

La plongée : Un sport d'équipe



Mémoire d'instructeur régional

Sotirios Vlachos

Comité Régional
Rhône – Alpes – Bourgogne – Auvergne

Septembre 2004

| | |
|--|----|
| Remerciements | 5 |
| Introduction | 7 |
| I. Pourquoi une équipe pour une plongée ? | 9 |
| a. Les acteurs d'une plongée | 9 |
| b. Les statistiques d'accidents | 12 |
| II. Comment se comporte une équipe ? | 15 |
| a. La dynamique d'équipe | 15 |
| b. Les différents rôles | 17 |
| c. L'évolution d'une équipe | 20 |
| d. Le leader | 25 |
| La vision à long terme | 25 |
| Une communication efficace | 26 |
| Savoir déléguer les pouvoirs | 26 |
| Savoir se comprendre soi-même | 27 |
| e. Les sources du pouvoir | 28 |
| L'autorité comme pouvoir | 29 |
| Le savoir comme pouvoir | 29 |
| Le réseau des relations comme pouvoir | 29 |
| Le contrôle des ressources | 30 |
| Prise de décisions et pouvoir | 30 |
| Les pathologies du leader et de son groupe | 30 |
| f. La gestion des conflits | 31 |
| III. Quelle formation pour quel plongeur ? | 35 |
| a. La sensibilisation au problème | 35 |
| b. L'autonomie d'évolution dans l'eau | 35 |
| c. La conduite de palanquée | 37 |
| d. La direction de plongée | 39 |
| e. L'enseignement | 42 |
| IV. Conclusion | 43 |
| Bibliographie | 45 |

Remerciements

Mes sincères remerciements vont à mes deux parrains **Pierre Duvivier** et **Michel Courteix** pour leur confiance en moi et pour m'avoir guidé tout au long de mon stage d'instructeur régional. C'était d'ailleurs Pierre qui a attiré mon attention sur les problèmes de gestion du groupe dans le monde de la plongée.

J'ai passé toutes les étapes de ma formation de plongeur au sein de la ligue d'Auvergne et du comité interrégional RABA. Voici maintenant l'occasion de tous les remercier : moniteurs, élèves et coplongeurs. Ils sont tous entre-temps devenus amis.

Ce mémoire doit beaucoup aux camarades de mon club de plongée du CERN qui ont accepté de mettre en pratique, depuis longtemps, les idées décrites ici. Un merci particulier à Pascal Fernier et Bernard Bartholome qui ont mis beaucoup de leur temps à lire ce texte et à corriger toute faute apparente. Évidemment, les fautes qui restent encore dans le texte sont dues à la seule inattention de l'auteur.

Introduction

La plongée est une activité qui se pratique en général en collectivité. Les besoins en matériel et en organisation, mais surtout les considérations de sécurité rendent la pratique individuelle de la plongée prohibitive. Les différents niveaux techniques des plongeurs (dans le cadre de la FFESSM) correspondent bien à différents niveaux de prérogatives et de responsabilités au sein d'une palanquée ou d'un groupe de plongeurs. Un niveau 2 est responsable de son camarade de même niveau pendant une plongée en autonomie. Un niveau 4 doit assurer le retour au bateau des membres de sa palanquée (probablement de niveau inférieur). Un directeur de plongée doit tout faire pour que l'ensemble d'un club plonge en sécurité. Mais à quel moment dans l'enseignement de la plongée ces plongeurs ont-ils appris ce qu'on attend d'eux dans le cadre d'une activité collective ?

Évidemment, ce que l'on appelle « conduite de palanquée » fait partie des aptitudes nécessaires pour avoir un niveau 4 ou 5, et les critères d'évaluation des candidats sont définis dans le manuel du moniteur. Ce mémoire va essayer de mettre la plongée dans la perspective d'un sport d'équipe ou chaque participant a un rôle bien défini pour que l'équipe gagne (ou dans le cas de la plongée pour que chacun sorte de l'eau en sécurité). Ce serait une grande satisfaction personnelle si ce mémoire arrivait à fournir quelques éléments de formation à la gestion de la plongée comme activité d'équipe.

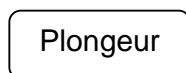
Cet ouvrage ne prétend pas introduire de nouveaux éléments dans la pratique ou l'enseignement de la plongée. Ce n'est ni le fruit d'une recherche scientifique ni le résultat d'une approche académique à un problème particulier des activités subaquatiques. Il s'agit d'un véritable mémoire dont le simple but est de présenter certaines connaissances de différents domaines appliqués à la plongée. Son intérêt est la sensibilisation des pratiquants et enseignants aux différents problèmes liés à la gestion d'une équipe de plongée. Une grande partie de ce mémoire est aussi consacrée à la forme et au contenu d'un enseignement spécifique de la plongée comme sport d'équipe. Ce n'est pas une proposition de modification du contenu actuel de chaque niveau de plongée, mais une proposition d'éléments concrets ayant pour but de former les plongeurs à remplir leurs prérogatives.

Le texte est divisé en trois parties : La première essaie de répondre à la question « pourquoi on plonge à plusieurs? ». La deuxième est une introduction à la théorie des organisations qui permet de comprendre les bases de fonctionnement et de gestion d'un groupe (avec une attention particulière aux applications et exemples tirés du monde de la vie associative). La troisième partie est une série de propositions d'enseignement supplémentaire à introduire dans la préparation des différents niveaux de plongeurs et de leurs cadres.

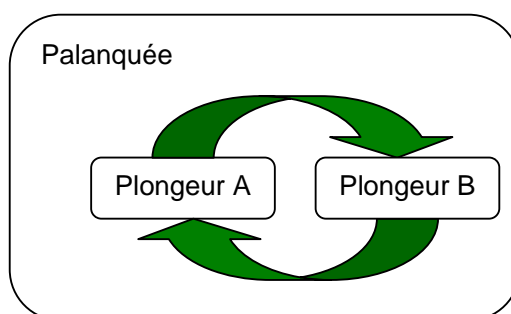
I. Pourquoi une équipe pour une plongée ?

a. Les acteurs d'une plongée

D'un point de vue simpliste, il suffit qu'une personne avec tout le matériel adapté décide d'effectuer une immersion pour qu'elle soit considérée comme plongeur. Cette personne pourrait même croire qu'avec un entraînement suffisant, elle serait capable de plonger en toute sécurité :



Depuis longtemps, les plongeurs ont pris conscience qu'effectivement l'unité élémentaire capable de faire une plongée n'est pas un plongeur, mais une palanquée, autrement dit une équipe d'au moins deux plongeurs :



(pour des raisons de simplification dans les différents schémas une palanquée est représentée comme un ensemble de deux plongeurs). Comme représentée ici, une palanquée n'est pas seulement deux plongeurs qui plongent au même lieu à la même heure. Un élément très important est l'interaction entre ces deux plongeurs (représentée par les deux flèches). Interaction avant, pendant et après la plongée. Interaction qui augmente la marge de sécurité (de l'activité) pour les deux plongeurs. Avant, pendant et après une immersion, cette interaction est nécessaire :

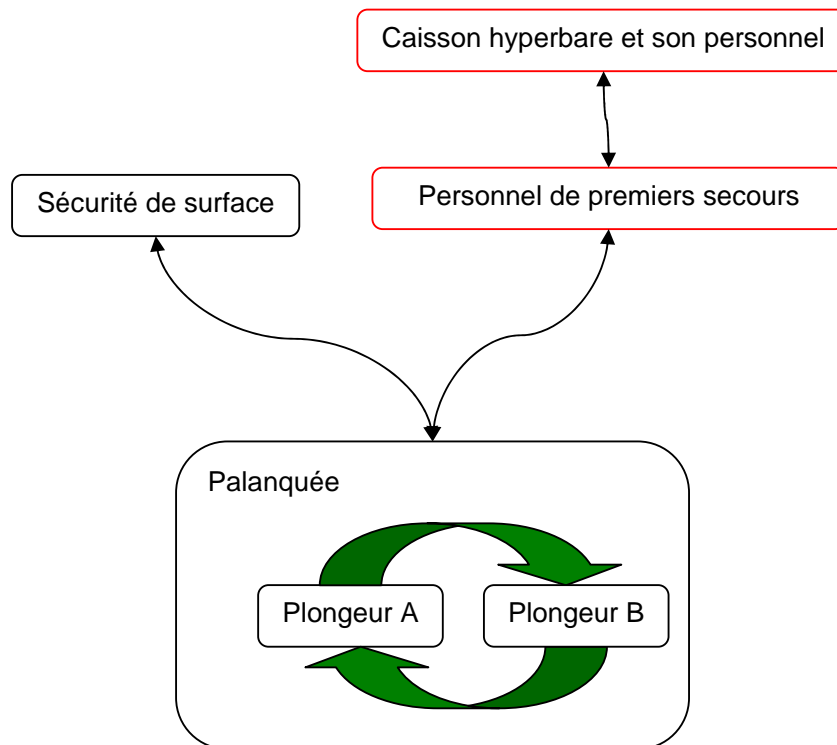
- Avant la plongée (La préparation) : vérification mutuelle du matériel, planification de l'immersion, dispositifs de sécurité en surface, etc. Aussi ne faut-il pas négliger la vérification de l'aptitude à plonger de chaque coéquipier (état de santé physique et mentale !),
- Pendant la plongée : l'exécution du plan prévu (avec observation mutuelle entre les plongeurs). Tout membre de la palanquée est prêt à (et a la formation pour) intervenir en cas d'accident (ADD, narcose, panne de matériel, essoufflement, givrage, etc.). En dehors de cette fonction d'observateur de l'autre, le coéquipier de plongée offre : un point de référence visuel pour l'orientation et la remontée à la bonne vitesse ; une source indépendante d'air et un moyen supplémentaire de contrôle de la décompression ; ainsi qu'une dernière vérification en surface du matériel (bubble-check),

- Après la plongée : L'expérience acquise va servir de base pour les prochaines immersions. L'analyse et l'évaluation de la performance se font en groupe.

