

Mémoire de Certification

sous la direction de Sybil Persson
Directeur de l'Ecole de Coaching
Professeur Associé



**LE COACHING EN
ESCADRON DE CHASSE**

Jean-Pierre Henry
Promotion n°6
Octobre 2011



Remerciements



Les 3 Cercles

Le Cercle *école de coaching*

Merci à Laurent pour l'énergie qu'il donne, à Sybil pour la passion qu'elle transmet.
Merci à la promo 6, qui m'a apporté tout ce que je suis venu chercher. Annie, Christine, Daniel, Hans, Isabelle L, Isabelle R, Myriam, Olivier, Sabine, Thierry.

Le Cercle *préfrontal*

Vous m'avez inspiré, vous m'avez accompagné depuis des années. Votre foi et vos valeurs m'ont apporté la force d'y croire et d'avancer en créant mon chemin.
Claude, le grand maître
Jean-Yves, le juge de paix
Marie-Pierre, la pionnière GMM pour pilotes

Le Cercle *familial*

Vous me soutenez dans mes projets, y croyez et avez confiance en moi.
Un grand merci à ma Sabine, qui me donne généreusement le temps d'organiser ma révolution professionnelle.
Une mention spéciale à Edouard, le meilleur petit loulou du monde.

Table des matières

Résumé	5
Introduction	6
1ère partie : la culture de l'escadron de chasse	8
La migration progressive : le titane s'assouplit	8
La prise en compte du facteur humain	10
<i>Les cours CRM (Crew Resource Management)</i>	10
<i>Les missions MOST (Mission Oriented Simulation Training)</i>	10
<i>Les Techniques d'Optimisation du Potentiel</i>	11
<i>Le sport</i>	11
<i>La cohérence cardiaque</i>	11
2ème partie : évaluation de la demande	13
Les rôles du pilote de chasse : l'officier, le pilote, le combattant	13
<i>L'officier</i>	14
<i>Le pilote</i>	16
<i>Le combattant</i>	17
La place du pilote : du commandant d'escadron au plus jeune	18
<i>Le commandant d'escadron</i>	18
<i>Les membres du staff</i>	19
<i>les leaders (hors staff)</i>	20
<i>Les jeunes</i>	21
3ème partie : le coaching au travers de la Gestion des Modes Mentaux	23
Le principe théorique	23
Les caractéristiques des deux modes mentaux	25
Exemples d'exercices accompagnés par le coach	26
<i>L'Echelle d'Evaluation des Modes Mentaux, EEMM</i>	27
<i>La pyramide moyens / exigences</i>	31
<i>Le pack Valeur / Anti-valeur</i>	36
<i>La pensée stabilisée</i>	39
Conclusion	43
Bibliographie	45

Résumé

Le coaching a fait ses preuves en entreprise. Si un escadron de chasse n'est certainement pas une entreprise comme une autre, est-ce pour autant qu'il n'aurait pas droit lui aussi à des séances de coaching pour ses pilotes et navigateurs ?

Comme toute entreprise, un escadron de chasse possède ses normes, ses règles, ses traditions, en un mot sa culture. Celle-ci permet certainement aujourd'hui une intégration du coaching, encore impensable hier. Si le terrain est préparé, il reste encore beaucoup de travail pour créer les chemins du coaching. Il apparaît que la gestion des modes mentaux est un outil adapté, que le coach pourra décliner en diverses situations. Ses nombreuses applications donneront au pilote de chasse les moyens de gérer au mieux les multiples contraintes de son quotidien.

Nota Bene

Dans ce mémoire, j'utilise souvent le terme générique «pilote de chasse» pour désigner à la fois les pilotes de chasse et les navigateurs de combat. Ces deux métiers sont certes distincts, mais les aspects humains développés dans ce mémoire sont communs à ces deux spécialités.

Une part importante du travail de Gestion des Modes Mentaux accompagnée par un coach se situe au niveau des problématiques liées à la conduite de missions opérationnelles. Ce point ne sera pas abordé dans ce mémoire en raison d'évidentes raisons de confidentialité militaire.

J'atteste que ce travail est personnel, cite en références toutes les sources utilisées et ne comporte aucun plagiat.

JP Henry

Mots clés : coaching, pilote de chasse, stress, gestion des modes mentaux, préfrontal.

Introduction

La formation des pilotes de chasse est certainement une des plus onéreuses qui soit. A ce titre, on se doit d'optimiser la formation de ces experts qui n'ont pas droit à l'erreur. Mais d'ailleurs, qui peut leur refuser ce droit ? Et à quel titre ? L'erreur n'est-elle pas... humaine ?

S'il est un expert en matière d'erreur, c'est bien James Reason. Son modèle de plaques¹, basé sur une approche systémique, est d'ailleurs très souvent utilisé par les bureaux d'enquête d'accidents aériens. James Reason définit l'erreur comme la contrepartie de la performance². L'homme étant un système très performant, pouvant détecter et analyser des situations accidentogènes, s'adapter en temps réel, inventer des solutions, gérer en environnement dynamique dense, il est normal qu'il commette des erreurs.

René Amalberti nous apprend, quant à lui, que l'opérateur le plus performant n'est pas celui qui commet le moins d'erreurs, mais celui qui sait le mieux les anticiper, les détecter, les identifier, les analyser et les récupérer³. Donnons donc à l'homme la «permission d'être humain»⁴, acceptons qu'il commette des erreurs et apprenons lui à les gérer. Accepter de commettre des erreurs ne veut pas dire rester passif dans l'attente qu'elles se produisent. On se doit en effet de tout mettre en œuvre pour en minimiser l'occurrence et savoir gérer celles qui surviennent. Avec une telle démarche, on est gagnant sur tous les plans : le système est plus performant, plus rentable, plus sûr, plus prévisible, moins défaillant, etc. Autre apport non négligeable : l'opérateur est plus épanoui, donc plus performant !

S'il est un terrain favorable à l'émergence d'erreurs, c'est bien celui du stress. Mais qu'est-ce que le stress ? Le modèle sur lequel nous appuierons notre réflexion est celui de la gestion des modes mentaux. Son principe est basé sur le fait qu'une personne vivant un état de stress a tendance à utiliser les aires limbiques de son cerveau. Utiliser ces aires cérébrales s'avère malheureusement très souvent inadapté pour gérer les situations auxquelles sont confrontées les pilotes, tant au sol

¹ James Reason (1993), *L'erreur humaine*, Presses Universitaires de France. Dans son modèle de plaques, James Reason représente chaque composante d'un système par une plaque possédant des trous (défaillances). Toutes les plaques sont alignées les unes derrière les autres. Lorsque les trous sont alignés, rien ne peut empêcher l'accident.

² *ibid.*

³ René Amalberti (2001), *la conduite des systèmes à risques*, Presses Universitaires de France.

⁴ Tal Ben Shahar (2009), *L'apprentissage du bonheur*, Belford.

qu'en vol. Enfermés dans des certitudes empiriques, rompus à la routine et refusant la réalité, l'univers proposé par ces aires cérébrales n'est pas optimum face aux contraintes de ce métier exigeant.

Si on arrive à faire basculer ces experts vers les aires préfrontales de leurs cerveaux, on y gagnera sur tous les tableaux. Ces zones génèrent acceptation, curiosité, réflexion... et par conséquent contribuent grandement à diminuer le stress. On est donc plus performant en activant ces zones préfrontales. Comment privilégier consciemment l'utilisation de telle ou telle zone du cerveau ? Peut-on y arriver seul ou vaut-il mieux être accompagné par un expert ? Doit-on limiter cette pratique au vol ou est-il préférable, voire nécessaire, de l'élargir à d'autres activités ? Avant tout cela, un pilote de chasse est-il prêt à être accompagné ? Est-ce dans sa culture, dans la culture de son escadron ?

Au cours de ce mémoire, nous allons dans un premier temps découvrir la culture des pilotes de chasse en matière de prise en compte du fonctionnement humain.

Nous cernerons ensuite les différents aspects des demandes de coaching qui peuvent émerger au sein d'un escadron de chasse.

Enfin et surtout, nous proposerons quelques exercices de gestion des modes mentaux que ces «chevaliers du ciel» peuvent pratiquer pour aller encore plus loin dans leurs performances.

*« Vivez comme si vous deviez mourir demain
Apprenez comme si vous deviez vivre éternellement »*

Mahatma Gandhi

1ère partie : la culture de l'escadron de chasse

Mission : Impossible. On perdrait moins d'énergie à essayer de mélanger de l'eau avec de l'huile que d'intégrer le coaching en escadron de chasse. Si ce constat était plein de bon sens il y a 20 ans, l'équation a aujourd'hui quelque peu évolué. Le pilote de chasse infailible, intrépide et tout puissant n'existe plus. Il n'a d'ailleurs jamais existé, on le sait maintenant. Le programme national «Facteur Humain», débuté il y a 15 ans dans l'armée de l'air, a favorisé cette prise de conscience collective. C'est notamment au travers de formations sur le management des ressources du cockpit, incitant à la prise en compte du fonctionnement humain dans la gestion de la mission, que les équipages intègrent désormais la gestion et l'optimisation de leur potentiel.

« Il est vrai que, parfois, les militaires s'exagèrent l'impuissance relative de l'intelligence, négligent de s'en servir. »

Charles de Gaulle

1. La migration progressive : le titane s'assouplit

Dans les années 80-90, on aurait pu décrire certains escadrons de chasse comme des rings dans lesquels des *homo-erectus pilotus* s'affrontaient dans de curieux combats de testostérone quotidiens. Quelques mâles dominants entretenaient une lourde ambiance d'élitisme chevronné. La raison évoquée dans l'entretien d'une telle atmosphère se résumait par une pseudo préparation au combat. « Si tu tiens face au stress que je te fais subir en entraînement, tu tiendras le jour J face à l'ennemi ». Cette croyance tenait plus de l'alibi disculpatoire que d'une réelle stratégie scientifiquement éprouvée. C'est d'autant plus vrai lorsqu'on sait que ces chefs de meute n'avaient jamais fait eux-mêmes l'expérience du combat ! Les jeunes pilotes baissaient la tête, « passaient entre le mur et la tapisserie »⁵ et n'osaient dire d'autres mots que « oui mon capitaine ». Si ces traits semblent quelque peu forcés, il faut admettre que la caricature sonne juste. On aurait alors eu grand peine à imaginer un coach se frayer un chemin en pareille institution...

