

DISCERNER CE QUI RELÈVE DE NOS INTERPRÉTATIONS DE CE QUI EST OBJECTIF N'EST JAMAIS CHOSE FACILE, ENCORE MOINS DANS LES SITUATIONS DE CRISE, À FORTE INTENSITÉ ÉMOTIONNELLE.

Crise et sentiment, le cycle d'incompétence habile

➤ **Christophe Roux-Dufort et Sanjy Ramboatiana**

Henri est responsable de la gestion et de l'accueil d'un afflux de rapatriés de pays africains se présentant à Roissy-Charles de Gaulle à l'issue d'une série d'événements politiques locaux ayant conduit le gouvernement français à ordonner cette opération. Pour l'aéroport, l'événement est géré sur le mode crise. Il faut absorber rapidement de très nombreux rapatriés déjà déstabilisés par les violences et le déménagement à la va-vite qu'ils ont dû subir. Réveillé dans la nuit, Henri passe des dizaines de coups de téléphone pour mobiliser les équipes du dispositif et mettre en place la logistique nécessaire à l'accueil des rapatriés. Ceci fait, il fonce à l'aéroport pour assurer l'accueil des premiers arrivés, règle plusieurs détails, répond aux incessants appels et réagit en même temps aux questions des journalistes déjà sur place. La pression monte vite. Henri se laisse peu à peu déborder par tous les problèmes qui s'accumulent. Plus il cherche à y répondre, plus ceux-ci se font pressants. La situation commence progressivement à le dépasser. Puis, à bout de nerfs, il s'effondre en larmes, totalement pris par les événements.

Un insupportable sentiment d'impuissance le submerge. Les pensées affluent malgré lui. Il se surprend à blâmer sa hiérarchie qui ne le soutient pas dans ce qu'il ressent à présent comme une épreuve. Puis les blâmes se font reproches personnels contre

Focus

Qui ne s'est jamais trouvé dans un contexte particulier où notre perception individuelle d'un événement extérieur conduit à une spirale infernale qui altère notre capacité de recul et aggrave la situation ?

Cette façon de maintenir une vision déconnectée de la réalité, ce cycle d'incompétence habile, obéit à une logique implacable.

Mais il est possible d'agir dessus et d'opérer un retournement grâce à un protocole efficace et très accessible.

sa responsable directe, toujours absente dans les situations difficiles, plus occupée à se valoriser en réunion qu'à l'aider dans cette difficulté. Les reproches se transforment en réactions plus générales sur cette organisation qui décidément se caractérise par son inhumanité. Progressivement un retournement se produit. Henri prend conscience de son erreur : à trop vouloir gérer seul le dispositif d'urgence, il s'est isolé au point de se retrouver la seule personne de référence. Il est celui sur qui tout repose, de la logistique à la réponse aux journalistes.

Il lui vient alors l'idée de demander de l'aide et son appel à sa hiérarchie suscite l'étonnement. Son correspondant lui signifie sa surprise : « Pourquoi n'avoir pas appelé plus tôt ? » Il lui assure son soutien et se charge immédiatement de mobiliser des renforts pour la mission d'accueil.

Quelques jours après, à l'occasion du débriefing de la crise, l'étonnement se

➤ Christophe Roux-Dufort est professeur à l'EM-Lyon, Sanjy Ramboatiana, dirigeant du cabinet Ramboatiana et Lombardi.
roux-dufort@em-lyon.com
sanjy.ramboatiana@wanadoo.fr

confirme : il n'avait pas été abandonné comme il l'avait pensé. Ses collègues, tellement confiants en ses compétences, pensaient simplement qu'il pouvait gérer la situation seul. A aucun moment il n'est venu à l'esprit de quiconque qu'il fallait le laisser isolé face à l'adversité comme il en était pourtant persuadé. Il avait seulement prévu toute son organisation de telle façon qu'il se rendait unique et incontournable dans la gestion de crise. Les membres de l'équipe s'imaginaient donc qu'il avait aussi prévu les soutiens nécessaires. Forte de cette expérience, l'équipe décide de procéder à une nouvelle répartition des tâches afin de le soutenir dans les crises à venir.