La plupart de ces actes ne peuvent pas se faire « en solitaire » (du moins sans un entraînement spécifique et assez compliqué). Il faut aussi noter ici que même dans le monde des plongées extrêmes on voit rarement une personne seule faire une plongée. Les plongeurs « solitaires » sont accompagnés par toute une équipe en surface et pendant les différentes phases de la descente et la décompression. Il ne faut pas sous-estimer certaines contraintes du milieu sur un plongeur en immersion :

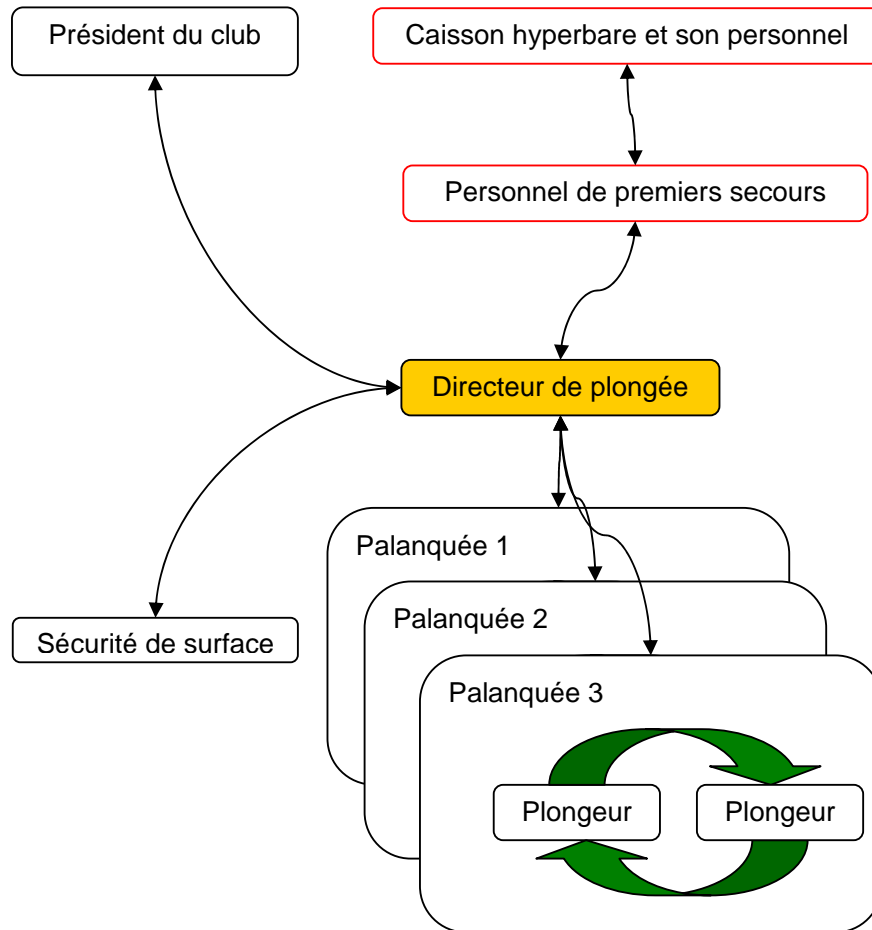
- un champ de vision restreint par le masque,
- restriction des mouvements due à la combinaison et au matériel porté,
- modification des sensations proprioceptives et auditives,
- besoin de réaction dans un laps de temps limité.

La notion de palanquée comme équipe de plongée ne concerne pas seulement la partie de l'activité qui se passe effectivement dans l'eau. Il faut ajouter toute personne nécessaire à un bon déroulement de l'immersion et surtout cela à une garantie de bonne réaction face à toute situation d'urgence ou d'accident. On ajoute alors dans l'équipe de plongée le préposé à la surveillance depuis la surface, le personnel de premiers secours et le personnel médical. Il peut paraître étrange de parler ici du personnel du caisson hyperbare, mais qui voudrait plonger tout en sachant que ce personnel est par exemple en grève ? En ce qui concerne la surveillance de surface, il faut qu'elle soit confiée à une personne apte à pouvoir bien réagir face à toute situation. Ceci nécessite une préparation spécifique.



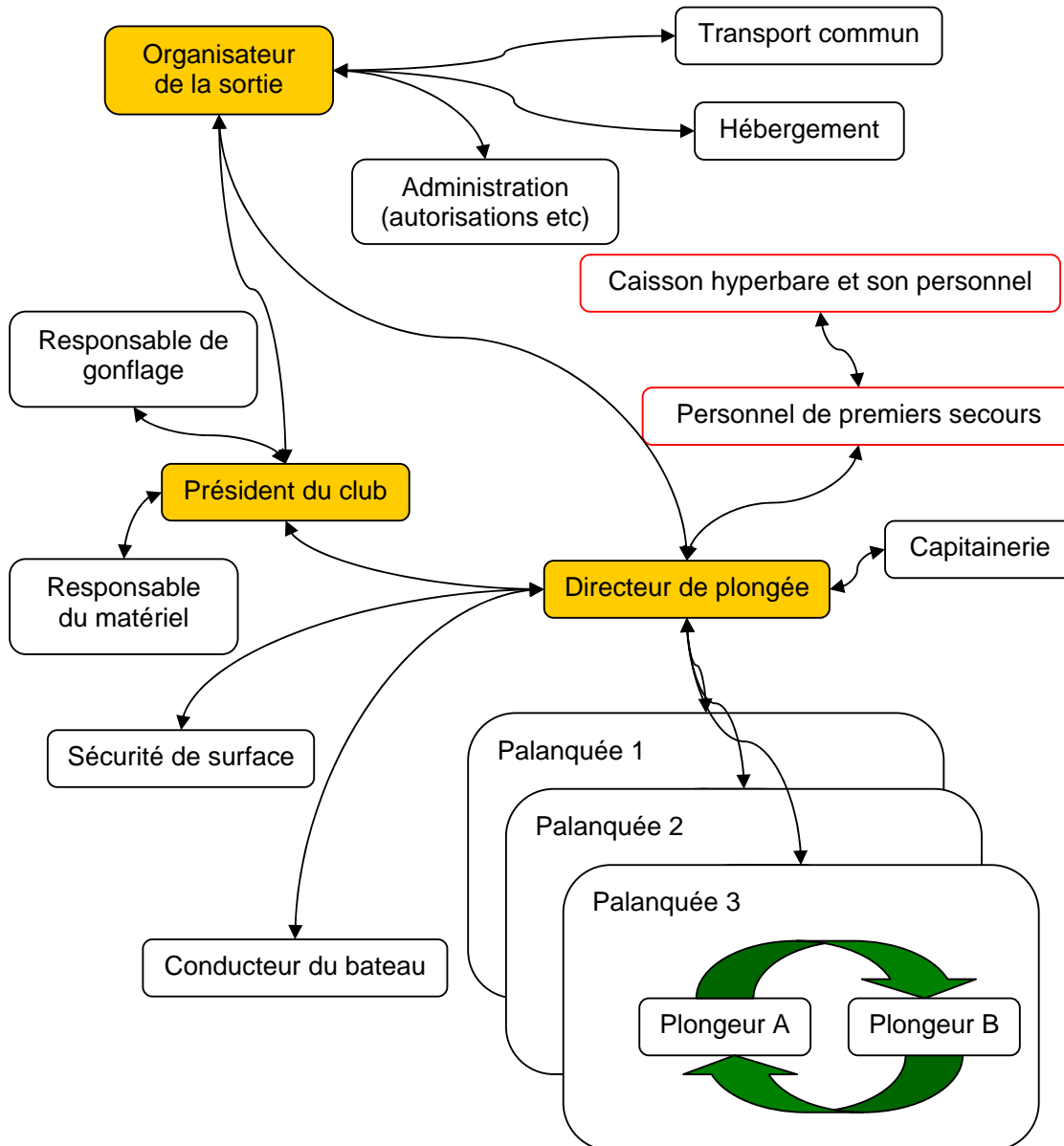
Dans le cadre d'un club de plongée, on se trouve rarement devant une seule palanquée prête à s'immerger. On doit faire face à une gestion de

plusieurs équipes de plongeurs qui désirent plonger au même lieu. Les rôles du directeur de plongée sont justement la coordination des équipes et la garantie que toutes les règles de sécurité sont mises en place. Il suit les palanquées dans la préparation de leur plongée, pendant l'immersion (temps d'immersion et de sortie de l'eau), mais aussi après la sortie de l'eau (pour détecter d'éventuels accidents). Il s'assure qu'une surveillance de surface est installée en place (normalement avec au moins un plongeur équipé prêt à intervenir). Le président du club a lui aussi un rôle à jouer dans l'organisation (ce n'est pas par hasard qu'il est le seul autorisé à nommer comme directeur de plongée un plongeur suffisamment préparé à cette tâche) :



Il est clair que le cercle des personnes impliquées pour faire plonger quelques membres d'un club est assez étendu. Il suffit d'imaginer l'organisation d'une sortie club pour voir qu'il reste encore beaucoup d'autres rôles à remplir. Toutes les questions relatives à l'organisation de la sortie sont à résoudre par un organisateur (qui doit établir une relation avec toute une liste de personnes, allant du chauffeur du bus jusqu'au propriétaire de l'hébergement sur place en passant par les autorités locales pour obtenir les autorisations nécessaires, etc.). Le président du club doit s'assurer que le matériel est bien révisé et que le compresseur fournit de l'air propre. Pour cela il doit interagir avec les responsables correspondants. On peut y ajouter

le conducteur du bateau (mais il est évident qu'il reste encore bien d'autres acteurs nécessaires au bon déroulement d'une plongée club):



Il est évident que nous parlons ici de rôles différents et pas de personnes différentes, car une personne peut remplir plusieurs rôles à la fois. À titre d'exemple extrême le directeur de plongée peut être aussi le président du club, le conducteur du bateau, le responsable du matériel, l'organisateur de la sortie ainsi qu'un simple plongeur (ayant une grande envie de plonger !).

b. Les statistiques d'accidents

Il est habituel de considérer la plongée comme une activité à risque élevé. On fait souvent référence au matériel défectueux, aux divers problèmes liés à une profondeur d'évolution trop grande ou à une condition physique non adaptée. Mais la réalité des accidents de plongée est

complètement différente. En France 30% des accidents sont la conséquence d'une plongée incompatible avec le niveau technique reconnu des accidentés. 80% des accidents concernent des plongées d'exploration (sans exercices techniques ni guide responsable). Si un accident est déclaré après avoir respecté le profil de décompression choisie, dans les 2/3 des cas des facteurs favorisant l'accident sont détectés. les 2/3 des accidents dus au non-respect de la procédure de décompression découlent d'une panne d'air. La plupart des accidents sont causés par une série d'événements, de facteurs favorisant et de problèmes particuliers.

