

Attitudes et comportements

LA SYNERGIE DANS L'ÉQUIPAGE

I- Les influences humaines et professionnelles d'une équipe

LA COMPOSITION D'UN GROUPE

Il est composé d'individus qui ont des:

➤ **Caractéristiques humaines**

Traits de personnalité / Caractère:

(héritéité, milieu d'origine, éducation...)

Attitudes / Comportements:

(disposition mentale à réagir d'une certaine façon face à des événements similaires)

➤ **Caractéristiques professionnelles**

Connaissances

Expériences - expertise

Rôle spécifique

Compétences

Place hiérarchique

LA COMPOSITION D'UN GROUPE

Caractéristiques relationnelles

=

Facultés à communiquer et à travailler
avec d'autres individus

On ne peut pas changer les
personnalités
Mais on peut modifier les
comportements.

Nous disposons de
compétences techniques et
non-techniques qui peuvent
toujours s'améliorer !

II- La notion de synergie

A) *Le fonctionnement d'un groupe*

LE FONCTIONNEMENT D'UN GROUPE



Des Hommes qui :

- communiquent
- adhèrent à un but commun
- élaborent un projet d' action dans le respect des droits et des devoirs de chacun

Contrat de groupe

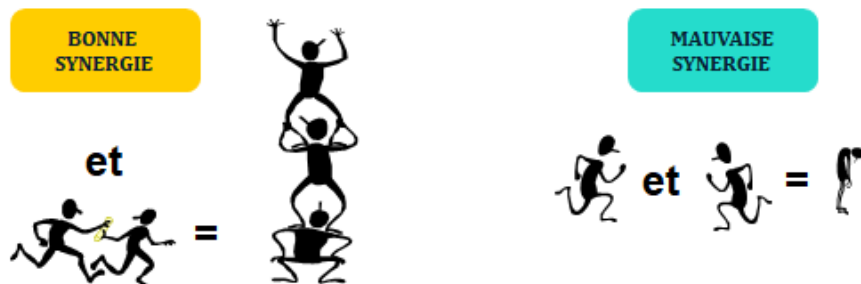
- 1 - mission
- 2 - moyens
personnels
matériels
- 3 - responsabilités...



B) *La notion de synergie*

LA NOTION DE SYNERGIE

"Travailler ensemble pour atteindre un but commun"



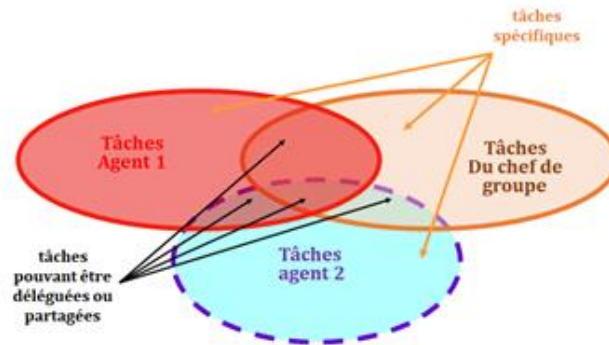
La synergie n' est pas naturelle
Elle nécessite les efforts de chacun



C) Les différents rôles dans l'équipage

LA NOTION DE SYNERGIE

Les rôles de chacun



Réaliser les tâches en s'adaptant aux contraintes des missions



11

III- Le commandement d'une équipe

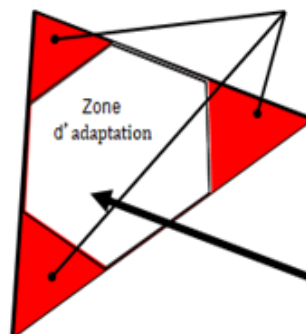
LE COMMANDEMENT

AUTORITAIRE

Par manque de confiance en soi ou dans les autres (stagiaire)
Personnalité particulière

LAISSER FAIRE

Par complaisance ou facilité
Réticence à la critique ou "l'instruction"



Zones d'agression pour les autres et le groupe qui ne peuvent être que passagères lors de circonstances très particulières

EGOCENTRE

Après un conflit
Sous forte charge de travail
Dans des situations dégradées (stress)

LE « BON » CHEF

N'est jamais dans un style extrême
N'est jamais dans un style rigide
Adaptation dynamique à la situation et aux personnes



12

1) Les différents types de commandement

A) L'excès d'autorité

L'EXCÈS D'AUTORITÉ

Attitude



Réaction



- Chercher à établir malgré tout le contact
- Ne pas céder sur les aspects de sécurité
- Garder un discours dépassionné et professionnel
- Utiliser au mieux le ton de la voix