A la lecture de cet exemple, plusieurs réflexions viennent à l'esprit. Comment Henri pouvait-il croire qu'il s'en sortirait seul ? Comment n'a-t-il pas pensé, ni même pris l'initiative de demander de l'aide avant ? Certes ces questions sont légitimes mais combien d'entre nous ne se sont-ils jamais sentis prisonniers de ces perceptions, de ces croyances, de ces scénarios qui nous emportent progressivement dans une spirale de suractivité qui ampute notre faculté de prise de recul et qui, au final, envenime les situations ?

Nous sommes au cœur de ce que pourrait être la crise, étrange mélange d'événements objectifs, extérieurs et de perceptions qui desservent l'apaisement au profit d'une cascade de comportements peu propices à la recherche de solutions objectives. L'exemple d'Henri donne l'opportunité d'une prise de recul sur le rôle central de la perception et du comportement humain dans la production des crises et de ses conséquences. Il offre la possibilité de mettre à plat les mécanismes qui font passer d'un événement objectif à une vision de la réalité en déconnexion avec les faits. Cela génère souvent des états de quasi-guerre où seule compte notre propre sauvegarde au détriment du bien collectif. Cette illustration donne aussi

Le sentiment de crise n'est pas la crise elle-même. Il traduit le vécu de la situation par tous ceux qui y sont impliqués.

l'opportunité de comprendre comment peuvent s'opérer des retournements comme celui par lequel Henri est passé au milieu de l'aéroport. Au moment où la situation devient insupportable, il prend le temps de tout arrêter. Il reconnaît son erreur, prend la mesure de sa responsabilité dans ce qui est en train de se produire et finalement agit de telle façon qu'il s'apaise et ramène de la sérénité dans l'organisation des équipes et l'accueil des rapatriés. La crise est aussi une invitation à un retournement dont l'enjeu pourrait être le passage d'un état de guerre à un état de paix. Dans cet article nous exposons les bases nécessaires à la compréhension de ce retournement et nous détaillons un outil comportemental destiné à le faciliter.

Événements et perception : crise et sentiment de crise

Première observation que nous avons d'ores et déjà esquissée, la crise résulte de la conjugaison d'un événement objectif et d'une perception individuelle. Bien sûr l'événement extérieur est exceptionnel. Il se caractérise par une activité inhabituelle, une rapidité de développement et un afflux d'informations provenant de sources multiples. Il se traduit aussi par une agitation exceptionnelle rappelant ce que certains nomment l'effet brownien. Cette nature d'événement brouille la perception des individus qui le subissent ou le gèrent. Elle produit des perceptions souvent exagérées qui confinent parfois à une forme de déconnexion de la réalité. D'où l'importance qu'il y a à distinguer la crise extérieure du sentiment de crise qu'elle produit et entretient.

Le sentiment de crise est différent de l'événement. Il traduit le vécu personnel de la situation par tous ceux qui y sont impliqués. Il se forme à partir du brouillage des perceptions provoquées par l'événement ini-



» tial. Ce sentiment de crise induit souvent des comportements excessifs allant de l'hyperactivisme au retrait le plus total de la situation aussi bien pour les victimes que pour les managers. Ainsi Henri se trouve-t-il débordé non pas par les événements eux-mêmes mais par un sentiment d'isolement et d'impuissance croissant qui s'installe en lui. Son vécu personnel de cet afflux de rapatriés se résume à un sentiment d'abandon qui n'a rien à voir avec la situation. En résumé, vu de l'extérieur, il s'agit de gérer un nombre inhabituel de personnes débarquant à Roissy, vu de l'expérience d'Henri, la prise en compte de ces rapatriés compte moins que le sentiment d'abandon qui l'habite et l'éloigne progressivement puis totalement de la gestion opérationnelle des événements.

