

**LES SIX
PILIERS
DE LA
COOPÉ-
RATION**

VINCENT BERTHELOT

**LES SIX
PILIERES
DE LA
COOPÉ-
RATION**

**DANS LA PEAU D'UN PILOTE DE CHASSE,
CONSTRUISEZ UNE NOUVELLE MÉTHODE DE TRAVAIL**

**PRÉFACE DE L'AMIRAL PIERRE VANDIER,
MAJOR GÉNÉRAL DES ARMÉES**

DUNOD

Éditorial : Innocentia Agbe et Églantine Assez

Couverture : Studio Dunod (Nicolas Wiel)

Fabrication : Marine Stephan

Mise en pages : PCA

Réalisation des graphiques et schémas : Thomas Bouyeron

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-084868-3

En souvenir de Flav, mon ami.

Sommaire

Préface	9
----------------------	---

Introduction	11
---------------------------	----

CHAPITRE 1

Les valeurs de la coopération de haute intensité

Du contrat moral.....	19
Mise en situation – Baptême du feu.....	20
Analyse de la situation et résolution	30
Mettre en place les valeurs 3-CO.....	35

CHAPITRE 2

La conscience

Pleinement conscient, pleinement présent, pleinement disponible.....	41
Mise en situation – Rifi au dojo	42
Analyse de la situation et résolution	49

CHAPITRE 3

L'envie

Au-delà de la simple motivation	61
Mise en situation – Coup de chaleur en Afrique noire.....	62
Analyse de la situation et résolution	70

CHAPITRE 4

La confiance

L'interaction de confiance	83
Mise en situation – Vertiges en Atlantique	83
Analyse de la situation et résolution	88
Définir son triangle de confiance	98

CHAPITRE 5

L'énergie

L'énergie individuelle et collective.....	107
Mise en situation – Mission impossible.....	107
Analyse de la situation et résolution	116

CHAPITRE 6

La communication

Un effort pour un effet.....	127
Mise en situation – Une mission peut en cacher une autre... ..	128
Analyse de la situation et résolution	136

CHAPITRE 7

L'enseignement

La capacité à dégager des enseignements.....	149
Mise en situation – Réunion sous tension	150
Analyse de la situation et résolution	164

Conclusion	169
-------------------------	-----

Postface	171
-----------------------	-----

Préface

« Miroir, 15, Rocky¹ »
Voilà ce que j'ai annoncé sur la fréquence à chacun de mes appontages. De jour comme de nuit, au premier comme au dernier, jeune pilote comme commandant de flottille.

Trente secondes après cette annonce, la crosse du Rafale tape le pont du porte-avions, dans la zone des « brins », si le tandem pilote-officier d'appontage a bien travaillé. Contrairement à une piste sur terre de presque trois kilomètres, celle du porte-avions ne fait que deux cents mètres. Pour s'arrêter, on ne peut pas freiner. Il faut qu'un crochet situé à l'arrière de l'avion, dix mètres derrière le siège du pilote, accroche l'un des trois câbles d'acier, les brins, qui traversent le pont. À sa vitesse d'approche, la crosse les survole en un tiers de seconde.

Que ce soit après un simple vol d'entraînement ou au terme de six heures d'une mission de combat en territoire ennemi, c'est le signal du dépassement de soi, de la lutte contre la fatigue, contre la peur, contre le doute, contre ses propres limites. C'est la rigueur « jusqu'au bout ».

Au-delà d'un exercice de haute voltige avec soi-même, apponter est aussi un remarquable travail d'équipe. Poser les quinze tonnes du Rafale Marine lancé à 300 km/h vers les quarante-deux mille tonnes du porte-avions, cela relève de l'horlogerie fine. Que ce soit pour l'avion ou le navire, les vitesses doivent être réglées au nœud près, les caps au degré près, l'altitude au pied près, le rendez-vous à la seconde près.

1. Annonce réglementaire du pilote qui arrive en phase d'appontage : indicatif, pétrole restant et bonne vision du système d'aide à l'appontage.

« Miroir, 15, Rocky »

Cette phrase est donc aussi le signal de la confiance. Celle que l'on accorde, autant qu'on la reçoit, de l'officier d'appontage qui devra guider sans hésitation l'avion dans la bonne trajectoire, de l'atomicien qui fournira la vapeur nécessaire pour atteindre la bonne vitesse, du barreur, du mécanicien, du radariste... Sur le Charles de Gaulle, ils sont près de deux mille puissamment unis par ce lien de confiance.