⁵ tel est le genre d'expression qu'on peut entendre en escadron de chasse. Elle illustre bien la nécessité de faire ses preuves avant de pouvoir prétendre à faire partie de l'équipe.

Qu'en est-il aujourd'hui ? L'impensable s'est produit :

- Les équipages suivent des formations de prise en compte du « facteur humain », et ainsi osent parler de fatigue, d'erreur, de stress.
- Certains participent à des séances de « Techniques d'Optimisation du Potentiel », véritables outils de relaxation et de projection mentale de la réussite.
- La technologie aidant, les pilotes tout puissant se vantant jadis d'être les meilleurs doivent désormais se plier aux implacables restitutions électroniques de missions. L'ordinateur, alors surnommé « rabot à grandes gueules », montre à tous qui est le vainqueur réel du combat aérien simulé.
- Comble du comble : on croise en escadron des femmes pilotes de chasse ou navigatrices de combat !

Néanmoins, l'élitisme est toujours présent et la testostérone encore active !

Qu'est-ce qui a favorisé ce tsunami culturel ?

- Les guerres. La guerre du Golfe, l'Afghanistan ou plus récemment la Libye. La dureté de ces conflits a montré l'inutilité des méthodes d'affrontement « aux vertus préparatoires » entre pairs au sein des escadrons. On doit apprendre à combattre avec son équipier, et non contre lui.
- Le plan « facteur humain ». En 1995, le général Vincent Lanata, chef d'état major de l'armée de l'air, donne le coup d'envoi d'un plan dont le but est de faire prendre conscience des forces et faiblesses humaines au personnel navigant : formations sur le facteur humain, séances de sport spécifiques, etc.⁶

Il s'est ainsi opérée une migration progressive. On ne change pas la culture d'un milieu comme celui d'un escadron en un an. Les experts estiment qu'il faut pour cela au minimum une génération, soit à peu près 15 à 20 ans.

L'escadron de chasse est-il donc à présent un terrain favorable pour un coach ? Certainement plus qu'il y a ne serait-ce que 2 décennies. La mise en place du coaching n'est toutefois pas aisée pour autant. Elle doit d'une part répondre à une demande clairement exprimée, et d'autre part suivre une stratégie précise.

⁶ plan Facteur Humain (1995), Général d'Armée Aérienne Vincent Lanata

2. La prise en compte du facteur humain

Le coach n'arrivera pas en escadron de chasse comme dans un désert de préparation mentale. Quelques jalons ont déjà été posés.

2.1. *Les cours CRM (Crew Resource Management)*

Ces formations d'une journée tous les 2 ans apportent le bagage théorique nécessaire sur la connaissance du fonctionnement humain, notamment dans l'activité aéronautique. Y sont présentés des modèles de gestion de stress, de prise de décision, de traitement des erreurs, etc. Ces cours se veulent interactifs. Le formateur et les stagiaires illustrent les propos théoriques avec leurs propres expériences et avec les histoires connues par la conscience collective de l'escadron. Certains regrettent parfois l'aspect trop académique des modèles théoriques présentés, d'autres ont du mal à établir un lien entre les «belles théories» et la dure réalité du quotidien. La vertu principale de ces cours réside dans le fait de réunir en table ronde des petits groupes qui parlent librement de problèmes très... humains. Le succès de ces formations tient essentiellement aux qualités d'animateur du formateur. Il doit savoir poser des questions ouvertes, donner la parole à tout le monde et faire coïncider les propos et débats avec les modèles qu'il présente.

2.2. *Les missions MOST (Mission Oriented Simulation Training)*

Si les formations CRM peuvent paraître trop théoriques, les missions MOST ne sont quant à elles que de la pratique pure ! Le principe est le suivant : un équipage est filmé lors de l'exécution d'une mission au simulateur de vol. Pour le débriefing de la mission, les formateurs MOST choisissent 3 extraits de film de quelques minutes dont les équipages devront commenter les aspects «facteur humain»⁷. Une analyse tant sociale (coopération, leadership) que cognitive (prise de décision, conscience de la situation) est ainsi menée lors de l'exploitation des extraits vidéo. Les formateurs peuvent s'appuyer sur la grille d'analyse des comportements NoTechS⁸. L'objectif pédagogique est atteint si les formateurs ont réussi, uniquement par des questions ouvertes, à faire exprimer par les

⁷ et uniquement ceux-ci. Les équipages ont souvent la fâcheuse habitude de «glisser» vers un débriefing technique et procédural. Le formateur MOST se doit de régulièrement rappeler les règles du jeu spécifiques à la mission MOST.

⁸ NoTechS : Non Technical Skills. Grille d'analyse des comportements développée pour les besoins d'évaluation des comportements «non techniques» (comprendre humains) dans l'aviation civile internationale.

équipages le degré de pertinence de leurs comportements durant l'exécution de la mission. Indéniablement, la plus value de ce genre d'exercice peut être très forte.

2.3. Les Techniques d'Optimisation du Potentiel

Le Docteur Edith Perreault-Pierre⁹ a développé un ensemble de méthodes de préparation mentale, présentées sous le terme «Techniques d'Optimisation du Potentiel». Celles-ci dépassent le cadre du sport de haut niveau et sont ainsi utilisables dans toute activité. Elles sont définies comme «des techniques permettant de mobiliser au mieux ses ressources pour faire face et s'adapter aux diverses situations et pour atteindre ses objectifs»¹⁰. Ces exercices font appel aux procédés de base que sont la respiration, la relaxation et l'imagerie mentale. Elles sont utilisées dès la formation de base des équipages en école de début, puis poursuivies en unité opérationnelle. Il est essentiel de noter que le volontariat est de mise dans l'utilisation des TOP. Le moniteur de sport de l'escadron est formateur TOP. Il dépasse largement le cadre de l'entraînement sportif et peut être dénommé «préparateur sportif et mental» des pilotes, voire... coach !

2.4. Le sport

«Mens sana in corpore sano» écrivait Juvénal¹¹. La préparation mentale du pilote de chasse est indissociable de sa préparation physique. Il se doit de rester endurant et résister aux multiples contraintes physiologiques qu'il subit dans son avion. Ses activités sportives sont encadrées par un moniteur expert dans l'entraînement du personnel navigant. Ce même moniteur est également moniteur en Techniques d'Optimisation du Potentiel.

2.5. La cohérence cardiaque

Une étude a récemment été menée auprès des équipages opérationnels de la base aérienne de Nancy¹². Elle montre que la gestion du stress par des techniques de cohérence cardiaque donne des

⁹ médecin du Service de Santé des Armées

¹⁰ Edith Perrault-Pierre (2006), cours de formateur TOP

¹¹ «Un esprit sain dans un corps sain» Juvénal (2002), Satires X 356, édition les belles lettres, Paris

¹² Kerstin Ferres Saint-Aubin (2009), Impact of positive emotions enhancement on physiological processes and psychosocial functioning in military pilots, étude du Centre d'études et de Recherches Psychologiques AIR 10535

résultats à la hauteur des attentes des équipages et des exigences des missions. Elle permet notamment une notable diminution du stress et elle crée un terrain favorable à la performance. Cette démarche étant encore en cours de développement, elle ne sera pas plus détaillée ici.

2ème partie : évaluation de la demande

Un pilote de chasse n'est-il qu'un pilote ? Au début de sa carrière il est surtout un pilote. Puis viennent s'ajouter progressivement deux autres fonctions : celles de combattant et d'officier. Son cursus l'emmènera de surcroît à évoluer au sein de l'entreprise qu'est son escadron de chasse. Le PIM¹³ deviendra pilote de combat opérationnel, puis leader. Il occupera ensuite peut-être un poste dans l'équipe dirigeante de l'escadron, avec à son sommet le commandant d'unité. Chaque étape possède ses obstacles, ses difficultés. Le pilote se retrouvera souvent face à lui-même, dans l'obligation d'apporter des solutions aux multiples problèmes qui jalonnent son parcours professionnel. Pour optimiser son accompagnement, le coach doit savoir appréhender toute l'étendue des problématiques liées au métier de pilote de chasse.

*« Dans les airs une machine cesse d'être un assemblage mécanique ;
elle s'anime et exprime le tempérament du pilote »*

Ross Smith

1. Les rôles du pilote de chasse : l'officier, le pilote, le combattant

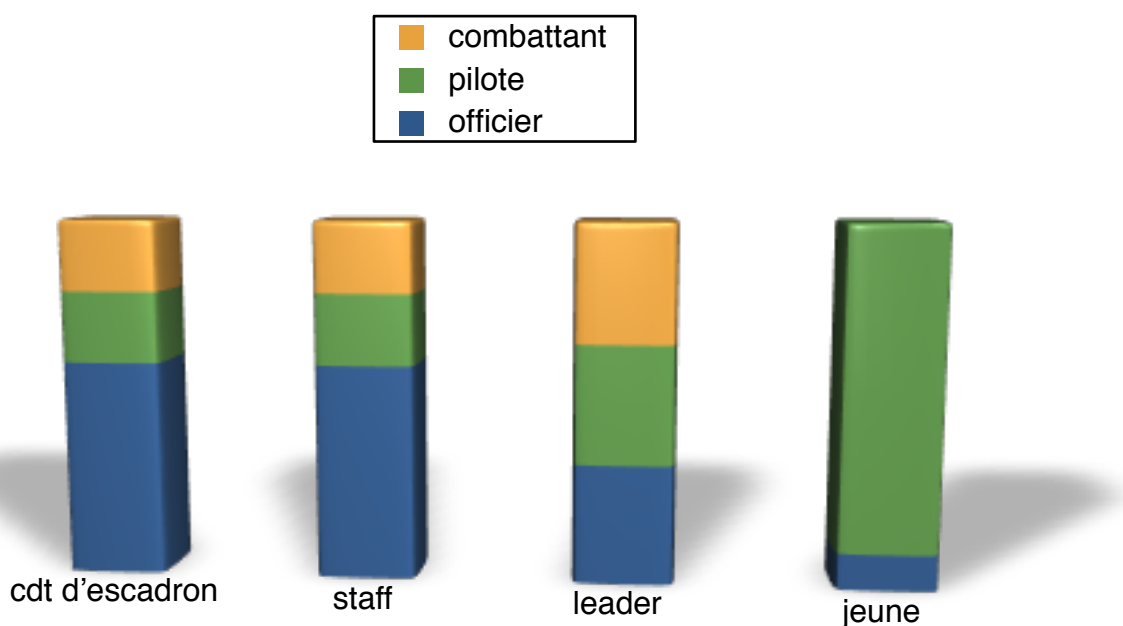
Afin d'évaluer ce que pourraient être des demandes de coaching en escadron de chasse, le coach doit être conscient qu'il peut être pertinent de distinguer le rôle principal que le pilote doit tenir d'une part, et sa place dans le groupe d'autre part :