Autre observation : le comportement des managers en situation de crise se teinte souvent d'un activisme forcené privilégiant la quantité de décisions à prendre et d'actions à mettre en œuvre à la qualité de celles-ci. Ils réagissent au surcroît d'activité par un surcroît de choses à faire. Tout comme Henri qui, pendant les premiers moments de son intervention, multiplie les initiatives pour faire face à l'afflux de problèmes à régler.

Il existe donc une corrélation entre l'événement extérieur et une perception modifiée de la réalité. La crise relève d'un événement initial objectif et le sentiment de crise relève du vécu de cet événement par les individus. Ce brouillage de la perception peut aller jusqu'au point où les individus eux-mêmes aggravent la situation qu'ils doivent au contraire apaiser, au point parfois de déclencher de nouvelles tensions. Les situations de crise seront alors d'autant mieux maîtrisées que les individus apprendront à distinguer entre leur perception de la réalité et cette réalité elle-même, dont ils pensent être prisonniers.

Le comportement des managers confrontés à une situation extrême se teinte souvent d'un activisme forcené.

Or distinguer la crise des perceptions nécessite une compréhension de la façon dont celles-ci se construisent et agissent sur les comportements en situation d'exception. Pour ce faire il nous faut revenir, dans un premier temps, à la façon dont nos perceptions s'agencent et agissent en temps normal et démontrer l'idée provocante, nous en convenons, selon laquelle nous excellons à maintenir des perceptions erronées sur la réalité comme si nous la fuyions en permanence. Nous appelons ce mécanisme le cycle d'incompétence habile ⁽¹⁾.

Du malaise personnel à la guerre inconsciente

Nous avons tous pu constater que notre perception du monde en mode normal est tronquée par des interprétations que nous posons sur les faits objectifs. Si pour un tel un compliment est une caresse affective, pour tel autre, il sera vécu comme une tentative de séduction ou pour un troisième comme une prise de pouvoir.

Dans tous les cas nous rajoutons des commentaires sur la réalité extérieure. D'une façon générale nous avons constaté que ces commentaires inconscients s'organisent selon un scénario qui nous fait traverser les événements dans une succession de quatre états très précis.

1. Le malaise initial. Le premier état que nous rencontrons se produit lorsque nous entrons en action. Si nous nous observons en action, nous constaterons que nous entrons toujours en situation empreint d'un certain sentiment de nous-mêmes, fugace, subtil mais bien présent. Ce sentiment peut s'apparenter à un vague malaise qui nous

> (1) Nous empruntons le terme « incompétence habile » aux travaux de Chris Argyris, professeur à Harvard, qui décrypte les mécanismes de défense entretenus par le comportement ou les dires des individus qui se trouvent en contradiction avec ce qu'ils affichent comme valeur ou comme conviction. Argyris démontre que les individus adoptent des routines défensives qui isolent nos modèles mentaux de tout questionnement ou remise en question.

envahit, tout comme, par exemple, ce directeur de la communication que nous avons rencontré, persuadé d'être celui que l'on sacrifiera en cas de pépin au sein de son entreprise. Ainsi pendant le débriefing de crise, Henri découvre que ce qu'il a vécu pendant les événements se produit aussi dans d'autres situations. Il commence progressivement à en décrypter les mécanismes. Il confesse, par exemple, qu'en se rendant habituellement dans des réunions de travail, il redoute systématiquement de rencontrer une indifférence générale aux propos qu'il tient ou aux propositions qu'il fait.

A bien y regarder, ces exemples sont des commentaires personnels sur la réalité car on imagine mal l'ensemble des participants à ces réunions se passer le mot pour s'accorder sur une indifférence générale à l'égard d'Henri. Il s'agit donc bien d'un malaise initial provenant d'une perception de soi au sein du monde, une projection sur la réalité dans laquelle nous évoluons qui déclenchera les étapes suivantes de notre scénario.