Quand la crosse prend dans les brins, c'est une victoire collective, preuve à chaque occasion que la force de l'équipage dépasse de loin la somme des intelligences individuelles.

Dans cet ouvrage, le capitaine de corvette Berthelot partage son expérience. De ses premières heures de vol sur CAP10 au commandement de l'escadrille 57S, il a connu un beau parcours au sein de l'aéronautique navale.

Les valeurs qu'il décrit sont celles de la chasse embarquée, de l'aéronavale, de la Marine, mais aussi de toute organisation qui combat, c'est-à-dire qui affronte l'incertitude, l'imprévu, qui cherche des solutions et refuse d'abandonner.

Puisse cet ouvrage inspirer celles et ceux qui travaillent à remporter en équipe de grandes comme de petites victoires.

Amiral Pierre Vandier,
Major général des Armées

Introduction

Je m'appelle Ponch. Ponch, c'est mon nom de guerre. Chaque pilote de combat en possède un, discrétion en opération oblige. Ces sobriquets-là, vous ne les choisissez pas, ils vous sont attribués par vos pairs. Pour ma part, cela fait vingt et un ans que je porte le mien. À tel point que personne ici ne m'appelle plus par mon prénom. À tel point qu'aucun des jeunes pilotes ne connaît l'origine de mon surnom : le « Poncherello » de *Chips*¹ n'est pas de leur génération...

Au moment où paraîtra cet ouvrage, j'aurai passé la moitié de ma vie au sein de l'aéronautique navale. Une institution que je serai sur le point de quitter. Pourquoi ? Parce que tout leader est voué à être remplacé un jour : place aux jeunes ! Je partirai heureux, avec le sentiment du devoir accompli, celui d'avoir inspiré et transmis. N'est-ce pas la seule chose qui compte finalement ?

Pilote de chasse sur porte-avions, j'ai à mon actif des milliers d'heures de vol, des centaines d'appontages et des dizaines de missions de combat. J'ai formé de très nombreux pilotes, dont une trentaine de leaders au sein du groupe aérien embarqué. Mais peu importent les chiffres, car on pourra toujours leur faire dire ce qu'on veut...

En 2002, sans aucune expérience aéronautique, j'ai tenté la sélection des pilotes de l'Aéro. J'en ai rêvé, j'ai osé – *rien à perdre, tout à gagner* – et c'est passé : tour à tour, je suis devenu équipier opérationnel, sous-chef de patrouille, chef de patrouille, chef de mission, commandant des opérations, commandant d'unité... Durant toutes ces années, j'ai mis du

1. Série télévisée américaine diffusée entre 1977 et 1983.

cœur à l'ouvrage, et mes tripes sur la table. Question de tempérament. Question d'éducation.

Cela n'a pas été un long fleuve tranquille, loin de là ! J'ai essayé et commis des erreurs. J'ai réessayé et me suis entraîné dur, encore et encore. Alors j'ai réussi et réalisé des choses d'envergure, en menant à bien des missions complexes dans des machines qui emmènent leur opérateur aux limites de l'humain. J'en suis fier. Mais humblement. Car je n'ai pas le monopole de la performance. Aucunement.

Si l'on regarde les choses avec attention, mon quotidien n'est que le reflet des problématiques rencontrées par les cadres en entreprise, un miroir grossissant de notre société, hyper-connectée, où urgence et immédiateté font loi ; où la charge cognitive est exacerbée et la compétition acharnée. Oui, en ce sens, le travailleur post-moderne, quel que soit son domaine d'activité, est comme un commandant d'aéronef évoluant en zone contestée !

Pour ma part, si j'ai perduré dans la chasse embarquée, ce n'est pas seulement grâce à mon opiniâtreté. C'est d'abord parce que mon institution aura toujours été une bonne mère, avec une seule et même règle de vie : donner beaucoup et recevoir plus encore, une ligne simple qui vous fait aimer le goût de l'effort et vous lever chaque matin avec envie.

Si j'ai duré toutes ces années aux commandes d'avions à réaction, c'est aussi grâce à mes instructeurs – Lulu, Rir, Largo, Crouz, Desbois... – qui m'ont montré la voie avec exigence et bienveillance, deux valeurs ô combien complémentaires, en me laissant à chaque étape de ma progression toujours un peu plus d'autonomie. Merci mes amis.