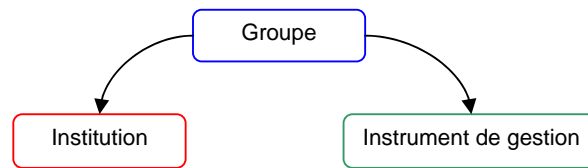
Dans 70% des cas, la personne qui a subi un accident a mis un retard considérable à passer l'alerte sur son propre état (retard considérable dans le sens où il est à l'origine des conséquences visiblement aggravées de l'accident). Dans 2/3 des cas, les premiers secours sont mal exécutés (notamment en ce qui concerne l'utilisation d'oxygène) ou pas exécutés du tout. Si l'accident se produit dans l'eau pendant une immersion on identifie facilement deux problèmes liés à la technique de plongée : problème de la gestion d'air et problème de la gestion de la stabilisation. Un grand nombre d'accidents est dû à la séparation entre les membres de la palanquée (et l'impossibilité conséquente de porter aide) avant ou après l'incident. Souvent les victimes se trouvent seules à résoudre leur problème parce que le coéquipier n'a pas l'entraînement correct ou parce qu'il y a confusion entre les membres de la palanquée sur qui doit réagir. Ceci amène à la conclusion qu'il ne suffit pas de plonger en palanquée, mais qu'il faut aussi bien préparer les plongeurs avant de les laisser plonger en autonomie. Pour porter secours, il faut savoir où se trouve la personne accidentée et il faut aussi pouvoir l'approcher rapidement.

Après une inspection des chiffres ci-dessus le rôle des coéquipiers de plongée devient évident pour la bonne gestion d'un accident. Si par exemple une personne seule n'est pas capable de reconnaître (sur lui-même) les signes d'un accident, la bonne réaction des ses camarades sera déterminante. Et lors de l'organisation d'une activité collective (sortie club) il faut surtout s'assurer qu'elle soit encadrée par des personnes compétentes. La situation de panique est un autre exemple où la contribution d'une personne « extérieure » au problème est déterminante. Elle seule peut apporter une analyse calme et une réaction adéquate sans être perturbée par la pression psychologique des événements. La plongée en équipe semble imposer beaucoup de contraintes pour une immersion. L'apport essentiel qu'elle fournit à l'occasion d'un accident se justifie pleinement ; la vie humaine n'a pas de prix en termes d'effort ou de coût.

II. Comment se comporte une équipe ?

a. La dynamique d'équipe

L'homme est un être social. Il appartient à une multitude de groupes tout au long de sa vie. La plupart de ses activités sont des interactions de personnes (personnages, rôles) à l'intérieur d'un de ces groupes ou des interactions entre groupes. Les principales raisons de former un groupe peuvent se classer dans deux catégories (les termes « groupe » et « équipe » sont utilisés ici invariablement) :



L'utilisation d'un groupe pour réussir des tâches qu'une personne seule ne peut accomplir, est la base de la réussite de l'homme moderne. La formation d'un groupe est primordiale pour la coordination des efforts de ses participants vers le but commun. De ce point de vue, un groupe a un but bien défini d'avance et tout comportement observé est le résultat des efforts pour l'atteindre.

En parallèle, une équipe joue le rôle d'institution pour tous les participants en régulant les relations entre eux. Chaque participant doit se comporter en conformité avec les règles, normes non écrites, habitudes et valeurs (lesquelles ne sont pas universelles, mais propres à chaque groupe). Les comportements conformes aux règles sont récompensés et les comportements délictueux punis. Souvent la récompense est un statut social, une place de cadre ou tout autre possibilité d'influencer le comportement des autres membres de l'équipe (donc l'attribution d'un pouvoir non négligeable).

À noter ici qu'une personne participe à plusieurs groupes à la fois avec une fonction et un statut souvent différent. Un professeur d'université peut en même temps être élève dans une école de plongée. Un individu appartient en moyenne à six groupes différents.

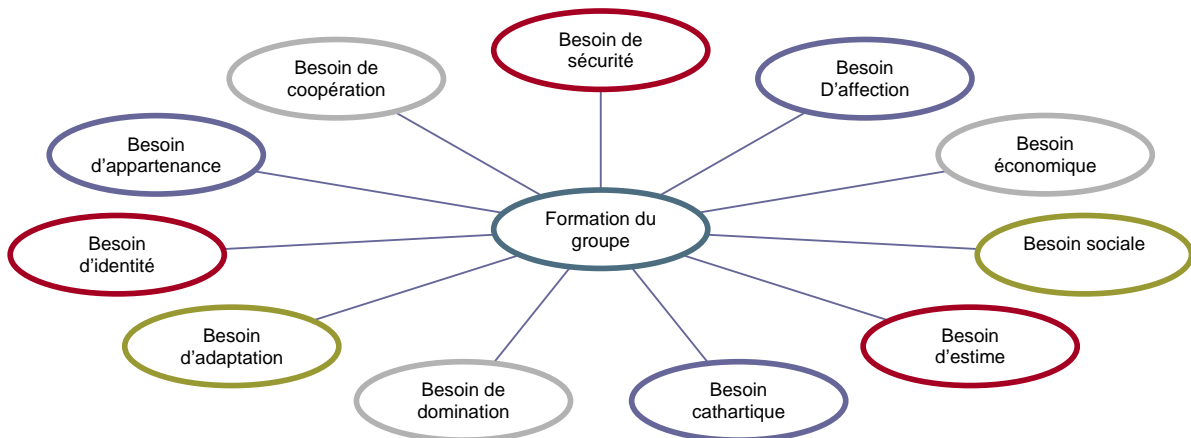
Il existe au sein des groupes des activités apparemment très ordinaires et simples, mais auxquels on donne une importance particulière. Elles se trouvent chargées de significations particulières et propres à chaque groupe. Ces pratiques à caractère hautement symbolique sont les rites du groupe. Elles servent à définir les frontières du groupe en précisant qui est membre et qui est simple observateur. Le repas de fin d'année d'un club associatif par exemple est organisé pour les membres du club et leurs accompagnants. Une telle activité renforce les liens entre les membres et réaffirme l'existence du groupe. Elle facilite un échange non officiel d'idées et d'expressions affectives entre les membres. C'est une manifestation de l'homogénéité et de la cohérence du groupe.

Les nouveaux membres d'une équipe passent souvent par un rite d'initiation et d'acceptation au groupe. Parfois ce rite dure longtemps ; un exemple typique est l'intégration des nouveaux membres d'un club de

plongée conditionnée à l'accomplissement du stage initial de plongeur. Ce stage leur permet de se familiariser avec les personnes et les habitudes du club ; en revanche il permet aux « anciens » de distinguer les nouveaux membres motivés et de s'assurer que les règles du groupe (établies depuis longtemps) vont rester valables. On peut aussi considérer que tout examen est un rite d'initiation à un groupe toujours plus restreint de plongeurs ou de cadres.

Il existe aussi des rites d'exclusion (à l'exemple de la cérémonie de dégradation militaire), mais on les observe rarement dans le milieu associatif.

Un club de plongée est un groupe. Mais au sein d'un club les moniteurs forment également un (sous-) groupe, autant que les membres du comité directeur, les responsables des permanences du club ou les élèves de l'école niveau 1. Pourquoi les gens veulent-ils participer à un groupe ? La réponse facile serait basée sur leurs besoins matérialistes (prêt du matériel du club, utilisation du gonflage ou apprentissage et passage d'un niveau de plongée). Sans aller trop dans les détails le schéma suivant indique qu'il y a une multitude de raisons supplémentaires (liste incomplète et sans aucune prétention de hiérarchisation des besoins) :



La performance d'une équipe est fonction de plusieurs paramètres. Évidemment, pour atteindre un objectif commun il faut que les participants travaillent dans la même direction et comme ils font partie d'un groupe il faut qu'ils travaillent ensemble. Mais ça ne suffit pas (il n'y a pas que des équipes qui gagnent !). Sept facteurs sont facilement identifiables :

- La taille de l'équipe,
- Les participants et leur rôle,
- Les normes et valeurs du groupe,
- Les objectifs,
- La cohésion,
- La direction,
- L'environnement extérieur.

Ces facteurs sont souvent corrélés entre eux. Il est probable par exemple que la dimension d'un groupe aura un effet sur la composition et les rôles de ses membres et que ceci influera les normes adoptées.

La taille de l'équipe : Un groupe a au moins deux membres, mais sa taille n'a pas de limite. Les observations statistiques montrent qu'en moyenne une équipe est constituée par approximativement 15 membres au maximum. Plus la taille d'une équipe est petite plus se renforcent au sein de celle-ci les notions de cohésion, de participation et de communication. En plus, ses membres sont plus satisfaits et la prise de décisions se fait plus vite. Un grand nombre de membres facilite par contre une critique constructive et assure la bonne qualité des décisions. Les experts proposent qu'une équipe ne dépasse pas les 12 membres. Il a été observé qu'au sein d'un grand groupe se forment quasi automatiquement des sous-groupes de 5 à 7 personnes pour étudier les décisions spécifiques d'une façon plus approfondie. D'ailleurs, il est conseillé qu'un dirigeant n'ait sous ses ordres que cinq ou six personnes au maximum. Ceci s'applique au président de club (s'il doit interagir avec un grand nombre de responsables et spécialistes au sein du club, il faut qu'il délègue certaines parties de ses fonctions pour se trouver dans des groupes de petite taille). Aussi un directeur technique qui gère une multitude de moniteurs et de cadres techniques doit au minimum définir un responsable pour les cours de plongée de chaque niveau différent.

Les différents rôles au sein d'une équipe seront décrits dans la section suivante. L'effet de la direction d'un groupe sur sa performance va être étudié dans le chapitre dédié aux leaders.

