



Groupe GERME Sud Ile de France

Rencontre du 23 novembre 2016

Lieusaint – Seine et Marne

Le stress dans la prise de décision et dans la relation avec son équipe

Intervenant : Gilles Jurine – Animateur : Julien Estier

Présents : 11

- > LA POSTE : Mme Catherine DEMONT
- > TITFLEX : M. Pierre Gauthron
- > Réseau Entreprendre : Mme Emeline Ollivry
- > S-ONE : Mme Sabrina LE BRETON
- > LEM : M. Franck DIMITRI
- > Koezio Sénart : M. Jérémy MARTEL
- > SUEZ : Mme Mathilde LE ROUX
- > CFA DESCARTES Mme Catherine LEBON (Matin)
- > GROUPE NSK : Mme Audrey HINTZY
- > BCNS : M. Bruno CHAUDRUT
- > GT LOCATION : M. Marc MISCIASCI

Excusés : 2

- > ŒUVRE FALRET : Mme Lydie GIBEY
- > EOZ : Mme Chloé SOUCHON

Déroulement de la journée

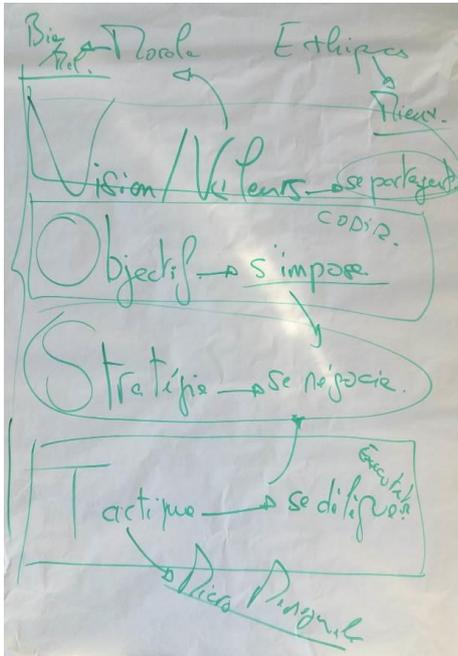
Gilles Jurine est retraité de l'armée depuis 12 ans. Il a été pilote de chasse, à Luxeuil les Bains puis à Salons de Provence. Il a réalisé un rêve d'enfant.



Gilles a créé une structure en psychologie, le **CERP'AIR**, pour accompagner les jeunes pilotes qui aujourd'hui sont beaucoup plus individualistes que collectifs. Pour accompagner ses nouvelles fonctions Gilles a suivi des études de psychologie. Il a par ailleurs créé un cabinet d'accompagnement et de formation. Il est professeur de psychologie à la faculté d'Aix en Provence.

1 – Le stress lié à la prise de décision : de la vision à la tactique : le VOST

En introduction de son intervention, Gilles Jurine (GJ) a souhaité présenter la démarche de management militaire (de l'armée de l'air) liée à la prise de décision. Gilles Jurine a d'ailleurs rappelé à cette occasion la différence significative qu'il existait dans le management pratiqué à l'armée de l'air qui, à la différence des autres corps de l'armée s'apparente davantage au management pratiqué dans les entreprises libérées.



Le **VOST** est un acronyme est l'outil utilisé par l'armée de l'air lors de l'analyse des prises de décisions pour donner du sens à une réalité concrète.

VISION : Le pourquoi ? La vision permet de s'interroger sur ce que l'on cherche à accomplir.

OBJECTIF : Le vers où ? Les objectifs déterminent le but à atteindre

STRATEGIE : Le comment ? Pour chaque objectif vient ensuite l'étape des stratégies : quelle(s) approche(s) choisissons nous pour atteindre l'objectif?

TACTIQUE : Le quoi ? Les tactiques représentent l'outil, l'action, l'opérationnel des stratégies : qu'est-ce que nous allons faire concrètement demain pour atteindre l'objectif à la fin de l'année?