B) Le groupe égocentré

UN GROUPE ÉGOCENTRÉ

Attitude



Réaction



- Rompre l'isolement
- Déclencher la communication
- Amener l'autre à expliquer

C) Laisser faire :

UN LEADER « LAISSER FAIRE »

Attitude



Réaction



- Rester dans son rôle et dans ses compétences
- Réclamer plus de leadership
- Ne pas chercher à exploiter l'avantage démagogique

2) Les équipages particuliers

DES ÉQUIPAGES PARTICULIERS

- Personnel en instruction
- Expertise équivalente
- Mixité (statuts et spécialités différents)
- Membre "caractériel"
- Des observateurs extérieurs (Chef de Division, directeur, personnels d'autre direction) etc.

Les équipages "particuliers" **sont parfois à risque** en raison de leur composition ou de la situation.

3) Les menaces sur la cohésion

LES MENACES SUR LA COHÉSION

- Le pouvoir à prendre est toujours pris
- Les façons de faire différentes chez l'autre irritent
- Le poids des souvenirs interfère dans la perception du présent (phénomène de halo)
- La forme de la communication prime sur le fond "on doit tout dire...il suffit d'y mettre les formes"

4) Les qualités professionnelles et relationnels

A) D'un chef

LES QUALITÉS PROFESSIONNELLES ET RELATIONNELLES DU CHEF

- Être responsable de ses choix
- Organiser le travail
- Exercer les compétences de sa fonction
- Définir préalablement les informations qu'il attend
- Savoir écouter et recueillir différents avis avant sa décision
- Savoir déléguer au mieux en fonction des compétences de chacun
- Rester prévisible dans sa façon d'être
- Savoir mettre en confiance les coéquipiers (crédibilité)
- Disposer de qualités pédagogiques
- Se montrer humble

B) Des membres du groupe

LES QUALITÉS PROFESSIONNELLES ET RELATIONNELLES DU GROUPE

- Tenir sa place
- Savoir s'adapter
- Faire preuve d'humilité
- Accepter l'autorité (voire la requérir mais défendre ses idées si les circonstances l'exigent)
- Ouvrir des pistes (compréhension, action, information)
- Ne pas renoncer à communiquer...

IV- La construction de la synergie :

LA CONSTRUCTION D'UNE SYNERGIE

- Commence à la première minute de la constitution de l'équipage
 - Contrat : rôles, objectifs de la mission, attentes de chacun, fonctionnement, ton...
 - Le cycle de vie du groupe : naissance, renforcement, activité, dispersion
- S'entretient tout au long de la journée...
 - par des briefings réguliers.
- Se consolide dans des mises au point intermédiaires et finales
 - Honnêteté en cas d'erreur, importance de la pédagogie
 - Ne pas laisser des tensions sans débriefing
- Savoir aussi gérer la dynamique des conflits
- **Ne jamais laisser un conflit sans débriefing !**
 - Savoir les dépister pour les désamorcer et éviter qu'ils ne se reproduisent (débriefing, objectivité, accepter la critique, honnêteté)



20

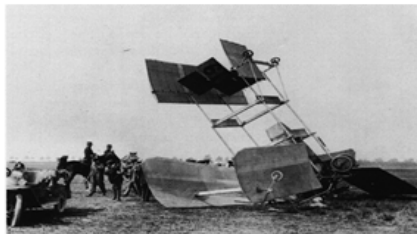
V- L'erreur

1) *L'erreur : une vision hiérarchique*

L'erreur : vision hiérarchique

Pour la hiérarchie, l'erreur est considérée comme **une déviation par rapport aux textes en vigueur ou à une procédure.**

Sous cet angle, les erreurs sont (en principe) rares. Elles engagent la responsabilité de ceux qui les commettent.



La hiérarchie apprécie donc l'erreur (et la responsabilité) par rapport aux conséquences (engagement de la sécurité, référence à la gravité, aux coûts, ...) et définit les sanctions.

Ainsi, elle peut être tentée de ne regarder que l'impact opérationnel d'une erreur, limitant l'enseignement bénéfique pour la sécurité des missions



2) *L'erreur : une autre vision possible*

L'ERREUR : UNE AUTRE VISION POSSIBLE

- En psychologie cognitive, l'erreur est une **DEVIATION INVOLONTAIRE À L'INTENTION** (à ce que l'on voulait faire) qui résulte de la nature même du fonctionnement de l'être humain



➤ Définies de cette manière, les erreurs sont alors **très fréquentes même chez l'opérateur entraîné**. Mais ce même opérateur va en **détecter** et en **recupérer** une grande part avant qu'elles n'aient des conséquences sur la sécurité

PARIS

3) Déviations volontaires

DÉVIATIONS VOLONTAIRES



➤ **Violation :**

Dépassement volontaire de la règle pour réaliser "la mission", pour être plus performant (ex : ...)