- Ainsi il faut considérer qu'un pilote de chasse est à la fois :
 - Un **officier**, devant prendre des décisions et commander,
 - Un **pilote**, devant gérer un avion et son système d'armes, et instruire d'autres pilotes,
 - Un **combattant**, devant accomplir des actes de guerre.
- De plus il occupe une place dans son escadron, qui est soit celle de :
 - Un **commandant d'escadron**, dirigeant 20 à 50 pilotes,
 - Un **membre du staff** (6 personnes), manager intermédiaire,
 - Un **leader** (entre 10 et 20 personnes), instructeur chevronné,

¹³ PIM : Pilote en Instruction Militaire. Cette appellation est utilisée pour désigner les jeunes pilotes qui n'ont pas encore obtenu leur qualification opérationnelle.

- Un «jeune» (entre 7 et 20 personnes), pilote nouvellement arrivé.

Ces diverses composantes interagissent constamment. A chaque niveau de la hiérarchie correspond un besoin. Au cours de l'évolution de la carrière, une composante peut être en sommeil, une autre prépondérante. Les problématiques liées à chacune d'elles pouvant être fortement distinctes, il sera pertinent pour le coach d'être à même de pouvoir les scinder afin de mieux cibler le processus d'accompagnement. Le graphique ci-dessous résume les adéquations entre les différents rôles et fonctions tenues en escadron de chasse :



Ainsi, les problématiques d'un commandant d'escadron sont majoritairement liées à ses fonctions de dirigeant, d'officier. A l'autre extrémité, celles d'un jeune pilote nouvellement arrivé sont principalement axées sur le pilotage de son avion, donc à son rôle de pilote.

1.1. L'officier

Tous les pilotes sont des officiers. Ce statut de cadre est en parfaite corrélation avec les exigences du métier. Les responsabilités d'officier qui leurs sont attribuées sont très différentes de celles de leurs pairs de l'armée de terre. Point de troupe à commander, point de soldat à emmener au front, aucun élément rebelle à encadrer, peu de discipline à devoir gérer. Le pilote de chasse est un cadre avant tout responsable de lui-même et du bon déroulement de la mission qui lui est confiée. Il travaille principalement avec d'autres officiers, de diverses nations. Il doit savoir prendre des décisions et les assumer. Ce socle de base est commun aux officiers de carrière et aux officiers sous

contrat. Des nuances apparaissent entre ces deux modes de recrutements dans d'autres facettes du métier.

L'officier de carrière se voit attribuer ses premières fonctions de commandement après 10 ans d'activité. Par délégation de son commandant d'escadron, il doit alors gérer l'activité quotidienne des autres pilotes de son unité. Ce n'est que 5 ans plus tard qu'il sera lui-même commandant d'escadron et de ce fait pleinement responsable d'une équipe de 20 à 50 officiers.

L'officier sous contrat est quant à lui destiné à effectuer des périodes de 3 à 4 ans en tant qu'instructeur en école une fois qu'il a été qualifié «sous-chef de patrouille»¹⁴ en escadron de chasse. Il a alors la délicate tâche d'apprendre le pilotage à des jeunes recrues n'ayant en général jamais piloté de leur vie. Il retourne ensuite en escadron de chasse pour une période de 3 à 4 ans, puis retourne en école, etc. Il n'a que rarement des fonctions de commandant d'escadrille, et quasiment jamais de fonction de commandant d'escadron.

Quelles sont les implications en matière de coaching ? Il s'avère que le coach peut être un accompagnateur précieux au cours de diverses phases de l'évolution de carrière de ces officiers. Les difficultés rencontrées sont souvent transposables au monde de l'entreprise. Là où le manager gère, l'officier commande. La nuance n'est pas toujours perceptible ! Le coach pourra souvent aisément transposer ses outils «civils» (PNL, AT, systémique, etc.) vers le monde militaire. Il convient toutefois d'exposer ici les situations les plus couramment rencontrées afin de mieux l'aiguiller dans ses stratégies d'accompagnement.

Au début de sa carrière, le jeune pilote doit parfois gérer un dualisme pouvant être troublant. Il est à la fois officier (donc responsable, cadre, autonome) et élève pilote (donc systématiquement sous la responsabilité d'un instructeur ou d'un leader, encadré par une équipe pédagogique et de ce fait n'ayant qu'une autonomie toute relative). Lorsque cette situation n'est pas pleinement acceptée et intégrée, divers problèmes peuvent se développer :

- Le jeune officier éprouvera des difficultés à devenir leader, c'est à dire pleinement responsable de lui-même et d'autres officiers. Ce phénomène s'observe fréquemment lors du passage des qualifications «sous-chef de patrouille», au cours desquelles il doit prouver qu'il

¹⁴ Cette qualification permet d'être leader, donc responsable, de 2 avions. La qualification supérieure, « Chef de patrouille », permet quant à elle d'être leader de 4 avions.

peut être leader et ainsi responsable d'une patrouille de deux avions. *L'enfant adapté soumis* doit se transformer en *parent normatif*¹⁵, en moins de 4 mois !

- De manière symétrique, certains instructeurs peuvent éprouver quelques difficultés à cumuler les fonctions d'instructeur et de membre d'équipage. Ceci est particulièrement observable sur les avions de chasse biplace. L'instructeur doit gérer le port simultané de la casquette de membre d'équipage (qui agit d'égal à égal avec l'autre membre d'équipage) et d'instructeur (donc «supérieur hiérarchique»). Les instructeurs ne sont que rarement pleinement conscients des incohérences parfois générées par cette délicate dualité.

Ce sont les instruits qui en payent le prix, ne sachant, *de facto*, pas toujours trouver eux-mêmes leur place (élève ou membre d'équipage).

- Lorsque le jeune officier de carrière fait ses premières armes de commandant, il peut être amené à diriger des officiers sous contrat qui étaient hier ses instructeurs. Bien que cette situation soit très généralement pleinement acceptée par ces derniers (car faisant partie intégrante de la culture de l'armée de l'air), certains jeunes commandants d'escadrille éprouvent quelques difficultés à gérer cette inversion de pouvoir.
- La problématique liée à l'officier ayant les fonctions de commandant d'escadron est très spécifique. Elle est développée au chapitre «1.2.2.1 le commandant d'escadron».

Le coach sera un interlocuteur privilégié dans la gestion du type de problématiques évoquées ci-avant.

1.2. *Le pilote*

Un pilote de chasse est avant tout... un pilote. En tant que tel, il doit notamment faire preuve :

- d'habiletés techniques,
- de capacités à gérer un système à risques,
- de gestion des fortes pressions temporelles,
- de résistance aux stress,
- de division d'attention,
- de synergie avec les autres intervenants,
- de capacités d'analyse.

¹⁵ illustration basée sur le modèle de l'Analyse Transactionnelle.

Il se doit de mettre en œuvre l'ensemble de ces aptitudes à chaque vol. La moindre défaillance peut être fatale en quelques secondes seulement. On n'observe que très rarement des problèmes de pilotage en escadron de chasse. Tous les pilotes y sont des pilotes brevetés, ayant donc passé avec succès le cap sélectif des écoles de pilotage. En cas de survenue d'une difficulté ponctuelle, les outils pédagogiques classiques s'avèrent efficaces : instruction en simulateur de vol, pratique progressive et régulière des manœuvres présentant des difficultés, etc. Il est important de noter que, même si les jeunes pilotes sont brevetés pilotes, une forte part de leurs ressources attentionnelles reste souvent consacrée au pilotage et à la gestion de l'aéronef (instruments de bord, communications radio, dialogue équipage, etc.). Ce point n'est pas toujours bien pris en compte par les instructeurs, surtout lorsque ceux-ci sont des navigateurs. Ces derniers ajoutent parfois une imposante charge de travail tactique (éviter de menaces sol-air et air-air, gestion des contre-mesures électroniques, etc.), sans réaliser que la quasi totalité des ressources attentionnelles du jeune pilote est déjà occupée par le pilotage de son avion.

Le travail du coach en matière de pilotage peut ainsi se situer non pas au niveau des instruits, mais à celui des instructeurs. Des exercices de décentrage peuvent permettre à l'instructeur de prendre conscience de cette problématique de gestion de la charge de travail, et l'intégrer ainsi pleinement à sa démarche pédagogique.

1.3. Le combattant

Un pilote de chasse est un combattant. C'est à ce titre qu'il est amené à partir régulièrement durant plusieurs mois sur des théâtres opérationnels afin d'y accomplir des missions de guerres. Il peut y être conduit à blesser ou tuer des ennemis. Ses erreurs peuvent être immédiatement sanctionnées par la mort de civils ou de combattants alliés. De surcroît, il y a pour lui en toile de fond un systématique risque de capture en cas d'éjection, voire de mort. Si peu de phénomènes de PTSD¹⁶ ont été observés jusqu'à présent, les pilotes ne sont pas à l'abri de troubles consécutifs aux actions de guerre qu'ils mènent ou subissent. Le pilote de chasse est ainsi un combattant devant subir diverses agressions potentiellement stressantes :

- Risque d'être abattu en vol ;
- Risque d'être capturé à l'issue d'une éjection ;

¹⁶ PTSD : Post Traumatic Stress Disorder : le syndrome de stress post traumatique est un trouble anxieux sévère se manifestant à la suite d'une expérience vécue comme traumatisante.