Au sein de notre groupe, nous avons coutume de dire qu'il n'y a pas de bons pilotes mais qu'il n'y a que de vieux pilotes. À la fois par humilité, parce que dans notre environnement,

en manquer peut tuer, mais aussi et surtout parce que les jeunes apprentis apprennent toujours des vieux sages, ces derniers n'ayant jamais oublié qu'un jour ils ont été à la place de ceux qu'on instruit. Ce compagnonnage continu à l'intérieur d'une marine faite de règles explicites et de valeurs partagées, offre à chaque membre d'équipage une grande capacité d'expression et d'évolution; en somme, une grande liberté dans un cadre pourtant strictement défini, paradoxe des armées s'il en est. Autrement dit, en favorisant la cohésion du groupe et l'épanouissement de chacun en son sein, ce type de système crée les bases de l'entreprise apprenante et résiliente. Il construit les fondations des organisations performantes dans la durée.

Cependant, aucun système n'est parfait. À l'instar d'un certain nombre d'autres organisations évoluant dans des environnements tout aussi complexes, la chasse embarquée, cette grande Dame centenaire encore très agile, pourrait parfois être qualifiée de... trop discrète. Presque secrète. Effectivement, un peu comme dans un village gaulois, elle aurait tendance à ne transmettre ses compétences opérationnelles les plus riches qu'au travers d'une espèce de « bouche-à-oreille druidique », seulement réservée à une poignée d'initiés; dans notre cas, les pilotes de combat du groupe aérien embarqué.

Évidemment, je ne vous parle pas ici de compétences techniques ou tactiques, bien heureusement, celles-ci sont toutes écrites; gravées dans le marbre pour certaines, elles n'auraient de toute façon pas leur place dans cet ouvrage (d'ailleurs, si nous devons superposer l'ensemble de nos documentations et doctrines d'emploi, la tour ainsi formée viendrait crever le plafond : vive le numérique!).

Non, je vous parle de toutes ces qualités à la base du travail en équipe – des compétences émotionnelles, interpersonnelles, non techniques – aujourd'hui tant évoquées dans le monde de l'entreprise et pourtant si mal partagées; des *soft*

skills susceptibles de transformer chacun d'entre nous en un collaborateur ou un leader de confiance mais malheureusement jamais réellement enseignées. Car, depuis notre plus jeune âge, on nous explique ce qu'il faut atteindre mais pas vraiment de quelle façon et on nous enseigne de très nombreuses matières avant même de nous avoir inculqué la meilleure manière d'interagir avec nos semblables...

Pourtant, s'il est indéniable que le savoir-faire seul suffira rarement, il est tout aussi certain que le savoir-être, lui, pourra faire la différence le jour J. C'est pour cette raison qu'il doit devenir un prérequis à toute mission; il y a donc un véritable état d'esprit à développer pour chaque projet, et c'est l'objet de l'humble témoignage que vous avez désormais entre les mains. Car, durant toute ma carrière, j'ai observé, analysé et participé activement à la transmission des savoirs entre les générations de pilotes marins. J'en ai été l'acteur mais aussi le scribe : j'ai pris des notes et rempli des carnets entiers d'anecdotes et de moments de vie.

Dernièrement, comme pour clore ce premier chapitre de ma vie professionnelle, j'en ai synthétisé les pensées et les idées. Aujourd'hui, je suis très heureux de pouvoir vous proposer ma vision du travail en équipe, au travers d'une méthode de coopération qui s'articule autour de trois valeurs essentielles, que j'ai nommées les « 3-CO » pour co-responsabilité, co-protection et co-construction (chapitre 1). Je vous ouvre également ma boîte à outils des compétences humaines qui me semblent indispensables à la construction des échanges et des interactions entre collaborateurs, des notions fondamentales qui vous permettront d'incarner les « 3-CO » et que j'ai regroupées sous six piliers : conscience, envie, confiance, énergie, communication et enseignement (chapitres 2 à 7).

Ce livre n'est pas une thèse. Il a été conçu comme un support opérationnel, agrémenté d'outils et de conseils pratiques. Il ne poursuit qu'un seul objectif, celui pour vous, chère lectrice,