

Consultation de Recentrage Opérationnel

Un avion en vol. Un aéroport en vue. Aux commandes de l'appareil deux pilotes privés confirmés, concentrés sur les manœuvres du Boeing qui les précède et qui gêne leur propre atterrissage. Une alarme retentit, bizarrement, ils l'ignorent. Quelques minutes plus tard, ils atterrissent sur le ventre. Oui, aussi incroyable que cela puisse être, ils ont omis de sortir le train d'atterrissage !

Autre fait réel cité dans le même numéro de Sciences et Avenir de septembre 2012 : Dans le cadre de sa formation, un apprenti pilote note scrupuleusement qu'il doit absolument toujours faire le plein avant de décoller. Instruction après instruction, il procède ensuite comme il se doit aux tests instruments, gyro, frein, etc. L'heure est au décollage. Il se présente sur la piste pour son vol... sans être passé à la pompe. Son moniteur le confronte immédiatement.

Grotesque ? Non. Dans le monde de l'aviation, de tels comportements ne sont pas rares et sont appelés « **Tunnelisation** ». Qu'en est-il exactement ?

En fait, tout est lié à la forte intensité du stress. Un stress tel qu'il empêche de tenir compte des indicateurs qui auraient permis de prendre une décision raisonnée. L'homme ici cherche à terminer au plus vite son premier choix.

Dans le monde de l'entreprise, il en est parfois de même. Qui plus est, le niveau de stress auquel sont soumis les responsables est largement amplifié par le phénomène de crise. Ils redoutent la pression de la compétitivité et le poids du chômage les écrase. Ces décideurs ne se trouvent plus alors en mesure de capter certaines remarques concernant des manquements comme des erreurs répétées dans le travail quotidien, des retards aux rendez-vous, de l'agressivité malvenue, etc. Pourtant des indicateurs de dysfonctionnements et de malaise fleurissent mais ils glissent sur la dangereuse imperméabilité de l'entendement des responsables.

Si la solution d'un coaching est proposée, elle est souvent refusée sous prétexte d'indisponibilité ou d'investissement financier disproportionné par rapport aux attentes de la personne concernée.

Parallèlement, face aux paradoxes qui ne cessent de ponctuer notre époque dite moderne, grandit un intérêt pour la philosophie et la psychologie comme le témoigne un bon nombre de pages de magazines, d'ouvrages d'édition, d'émissions de télévision et de radio régulièrement consacrés à ces sujets : « Nietzsche antistress »¹, « La vie a-t-elle un sens ? »², « Socrate, Jésus, Bouddha »³... La spiritualité est aussi à l'honneur, au détriment parfois des religions établies. Le commerce s'est donc emparé de la vulgarisation de la philosophie. **Ce succès s'explique par la recherche permanente du sens qui anime les décideurs.**

La nécessité d'un nouvel outil

Dans ce contexte, des entreprises clientes me font part de l'attitude de personnes en pleine tunnelisation, des personnes qui refusent tout net un coaching parce que « pas le temps », « pas le moment », « pas besoin »... Quelle solution peut-on proposer pour débloquer la situation ? Passionné par l'apport d'Eric Berne dans « Structure et Dynamiques des Organisations et des Groupes »⁴, j'en suis venu à développer un outil d'investigation par interviews permettant de réaliser un « Inventaire d'images ». Puis, en m'appuyant sur « L'ajustement d'imagos », j'ai mis au point un « Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation » (CF. A.A.T. n°71). À partir d'informations facilement accessibles, il est alors devenu possible de tirer une hypothèse sur la nature du dysfonctionnement dans l'organisation et/ou de constater la nécessité de réaliser un travail plus approfondi. J'ai également retenu que dans l'ouvrage précité, Eric Berne relate deux occasions de « coaching » de directeurs de clinique qu'il réalise en une seule séance. Dans les deux cas, il les recentre sur **le sens du métier de leader dans la connaissance et la maîtrise de l'environnement.**

D'où mon questionnement : comment accompagner les personnes à se recentrer sur leurs valeurs et le sens qu'elles donnent à leur travail, afin d'élaborer des solutions opérationnelles qui permettront de reprendre la maîtrise de leurs activités ?