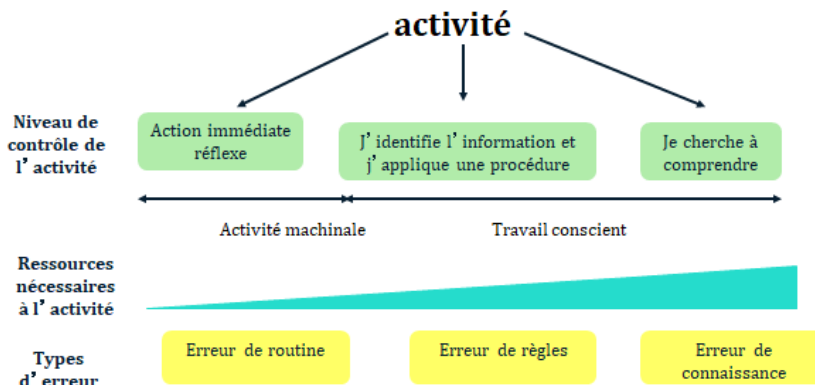
➤ **Indiscipline :**

Déviations délibérées par rapport aux pratiques reconnues comme normales par la profession pour satisfaire des objectifs non professionnels (ex :,...)

PARIS

4) Les différentes erreurs

LES DIFFÉRENTES ERREURS



PARIS

5) Les mécanismes de production des erreurs individuelles

MÉCANISMES DE PRODUCTION DES ERREURS INDIVIDUELLES

Erreurs de routine

- Dans les situations routinières très automatisées
- Intention adaptée mais actions incorrectes
- Par manque de contrôle de l'attention
- Très sensibles aux interruptions
- Raté dans l'action

Erreurs de règles

- Application d'une règle inadaptée au contexte
- Mauvaise utilisation d'une règle connue

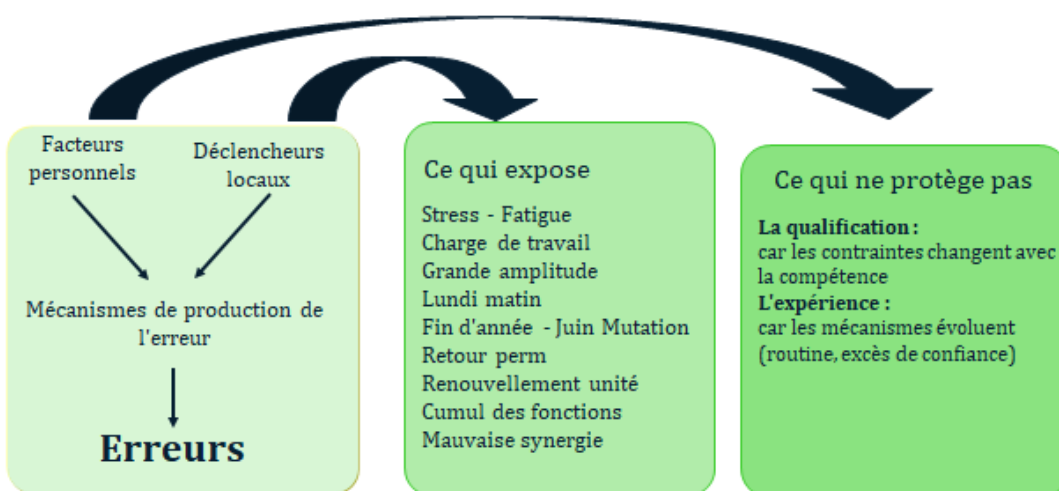
Erreurs de connaissance

- Connaissances manquantes
- Mauvaise identification initiale d'une situation
- Connaissances momentanément inaccessibles (stress...)