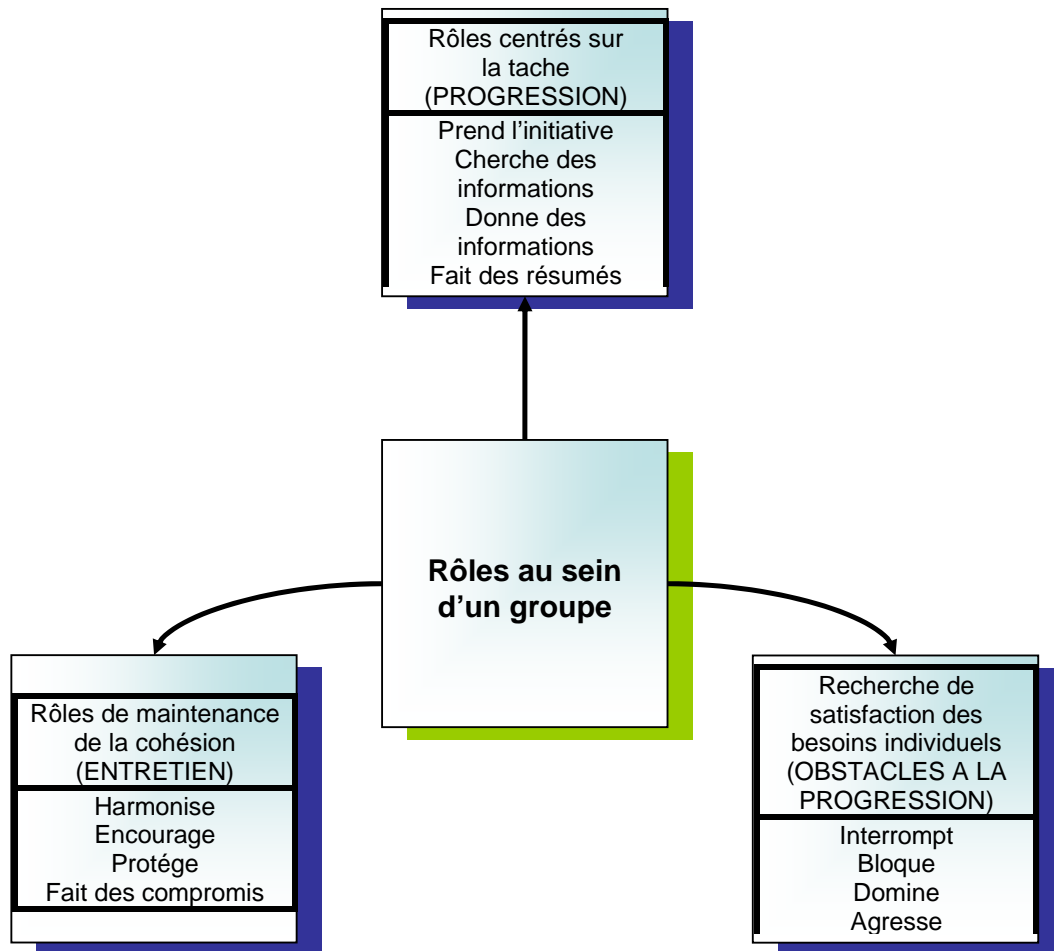
b. Les différents rôles

Un rôle peut être un ensemble de tâches exécutées ou un comportement d'un membre d'une équipe. Les relations au sein d'une équipe sont réglées par les normes d'interaction des différents rôles existants. En général chacun assume simultanément plusieurs rôles au sein d'une équipe. De plus, la participation de chacun évolue avec le temps.

Trois types de rôles sont observables au sein d'un groupe :

- Rôles centrés sur la tâche. Ces rôles sont liés aux objectifs du groupe et à sa progression,
- Rôles de maintenance de la cohésion, qui sont nécessaires pour entretenir les fonctions du groupe,
- Recherche de satisfaction des besoins individuels. Ces rôles sont le principal obstacle à la progression et la cohésion du groupe.

Les trois tableaux suivants donnent les principaux rôles dans chaque catégorie :



1. Rôles centrés sur la tâche :

- **Les preneurs d'initiatives** proposent des solutions, des méthodes de travail et des questions intéressantes. Ils proposent également les propositions de modification de la structure du groupe pour améliorer sa performance et son efficacité,
- **Les collectionneurs d'informations** rassemblent des informations à l'extérieur et à l'intérieur de l'équipe et essaient de clarifier les différentes idées au sein du groupe,
- **Les donneurs d'information** apportent à l'équipe le savoir nécessaire pour généraliser les différentes expériences du groupe et les appliquer à chaque problème en particulier,
- **Les coordinateurs** s'assurent que les membres de l'équipe travaillent en harmonie vers le but commun et clarifient les rapports entre eux. Ils mettent de l'ordre dans les problèmes et les solutions proposées,
- **Les évaluateurs** (un sous-ensemble important des coordinateurs). Ils évaluent ou mettent en cause les décisions prises, leur applicabilité ou leur logique.

2. Rôles de maintenance de la cohésion :

- **Les harmonisateurs** posent ou proposent des normes ou des comportements pour le bon fonctionnement de l'équipe. Ils mettent en question les objectifs du groupe dans le but d'harmoniser les valeurs des participants,
- **Les stimulateurs** manifestent une grande solidarité envers tous les membres du groupe et partagent et adoptent très facilement leurs idées. Ils applaudissent aux bons résultats et sont chaleureux et très positifs,
- **Les protecteurs** encouragent les membres du groupe dans l'exécution de leurs tâches. ils les rassurent et leur fournissent une bonne justification pour effectuer les tâches prévues. Ils s'assurent également que les membres de l'équipe ne soient pas pris à parti pour leurs actes,
- **Les conciliateurs** sont les intermédiaires entre les membres du groupe en cas de conflit interne. Ils s'efforcent de diminuer les tensions et de trouver les meilleurs compromis,
- (deux rôles supplémentaires passifs sans effet considérable sur la vie de l'équipe : les suiveurs et les observateurs : **Les suiveurs** accompagnent le groupe sans aucun apport actif aux prises de décisions. **Les observateurs** se considèrent en dehors de l'équipe à laquelle ils apportent leur jugement).

3. Rôles axés sur les préoccupations individuelles :

- **Les immobilistes** sont d'habitude négatifs et n'acceptent aucun changement. Ils s'opposent à toute initiative et sont fervents adhérents du statu quo. Ils interrompent les discussions et procédures,
- **Les éviteurs** bloquent les décisions de peur de prendre une responsabilité. Ils veulent se mettre à l'abri de toute forme d'interaction et de risque,
- **Les dominateurs** veulent assurer leur supériorité en guidant sans argument valable le groupe dans la direction de leur choix. Pour y arriver, ils utilisent tout moyen disponible,
- **Les agresseurs** se considèrent comme supérieurs. Pour le montrer, ils se permettent d'agresser en public tout membre de l'équipe qui met leur supériorité en question.

(Des exemples de chaque rôle existent dans n'importe quel club de plongée. Le lecteur est invité à chercher ces rôles dans son propre club.)

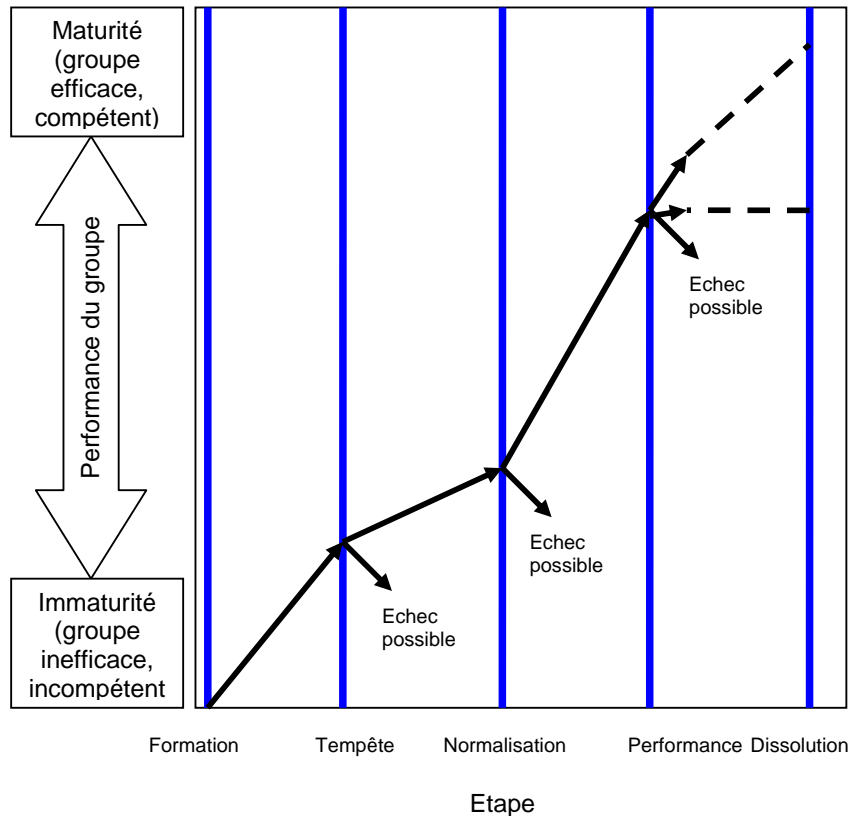
Cette représentation des rôles suppose que tout acte qui dirige le groupe vers un but (progression) ou qui entretient sa cohésion soit un acte de leadership. La notion de leader sera détaillée dans le chapitre suivant.