Définir les objectifs et faire le choix des moyens

J'ai rassemblé quelques « briques » à ma disposition dans mon inventaire d'interventions :

- Comment mettre en évidence les valeurs qui guident la personne (travail effectué dans l'accompagnement au changement) ?
- Comment adapter nos valeurs à l'exercice d'une activité ? J'utilise un support élaboré à partir des règles éthiques et déontologiques de l'I.T.A.A.⁵ adapté au rôle du manager ainsi qu'au rôle de consultant ;
- Comment accompagner une personne à imaginer une solution viable pour sortir de son blocage ? J'utilise le tableau des méconnaissances proposées par les SCHIFF⁶ ;
- Comment aider une personne à se recentrer sur le sens qu'elle donne à son activité ? J'utilise le questionnement proposé par Eric Berne dans ses écrits rassemblés dans : « Beyond Games and Scripts⁷ » ;
- Comment faire découvrir à une personne ses objectifs fondamentaux et leur projection dans l'avenir ? J'emprunte deux outils proposés dans l'ouvrage de Dru Scott « How to put more time in your life⁸ » ;
- Comment utiliser la plasticité du cerveau à partir des travaux de Damasio « L'erreur de Descartes⁹ » et « Le cerveau sur mesure » de J.P. Vincent et P.M. Lledo¹⁰.

Consultation de Recentrage Opérationnel

Le **C.R.O.** est l'abréviation de la **Consultation de Recentrage Opérationnel**. C'est le nouvel outil que je propose pour répondre aux attentes précédemment évoquées. Le C.R.O. se déroule en trois rencontres d'une heure chacune, espacées de deux jours à une semaine entre les deux premières et d'une semaine minimum entre les deuxième et troisième rencontres. **Le but est de concentrer le maximum de réflexion dans un minimum de temps.** C'est pourquoi je propose un processus très cadré.

La représentation générique est celle de l'entonnoir. Nous partons ainsi de la partie la plus évasée qui correspond aux valeurs mises en évidence lors de la première séance pour glisser vers la sortie étroite de l'entonnoir où sera exprimée une solution opérationnelle adaptée à la situation et, surtout, en adéquation avec le sens que la personne donne à son activité.

Pour plagier Prévert et son célèbre inventaire, j'ai déjà eu l'occasion de le mettre en œuvre auprès de dirigeants de P.M.E., de consultants-coachs connaissant ou non l'A.T., de collaborateurs, de cadres moyens, de personnes en charge de projets en tant qu' élu territorial et dirigeants de structure au niveau national.

Gilles PELLERIN

Juin 2013

¹ Nietzsche antistress, 99 pilules philosophiques d'Allan Percy - Éditions de l'Opportun

² Hors-série de Philosophie Magazine, spécial BD, « La vie a-t-elle un sens ? »

³ Socrate, Jésus, Bouddha - Frédéric Lenoir - Le livre de Poche 2011

⁴ « Structure and Dynamics of Organizations and Groups » Eric Berne - Ajustement d'images p. 221-225, Traitement de groupes (illustrations de coaching) chapitre 14. Éditions Ballantines Book.

⁵ Règles Éthiques et Déontologiques de l'I.T.A.A.

⁶ Tableau des méconnaissances-matériels des SCHIFF Classiques A.A.T. N°1, p.151

⁷ « Beyond Games and Script » écrits d'Eric Berne rassemblés par Claude Steiner et Caroline Kerr, p.361,362 Éditions Ballantines Book

⁸ « How to put more time in your life ? » de Dru Scott, exercices « Inventer le futur » - Editions New American

⁹ « L'erreur de Descartes » d'Antonio Damasio - Éditions Odile Jacob

¹⁰ « Cerveau sur mesure » de J.P. Vincent et P.M. Lledo - Éditions Odile Jacob