Gilles Jurine a présenté le positionnement de l'Armée de l'Air sur chacun de ces 4 points clés ;

> **La Vision se partage.** A la différence de l'objectif, elle ne s'impose pas. GJ rappelle à titre d'illustration l'importance de s'interroger ensemble sur cette question, en particulier dans le cadre d'un pilote de chasse dont l'une des actions provoque très directement la mort. « *Tuer quelqu'un est-ce moral ou éthique ?* » a demandé GJ. Cette question est au cœur du travail d'accompagnement des jeunes pilotes. Imposer une posture créerait un trouble significatif pour tout pilote. GJ rappelle ainsi que « *devenir pilote de chasse c'est facile, le plus difficile c'est de s'insérer dans un collectif militaire* ». GJ précise que « *tuer n'est clairement pas moral, c'est mal. En revanche d'un point de vue éthique la question ne se pose pas en bien ou en mal mais en ce qui est le mieux* ». GJ a rappelé que ces questions de morale ou d'éthique, nous devrions nous les poser au quotidien ; manger de la viande est moral ou éthique, rouler au diesel, est-ce moral ou éthique... Rappelant une fois de plus la nécessité en amont de partager la vision avant de passer à la seconde étape, les objectifs.

> **L'objectif s'impose.** Au sein de l'armée de l'air, si la vision de partage, l'objectif lui s'impose. Lorsque l'Etat-major de l'armée demande de détruire une usine en territoire hostile, la question de l'objectif ne se pose pas. C'est en revanche du côté de la stratégie que va s'articuler la marge de manœuvre.

> **La stratégie se négocie.** La stratégie répond à la question « Comment atteindre les objectifs ». Attention à ne pas confondre la stratégie et la tactique.

> **La tactique se délègue.** La tactique permet de déterminer quelles actions concrètes mettre en place pour appliquer la stratégie.



Illustration : Pour illustrer les dérives lorsque cette méthodologie n'est pas appliquée, GJ a présenté un extrait du film *Les portes de la gloire* où Benoît Poelvoorde dans le rôle d'un manager d'une équipe de vendeur de fenêtre, ne va pas opter pour partager la vision, ni proposer ses objectifs ou encore aborder la stratégie mais va focaliser tout son discours sur la tactique, qui normalement se délègue. Cette pratique de micro-management va avoir des répercussions très fortes sur l'équipe.



2 – Le stress et la relation à l'autre

Jeu de rôle (« Entraînement difficile, guerre facile ! ») :



Une jeune femme de 22 ans, Jennifer, très belle. Elle est à l'accueil d'une entreprise, elle fait bien son travail mais sa tenue n'est pas adaptée. Audrey va devoir le lui dire. Gilles joue la jeune fille.

Débrief-----

Qu'est-ce qu'on fait de quelqu'un qui est différent, par son habillement, son

odeur,... ? Tout cela génère du stress. Gilles nous donne deux outils :

Une grille qu'il a construite pour les managers de la fonction publique. Leur tâche est difficile car ils ne disposent pas de leviers tels que les primes.

Le code du travail permet de questionner les éléments liés au travail à savoir :

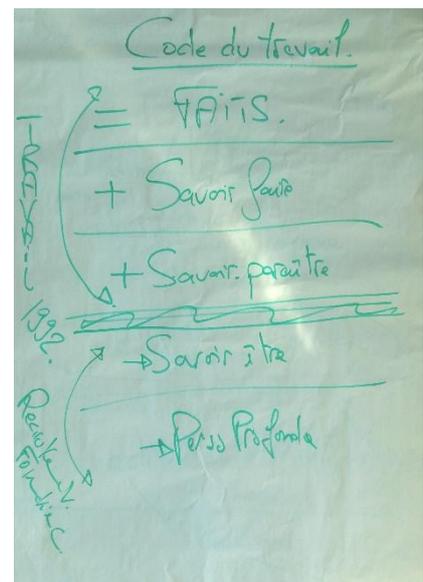
> FAITS > SAVOIR FAIRE > SAVOIR PARAITRE

A l'inverse le code du travail interdit de questionner les points suivants : (sauf en formation & en recrutement)

> SAVOIR-ETRE > PERSONNALITE PROFONDE

Or, dans le jeu de rôle la jeune femme n'est pas allée sur le SAVOIR PARAITRE. Elle n'a parlé que de son travail.

Le manager va devoir donc être un accompagnateur pour aider Jennifer à aller sur le PARAITRE.



2.1 – Le stress et la relation à l'autre : La check List de l'accompagnement

Un outil utilisé en psychologie en 2nde année : « La check-list de l'accompagnement »

Imaginons que nous accueillons un patient.