2. Le déploiement d'énergie. Si le premier malaise est profond mais fugace, agissant sur nous de manière sourde, le comportement qu'il déclenche va nécessiter une dépense d'énergie importante et sera cette fois beaucoup plus visible et reconnaissable tant à l'extérieur que par celui qui l'adopte. Pour faire face à ce premier sentiment de nous-mêmes, il nous faut enclencher une stratégie d'adaptation à la situation. Celle-ci consiste à fuir ce malaise par une débauche d'actions. Henri, qui cherche à tout prix à éviter l'indifférence dans ces réunions, se surprend régulièrement à parler exagérément fort et sur un ton agressif inhabituel. Son rythme d'élocution s'accélère car il faut, coûte que coûte qu'on l'écoute. Non pas qu'il soit convaincu de l'intérêt de ses propos mais parce qu'il lui faut accrocher un regard, une bienveillance,

éveiller un intérêt pour exorciser définitivement ce sentiment d'indifférence. Ce deuxième temps implique donc une compensation. La suractivité, la multiplication des initiatives est un symptôme de cette étape du scénario durant lequel nous cherchons à faire mentir le sentiment initial que nous avons de nous.

Mais ces stratégies d'adaptation comportementale nous amènent souvent à susciter inconsciemment ce que nous souhaitons fuir. A force d'efforts excessifs pour se sentir enfin important, Henri finit toujours par lire l'agacement dans les yeux de ses collègues. Le ton de ses propos achève de lasser ses interlocuteurs qui se détournent de lui. L'indifférence tellement redoutée se réalise ainsi comme une malédiction incessante, est-il persuadé, sans se rendre compte que son ton

agressif contraint ses interlocuteurs à se mettre en position défensive, que la vitesse excessive de ses propos nécessite une attention supplémentaire qui épuise les participants. Alors que nous avons tout tenté pour éviter que ce sentiment de malaise initial se reproduise, nous percevons dans l'attitude des autres que ces efforts ont été vains. Le malaise est devenu mal-être. Nous obtenons exactement ce que nous avons cherché à éviter au prix d'un effort démesuré.

3. La recherche de responsables. A ce moment précis du cycle, il nous faut supprimer la cause de cet échec. Et le scénario inconscient se poursuit dans un raisonnement habile nous conduisant à imputer aux autres les causes de notre échec. Nous voilà donc en train de rechercher tous les prétextes pour justifier notre impuissance à endiguer le mal-être qui nous envahit et pour nous retourner contre ceux que nous considérons comme les responsables. Henri fait généralement tout pour être entendu,

*Ces stratégies
d'adaptation
nous amènent
à susciter
inconsciemment
ce que nous
souhaitons fuir.*



» mais ses collègues semblent définitivement ne jamais rien comprendre. La cause en est simple, pense-t-il : ce qu'il propose ne les intéresse jamais. Le voilà confirmé dans ce qu'il supposait dès le départ. Il ressent alors du mépris pour ses interlocuteurs et devient en apparence lucide sur les raisons de leur désintérêt : « Ils sont trop impliqués dans les jeux politiques internes pour se sentir concernés. Ils ne sont pas assez compétents pour suivre ma réflexion. » Il accumule inconsciemment et habilement toutes les raisons qui pourraient justifier des représailles de sa part. Il se donne les moyens de déclarer une guerre à ses collègues en produisant les conditions nécessaires au dernier état du scénario.

4. La séparation. Dans le dernier état, le mal-être devient intolérable. Les prétendus responsables de ce mal-être nous deviennent insupportables et il nous faut quitter la situation, nous défaire d'eux dans l'espoir de retrouver un peu de paix et de calme intérieur. Nous cherchons alors la meilleure façon de nous retirer et de rompre avec cette difficile situation. Rapidement Henri n'en peut plus de ces regards indifférents et les réunions se terminent souvent de la même façon : il s'assoit et laisse la réunion se dérouler dans le mutisme le plus complet, faisant ainsi ressentir aux autres que lui-même est aussi peu intéressé par leur propos qu'ils l'ont été par les siens. La rupture est ainsi consommée. En se réfugiant dans un silence méprisant il déclare une petite guerre à ceux qui, croit-il, sont les principaux responsables de son incapacité à se faire entendre. A l'issue des réunions, il ressort pétri d'un malaise, celui-là même qu'il a cherché à éliminer depuis le début : un sentiment diffus d'indifférence. Henri va devoir à nouveau trouver une nouvelle stra-