- Risque de dommages collatéraux suite à des tirs de bombes ;
- Éloignements familiaux répétitifs ;
- Contraintes physiologiques (chaleur, vols de longue durée, jet lag, etc.) ;
- Etc.

Si ces contraintes sont déjà abordées lors des formations CRM (Crew Resource Management) et par divers acteurs «Sécurité Aérienne» (médecin du Personnel Navigant, psychologue, formateurs en Techniques d'Optimisation du Potentiel), un accompagnement de type coaching apporterait certainement une complémentarité pertinente.

Un coaching d'équipe permettrait en effet de formaliser des rencontres qui seraient uniquement axées sur les aspects humains des détachements opérationnels. Ces réunions «formellement informelles» pourraient se dérouler dans des endroits favorisant les communications et confidences (bar de l'escadron !). Leurs buts seraient simplement l'échange et le partage d'informations et de récits d'expériences. Les vertus de ce type de pratique sont certaines, comme le précise Anne-Lise Marchand : «L'usage des récits expérientiels comme support pédagogique est tout à fait justifié puisque 59% des savoirs énoncés lors du récit expérientiel sont verbalisés à nouveau en entretien par le récepteur. Il s'agit donc d'une pratique pédagogique fiable.»¹⁷

Un coaching individuel donnerait aux pilotes le désirant un accompagnement personnalisé leur permettant de gérer au mieux les agressions potentielles rencontrées au cours de détachements opérationnels.

2. La place du pilote : du commandant d'escadron au plus jeune

2.1. Le commandant d'escadron

Le commandant d'escadron est généralement un lieutenant-colonel, âgé de 36 ans et totalisant plus de 1600 heures d'avion de chasse. Sa fonction principale est de diriger son unité. Pilote chevronné, la gestion de son avion ne lui prend qu'une faible partie de ses ressources attentionnelles. Il est également bien familiarisé avec les opérations extérieures (opex).

¹⁷ Anne-Lise Marchand, Usage des récits expérientiels et des savoirs épisodiques dans l'apprentissage de la gestion des risques, p. 174, 2009. Thèse présentée en vue de l'obtention du doctorat d'ergonomie au Conservatoire National des Arts et Métiers.

Sa problématique majeure est celle de l'officier qui doit commander. On retrouve dans ses préoccupations des questionnements communs à d'autres managers.

- «Je ne sais pas trouver ma place de chef» ;
- «J'ai du mal à communiquer avec le personnel» ;
- «Si mon adjoint n'est pas là, je ne peux faire part à personne de mes problèmes ni demander de conseils.» ;
- «J'ai du mal à gérer le fait d'être à la fois le chef, le compagnon d'armes, l'équipier, le leader, le collègue, l'ami.» ;
- «Je n'ai pas le droit à l'erreur.».

Sa préparation actuelle à ses fonctions de commandant d'unité est de divers ordres. Il va pouvoir, dans un premier temps, s'appuyer sur les observations recueillies lorsqu'il était membre du staff ou leader. Les limites pédagogiques de ce type d'apprentissage sont toutefois vite atteintes : on ne peut que difficilement se rendre compte de l'étendue des problèmes auxquels un commandant d'escadron est confronté lorsqu'on n'est pas dans son bureau au quotidien! Il a également à sa disposition un stage de management d'une durée d'une semaine. Si les grandes lignes du commandement y sont abordées, l'aspect pratique du quotidien n'est que peu développé et ces cours ne sont pas toujours d'une grande utilité en situation.

Un coaching individuel semble être le mieux adapté. Il pourrait être effectué, sur volontariat, en lieu et place du stage management actuellement en place. L'accès se fait en mettant l'accent sur l'aspect management et solitude du chef. Son coaching débiterait un an avant sa prise de commandement, année durant laquelle il occupe le poste de commandant en second.

2.2. Les membres du staff

Le profil type d'un membre du staff est un capitaine ou commandant, âgé de 32 ans et totalisant 1000 à 1400 heures de vol sur avion de chasse. Ces managers de proximité gèrent le quotidien de l'unité. Ils sont expérimentés et, à l'instar du commandant d'escadron, n'ont pas une charge de travail élevée dans la conduite de leur avion et connaissent bien les opex. Ils font en général leurs premières armes dans le commandement. Les personnes qu'ils managent sont, pour la plupart, eux-mêmes des officiers, donc des cadres.

Leur problématique est, tout comme celle du commandant d'escadron, très centrée sur le commandement. Au contact quotidien permanent avec le personnel de l'escadron, ils ont à résoudre l'ensemble des événements et contraintes de l'unité. Leur questionnement est commun à celui des jeunes managers qui débutent :

- «Je dois commander pour la première fois de ma vie» ;
- «J'aimerais avoir plus de marge de manœuvre» ;
- «Je suis entre le marteau et l'enclume».

La formation au commandement est très proche de celle du commandant d'escadron. Des connaissances pratiques pas toujours exploitables, au bagage théorique peu suffisant.

Un coaching d'équipe semble tout à fait adapté à cette population. Il débiterait dès les prises de fonctions et réunirait l'ensemble des membres du staff de l'escadron (5 personnes). Les sessions de coaching d'équipe auraient pour objet de verbaliser l'objectif de l'équipe pour l'année à venir, les objectifs intermédiaires, les aspirations individuelles, les moyens à mettre en œuvre, les rôles et places de chacun, etc.

2.3. *les leaders (hors staff)*

Il n'y a pas, à proprement parler, de profil type des leaders en escadron de chasse. Cette population est relativement hétérogène. D'une manière très générale, ils sont lieutenant ou capitaine, âgés de 25 à 35 ans et totalisent entre 400 et 2500 heures de vol sur avion de chasse. Leur fonction principale est l'instruction des jeunes pilotes et navigateurs. Ils n'ont pas de réel rôle de commandement, mais se doivent d'être avant tout de bons pédagogues. Leur expérience minimum sur l'avion est de 2 ans et ils ont un vécu variable en matière d'opex.

Contrairement à celle du commandant d'escadron ou des membres du staff, la problématique des leaders n'est ainsi que très peu orientée vers celles des managers. Leur rôle principal consiste d'une part en l'instruction des jeunes équipages et d'autre part en la conduite d'activités propres au quotidien de l'escadron (suivi de l'instruction, élaboration de tactiques de combat, maintien des traditions, etc.). Le caractère hétéroclite de cette population génère de toute évidence un large panel de questionnements divers :

- «Suis-je crédible en tant qu'instructeur ?» ;

- «Suis-je un bon pédagogue ?» ;
- «Ma famille supportera-t-elle encore longtemps mes nombreux détachements opérationnels ?».

Face à ces diverses questions, plusieurs formes de coaching peuvent s'avérer pertinentes.

Un coaching d'équipe apporterait à une équipe de leaders une culture commune en matière de pédagogie. Le coach pourrait porter le débat dans des niveaux logiques supérieurs de la conscience (valeurs, identité). Ceci serait complémentaire des réunions d'instruction standards qui maintiennent les échanges aux premiers niveaux (environnement, comportements, capacités) : standardisation des procédures, conduite à tenir face à tel jeune pilote, vérification du bon déroulement des progressions professionnelles, etc.

Un coaching individuel pourrait répondre à des attentes plus ciblées et des problématiques plus personnelles.

2.4. Les jeunes

Les jeunes pilotes sont soit aspirant soit capitaine (variabilité en fonction du type de recrutement), âgé de 22 à 26 ans et totalisant entre 0 et 400 heures sur avion de chasse (en plus des 200 ou 400 heures d'avion école). Ils doivent apprendre la conduite d'une mission opérationnelle. Leur expérience du combat est inexistante ou très faible. Jeunes officiers, ils n'ont aucune fonction de commandement.

Leur problématique est très essentiellement tournée vers la conduite de l'avion et l'apprentissage de la mission de l'escadron. Leurs préoccupations sont très «scolaires». Chaque mission étant notée, leur souci principal est d'avoir de suffisamment bons résultats pour pouvoir poursuivre leur progression. Trop de vols mal notés pourraient mener à un arrêt de progression et une réorientation vers une autre spécialité (moniteur en école, transport, personnel non-navigant). Le stress du combat n'est que théorique, mais n'empêche pas la préparation mentale aux actes de guerre. Leurs préoccupations sont ainsi principalement les suivantes :

- «J'ai eu 2 mauvaises notes d'affilée, j'espère mieux réussir demain.» ;
- «J'espère bientôt finir mes vols de qualification» ;
- «J'ai plein de choses à apprendre pour mes UV de la semaine prochaine.» ;
- «J'ai du mal à trouver ma place : je suis certes un pilote, donc responsable de son avion, mais surtout un pilote en instruction, donc sous la responsabilité d'un leader.» ;

- «Vais-je réussir ?».

Pour cette population, on peut envisager un coaching individuel, axé sur la confiance en soi, l'intégration dans une équipe, la gestion du stress et la préparation au combat.

3ème partie : le coaching au travers de la Gestion des Modes Mentaux

En bon technicien de l'esprit, le coach ne se déplace jamais sans ses outils. PNL, Gestalt, systémique, analyse transactionnelle et autres font partie du lot classique d'instruments des coachs. Il peut être intéressant d'y ajouter la Gestion des Modes Mentaux, approche développée et proposée par l'Institut de Médecine Environnementale. Une étude visant à tester cette méthode auprès de pilotes en instruction au sein de l'Ecole de Pilotage de l'Armée de l'Air de Cognac a été menée en 2006. Elle a montré sa parfaite adaptation au milieu de l'aviation militaire¹⁸.

Si la GMM est déjà utilisée par certains coachs¹⁹, il s'agit désormais d'adapter cet outil aux exigences et contraintes des escadrons de chasse.

« Les jouissances de l'esprit sont faites pour calmer les orages du cœur »

Madame de Staël

1. Le principe théorique

Comprendre la gestion de modes mentaux nécessite une appropriation préalable de la représentation du modèle du cerveau triunique de Mac Lean²⁰. Selon cet auteur, on peut effectuer une représentation schématique de notre cerveau en le divisant en 3 parties distinctes :

- Le reptilien, ou cerveau primitif. Il n'a que peu d'intérêt dans le cadre de notre étude ;
- Le limbique, autrement dénommé paléo-mammalien, il est le siège de notre mémoire et de nos émotions ;
- Le préfrontal, permettant le raisonnement logique.