Chaque personne occupera un ou plusieurs rôles au sein d'un groupe. La faculté de remplir un rôle dépendra des besoins réels du moment. L'élément clef qui détermine le rôle qu'une personne voudra et pourra occuper est son caractère. Sans entrer dans le détail scientifique de la définition du caractère, voici une liste des principaux types de personnalité que l'on peut distinguer :

- **Le nerveux** : Il vit intensément toute situation interne ou externe et il réagit en se basant sur ses sentiments de l'instant. En conséquence, il lui manque un regard à long terme sur ses activités et projets. Par contre, il provoque souvent le changement,
- **Le sentimental** : Avec une émotivité plus forte que celle du nerveux, il laisse ses sentiments dominer ses actions. Introverti, son comportement est caractérisé par l'isolation, la mélancolie, la timidité et l'individualisme. Les sentiments laissent sur lui des empreintes à long terme. En conséquence, il aime la stabilité lorsque la situation lui convient. Il a des difficultés d'adaptation aux nouvelles situations. Il reste par contre fidèle,
- **Le réactif** : Il réagit immédiatement, il est susceptible, impulsif et s'excite facilement. Ses réactions peuvent être violentes. Mais peut également faire preuve de générosité, de cordialité et de joie. Quand il s'implique dans une action il y met ses forces. Son dynamisme lui permet souvent de devenir dirigeant ou cadre d'activités intenses,
- **Le passionné** : Il sait concentrer ses efforts vers une activité spécifique et il peut le faire pour une longue période. Il a des ambitions à long terme et sait défendre ses droits et intérêts. Il peut imposer l'ordre et sait mesurer ses propres performances, mais aussi celles des autres. Il est social, mais le but ultime l'empêche de voir l'intérêt des autres,
- **Le réaliste** : Il n'a pas de prédispositions particulières et s'adapte facilement. Il est agréable au sein d'un groupe dans toutes les phases de son évolution. Il sait s'adapter aux nouveaux rôles et ne s'oppose pas systématiquement au changement,
- **Le flegmatique** : Il est calme, froid et pas émotif. Il aime l'ordre, la paix et le travail bien fait. Il est ponctuel, objectif et tolérant envers les autres membres du groupe. Il prend facilement des habitudes. On peut lui faire confiance. Il n'aime pas que son groupe (et le système des valeurs correspondantes) soit perturbé,
- **L'apathique** : Conservateur, il lui manque le dynamisme pour proposer ou appliquer des idées. Il ne peut faire des efforts de réconciliation. Il fait preuve de régularité et de patience dans son travail.

c. L'évolution d'une équipe

Une équipe est une structure sociale dynamique. Elle évolue même si les participants restent les mêmes (ce qui n'est pas souvent le cas). Entre sa formation et sa disparition elle passe normalement par cinq phases : formation, turbulences, normalisation, exécution de la tâche, dissolution. Le schéma suivant indique ces phases en fonction du temps d'existence du groupe ainsi que le niveau d'efficacité atteint :



La formation : Un groupe se forme une fois que des individus commencent à concevoir leur action commune comme celle d'un groupe. Une cohésion initiale est observée due à l'implication des individus. Le comportement des membres est focalisé sur l'obtention des résultats, mais leur performance n'est pas optimale (« le système n'est pas rodé »). Au début de la formation d'un groupe, ses membres agissent avec une assurance excessive, car ils projettent sur ce nouveau groupe des comportements qu'ils ont déjà acquis comme membres d'autres groupes. Pendant cette phase les membres du groupe restent polis et en même temps essayent de bien se placer dans la nouvelle structure.

La tempête : À ce stade les conflits surgissent. Les désaccords des membres sont devenus évidents dans tous les domaines : répartition d'obligations et responsabilités, priorités et objectifs du groupe, dates limites et tâches urgentes. Il faut gérer ces turbulences et pas prétendre qu'elles n'existent pas. Le résultat de ces conflits sera ou l'échec total du groupe ou la phase suivante dans son évolution :

La normalisation : La résolution des conflits fixe les règles internes du groupe (auxquelles tous les membres adhèrent). Les informations circulent sans obstacles entre les membres et des compromis sont faciles à atteindre sur n'importe quelle question. Tous ont le sentiment de partager l'effort et la responsabilité.

La performance : Une fois que chaque membre de l'équipe exécute bien son rôle, l'équipe devient efficace et compétente. Si l'effort de coordination et de motivation continue, la performance de l'équipe continuera à s'améliorer. Autrement on arrivera à un stade de performance stable dans

le temps. Par contre si les règles et normes établies sont très lourdes à gérer (pour un tel niveau de performance) le groupe va vite vers l'échec. Une équipe à ce stade de son évolution aura probablement les caractéristiques suivantes :

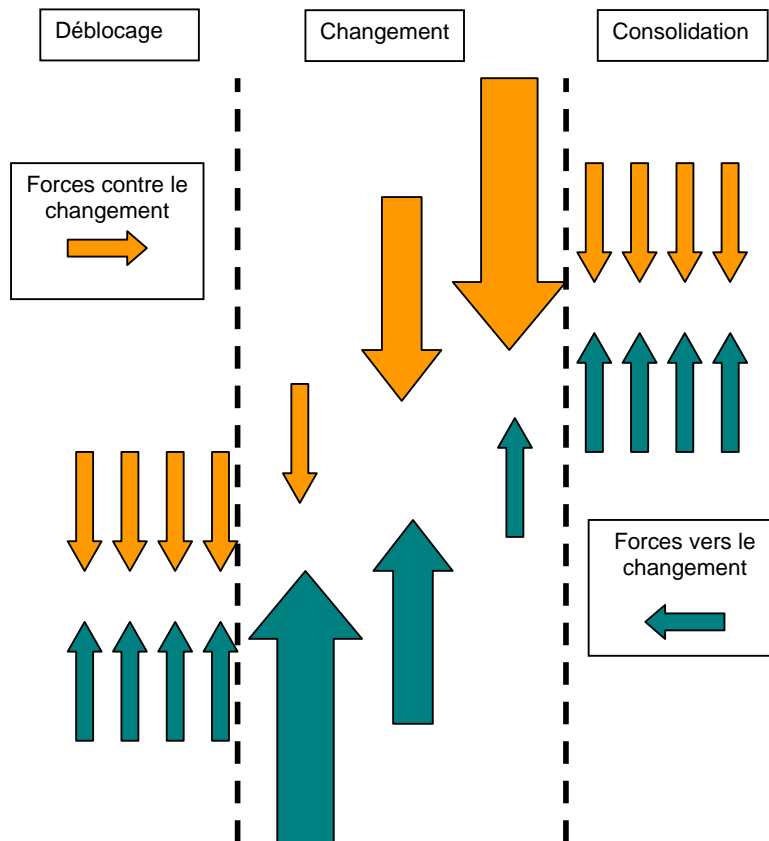
1. Chacun s'informe sur les avis des autres,
2. Les procédures de prise de décision sont adéquates et acceptées par tous. Chacun contribue à faire avancer le groupe,
3. Les membres du groupe s'estiment et s'apprécient. Il existe un sentiment d'interdépendance,
4. Les procédures du groupe sont flexibles et adaptables à l'environnement,
5. Les ressources des participants sont utilisées au maximum,
6. Les objectifs du groupe sont précis et acceptés par les participants,
7. Les communications sont claires entre les personnes,
8. Acceptation des points de vue des minorités.

Un groupe évolue avec le temps. Ses habitudes, ses performances ainsi que le comportement des membres ne sont pas invariables. D'ailleurs souvent l'environnement change aussi et il faut s'adapter (par exemple, il faut s'assurer qu'une équipe pédagogique dans un club de plongée soit toujours capable d'enseigner la bonne utilisation du matériel actuel de plongée).

Une telle évolution peut arriver seule ou être planifiée dans ses buts et moyens. Le modèle présenté pour la formation d'une équipe peut aussi servir de base pour décrire le changement au sein d'une équipe. Il faut pour cela penser que modifier une équipe revient à détruire l'ancienne et à en construire une nouvelle (avec les mêmes membres). Un changement planifié commence avec une phase d'analyse du « status quo » pour établir la liste des points forts et faibles. L'insatisfaction de la situation et le sentiment de besoin de changement vont expliquer pourquoi la nécessité d'évolution de la situation. Cette analyse de la situation doit amener d'abord à une vision d'une nouvelle et meilleure situation. Elle doit donc définir le but à atteindre. Ensuite elle précisera le processus du changement (définir le « comment y arriver »). Ce processus doit être clair, compréhensible par tout membre du groupe et transparent en ce qui concerne sa définition. L'effort pour le changement (vision, processus et insatisfaction) doit pouvoir surmonter les différentes résistances qui existent. Ces résistances sont souvent le fait d'un statut spécial de certains membres du groupe (lesquels ont peur de le perdre) ou encore le résultat d'une comparaison entre les performances de différents groupes (car il existe aussi une compétition entre groupes surtout quand les autres groupes ne changent pas ou vont dans une autre direction).

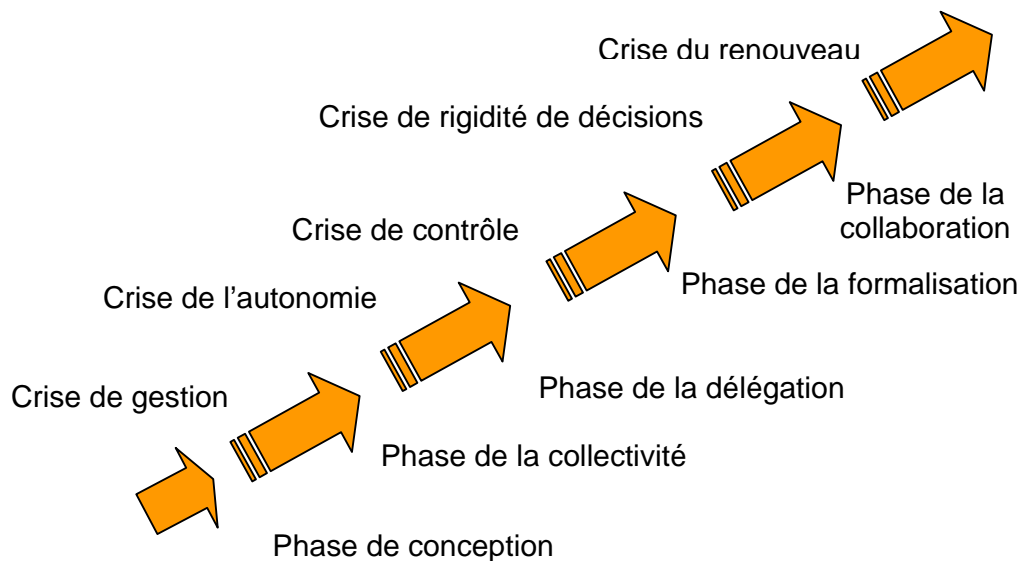
La phase de formation correspond ici à une prise de conscience de changement bien exprimée et partagée parmi quelques membres du groupe. Les autres considèrent que les pratiques et procédures sont satisfaisantes. L'effort doit se focaliser sur la sensibilisation de ces autres membres aux nouveautés. Il faut insister sur les problèmes de la situation actuelle et les avantages de celle qui est proposée à la place. Enfin, on arrivera au **déblocage** de la situation actuelle. Ce déblocage contient aussi sa propre « tempête », car il existe toujours différentes forces contre un changement qu'il faut surmonter. En effet, dans un effort de changement il existe des forces qui poussent dans la direction souhaitée et des forces qui résistent au

changement. L'équilibre de ces forces garantit la stabilité du système. Chaque fois que les forces vers le changement sont plus fortes, le groupe évoluera d'un état à un autre. C'est dans la phase de **changement** que les nouveaux rôles sont définis et que les relations entre les participants évoluent. Au nouveau point d'équilibre, on obtient une phase de **consolidation** de la nouvelle situation avant d'obtenir les résultats voulus. Les nouveaux comportements deviennent la norme du groupe acceptée par tous les membres. Le schéma suivant montre que les forces qui résistent sont plus fortes pendant le changement et c'est donc dans cette phase qu'il faut insister pour réussir à amener le groupe dans une nouvelle direction.