*Le cycle
d'incompétence
habile se déroule
à notre insu
et influence
nos modes de
fonctionnement.*

tégie d'adaptation pour tenter d'exister en enclenchant un autre cycle d'incompétence habile.

Cet exemple démontre la logique implacable qui régit nos comportements, nos commentaires et nos perceptions : baptisé le cycle de l'incompétence habile. Nous avons choisi la symbolique du cycle car l'enchaînement de ces commentaires inconscients est répétitif et se reproduit en permanence. L'exemple d'Henri nous montre d'ailleurs que ce cycle nous conduit à sous-exploiter nos potentiels d'action en inhibant notre liberté de décision, et en cela il nous rend incom-

pétent. Ce scénario nous maintient d'emblée dans une vision biaisée de la réalité à l'image d'une erreur de visée. Au départ, le décalage avec la cible est minime mais plus les choses avancent et plus le petit décalage initial s'amplifie pour nous conduire à des positions en déconnexion totale avec les événements.

C'est pour cette raison aussi que nous parlons d'incompétence, non pas qu'il s'agisse d'une incompétence dans nos savoir-faire ou nos connaissances mais plutôt d'une incapacité à appréhender le monde tel qu'il est, sans autres commentaires. Nous avons aussi observé que ce cycle se déroulait à notre insu et que plus nous cherchons à le maîtriser et à le faire disparaître, plus il se dissimule et continue à influencer subtilement nos fonctionnements. En ce sens, il est habile. Habile aussi parce que tout semble se dérouler comme si nous excellions à rester fidèle à ce scénario inconscient même s'il nous conduit à des décisions et à des actions de rupture avec ceux avec qui nous aurions aimés être.

De la guerre inconsciente à la paix en conscience

En mode dégradé et plus spécifiquement en situation de crise, les commentaires que nous entretenons sur la réalité s'intensifient car il nous faut à tout prix rechercher des

repères connus dans une situation qui risque de nous échapper. Or rien ne nous est plus familier que ce cycle de perception qui nous habite en mode normal. Ainsi, quand les événements s'emballent, nos interprétations et nos commentaires sont exagérés. Certains diront qu'il s'agit de stress. Nous dirons plutôt que notre cycle d'incompétence habile tourne plus vite en créant en nous une confusion croissante au point que nous ne distinguons plus ce qui relève des perceptions de ce qui s'apparente à la réalité. Voilà aussi pourquoi les réactions d'Henri peuvent paraître excessives. Mais le cycle d'incompétence habile d'Henri lui donne au contraire le sentiment que tout cela est normal et cohérent.

Revenons sur l'épisode de l'aéroport et observons comment le cycle d'Henri se déroule. Comme il le confesse, Henri se trouve fréquemment empreint d'un sentiment dans lequel il se sent sans intérêt aux yeux des autres. Ceci produit un activisme important destiné à convaincre de l'intérêt de sa personne. L'appel qu'il reçoit en pleine nuit marque un point d'accélération de son cycle d'incompétence habile qui va progressivement le conduire à un isolement total. Ainsi, dès son arrivée à l'aéroport, si Henri enchaîne les initiatives, les appels et les réponses aux journalistes, c'est que, d'emblée, avant même d'entrer au cœur dans la situation, il est déjà guidé par ce sentiment d'indifférence chronique qui constitue son malaise initial. Sa frénésie d'action est le symptôme de ce malaise central qui le caractérise en mode normal. En cherchant à s'occuper de tout, y compris à s'improviser porte-parole auprès des journalistes, Henri saisit inconsciemment une opportunité pour fuir ce malaise par une débauche d'activités. Alors que sa mission est d'organiser un accueil et d'assurer un premier réconfort à des voyageurs brutalement déracinés, il s'isole, met en péril l'accueil, oublie cette mission de réconfort. Ce déploiement