0)	Accueil	Gilles conseille de dire « bienvenue » plutôt que « bonjour ». Puis, si la personne connaît les lieux « installez-vous » et si elle ne connaît pas les lieux « suivez-moi ». Et « voulez-vous un café ... ».	On remplit un réservoir de « caresses psychologiques ».
1)	Annonce de la problématique	Surtout, éviter de dire « comment allez-vous ? » ou « que puis-je faire pour vous ? » Pour amorcer la pompe, dire « Je vous écoute » *	On fait parler la personne avant de remplir son vase.
2)	Ecoute (inconditionnelle)	Trois mots à utiliser : Oui. D'accord. Ok très bien. On sait qu'il a terminé quand on l'entend dire « voilà ». Il est essentiel de se mettre de côté de façon active. Gilles note le champ sémantique, car ce que dit l'individu est indicateur de son stress : l'intensité dans le ton, la répétition du mot, ... par exemple les « tous » ou « toujours » qui reviennent dans le discours.	Ces mots servent à ponctuer les propos de la personne et à respirer en même temps. Jusqu'à ce que l'interlocuteur ait vidé son sac.
3)	Reformulation	« Si j'ai bien compris ... ». Si « oui » alors on continue. Si « non », alors on revient en arrière.	
4)	Diagnostic (ou élément de diagnostic)	On ne le dit pas toujours au patient.	
5)	Ordonnance	Il y a deux façons d'écrire l'ordonnance : - d'autorité : quand il y a urgence. Exemple dans l'armée, on n'a pas toujours le temps de laisser émerger la créativité, mais les phases 0) à 4) se sont déroulées avant, par exemple en briefing avant une opération militaire ; ou - de manière collaborative : mettre en place une démarche/solution ensemble.	C'est une démarche projet qui permet de passer de l'état non désiré à l'état désiré. Il y a une durée. On n'a pas toujours le temps d'expliquer l'ordonnance donc il faut que les conditions de l'acceptation aient été travaillées avant.
6)	Au revoir	Et on fixe une date pour mesurer le résultat.	

* Le « je vous écoute » est sous-tendu par une chronologie :

Passé

Présent

Futur



Avec le patient il faut se placer dans le présent.

2.2 – Le stress et la relation à l’autre : Illustrations et cas pratiques

Illustration : Gilles nous rappelle une référence biblique, celle de Sodome et Gomorrhe. Cette ville, au milieu du désert, renferme tous les vices possibles. Dieu décide de la détruire par une pluie de météorites. Il choisit d’épargner la famille de Loth et accompagne sa décision d’une condition : celui qui se retournera sera changé en statue de sel. C’est ce que fait la femme de Loth. Tout comme ce personnage biblique, on rencontre beaucoup de personnes qui regardent leur passé, qui essaient de comprendre pourquoi elles en sont là. D’où le « je vous écoute » pour être résolument dans le présent. Le passé est structurant mais ne fait pas tout. Et aller dans le futur, c’est trop tôt pour le patient au démarrage de sa thérapie.

Dans le cas de Jennifer on ne peut pas dire « je vous écoute » puisqu’elle n’est pas là de son propre chef. Alors on peut dire « Quelle analyse portes-tu sur ton travail ? ».



Nous visionnons la séquence d’un film sur Margaret Thatcher. On remarque que les affects sont beaucoup plus questionnés que les pensées. Un manager doit plutôt aller sur les faits, sur la pensée (le « manager ») que sur l’affect (le « menager ») => privilégier «Quelle analyse portes-tu sur ton travail ? » et éviter « Comment vas-tu ».

Rassurer est une posture interdite pour un psychologue. C’est assurer qui est autorisé.



Jeu de rôle - Jérémy doit faire signer son bulletin scolaire à son fils de 14 ans (GJ). **2e jeu** : Marc fait face, dans le cadre d’un entretien d’évaluation à un collaborateur très énervé, de façon manifeste.

Gilles fait une analogie avec le « close combat », qui permet de tuer quelqu’un en deux gestes. Il y a trois façons d’aborder la relation de conflit aux autres : deux sont inefficaces, une seule est efficace.

1^{ère} stratégie : force contre force. C’est le plus fort qui gagne.

2^{ème} stratégie : l’esquive. Cela demande et consomme beaucoup d’énergie.

3^{ème} stratégie, celle qui marche, c’est celle du « **carrefour relationnel** » : soit je suis bienveillant et je l’emmène ailleurs, soit je lui pète l’épaule. La force de l’autre ce sont les vertus de l’autre même s’il les exprime très mal.

Exemple ici de l’enfant qui veut faire signer son bulletin de notes à son père mais qui lui dit « je te laisse je dois aller jouer sur le net avec mes potes ». Ses ressources à lui, ce sont ses engagements vis à vis des autres. La mère doit lui dire « je comprends que tu respectes tes engagements », pour lui montrer qu’elle a reconnu cette vertu chez lui, et ajouter : « Nous allons en prendre un (engagement) ensemble : voyons-nous à telle heure ». Certains diront qu’agir ainsi c’est perdre de son pouvoir. .