En résumé on peut décrire le processus de changement par les mots : Analyse - Dégel (déblocage) - Déplacement (changement) - Regel (consolidation).

Un changement est une étape bien identifiée dans la vie d'un groupe. Il est donc évident que chaque groupe évolue en passant par des **phases** stables de son fonctionnement. Il a son propre cycle de vie. Pour passer d'une phase à l'autre il faut une raison de changement, une **crise** dans la situation existante. Le schéma suivant montre l'évolution typique d'un groupe à travers des phases facilement identifiées.



Une fois que certaines personnes identifient un problème et ont une solution à proposer, laquelle nécessite un effort commun, il faut former un groupe adapté. Les initiateurs des efforts sont peu nombreux et collaborent activement entre eux. Ce sont souvent des spécialistes dans leur domaine et s'ils s'aperçoivent qu'ils ont besoin d'aide, ils n'hésitent pas à s'adresser à l'extérieur du groupe. C'est la **phase de conception** de l'équipe. Elle va obligatoirement amener à une **crise de gestion**, car tôt ou tard la question de qui prend les décisions et dirige les efforts va se poser. La résolution de cette crise donnera une structure de commande bien définie à l'équipe. Elle entre alors dans une **phase de collectivité** où les efforts sont coordonnés et dirigés vers les buts communs. Dans cette phase les procédures d'opération et les résultats voulus sont devenus évidents. La centralisation du processus de décision assure une efficacité élevée. Avec le temps et l'augmentation de la taille de l'équipe cette centralisation conduit à une **crise d'autonomie**, car les membres de l'équipe se sentent capables de prendre des décisions, mais ils n'en ont pas le droit. La solution à cette crise réside dans la délégation du pouvoir aux personnes compétentes. C'est la **phase de la délégation**. La décentralisation de prise de décisions oblige la coordination et l'intégration des différentes actions au sein du groupe. Progressivement on arrive à une **crise du contrôle**. La résolution de cette crise est la création de règles et procédures plus ou moins formelles afin d'assurer que toutes les actions mènent vers le même but. On se trouve dans la **phase de la formalisation**. Pendant cette phase le groupe peut continuer à croître en ajoutant des mécanismes de contrôle toujours plus complexes. La complexité de ces mécanismes conduira à une **crise de rigidité des décisions**. Les membres du groupe s'aperçoivent que trop de contrôle tue le contrôle. Si elle est bien gérée, elle va provoquer une modification du fonctionnement de l'équipe pour conduire à une **phase de collaboration**. Une nouvelle répartition des tâches est effectuée et le travail de sous-équipes devient primordial. La collaboration et la confiance sont les éléments clés du succès du groupe dans cette phase. L'existence d'une équipe pour longtemps donne l'impression qu'elle a atteint l'optimum de ses performances. Ceci conduit à une immobilité et à une peur de changement qui empêche l'introduction des nouveautés (des nouveautés

nécessaires pour améliorer la performance de l'équipe ou pour s'adapter aux conditions variables de l'environnement). On se trouve devant **une crise du renouveau**. À l'issue de cette crise, le groupe cessera d'exister ou se transformera radicalement.

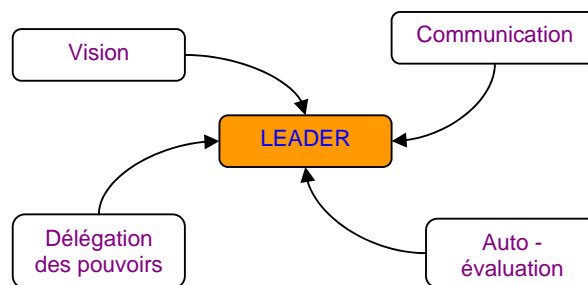
Un club de plongée est un exemple typique d'évolution entre sa création et sa dissolution possible des années plus tard. Un petit noyau de plongeurs voit l'intérêt de former un club. Chacun prend une activité en charge et une partie des responsabilités. Avec le temps et l'augmentation du nombre de membres du club, les rôles sont plus clairement définis et à un certain point, on se trouve obligé d'y introduire des conditions strictes pour le comportement des membres afin de s'assurer que toute activité se fait dans les règles. Ces règles ainsi que les structures de décision et les équipes dirigeantes du club changeront quelquefois dans sa vie.

Le lecteur est invité à identifier les différentes phases et crises décrites ci-dessus dans un club de plongée (ou de préférence dans son propre club de plongée).

d. Le leader

Un rôle qui existe dans presque chaque groupe est celui-ci du leader. Être un « Leader » n'est pas une qualité innée ; une personne le devient lorsque l'entière du groupe l'accepte dans le rôle du dirigeant. Un leader permet aux membres du groupe d'atteindre des performances bien supérieures à celles qu'ils auraient pu atteindre s'ils avaient été seuls (hors du groupe) ou organisés sans leader. En retour le leader reçoit une récompense. Dans le cadre de vie associative, cette récompense est simplement la satisfaction d'être capable d'influencer le comportement des membres du groupe et leur bien-être.

L'étude de plusieurs leaders dans le monde de l'entreprise a montré que la plupart d'entre eux possèdent les qualités suivantes :



La vision à long terme

Un leader veut que son groupe avance. Il a une vision des choses qui dépasse la réalité. Celle-ci fixe les futures directions du groupe avec des buts réalistes, mais en même temps difficile à atteindre afin de définir un défi intéressant pour les membres du groupe. Une telle vision, au-delà des activités courantes, captive les membres du groupe et les motive à s'investir dans les activités communes. De plus, une vision bien formulée attire de nouveaux membres au sein du groupe, leur inspire confiance et leur fait croire qu'ils peuvent réussir.

Pour rester dans le cadre de la plongée, il est évident que l'organisateur d'une plongée ou d'une sortie club ne verra son activité réussir que s'il est capable de mettre en avant une raison valable pour que les membres de son club y participent. Ça peut être un nouveau site, l'étude de la faune et de la flore sous-marine, ou encore l'entraînement pour pouvoir accéder ultérieurement à un autre site ou à une qualification technique. Le contre-exemple typique est l'organisation par le président d'un club d'une plongée exploration en piscine pour les nouveaux membres de son club... sans succès, car l'intérêt de cette activité n'a pas été présenté. Le succès de la même activité aurait été quasiment garanti s'il avait été précisé le besoin pour les nouveaux plongeurs du club de se connaître, d'essayer leur matériel, leur lestage et de faire une plongée avant de tenter leur première sortie en mer.

Une communication efficace

Il est clair qu'une vision doit être communiquée pour être efficace ! C'est au leader de communiquer sa vision afin de mobiliser tous les membres du groupe. Ces derniers ne s'engageront dans une activité commune seulement s'ils savent au préalable pourquoi et comment ils doivent agir. La vision globale, les directions à suivre et les buts à atteindre font partie des éléments clés de la communication entre le leader et les membres du groupe. Il ne faut pas non plus négliger l'aspect émotionnel de cette communication : un bon leader arrive à transmettre son état d'esprit et son propre enthousiasme aux membres du groupe. Un bon leader motive et incite les membres de son groupe à avoir un comportement spécifique.

Pour revenir à l'exemple précédent tout effort pour organiser une activité club ne sera un succès que si la communication avec les membres de son club est elle-même un succès. Car un « succès » dans la vie du club n'est rien d'autre que la participation à une activité du plus grand nombre des adhérents. La participation est liée à la compréhension l'intérêt de l'activité.

Savoir déléguer les pouvoirs

C'est le talent d'un bon leader d'être capable de partager le pouvoir. Il sait partager et modifier sa vision des choses, ses objectifs et stratégies, mais aussi partager la satisfaction qu'entraîne la réalisation des objectifs. Il comprend le besoin de responsabilité de chaque membre du groupe et est heureux de les voir gérer une partie de l'effort commun. La délégation des responsabilités doit aller de pair avec l'attribution des récompenses et la reconnaissance de chaque contribution individuelle en cas de succès.

Le directeur technique d'un club de plongée sera un bon leader s'il arrive à déléguer la responsabilité de l'organisation d'une école de plongée à l'un de ses moniteurs. La réussite des élèves doit alors être clairement attribuée au moniteur responsable par le directeur technique pour que le moniteur reste motivé au sein de cette équipe technique.

Savoir se comprendre soi-même

Un leader est capable d'évaluer ses propres forces et faiblesses ainsi que d'observer leur évolution (dans le temps, mais aussi par rapport à celles de ses collègues). Il s'assure d'être entouré de personnes capables de pallier ses points faibles, et fait un effort de bien mettre à profit ses points forts. Il remet constamment en question ses performances et cherche activement à s'améliorer.