¹⁸ Fornette, M.-P., Bardel, M.-H., Lefrançois, C., Fradin, J., El Massioui, F., & Amalberti, R. (in press). Cognitive-adaptation training for improving performance and stress management of airforce pilots. *The International Journal of Aviation Psychology*.

¹⁹ Sylviane Cannio, Viviane Launer, sous la direction de François délivré, Cas de coaching commentés, 2010, Groupe Eyrolles.p.258. La Gestion des Modes Mentaux est utilisée dans ce cas pour diminuer le niveau de stress lors de communications jugées difficiles.

²⁰ Mac Lean, Paul D., 1970-78, Les trois cerveaux de l'homme, Robert Laffont

Ce modèle est désormais abordé au cours des formations CRM²¹. Il est donc connu de l'ensemble de la population opérationnelle des escadrons.

Le docteur Jacques Fradin, Directeur de l'Institut de Médecine Environnementale, s'est basé sur cette représentation pour développer son modèle de gestion de stress²². Lors des situations routinières simples nous sollicitons préférentiellement le cerveau limbique, dans un mode mental qualifié de Mode Mental Automatique (MMA). Ce cerveau est expert dans le traitement des problématiques connues. Il génère pour cela des routines (schémas d'action simplifiés).

Lorsque nous sommes face à une situation nouvelle, complexe ou qui tout simplement nous contrarie (que nous souhaiterions éviter), il est nécessaire de solliciter notre cerveau préfrontal, et d'ainsi travailler en Mode Mental Préfrontal (MMP), ou Mode Mental Adaptatif.

Bien ancrés dans le confort du mode mental automatique, nous avons souvent grand peine à solliciter le mode mental adaptatif. Ainsi, l'activation du cortex préfrontal n'est ni systématique ni consciente. Lorsque nous restons en mode mental automatique face à un problème qui n'est pas de son ressort, le préfrontal envoie un signal d'alarme qui va générer du stress²³. Ce stress cognitif peut, de ce fait, être considéré comme un avertisseur nous alertant de l'utilisation d'une aire cérébrale inadaptée à la situation.

Si nous en prenons conscience et sollicitons notre préfrontal, le développement de réponses plus adaptatives aura pour conséquence immédiate une diminution de l'état de stress.

La Gestion de Modes Mentaux (GMM) a été développée pour pallier cette utilisation inadéquate de certaines zones de notre cerveau. La GMM consiste ainsi à entraîner notre cerveau à passer du mode automatique vers le mode préfrontal lorsque la situation l'impose.

Ainsi préparés, nous savons basculer du cerveau limbique vers l'aire préfrontale quand cela est nécessaire. Outre l'optimisation de nos ressources mentales, un bénéfice majeur de cette aptitude est la diminution, voire la disparition, de stress lorsque nous rencontrons une difficulté nouvelle et / ou complexe qui nous pose problème.

²¹ C. Valot, J-Y Jollans, 2011, Cours CRM Chasse - gestion des ressources dans l'aviation de chasse, Institut de Recherche Biomédicale des Armées.

²² Jacques Fradin, 2010, l'intelligence du stress, Eyrolles.

²³ Ce signal est reçu par le cerveau reptilien, qui le traduit alors en un état d'urgence de l'instinct (fuite, lutte ou inhibition de l'action). Cette théorie s'oppose à celle de Freud, pour qui la source du stress se situe dans les structures reptiliennes. Celles-ci déclenchent selon lui les signaux de stress en réaction aux frustrations de nos besoins primitifs par la raison et la culture.

Au regard de ce modèle, le coach peut se sentir interpellé : on peut légitimement considérer une séance de coaching comme un exercice de préfrontalisation ! Répondre de manière rationnelle à un questionnement ouvert («Quel est votre problème ?», «Quels moyens allez-vous mettre en oeuvre pour le résoudre ?» etc.) sollicite inmanquablement les aires préfrontales. On peut d'ailleurs souvent observer une diminution du stress au cours des séances de coaching, diminution qui peut s'expliquer notamment au travers du modèle de GMM.

Outre le questionnement ouvert, il existe d'autres exercices aux vertus «préfrontalisantes»; ils seront abordés en deuxième partie.

2. Les caractéristiques des deux modes mentaux

Les modes mentaux automatique et préfrontal génèrent des états d'esprits radicalement différents. La Gestion des Modes Mentaux retient 6 caractéristiques principales, pour chaque mode mental, développées ci-après.

1. Lorsqu'on cherche la **routine** et le confort des habitudes connues et maîtrisées, on utilisera exclusivement le MMA.

Au contrario, la **curiosité**, l'envie de nouveauté, l'esprit de créativité solliciteront le MMP.

2. L'état d'esprit de **refus**, qu'il soit refus au dérangement, à l'imprévu, à la nouveauté, à l'obstacle, etc. est propre au MMA.

À l'opposé, l'**acceptation** de la réalité des situations, l'adaptation et l'ouverture d'esprit font partie intégrante du fonctionnement MMP.

3. Le MMA se limite à une **dichotomie**, une vision tranchée et binaire souvent basée sur des jugements.

Le MMP quant à lui fonctionne tout en **nuance**, en établissant un gradient et des valeurs intermédiaires illustrant la complexité et la continuité des choses.

4. Le MMA génère des **certitudes**, la croyance que notre perception du monde est «la bonne» et nous apporte LA vérité.

Le MMP fonctionne en **relativité** et la prise de recul qu'il provoque fait prendre conscience que la carte n'est pas le territoire.

5. Le MMA engendre un état d'esprit teinté d'**empirisme** à la recherche de résultats concrets et immédiats.

A cela le MMP préfère la **réflexion** et la rationalisation, et accepte de savoir perdre initialement un peu de temps pour en gagner à terme.

6. La dernière caractéristique, et non la moindre, est la prépondérance de l'**image sociale** en MMA. : nous agissons en fonction du regard des autres, car le groupe est perçu comme un tout jugeant ou menaçant.

Le MMP favorise l'émergence de l'**opinion personnelle**, tout en restant ouvert aux avis d'autrui, le groupe y étant vu comme une somme d'individualités.

3. Exemples d'exercices accompagnés par le coach

Lorsque l'objet même du coaching concerne le stress, la séance peut débuter par un questionnaire ouvert sur le stress ressenti. Les plus values d'un tel exercice sont nombreuses. Comme nous l'avons vu, le questionnaire ouvert est, en soi, une pratique préfrontale, donc destressante. Il permet de surcroît d'affiner la demande du client tout en posant les premières pierres des exercices de GMM.

Lorsque la demande est bien établie, le coach peut éventuellement choisir un des exercices ci-dessous dans l'éventail des possibilités de pratiques qui lui sont offertes.

3.1. L'Echelle d'Evaluation des Modes Mentaux, EEMM

Le modèle

Lorsque le client a exposé sa problématique au travers d'un questionnement ouvert, le coach lui fait remplir le tableau ci-après. Le coach doit accompagner son client dans ce processus, notamment afin de préciser le sens de chacun des termes du tableau.

Paramètres du mode auto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Paramètres du mode préfrontal
Stressabilité										Sérénité
Routine										Curiosité
Refus										Acceptation
Dichotomie										Nuance
Certitudes										Relativité
Empirisme										Réflexion logique
Image sociale										Opinion personnelle

Il convient particulièrement de différencier le stress, qui a été défini par le client lui-même, de la stressabilité, qui est la tendance à se stresser sur un sujet donné en situation négative (réelle ou imaginaire). Évoquer la mort peut stresser fortement une personne en parfaite santé.

De manière similaire, la sérénité se définit comme la capacité à garder son calme sur un sujet donné, même en situation négative. Si je reste serein en pensant à la mort, je peux mettre la croix dans la partie droite du tableau.

Les autres termes ont été définis ci-dessus. Le coach se doit d'en détailler systématiquement la signification afin d'éviter tout contre-sens.

Une fois le tableau complété, le coach possède une base de travail lui permettant de donner des orientations à l'accompagnement de son client. Ce dernier peut lui même visualiser de manière très concrète une représentation de son état d'esprit ou de son mode mental.

Une telle approche génère systématiquement un décentrage bénéfique. En effet, aborder une problématique sous un angle de contenant (*je vais solliciter mon préfrontal à la place de mon limbique*) plutôt que sous un angle de contenu (*je suis nul !*) favorise manifestement le lâcher prise et la prise de recul.

Le coach peut utiliser divers outils pour accompagner son client dans sa migration vers le MMP, notamment les exercices préfrontalisants présentés ci-après.

L'application à l'escadron

Exemple : la motivation de l'instructeur

Population : les leaders

Rôle : le pilote

Que les pilotes et navigateurs aient ou non la fibre pédagogique, tous doivent faire de l'instruction. Le rôle de l'instructeur n'est pas forcément facile à tenir. Si certains sont très à l'aise lorsqu'ils sont Mission Commander²⁴ d'un raid réunissant 120 participants de 10 nations, ils se révèlent (paradoxalement ?) en situation d'inconfort en tête à tête avec un jeune pilote qu'ils doivent instruire. L'inverse est évidemment souvent plus vrai !

La situation d'instruction se révélant stressante, le pilote instructeur se trouve en situation d'inconfort. Le peu d'intérêt qu'il porte pour ce type de missions «simples» le conduit à rester dans un domaine de **routines**, répétant des schémas connus sans chercher à savoir ce qui serait le plus **adapté** à l'instruit. Il **accepte** toutefois relativement bien la situation, car il sait que ça fait partie de ses fonctions. Son manque d'attrait pour cette mission fera qu'il ne cherchera pas à déceler et analyser les **nuances** potentielles, mais son professionnalisme l'empêchera d'être pour autant totalement **binaire**. Il aura tendance à s'appuyer sur ses connaissances, ses **certitudes**, sans forcément chercher à les replacer dans le contexte de l'instruit. Sa démarche sera légèrement teintée

²⁴ le Mission Commander (Chef de Mission) est le pilote / navigateur leader de raids aériens impliquant plusieurs patrouilles de plusieurs nations différentes. En dehors des missions de guerres, les plus gros raids de ce type se déroulent soit dans les déserts du Nevada ou de l'Alaska (exercice Red Flag) soit dans les vastes étendues de l'ouest du Canada (exercice Maple Flag). Le nombre de participant est tel que le briefing des missions s'effectue en amphithéâtre !

d'**empirisme**. Sa grande expertise dans d'autres domaines que l'instruction lui permet de conserver une robuste **opinion personnelle**.