d'énergie le conduit très vite à faire face, seul, à la gestion du dispositif de crise. Aucun renfort ne vient le soutenir, et pour cause, son cycle d'incompétence habile l'a conduit inconsciemment à concevoir une organisation dans laquelle il joue un rôle central sans aide ni support de sa hiérarchie, un dispositif dans lequel il est quasi certain de se trouver isolé et qui produira à un moment ou à un autre le sentiment d'indifférence dont il souffre en permanence.

Lorsqu'il fond en larmes au milieu des rapatriés, Henri découvre progressivement à quel point tout ce qu'il a fait, organisé, réglé pour faire face à la situation a contribué à cet isolement. Il réalise que personne ne lui viendra en aide et qu'il reste donc seul face à la crise. Au bout de cette dépense d'énergie inutile, il ne peut que s'en prendre à tous ceux qui auraient pu lui apporter de l'aide : sa responsable hiérarchique qui n'est jamais là au bon moment, ou son organisation tellement inhumaine qu'elle laisse ses salariés se débrouiller seuls même dans les pires moments. Il recherche des boucs émissaires qui selon lui sont à l'origine de son isolement et de l'indifférence qu'on lui témoigne dont il est finalement... lui-même responsable.

Dans l'aéroport pourtant, Henri va agir sur son cycle d'incompétence habile et enclencher des actions d'une nature nouvelle pour lui. Habituellement, il aurait continué à

s'activer et attendu la fin de la crise pour reprocher à ses équipiers de l'avoir abandonné. Mais, dans ce cas, les larmes l'obligent à s'arrêter et cet instant de recul inopiné lui permet de réaliser progressivement l'erreur qu'il a commise. Il prend conscience qu'il s'est mis seul dans cette situation et qu'il a produit inconsciemment les conditions de son isolement. A ce moment précis, les boucs émissaires qui défilaient dans sa tête n'ont plus lieu d'être et il prend la

Dans des contextes de stress, il nous faut à tout prix chercher des repères connus dans une situation qui nous échappe.



» mesure de sa responsabilité personnelle dans ce qui est en train de lui arriver. Tant qu'il cherchait des responsables à sa propre situation, il ne pouvait qu'imaginer des solutions de sortie contre ceux-là mêmes à qui il reprochait de l'avoir laissé tomber. Il aurait pu alors continuer à tout faire seul jusqu'à l'épuisement, en courant le risque de désorganiser totalement l'accueil et d'aggraver la crise, ceci sous l'œil des journalistes. Il aurait pu aussi tout laisser tomber, ce qui aurait vraisemblablement débouché sur une désorganisation complète de l'accueil. Ces deux solutions n'auraient été que des tentatives d'imputer son échec à ces boucs émissaires.

Or le changement de perception puis d'attitude qui se produit l'amène à passer d'une série de réactions en chaîne contre les autres à une décision d'agir avec et pour les autres. Il fait ce qu'il n'aurait jamais envisagé jusqu'alors : demander de l'aide et du support. Cette décision débloque la situation et fluidifie le dispositif d'accueil pour l'ensemble des acteurs. Henri se sent déchargé de tâches qu'il n'avait pas à prendre en charge et peut se concentrer sur les contours essentiels de sa mission. Les équipes s'apaisent et deviennent plus efficaces car Henri, jusque-là, faisait peser le poids de ses difficultés sur leurs épaules. Les renforts mobilisés pour le soutien se sentent aussi valorisés d'intervenir alors qu'Henri n'avait pas jugé préalablement bon d'y recourir. L'accueil offert aux rapatriés s'en ressent et s'améliore. Par cet acte posé consciemment, demander une aide, et le retournement de perceptions qui l'a précédé, Henri a trouvé de l'apaisement pour lui-même et a permis de fluidifier l'ensemble d'une organisation qu'il avait contribué à bloquer. Il est passé d'un cycle d'incompétence habile porteur de tensions et de guerres intestines à un acte rééquilibrant dont toute l'organisation tire bénéfice.