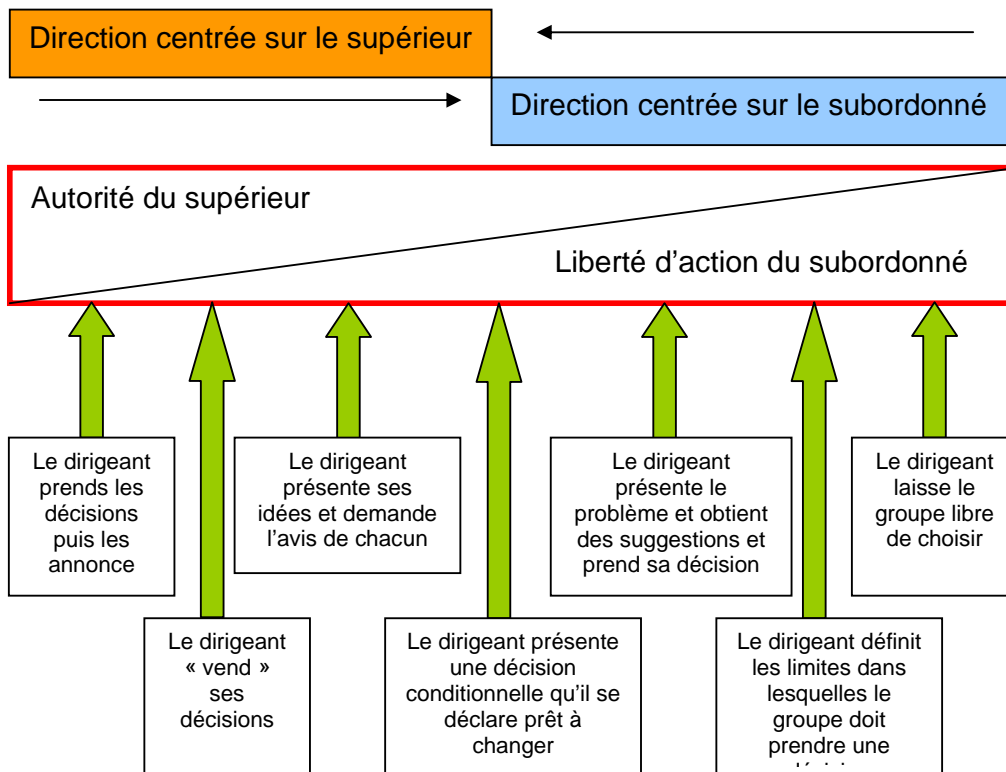
Par exemple, un bon président de club de plongée est souvent entouré de spécialistes (du gonflage, de la technique, de l'organisation des sorties, etc.), car il est clair pour lui qu'il n'est pas expert dans tous les domaines. Un club dont le président remplit toutes les fonctions n'a vraisemblablement pas une longue durée de vie.

Un leader n'a pas de façon prédéterminée pour prendre des décisions, mais sait adapter son style de gestion et son comportement en fonction de la tâche à accomplir. Il peut suivre une approche autocratique, laquelle va lui permettre de résoudre lui-même le problème à l'aide des données dont il dispose ou de celles qu'il obtient de ses collaborateurs. C'est souvent l'approche préférentielle dans des situations où le temps de décision est crucial (par exemple dans les situations d'urgence). Ceci suppose que le leader ait toutes les capacités (connaissances, expérience, etc.) pour prendre les bonnes décisions. Un guide de palanquée assume automatiquement un tel style dans la gestion de sa palanquée grâce à ses compétences par rapport aux autres plongeurs, mais aussi parce qu'il peut difficilement leur demander avis sous l'eau.

L'opposé serait l'approche consultative, où le leader demande des suggestions aux personnes compétentes avant de prendre une décision. Cette approche demande que des experts dans différents domaines fassent partie du groupe et qu'ils soient près du leader pour le conseiller. Un président de club qui demande l'avis de ses cadres techniques avant de délivrer les diplômes aux élèves de l'école niveau 1. Il demande aussi l'avis de son trésorier avant de signer un chèque. Il ne peut leur demander leur avis que si ces spécialistes sont facilement accessibles et ont envie de collaborer.

Il existe aussi des cas où le leader veut inciter le groupe à prendre une décision sans avoir un intérêt particulier pour un choix. C'est donc une décision collective à la question posée par le leader. Celui-ci fixe l'ordre du jour et dirige le groupe pour bien décider. L'assemblée générale d'un club fonctionne de cette façon : le président et/ou le comité directeur du club posent les questions et fournissent tous les éléments nécessaires aux membres du club pour leur permettre de voter.

Entre les trois styles de direction présentés ici il existe une multitude de choix intermédiaires (et tout l'art de gestion de groupe est de choisir la plus adaptée à une situation donnée) :



Ces styles de gestion sont souvent présents ensemble dans les situations réelles. Un directeur de plongée sur un bateau face à un accident de plongée sera autocratique les premiers instants de la détection de l'accident pour réduire au minimum le temps de réaction. Une fois les gestes urgents effectués et les premiers secours avertis, il sera probablement mis en contact avec le médecin régulateur des services spécialisés pour des conseils spécifiques et détaillés afin de bien gérer la situation. L'intérêt de l'accessibilité des spécialistes a ici une importance primordiale, car sans moyens de communication (VHF) le spécialiste ne peut passer aucun message. Il est aussi probable que peu de temps après l'accident le même directeur de plongée provoquera une réunion au sein de son club pour mieux définir en collectivité la réaction des cadres face à un accident.

e. Les sources du pouvoir

Le leader a évidemment un pouvoir accru au sein de son groupe. D'après Hatch : « Le pouvoir de A sur B se résume en la capacité d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A ». Un groupe a besoin d'un leader pour diriger et coordonner les activités de ses membres vers un but commun. Le groupe lui fournit donc le pouvoir de gestion. Cinq différentes sources de pouvoir sont clairement identifiables :

- Le contrôle des ressources,
- Le savoir et la gestion de l'information,
- Le réseau des relations,
- Le droit de participer aux décisions,
- L'autorité des gratifications et sanctions.

Elles sont souvent combinées pour fournir une image complète d'un dirigeant.

L'autorité comme pouvoir

Un grade, un degré, une position de dirigeant confèrent à une personne un pouvoir quasi automatique. Ceci est lié avec le droit de cette personne à offrir des gratifications, imposer des sanctions et prendre des décisions autonomes sans avoir besoin de l'approbation des autres membres du groupe. Un moniteur de plongée détient un pouvoir du seul fait qu'il a le droit d'attribuer certains diplômes de plongée à ses élèves. C'est un pouvoir légitime qui émerge de la position du moniteur dans la hiérarchie des cadres. À préciser ici que dans la vie d'un club ce moniteur a ce pouvoir seulement en ce qui concerne les questions techniques. Plus il s'éloigne du domaine précis de la préparation technique, moins il peut influencer les différentes décisions et son pouvoir diminue. Ceci est vrai pour toutes les activités : plus on s'éloigne du domaine précis d'un dirigeant, moins on influence les décisions ; et en conséquence, le pouvoir légitime devient de plus en plus faible. Par exemple, le responsable du matériel d'un club pourra sanctionner un membre parce qu'il n'a pas rendu le matériel emprunté dans les délais prévus (et il peut le faire même si ce membre est un moniteur réputé, un membre du comité du club ou tout autre personnage). Il ne pourra évidemment pas sanctionner quelqu'un pour ne pas avoir bien effectué une descente en bleu, car dans le domaine technique il n'a aucun pouvoir légitime.

Le savoir comme pouvoir

Les compétences d'une personne aussi que le contrôle qu'il peut avoir sur l'information qui arrive à un groupe lui attribuent un autre type de pouvoir. Les connaissances et qualités d'un dirigeant garantissent que ses décisions sont bien fondées et que ses jugements sont réalistes. Ce pouvoir de compétence de nouveau s'exerce seulement dans le domaine spécifique de ces compétences. On évite de faire des remarques au secrétaire du club en ce qui concerne la préparation des licences de l'année, car il sait le faire par expérience. Mais quand il parlera des problèmes de fuite de l'installation du compresseur on ne fera pas forcément attention. Le maintien de ce pouvoir de compétence nécessite une révision continue et complète des compétences liées à l'activité. Le moniteur de plongée qui ne met pas à jour ses connaissances et ne s'entraîne pas aux différentes techniques de plongée risque de perdre vite son pouvoir sur ses élèves et les autres membres du club.

Le contrôle des informations, qui arrivent en continue vers un groupe, est aussi une source de pouvoir. C'est l'organisateur des sorties le mieux informé qui est capable d'imposer son choix sur le site d'une sortie club. Il pourra seul définir les détails de cette sortie, car il aura toutes les informations sur les coûts, dates et autres paramètres importants pour chaque lieu envisagé. Il sera même difficile de le remplacer si on ne sait pas comment obtenir les mêmes informations.

Le réseau des relations comme pouvoir

Le dernier exemple est déjà caractéristique ; comment remplacer quelqu'un qui connaît tout le monde et a tous les numéros de téléphone nécessaires pour bien organiser une sortie en mer ? Un dirigeant doit

entretenir des relations avec d'autres individus en dehors de son groupe pour être d'abord informé de toute évolution et nouveauté. Ces relations sont aussi une source d'information pour le groupe. Celui qui détient la liste des bons hôtels, les téléphones des revendeurs de matériel de plongée ou de réparateurs des compresseurs a un clair avantage dans la lutte au pouvoir au sein d'un groupe (si ce n'est que lui seulement a le choix quand il doit contacter quelque un pour le compte du groupe). Un moniteur de plongée doit par exemple être capable de diriger ses élèves vers les examens appropriés à l'extérieur du club et donner les coordonnées des responsables après une simple consultation de son agenda.

D'ailleurs, un réseau de connaissances entre cadres du même niveau procure un soutien aux décisions de chaque un. L'approbation préalable d'une décision risquée ou novatrice par ce réseau (qui se trouve au tour du décideur) lui procure un soutien indirect pour justifier et réaliser cette décision au sein du groupe. Un président de club discutera avec d'autres présidents des problèmes qu'il a au sein de son club et de solutions qu'il envisage avant de les appliquer réellement.

Le contrôle des ressources

Ce qui contrôle les ressources contrôle effectivement la vie du groupe sans avoir besoin de faire un effort. Le propriétaire d'une source de pétrole ne doit pas prouver au monde que ses choix sont les bons ! Le président d'un club ou son trésorier possèdent un pouvoir similaire comme ils contrôlent l'argent du club, mais aussi le responsable du gonflage contrôle l'air comprimé du club et le responsable technique les élèves-clients du club.