L'EEMM peut être un outil pertinent d'accompagnement en coaching dans ce type de situation. Après avoir présenté la GMM, le coach peut faire remplir l'EEMM, en prenant bien soin d'en fixer le cadre (le pilote doit s'imaginer en situation d'instruction). On peut de manière réaliste imaginer un tableau rempli de la manière suivante :

Paramètres du mode auto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Paramètres du mode préfrontal
Stressabilité			X							Sérénité
Routine		X								Curiosité
Refus						X				Acceptation
Dichotomie					X					Nuance
Certitudes			X							Relativité
Empirisme				X						Réflexion logique
Image sociale								X		Opinion personnelle

Dans ce cas fictif (quoique fortement inspiré par un cas réel), le coach va développer point par point l'ensemble de ces items. Il accompagnera le coaché dans la recherche de moyens d'améliorer la situation. En complément, ils peuvent travailler sur l'aspect «motivation pour l'instruction» du coaché. Il peut faire prendre conscience à l'instructeur, au travers de jeux de mise en situation axés sur le décentrage, qu'«il est simple de faire compliqué, mais il est compliqué de faire simple»²⁵. Un expert en missions complexes sera certainement motivé par un tel challenge ! Il peut également aller chercher l'instructeur dans sa zone de confort, la haute expertise, et lui présenter les 5 niveaux d'apprentissage de Gregory Bateson. Dans ce modèle, le plus haut niveau d'expertise est celui de la connaissance inconsciente reconscientisée²⁶, celui qui est utilisé au quotidien par les (bons)

²⁵ Citation de Marcel Mennesson, co-fondateur de la compagnie Solex

²⁶ il s'agit de savoir prendre conscience de nos actions et connaissances inconscientes, et ainsi pouvoir les expliquer et les transmettre à autrui. L'exercice n'est pas si aisé qu'il peut paraître. Pour s'en convaincre, il suffit d'essayer d'expliquer à quelqu'un qui n'a jamais conduit comment on change de rapport de vitesse en voiture !

instructeurs. Ce niveau nécessite la capacité de décrypter consciemment, étape par étape, les composantes de l'excellence inconsciente. Il pourra peut-être se prendre au jeu de démontrer qu'il possède un très haut niveau d'expertise car il sait instruire !

C'est du vécu

*Un jeune pilote en instruction s'est retrouvé en situation d'échec. Des entretiens ont permis de mettre en avant la prépondérance de l'**image sociale** dans son travail. Il ne supportait pas que quiconque l'observe ou commente son travail lorsqu'il préparait ses vols. Malheureusement pour lui, la préparation des missions s'effectue quasi exclusivement en salle d'opérations, point névralgique d'un escadron de chasse dans lequel «fourmillent» constamment de nombreux autres pilotes et navigateurs.*

Il avait bien conscience qu'il était vital de travailler son aptitude à accepter le regard des autres, mais ne se sentait pas prêt à le faire. Il a été réorienté quelques semaines plus tard vers une spécialité du personnel non-navigant.

Il nous confia alors que sa réorientation l'avait soulagé et lui avait fait prendre conscience qu'il n'était plus motivé par le métier de pilote. Sa problématique d'image sociale a alors nettement diminué : il est devenu un acteur clé du service relations publiques de la base aérienne !

*« Le sage est calme et serein,
l'homme de peu est toujours accablé de soucis »*

Confucius

3.2. La pyramide moyens / exigences

Le modèle

Dans la poursuite d'un objectif, il convient de distinguer ce qui relève des **exigences** de ce qui relève des **moyens**. Il est pour cela nécessaire de définir ces 2 termes :

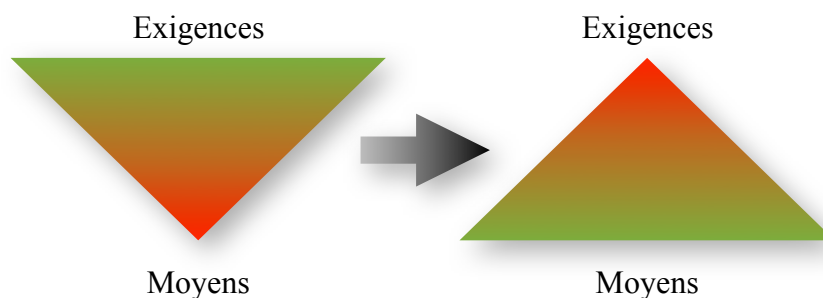
- Exigence : obligation intérieure qu'on s'impose par un souci de rigueur, par soumission à une règle, à un ordre²⁷.

On ressent au travers de ce terme une forte teinte émotionnelle, autrement dit gérée par le cerveau limbique.

- Moyen : ce qui sert à parvenir à une fin²⁸.

L'aspect rationnel et objectif qui transparait au travers de cette définition n'est pas sans rappeler les caractéristiques du mode mental préfrontal.

La représentation ci-dessous permet de visualiser la stabilité qu'apporte la prépondérance des moyens sur les exigences :



Il est manifeste qu'une solide base de moyens est garante de réelle stabilité et robustesse du plan élaboré.

Dans la mise en œuvre concrète du modèle de la pyramide moyens / exigences, le coach peut s'inspirer de la démarche suivante :

1. Définir l'objectif du client ;
2. Lister les moyens disponibles pour atteindre cet objectif ;
3. Lister ses exigences ;

²⁷ Dictionnaire de l'académie française

²⁸ ibid.

4. Déterminer la pertinence réelle de ses exigences ;
5. Transformer les exigences résiduelles en moyens ;
6. Définir un plan d'action.

Là encore la réalisation de cette pyramide moyens / exigences nécessite en elle-même un travail de gestion des modes mentaux, au cours duquel le client doit faire basculer ses exigences limbiques vers des moyens préfrontaux. Le plan d'action résultant disposera ainsi de tout l'aplomb d'une construction d'origine préfrontale.

L'application à l'escadron

Exemple 1 : les qualifications

Population : les jeunes

Rôle : le pilote

Une des périodes les plus denses dans la carrière des pilotes et navigateurs est celle des entraînements aux qualifications opérationnelles. Un an après leur arrivée en escadron, les équipages effectuent une période d'activité aéronautique intensive d'une durée allant de 3 à 5 mois. Celle-ci a pour objet la préparation à la première qualification opérationnelle, qui permet d'effectuer, de manière autonome ou en équipier, les missions de l'escadron. Un an plus tard débute la période d'entraînement aux qualifications de sous-chef de patrouille (leader de 2 avions) et un an après celle-ci, les entraînements visant à devenir chef de patrouille (leader de 4 avions).

L'intensité des vols, la durée de ces phases, la difficulté des missions sont les stresseurs les plus fréquemment évoqués, mais ils ne sont pas les seuls. Par raison pratique et afin d'homogénéiser les méthodes de travail, le candidat en entraînement change d'instructeur, couramment appelé testeur, chaque jour. Si l'instruction est très standardisée, les exigences de chaque testeur peuvent différer. Elles peuvent prendre le dessus sur les exigences du candidat en instruction. C'est pourquoi il est nécessaire pour lui de bien appréhender les **exigences** de ses testeurs. Les appréhender ne veut surtout pas dire les faire siennes. Cela signifie surtout les prendre en compte et les inclure dans la gestion des **moyens** qui sont à sa disposition. Certaines exigences sont aisément identifiables, car clairement verbalisées : le soin apporté à la présentation de la mission (briefing), la qualité des

documents rédigés pour les équipages (*data card*²⁹). Elles restent dans les premiers niveaux logiques de la conscience de Dilts³⁰. Elles sont de ce fait aisément prises en compte.

D'autres exigences de testeurs sont bien plus délicates à appréhender. «On ne plaque jamais l'équipier !»³¹ : si cette leçon de morale donnée à l'intrépide Maverick dans Top Gun est connue de tous en escadron de chasse, c'est qu'elle était très vrai... jusque récemment. On admet désormais de laisser une grande autonomie à son équipier, dans certaines situations données. Cette étape n'a pas été facile à franchir pour toute une génération qui considérait comme impensable une telle option. Si on devait utiliser l'analyse transactionnelle afin de modéliser ces variations d'états du moi, on pourrait dire que le leader du XXème siècle se devait d'être un *parent nourricier*, responsable d'un équipier *enfant adapté soumis*. Le leader d'aujourd'hui serait bien plus un *adulte* qui accompagne un équipier *adulte*. Les considérations de ce type, situées dans des niveaux supérieurs de la pyramide de Dilts (valeurs), sont bien plus délicates à discerner pour les candidats en instruction.

C'est là que le coach intervient. Après avoir présenté la pyramide moyens / exigences, il peut débiter une séance de questionnement ouvert, en s'appuyant par exemple sur la check-list proposée ici :

1. Définir l'objectif du candidat : son but est en général d'obtenir ses qualifications.
2. Lister les moyens disponibles pour atteindre cet objectif : ses propres moyens, ceux des autres membres de la patrouille, les ressources techniques, et temporelles disponibles, etc.
3. Lister ses exigences : qu'exige-t-il de lui-même ? Des autres ? Pourquoi ? Qu'est-ce que les testeurs exigent de lui ? Est-ce vraiment des exigences ?
4. Déterminer la pertinence réelle de ses exigences : sont-elles nécessaires ? Justifiées ? Adaptées ?
5. Transformer les exigences résiduelles en moyens : Que peut-il mettre en œuvre, concrètement, pour satisfaire ses exigences ?
6. Définir un plan d'action : amener le candidat à rester factuel et concret.

Le questionnement peut s'étendre à d'autres niveaux : Quelles sont les valeurs de mon testeur ? Les transcrit-il en exigences ? Quelles sont mes valeurs ? Comment les faire concorder avec celles de mon testeur ? Comment les traduire en gestion de moyens ?