*Il est difficile
mais possible de
distinguer entre ce
qui relève de nos
interprétations
et ce qui est
objectif.*

De la plainte à l'apprentissage

En situation normale tout comme en situation de crise, il est difficile mais possible de discerner ce qui relève de nos interprétations de ce qui est objectif puis d'agir pour apaiser les situations. En ce sens, le retournement vécu par Henri au milieu de l'aéroport est exemplaire car il transforme une situation de crise en source d'apprentissage personnel et organisationnel qui profite à tous. Autant dans ses réunions de travail habituelles Henri déroule inconsciemment le scénario jusqu'à son terme, c'est-à-dire jusqu'à la rupture, autant au milieu de l'aéroport il parvient à l'interrompre et prendre les décisions conscientes qui améliorent la situation. Mais, pour cela, il est nécessaire, à son image, de passer de la recherche de boucs émissaires à la reconnaissance de sa propre responsabilité puis de retourner la plainte en capacité de décision et d'action.

Ce passage n'est pas chose aisée tant nous préférons rester fidèle à notre cycle d'incompétence habile qui nous donne le sentiment de notre identité. Cette démarche réclame un dépassement du cycle. En ce sens, il est d'abord nécessaire de le reconnaître à l'œuvre pour pouvoir le dépasser et agir. Au contact d'Henri, puis par l'observation de nombreuses situations similaires et grâce à des vécus personnels, nous avons expérimenté un protocole de retournement individuel en situation de crise. Il permet à l'individu en action de discerner avec plus de conscience ce qui se déroule puis de réajuster son comportement et faire ainsi progresser les dispositifs gestionnaires.

Lorsque les événements s'emballent de façon exagérée et que notre malaise devient aigu au point que nous en prenons conscience, nous sommes en capacité d'agir sur notre cycle d'incompétence habile. Ce malaise personnel qui nous habite devient notre meilleur indicateur. Il nous signale que

notre cycle d'incompétence habile est en route et nous interpelle en nous ouvrant la voie à une solution. Notre malaise nous réveille aux événements en route. C'est à cet instant précis que le protocole permet d'effectuer le même retournement qu'Henri. Il se déroule en sept étapes :

► **1. Basculer en position d'observation, en marquant un arrêt physique.** La décision de se mettre en recul est certes difficile car s'arrêter dans un contexte où règne la vitesse d'exécution requiert une certaine force de décision. En tout cas, si nous le pouvons, prendre quelques minutes de silence et d'immobilité en s'asseyant dans un endroit calme permet d'introduire une rupture de rythme salutaire.

► **2. Nommer son état intérieur.** Ce temps d'arrêt s'accompagne d'un questionnement personnel : quelle est ma perception de moi-même ? Suis-je fatigué, stressé, agité, disponible, opprimé, effrayé, calme, trop calme... ? Si les réponses traduisent un état d'être positif, nous pouvons reprendre le court de nos actions. S'il nous est difficile de répondre à la question avec certitude ou si nous sentons que la situation induit un sentiment peu agréable de nous-même, nous proposons de poursuivre le questionnement quelques secondes jusqu'à identifier l'adjectif qui nous qualifie au mieux dans l'instant.

► **3. Chercher des boucs émissaires extérieurs.** La fin de l'étape précédente est signalée par la montée naturelle de reproches silencieux à propos de ceux que nous considérons comme les responsables de cet état intérieur. Nous préconisons de ne pas nous brider en cet instant. Au contraire, nous encourageons ce penchant naturel à trouver des coupables à notre état, voire à exagérer le flot de reproches qui nous gagne peu à peu. Bien sûr, ces reproches ne doivent pas s'exprimer ouvertement.