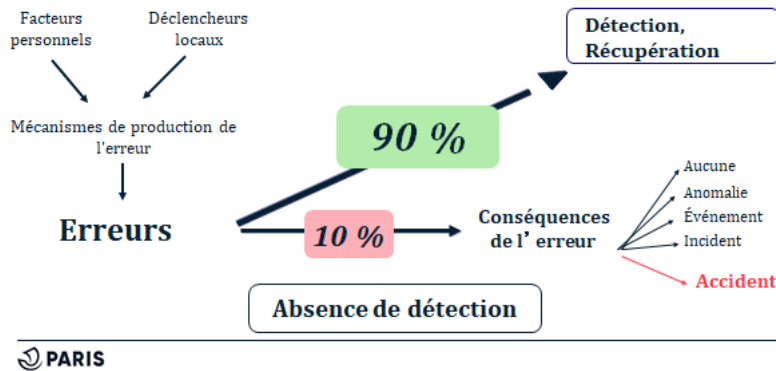
6) La production des erreurs

PRODUCTION DES ERREURS



Ce

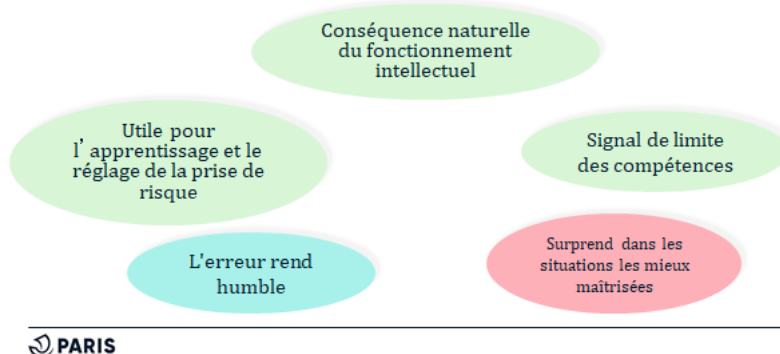
DÉTECTION ET RÉCUPÉRATION D'ERREURS



7) L'erreur est aussi utile

L'ERREUR EST AUSSI UTILE

"Performance et erreur sont les deux faces de la même pièce de monnaie" (Reason)



VI- DEBRIEFING

a) La phase descriptive

- Fixer une limite de temps.
- Définition des objectifs
- Détermination du rôle de l'animateur

Voici des exemples de question simple qui peuvent être formulées lors d'un débriefing :

- **Que s'est-il bien passé ?**
 - Comment pensez-vous que le scénario s'est déroulé ?
 - Avez-vous été une équipe efficace ?
 - Est-ce que les orientations étaient claires ?
- **Que s'est-il passé d'autre ?**

- Quels étaient vos défis/challenges ?
 - Comment auriez-vous pu être plus efficace ?
 - Qu'avez-vous préféré et moins préféré ?
 - Quelque chose vous a-t-il mis mal à l'aise ?
 - Quelles émotions cette expérience a-t-elle déclenchées chez vous ?
- **Comment l'équipe a-t-elle fonctionné ?**
- Quel était votre rôle ?
 - Auriez-vous fait mieux dans un rôle différent ?
 - Qu'est-il arrivé à l'équipe durant l'intervention ?
 - Les membres de l'équipe ont-ils agi de manière professionnelle ?
 - Un leader/meneur s'est-il dégagé ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
 - L'information importante était-elle partagée clairement ?
 - Comment décririez-vous la communication entre les membres de l'équipe ?
 - Comment la communication au sein de l'équipe pourrait-elle être améliorée ?
- **Comment cela améliorerait les interventions à venir ?**
- Quelles nouvelles connaissances avez-vous acquises ?
 - Vous sentez-vous à l'aise avec votre niveau de connaissances / compétences
 - Comment cela pourrait-il vous aider en pratique ?
 - Comment allez-vous appliquer ce que vous avez appris dans d'autres cadres d'interventions ?

Pour résumer :

- Ce que vous avez identifié comme s'étant bien passé
- Ce que vous avez identifié comme devant être à travailler
- J'ai vu des améliorations dans les domaines suivants

b) Phase d'analyse

Cette étape consiste à :

- Passer en revue les actions, décisions et conséquences liées aux expériences professionnelles réelles.
- Enseignement de principe, procédure, recommandation, etc.
- Apporter des exemples de bonnes interactions.
- Discuter de comment il est possible de traduire cela lors des prochaines interventions.

c) Phase d'application ou de synthèse

La troisième étape est la phase d'application ou de synthèse. Cette dernière vise à permettre de

- Passer en revue les points appris
- Demander aux participants ce qu'ils feraient maintenant si la même situation survenait.
- Planifier, si nécessaire, une prochaine réunion ou une réunion d'amélioration.
- Donner un feed-back aux acteurs sur d'autres interventions.
- Remercier les agents pour leur participation.