²⁹ La data card est un document recensant l'ensemble des données propres au vol du jour (fréquences radio, description des passes de tir, altitudes de sécurité, etc.)

³⁰ Robert Dilts (2008), *Etre coach : De la recherche de la performance à l'éveil*, InterEditions

³¹ Tony Scott (1986), *Top Gun*

Cet exercice va permettre au candidat de changer sa manière d'aborder ses qualifications et son regard sur son testeur. Il n'aura plus à stresser face à ce qu'il considérerait comme des exigences, qu'elles en soient réellement ou non. Il aura conscience de l'ensemble des moyens dont il dispose pour atteindre ses objectifs.

Il apparaît optimum d'effectuer ce travail en coaching individuel pour les avions monoplaces, et en équipage constitué pour les appareils biplaces (afin de renforcer la connaissance mutuelle)

Exemple 2 : la gestion des performances

Population : tous

Rôle : le combattant / le pilote

Les missions actuelles sur les théâtres d'opérations extérieures génèrent une activité intense pour les équipages. La planification des vols étant soumise en temps réel au bon déroulement des manœuvres terrestres, il n'est pas rare de voir les opérations aériennes décalées dans le temps, dans de grandes amplitudes. Les équipages d'alerte sont alors sous tension durant de nombreuses heures. Le rythme soutenu des missions, leurs durées, les moyens mis à la disposition pour le repos et la récupération physique parfois inadaptés sont autant de facteurs facilitant stress, fatigue, tension.

La grande motivation des équipages à effectuer leurs missions fournit une énergie telle qu'elle tend à masquer ces symptômes. Toute médaille a son revers. Ne pas être conscient de son état de fatigue réel peut se révéler accidentogène : des phénomènes de micro-sommeil peuvent survenir à tout moment. Cette forte motivation, couplée à une volonté de faire un travail parfait, crée des exigences à la hauteur de l'image populaire d'un pilote de chasse «surhomme».

Le cumul des exigences internes des équipages avec les contraintes externes des théâtres d'opérations peut ainsi générer une fatigue à la fois mentale et physique pouvant être accidentogène.

En général, cette fatigue est appréhendée individuellement. Néanmoins, elle doit être gérée aussi, et surtout, en groupe. Le coach peut effectuer des séances de coaching d'équipe, réunissant l'ensemble des équipages d'un détachement. Toutes les exigences doivent être mises à plat, puis traduites en moyens. Qu'exigent vraiment les organismes de conduite des opérations ? Qu'exigent les chefs de détachement ? N'y a-t-il pas surenchère d'exigences ? Qu'est-ce qui relève d'exigences profondes et d'exigences de surface ? Quelles sont les exigences physiologiques générales ? Individuelles ? Comment traduire l'ensemble des exigences listées en moyens ?

C'est du vécu

Les missions opérationnelles de soutien des troupes terrestres s'effectuent, en général, en moyenne et haute altitude (afin d'être hors de portée des missiles sol-air ennemis). Les avions se trouvent alors à des distances moyennes pouvant aller jusqu'à 10 km des troupes alliées. Différencier précisément et avec certitude un véhicule blindé ami d'un pickup ennemi à de telles distances relève de pouvoirs surnaturels. Les pilotes sont connus pour avoir une bonne vue, mais là, ça dépasse l'entendement ! Et pourtant...

On a vu des équipages développer des techniques très ingénieuses permettant d'identifier de manière indubitable des objectifs d'un mètre sur deux ! Si leurs tactiques ne peuvent être dévoilées ici pour cause de confidentialité, on peut décrire le processus les ayant mené à de telles performances.

*D'un côté, certains équipages se laissent envahir par les contraintes de la situation opérationnelle (identifier un ennemi à 10 km). Ils blâment le matériel dont ils disposent, la météo, la qualité des communication radio, etc. Ils sont en général frustrés de ne pas pouvoir accomplir la mission au niveau d'**exigences** qu'ils se sont fixés.*

*De l'autre côté, certains optimisent les **moyens** mis à leur disposition, en étant inventif et en faisant un usage novateur des capteurs présents à bord. Ces derniers obtiennent des résultats surprenants ! Il est pertinent de noter que le champion toute catégorie en la matière était également le plus jeune navigateur du détachement !*

Priorisation des moyens sur les exigences, curiosité, acceptation, créativité, réflexion logique... on retrouve dans cet exemple une belle panoplie de caractéristiques du mode mental préfrontal.

« Les gens exigent la liberté d'expression pour compenser la liberté de pensée qu'ils préfèrent éviter »

Sören Kierkegaard

3.3. *Le pack Valeur / Anti-valeur*

Le modèle

Ne miser que sur la réussite d'un projet, autrement dit ne pas envisager la possibilité d'échec, n'est pas pleinement sensé. De nombreux aléas, qu'ils puissent être anticipés ou non, peuvent venir perturber la bonne réalisation des plans qui nous paraissent les mieux préparés. Notre cerveau préfrontal nous le rappelle volontiers... si nous voulons bien l'écouter !

Foncer tête baissée sans envisager d'autre hypothèse que celle que nous espérons n'est pas raisonnable. Cette « exigence » (voir chapitre ci-dessus) de réussite n'est pas digne de notre préfrontal. Nous nous devons de prévoir l'échec, anticiper un plan B.

Le coach accompagne son client dans le remplissage du tableau ci-dessous, en respectant si possible l'ordre des 6 premières cases indiquées.

Succès (situation souhaitée)			Echec (situation non souhaitée)		
Avantages (conséquences positives)	Inconvénients (conséquences négatives)	Apprentissage (ce que j'en déduis)	Avantages (conséquences positives)	Inconvénients (conséquences négatives)	Apprentissage (ce que j'en déduis)
1	3	5	4	2	6
Responsabilité (ce qui dépend de moi)	Chance (ce qui ne dépend pas de moi)	Apprentissage (ce que j'en déduis)	Responsabilité (ce qui dépend de moi)	Malchance (ce qui ne dépend pas de moi)	Apprentissage (ce que j'en déduis)

Il est possible d'affecter un coefficient aux éléments insérés au sein de chaque case de ce tableau, afin de les hiérarchiser, et ainsi, mettre en avant les priorités du client de manière efficace.

Les vertus (préfrontales) du pack Valeur / Anti-valeur sont indéniables. Au travers des **réflexions** qu'il engendre, il nous fait **accepter** qu'il y a souvent des inconvénients dans la réussite et des avantages dans l'échec. Nous prenons alors conscience des **nuances** du réel, qu'ainsi nous ne pouvons nous limiter à une vision binaire du monde.

Il est également intéressant de constater qu'on y retrouve quelques éléments de sagesse des stoïciens. Savoir distinguer ce qui dépend de nous (ce sur quoi nous pouvons agir) de ce qui ne dépend pas de nous (vouloir changer ce sur quoi nous n'avons aucun pouvoir nous rend malheureux) est un pas important vers la sagesse selon Epictète³².

L'application à l'escadron

exemple : être opérationnel

Population : les jeunes

Rôle : le pilote

La formation des jeunes équipages qui arrivent en escadron de chasse est souvent un cap difficile à passer. Le taux d'échec y est relativement important. Les pilotes et navigateurs en situation d'échec sont, dans le meilleur des cas, mutés en escadrons de transport, mais les places y sont chères. Il n'est pas rare qu'il n'y ait pas de possibilité de reclassement en tant que personnel navigant. Ces jeunes sont alors soit réorientés vers d'autres spécialités (contrôleurs aériens, commandos de l'air, etc.). Ainsi, dès qu'apparaissent quelques difficultés, même mineures, les pilotes et navigateurs en instruction réalisent pleinement qu'ils sont sur... un siège éjectable ! Ce rêve d'enfant peut se briser aux portes même de sa pleine réalisation. Cette situation est bien entendu stressante. Ce stress peut être tellement fort qu'on a pu observer des jeunes pilotes saborder leur progression afin de mettre fin à cette pression trop dure à supporter.

L'intervention du coach à ce stade de la progression peut faciliter une bénéfique prise de recul face à cette situation tendue. Son intervention peut se faire en groupe pour l'exposé du pack Valeur / Anti-valeur, et en individuel pour la restitution des tableaux.

³² Epictète (2000), Manuel, Le livre de poche.

C'est du vécu

Un seul élément de ce tableau peut suffire à apaiser le stress. Nous avons connu un pilote qui était de plus en plus irritable. Après un entretien, nous avons réalisé qu'il ne supportait pas l'inertie liée aux multiples contraintes des états-majors. Il voulait que les décisions y soient prises aussi rapidement que dans un avion qui vole à Mach 2 ! Nous lui avons fait prendre conscience que, si regrettable cette situation soit-elle, il ne disposait d'aucun moyen d'agir pour l'améliorer. Il ne devait pas disperser son énergie dans ce qui ne dépend pas de lui. Il a alors accepté de s'atteler à une tâche sous son contrôle et a retrouvé une certaine quiétude d'esprit.

« Un échec est un succès si on en retient quelque chose »

Malcolm Forbes

3.4. La pensée stabilisée

Le modèle

Une pensée stable est une pensée qui reste vraie en toutes circonstances. Elle est profonde, véritable, réfléchie et résiste aux fluctuations, aux aléas et aux émotions. Ainsi, elle est valable tant dans le succès que dans l'échec, tant pour moi que pour les autres. Elle est élaborée dans le cortex préfrontal.

A l'inverse, une pensée instable variera en fonction des circonstances, de l'implication personnelle, du résultat, etc. Souvent teintée d'une forte charge émotionnelle, elle ne sera pas vraie en toutes circonstances, pas forcément partagée par autrui, fluctuante. Elle trouve ses sources dans le cerveau paléo-limbique.