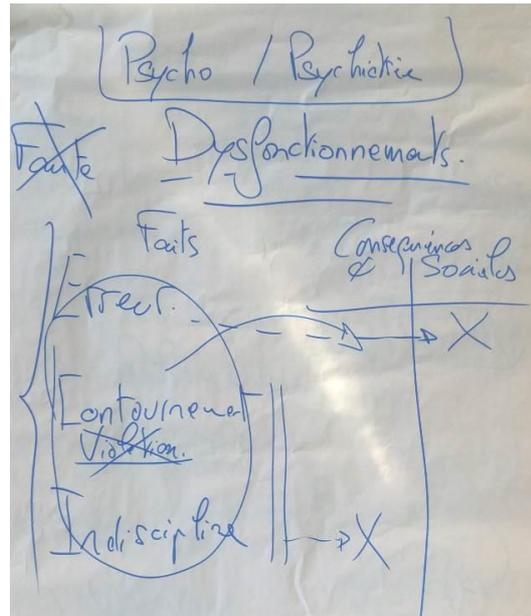
3 - LA GESTION DE L'EQUIPE quand ça ne va pas bien, quand ça dysfonctionne.

Quel est le risque du groupe ? D'être malveillant avec celui qui est différent. Qu'est-ce qu'un dysfonctionnement dans un groupe ?

Voilà ce qu'on dit aux jeunes pilotes :

Les dysfonctionnements identifiés par le CERP'AIR sont de trois types : erreur, contournement, indiscipline.

	Définition
Erreur *	Ecart involontaire par rapport à la norme L 'erreur relève de caractéristiques communes à tous les opérateurs = n'importe qui peut faire cette erreur.
Contournement	Ecart volontaire par rapport à la norme mais pour continuer à servir le collectif
Indiscipline	Ecart volontaire par rapport à la norme pour se servir soi au détriment du collectif



* La « faute » est un terme trop connoté dans notre société judéo-chrétienne.

Ces définitions sont des règles du jeu et sont donc rassurantes pour les jeunes militaires.

Exemple du pilote de chasse qui a oublié de sortir son train d'atterrissage. Dans ce cas-là il y a une check-list : il coupe son réacteur et si un feu se déclenche il doit s'éjecter immédiatement. Il doit réagir très vite. Mais le stress peut transformer en statue de sel : je regarde le passé, la catastrophe que j'ai provoquée. Ou alors je regarde le futur : ouh la la ma carrière est foutue ! Tout cela au détriment de sa sécurité : s'éjecter de l'avion de chasse. Le pilote va « appeler sa mère » = il régresse aux émotions initiales.

Quelle conséquence pour ce pilote ?

La « sanction » dans l'armée c'est une réaction. La cohésion se joue quand ça ne va pas.

L'erreur doit être systématiquement valorisée.

Car une erreur sanctionnée a plus de probabilité de se reproduire qu'une erreur valorisée => prendre l'erreur et la faire monter à l'ensemble des autres opérateurs.

Sur les dysfonctionnements il y a 80 % d'erreurs donc il faut rentabiliser les erreurs.

Gérer le stress c'est aussi apporter une réponse cohérente aux dysfonctionnements.

La parabole de la femme adultère. Jésus dit aux pharisiens, qui veulent lapider la femme, qu'il est d'accord avec eux et qu'il ne changera pas un iota à la loi. Et il ajoute « Que celui d'entre vous qui n'a jamais pêché jette la première pierre. » Ramenés à leur conscience, chacun repose sa pierre.

On pourrait en déduire : Que celui qui n'a jamais commis d'indiscipline lui mette le 1^{er} blâme.

Éléments d'ouverture pour les prochaines rencontres

- > La capacité de décentration (Interne et externe)
- > Les caresses psychologiques en management
- > La communication non violente et les jeux psychologiques
- > L'hystérie de conversion
- > L'émotion en management

Vous pouvez poser vos questions à Gilles via contact@syntaxis.fr



Quelques conseils de lecture :

- « *Des jeux et des hommes* » - *Éric Berne*
- « *Comment réussir à échouer* » de *Paul Watzlawick*
- « *La bible lue pour les managers* », de *Gilles (va sortir)*.
- « *Homo festivus* » de *Philippe Muray*.