► **4. Passer du reproche à la vision neutre.** En laissant libre cours à nos accusations, celles-ci se tarissent car nous finissons par en per-

cevoir l'exagération. Nous commençons alors à comprendre pourquoi nos boucs émissaires ont agi de telle façon et en quoi nous sommes aussi responsables de la situation. Naturellement, nous allons expérimenter une première détente et, à notre surprise, la perception que nous avons de la situation va progressivement se neutraliser.

► **5. Comprendre le caractère répétitif de la situation.** N'oublions pas qu'il s'agit de débusquer un cycle d'incompétence habile. En ce sens, comme nous l'avons expliqué, il produit régulièrement les mêmes sentiments. Sans que les situations ne soient forcément identiques, nous les vivons comme telles. Lorsque la situation est neutralisée, il est possible que nous soyons gagnés par un souvenir dont la situation actuelle sera le reflet. Les personnages, l'ambiance de la

Lorsque notre malaise devient aigu au point que nous en prenons conscience, nous sommes à même d'agir dessus.

situation et les sentiments qui l'accompagnent nous paraissent familiers comme si le caractère répétitif de l'événement nous devenait évident. Et nous voilà en train de penser de façon neutre : « Tiens... C'est la même chose ! ». C'est le signe que nous répétons sim-

plement un scénario comportemental que nous avons l'habitude d'adopter, tout comme Henri se comporte de la même façon en réunion et dans son aéroport. Cette comparaison passé-présent apaise notre malaise simplement parce qu'elle nous permet de comprendre que notre malaise résulte d'une méprise entre une réalité teintée par notre cycle et les faits réels tels qu'ils se présentent. Nous sommes alors à même de distinguer nos perceptions des événements réels.

► **6. Envisager des actions de rééquilibrage.** Forts d'une compréhension précise de ce qui se passe, nous pouvons envisager les actions les plus efficaces à mettre en place pour apaiser la situation. Il s'agit en général d'actes simples, parfois peu visibles. Ils peu- ➤➤

» vent concerner notre personne mais aussi l'organisation dans son ensemble.

► 7. Choisir et mettre en place une action.

Parmi les différentes actions possibles, il nous faut en sélectionner une en particulier. Nous suggérons que la plus facile, la plus simple soit l'objet de notre choix. Nous proposons qu'elle soit mise en place et que nous en observions les effets induits. Si la situation s'aggrave, l'action a été mal évaluée et nous devons donc en choisir une nouvelle et retenter de la mettre en œuvre.

Ce protocole, s'il est maîtrisé, est un outil d'une redoutable efficacité car, grâce à lui, nous pouvons avoir prise sur les crises. Il nous amène à faire la distinction entre notre perception et les faits objectifs en nous ramenant vers l'identification de notre cycle d'incompétence habile puis en nous permettant d'identifier nos champs d'actions possibles dans une situation qui, a priori, nous dépasse.

Le fait de prendre conscience du caractère répétitif de nos réactions dans tel type de situation permet de progresser.

La rencontre avec Henri a été pour nous un temps capital de notre pratique professionnelle. Nous constatons, en effet, une certaine inefficacité des dispositifs gestionnaires déployés par nos soins. Si, d'un point de vue collectif, ils permettaient une meilleure maîtrise des situations, la mise en cohérence des actions et suscitaient de la réassurance dans les équipes, nous constatons que les individus étaient souvent emportés dans des actions non planifiées par souci de bien faire ou par panique tout simplement. Nous avons le sentiment que les perceptions des individus s'altéraient sous la pression des événements. Henri nous a ouvert la voie vers l'expérimentation d'un outil qui permet aux individus de reprendre en main des situations à très fort niveau d'intensité émotionnelle. Cet outil nous semble présenter des avantages peu communs : il ne demande aucune technicité particulière, il est accessible à tous et facilement maîtrisable dans tous les contextes. ■