Nous pouvons illustrer ceci au travers de l'éducation religieuse, qui peut être interprétée en une vision binaire des conséquences de nos actes :

- Faire le bien = être récompensé et aller au paradis
- Faire le mal = être puni et aller en enfer

Pensée instable		
Mode de pensée	Situation positive	Situation négative
	Avoir fait quelque chose de bien	Avoir fait quelque chose de mal
Sans implication Ça concerne un proche	<i>Tu es quelqu'un de bien</i>	<i>Ne t'inquiètes pas, Dieu te pardonnera</i>
Avec implication Ça me concerne	<i>Je serai récompensé, j'irai au paradis</i>	<i>Je serai puni, j'irai en enfer</i>



Pensée stable		
Mode de pensée	Situation positive	Situation négative
	Avoir fait quelque chose de bien	Avoir fait quelque chose de mal
Sans implication Ça concerne un proche	<i>L'important, c'est de toujours faire de son mieux , croire au pardon et ainsi garder la foi</i>	<i>L'important, c'est de toujours faire de son mieux , croire au pardon et ainsi garder la foi</i>
Avec implication Ça me concerne	<i>L'important, c'est de toujours faire de son mieux , croire au pardon et ainsi garder la foi</i>	<i>L'important, c'est de toujours faire de son mieux , croire au pardon et ainsi garder la foi</i>

L'application à l'escadron

Cadre : dépénalisation de l'erreur

Population : de leader à commandant d'escadron

Rôle : officier / pilote

Depuis 2006 l'armée de l'air s'est engagée dans une politique de dépénalisation de l'erreur. Acceptant pleinement que «l'erreur est humaine» et qu'elle est le prix à payer pour la performance, l'armée de l'air a choisi la voie du management de l'erreur³³ plutôt que de sa répression. Une grande vertu de cette loi (très préfrontale !) est qu'elle facilite les remontées d'informations et participe ainsi activement à la prévention du risque aérien. Il est nécessaire de préciser que tout écart détecté doit être signalé. Si cette loi est admise par tous, en théorie, elle a parfois du mal à être systématiquement appliquée.

Admettre ses erreurs est sage, mais pas toujours facile. Si l'image du vieux chef de patrouille qui ne se trompe jamais tend à disparaître, elle reste néanmoins et toujours dans beaucoup d'esprits. Le tableau de pensées instables d'un ancien chef de patrouille peut ressembler à ceci :

Pensée instable		
Mode de pensée	Situation positive Rendre compte de ses erreurs	Situation négative Ne pas rendre compte de ses erreurs
Sans implication Ça concerne un autre	<i>C'est professionnel et nécessaire.</i>	<i>C'est une faute de ne pas rendre compte de ses erreurs</i>
Avec implication Ça me concerne	<i>Je me décrédibilise et montre mes faiblesses</i>	<i>Je conserve mon image d'expert qui ne commet pas d'erreur</i>

³³ l'instruction IV-18 de l'Etat Major de l'Armée de l'Air, PAA 03.304, p7. définit l'erreur comme un écart involontaire entre ce qui est réalisé et une règle ou l'intention de celui qui agit.

Le travail du coach auprès de cette population va être de faciliter la prise de conscience de la nécessité d'adhérer à cet état d'esprit. Des techniques de décentrage peuvent donner des bons résultats, et montrer qu'avouer ses erreurs ne fait que renforcer l'image positive que les autres ont sur soi. Le tableau de pensées stables peut alors devenir :

Pensée stable		
Mode de pensée	Situation positive Rendre compte de ses erreurs	Situation négative Ne pas rendre compte de ses erreurs
Sans implication Ça concerne un autre	<i>C'est professionnel et nécessaire.</i>	<i>C'est professionnel et nécessaire.</i>
Avec implication Ça me concerne	<i>C'est professionnel et nécessaire.</i>	<i>C'est professionnel et nécessaire.</i>

C'est du vécu

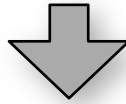
Capable du meilleur comme du pire, un jeune navigateur connaissait des résultats fortement fluctuants. Il pouvait se montrer très à l'aise, anticipant constamment les moindres événements et capable d'effectuer tous les exercices à l'étude dans la mission. A l'inverse, il apparaissait parfois totalement dépassé, incapable de prendre la moindre décision et ne pouvant restituer aucun exercice.

Une étude fine de son dossier de progression a montré que ses résultats dépendaient grandement du pilote avec lequel il effectuait sa mission. Il obtenait systématiquement des mauvais résultats lors des missions avec des pilotes instructeurs exigeants et autoritaires, alors qu'il se montrait d'un niveau nettement supérieur à la moyenne lors de mission avec des pilotes de sa génération (au simulateur de vol).

Il n'a pas su surmonter ce problème, s'est retrouvé en situation d'arrêt de progression et a été réorienté vers une autre spécialité.

Un travail de pensée stable aurait très certainement contribué à diminuer ses pensées instables, et par voie de conséquence, réduire son stress.

Pensée instable		
Mode de pensée	Situation positive	Situation négative
	Mon pilote a besoin de moi	Mon pilote est là pour me tester
Sans implication Ça concerne un camarade	<i>C'est agréable de travailler en parfaite synergie avec son pilote</i>	<i>Tu arrives à travailler avec lui, tu es meilleur que moi</i>
Avec implication Ça me concerne	<i>C'est agréable de travailler en parfaite synergie avec son pilote</i>	<i>Je n'arrive pas à travailler avec lui, il est là pour me tester</i>



Pensée stable		
Mode de pensée	Situation positive	Situation négative
	Mon pilote a besoin de moi	Mon pilote est là pour me tester
Sans implication Ça concerne un camarade	<i>C'est agréable de travailler en parfaite synergie avec son pilote</i>	<i>C'est agréable de travailler en parfaite synergie avec son pilote</i>
Avec implication Ça me concerne	<i>C'est agréable de travailler en parfaite synergie avec son pilote</i>	<i>C'est agréable de travailler en parfaite synergie avec son pilote</i>

« L'homme doit être ferme et stable comme un rocher,
et non pas léger et mobile comme le vent »

Proverbe oriental

Conclusion

Un coach en escadron de chasse. Si l'idée peut, au premier abord, paraître saugrenue, nous avons vu que les applications sont nombreuses. L'intégration d'un coach à un escadron de chasse est tout à fait envisageable, car compatible avec la culture (même relativement récente) de prise en compte du fonctionnement humain dans la gestion des risques. De plus, nous avons pu constater que la gestion des modes mentaux peut très certainement répondre à une grande partie du vaste panel des problématiques concernant la population des pilotes de chasse. Nous n'avons pas abordé l'emploi de la GMM en opérations pour raisons de confidentialité, mais tout porte à croire qu'elle y apporterait des résultats remarquables. Il convient évidemment de rester réaliste, donc modeste, et en cela considérer dès à présent que le succès du coaching en escadron de chasse serait à l'image de celui pratiqué en entreprise. Il n'est pas la solution miracle à tous les problèmes, il n'apporte pas d'effets positifs systématiques et il n'a pas la même portée sur tous les personnels.

Il reste de surcroît un ensemble de points à étudier localement : qui choisir comme coachs pour quels escadrons ? Comment intégrer le coaching au plan de charge déjà très lourd des pilotes ? Comment intégrer les autres acteurs aéronautiques à la gestion des modes mentaux ? Est-ce d'ailleurs envisageable ?

Ces deux derniers points sont primordiaux et peuvent nécessiter des études spécifiques à chaque corps de métier. Les principaux spécialistes qui travaillent au quotidien avec les pilotes sont les contrôleurs aériens et les mécaniciens. Si la culture des premiers en matière de prise en compte du facteur humain est très proche de celle du personnel navigant, il en est tout autrement pour la population des mécaniciens. La culture de ces derniers répond à des lois et traditions fort différentes, car liées aux spécificités et contraintes propres à leur métier. Ainsi, les exigences des méthodes de travail dictées par les certifications de navigabilité des aéronefs imposent un strict respect des cartes de travail. Si ce type de contrainte n'est pas foncièrement incompatible avec le travail en mode préfrontal, la corrélation «application stricte d'une procédure et prise de recul vis à vis de cette procédure» n'est pas forcément intuitive. La frontière entre l'ultra-formalisme du process de la navigabilité et l'adaptabilité offerte par le mode préfrontal peut sembler infranchissable. A cette problématique, il convient d'ajouter que l'intégration d'un coach dans des équipes de mécaniciens risque de prendre du temps, tant leur culture actuelle n'est pas compatible avec ce genre de démarche.

Il ne faut pas désespérer pour autant. On ne change pas une culture du jour au lendemain. Les démarches de prise en compte du fonctionnement humain au sein des populations de pilotes civiles et militaires ont mis plusieurs années avant que leur succès ne soit reconnu de la majorité. Gageons qu'il en soit de même pour les démarches de coaching !

Bibliographie

AMALBERTI R (2001), *la conduite des systèmes à risques*, Presses Universitaires de France.

BEN SHAHAR T (2008), *l'apprentissage du bonheur*, Belfond.

CANNIO S, LAUNER V (2010), *Cas de coaching commentés*, Groupe Eyrolles.

DILTS R (2008), *Etre coach : De la performance à l'éveil*, InterEditions, Paris.

FERRES SAINT-AUBIN K (2001), *Impact of positive emotions enhancement on physiological processes and psychosocial functioning in military pilots*, étude du Centre d'études et de Recherches Psychologiques AIR 10535

FORNETTE MP, BARDEL MH, LEFRANCOIS C, FRADIN J, EL MASSIOU F, AMALBERTI R (in press), *Cognitive-adaptation training for improving performance and stress management of airforce pilots. The International Journal of Aviation Psychology*

EPICTETE (2000), *Manuel*. Le livre de poche

FRADIN J (2010), *l'intelligence du stress*, Eyrolles.

JUVENAL (2002), *Satires*, édition Les Belles Lettres, Paris.

MAC LEAN P, (1970-78), *Les trois cerveaux de l'homme*, Robert Laffont

MARCHAND A-L (200), *Usage des récits expérimentiels et des savoirs épisodiques dans l'apprentissage de la gestion des risques*, Conservatoire National des Arts et Métiers.

PERREAULT-PIERRE E (2006), *cours de formateur TOP*

REASON J. (1993), *l'erreur humaine*, Presses Universitaires de France.

VALOT C, JOLLANS JY (2011), *Cours CRM Chasse - gestion des ressources dans l'aviation de chasse*, Institut de Recherche Biomédicale des Armées.