quelle stratégie pouvons-nous mettre en place afin d'éviter de nous enfermer dans la décision prise ?

→ *Biais de confirmation et erreur de fixation* p. 338
Quand l'engagement dépasse l'entendement p. 377

Références

ICAO Doc 9995 AN/497 *Manual of Evidence-based Training*.

EASA Appendix to Opinion No 08/2019 (A) (RMT.0599).

« *The objective of this Opinion No 08/2019 (A) regarding RMT.0599 is to update the flight crew training requirements to improve pilot competencies. The proposed requirements provide additional efficiency in the field of flight crew training and achieve a smooth transition to competency-based training.* »

Klampfer, B., Flin, R., Helmreich, R.L., Häusler, R., Sexton, B., Fletcher, G., Field, P., Staender, S., Lauche, K., Dieckmann, P., Amacher, A. (2001). *Enhancing performance in high risk environments: Recommendations for the use of behavioural markers* Gottlieb Daimler and Karl Benz Foundation Kolleg Group Interaction in High Risk Environments (GIHRE).

The JAR TEL Consortium (2002). *Final report JAR TEL Consolidation of results*. European Commission DG TREN.

Flin, Rhona & Patey, Rona & Glavin, Ronnie & Maran, Nikki. (2010). *Anaesthetists' Non-Technical Skills (ANTS) System Handbook*. British journal of anaesthesia. 105. 38-44. 10.1093/bja/aeq134.

Yule, S & Flin, Rhona & Paterson-Brown, S & Maran, Nikki. (2005). *NOTSS: a non-technical skills taxonomy for surgeons*. 103-103.

IOGP Report 503, *Introducing behavioural markers of non-technical skills in oil and gas operations*, January 2018.