Prise de décisions et pouvoir

Toutes les personnes qui peuvent modifier une décision du groupe ont un pouvoir sur ce groupe. Mais ce ne sont pas les seules personnes à ce titre. Un ancien d'un club par exemple (qui ne participe plus à la vie active du club) pourra facilement proposer une modification des horaires de l'ouverture du club. Un moniteur chevronné pourra indiquer à l'assemblée générale du club qui pourra bien remplir le rôle du futur président (pour d'après lui mieux faire avancer par exemple les affaires de l'école des plongeurs). La capacité d'influencer le processus de prise de décision est une source de pouvoir subtile et souvent pas évidente. Mais c'est souvent ce qui fixe l'ordre du jour d'une réunion qui détient le vrai pouvoir et pas celui qui vote pour ou contre un certain point.

Les pathologies du leader et de son groupe

Quand un leader ne sait pas s'adapter face à l'évolution du groupe, son fonctionnement (et en conséquence du groupe aussi) se dérègle et il commence de s'éloigner de la réalité. On repère cinq types de mal fonctionnement d'une équipe à cause du comportement de son leader.

- **Le groupe paranoïaque** : La principale préoccupation d'un tel groupe est le contrôle et la surveillance de ses membres. Son leader met en place des systèmes sophistiqués d'information par souci de vigilance et par peur des situations hors de la normale. Il soupçonne toute

membre de son équipe et a mal à déléguer son pouvoir. Le manque de confiance est institutionnalisé ce qui fait perdre beaucoup d'énergie et démoralise les individus. La cohésion du groupe se perd. À la fin aucun effort n'est fait vers les buts communs de l'équipe.

- **Le groupe compulsif** : Un dirigeant trop perfectionniste force le groupe à faire attention à chaque détail et tout préparer bien en avance, car le seul résultat acceptable est une performance parfaite. Le souci excessif des détails insignifiants fait perdre de vue les relations entre les individus. Les efforts sont dirigés vers la planification minutieuse et vérification des résultats. Toute flexibilité dans l'organisation et exécution des tâches est perdue. En conséquence, toute capacité d'adaptation à un environnement changeant s'évapore.
- **Le comportement théâtral** : Un cadre qui considère ses ambitions comme la plus importante préoccupation du groupe se comporte avec narcissisme et désir d'apparaître. Les autres sont dévalorisés à l'extrême. Il conduit son groupe à se comporter sans cohérence et sans unité. Il n'y a pas non plus d'activités complémentaires, car ce leader croit qu'il détient la vérité absolue. Son comportement impulsif crée des problèmes opérationnels dont les solutions n'apparaissent que très lentement. Les informations ne circulent que depuis le leader vers les autres membres du groupe.
- **Le groupe dépressif** : Il s'agit d'un groupe avec un dirigeant dominé par des sentiments de médiocrité d'indignité ou de culpabilité, un dirigeant qui a l'impression d'être à la merci des événements, sans aucune motivation pour son rôle. Le conservatisme règne et aucune initiative n'aboutit. Une routine dans chaque activité est installée. Personne n'a envie de proposer des améliorations ou changements (car ceux qui l'ont fait ont été vite découragés). Au sein du groupe, c'est l'apathie et le manque d'intérêt qui dominent.
- **Le groupe schizoïde** : Le leader fuit ses responsabilités par crainte des conséquences. Quelques autres membres du groupe profitent de la situation pour imposer leurs propres idées et satisfaire leurs ambitions. Des conflits surgissent pour la conquête du pouvoir et le leader ne montre aucun intérêt à les résoudre. En résultat les actions du groupe sont quasi-aléatoires.

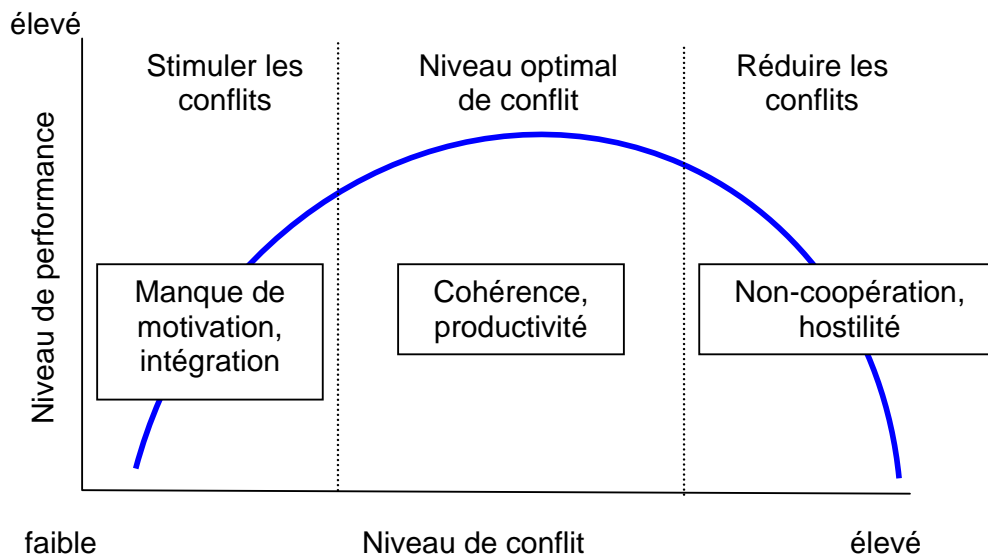
f. La gestion des conflits

Une situation de conflit peut se rencontrer s'il y a une divergence entre deux acteurs (individus ou groupes) qui sont en relation. Cette divergence est le résultat d'une contradiction entre les intérêts, objectifs, méthodes ou rôles de ces acteurs. Trois dimensions peuvent s'identifier :

- Conflits matériels ou immatériels,
- Conflits ouverts et exprimés ou conflits latents,
- Conflits actuels ou conflits potentiels,

Il faut considérer que le conflit est désagréable et toujours avec des conséquences négatives pour le groupe. Il peut aussi être une source d'inspiration, de stimulation et d'optimisation de la performance du groupe. Il peut être un signe d'une équipe dynamique, vivante et intéressante (il est clair que si on ne fait rien on peut toujours être en accord !). Pas assez de conflit au sein d'un groupe s'identifie par des membres non motivés et très peu

intégrés. Évidemment aussi trop de conflits consomme trop les ressources du groupe et enfin le détruit. Les membres du groupe sont dans ce cas la hostiles, politisées et non coopérants.



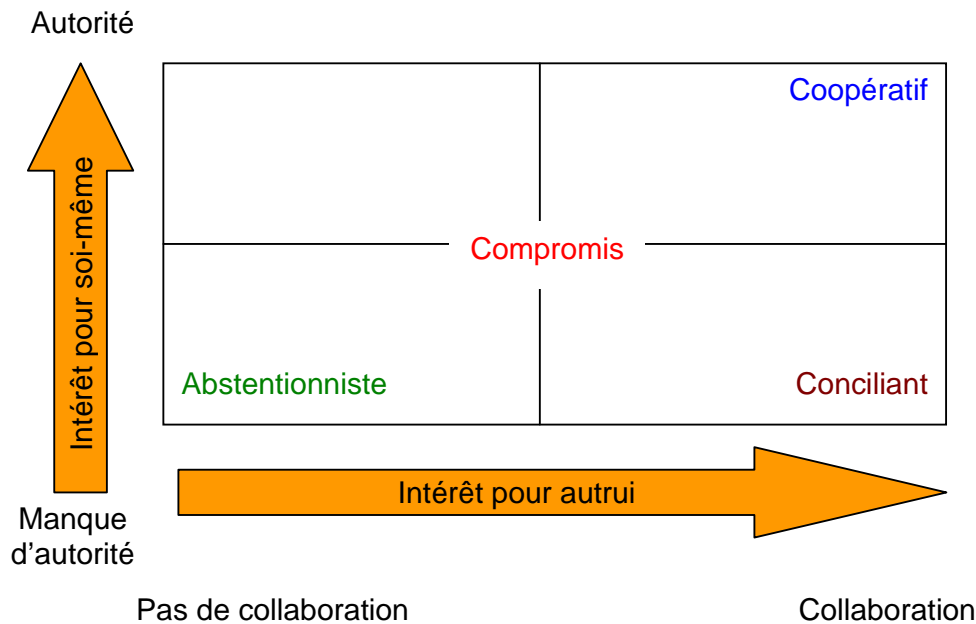
Il existe alors un niveau optimum de conflit pour la meilleure performance d'une équipe. Si on veut stimuler le conflit dans une équipe on peut :

- Reconnaître les conflits réprimés,
- Modifier les canaux de communication établis,
- Retenir des informations,
- Communiquer exagérément,
- Délivrer volontairement des messages ambigus,
- Modifier les activités et responsabilités des membres du groupe,
- Contester la structure existante du pouvoir.

Au contraire s'il faut réduire les conflits dans le groupe on peut :

- Séparer physiquement,
- Augmenter les ressources,
- Réprimer les émotions et opinions,
- Créer des objectifs subordonnés,
- Insister sur les similitudes,
- Négocier,
- Recourir aux autorités supérieures,
- Faire confronter les parties adverses.

Dans le règlement des conflits, les individus peuvent adopter un des comportements présentés dans le schéma suivant (ou les différents styles sont classés en fonction de l'intérêt de la résolution du conflit pour chaque participant) :



Le style abstentionniste est la conséquence de manque d'intérêt et du pouvoir pour résoudre un conflit. Les personnes qui l'utilisent veulent être en dehors de tout désaccord ou tension. Elles donnent alors une impression de neutralité. Elles laissent le conflit se résoudre de lui-même et croient qu'il est mieux de s'abstenir que proposer une solution. **Le style oppressif** au contraire suppose une détermination d'imposer une solution de façon autoritaire sans (presque) aucun esprit de collaboration. C'est effectivement la « loi du plus fort ». Celui qui l'adopte sait qu'une des deux parties doit gagner et donc l'autre doit perdre, et met toutes ses forces en œuvre pour qu'il soit lui le gagnant. Ces deux comportements sont souvent mal vus par les autres, car ils sont basés seulement sur les intérêts personnels de personnes qui les adoptent. Au contraire, **le style conciliant** est très bien vu et facilement accepté, car il se base sur la coopération entre les membres du groupe sans aucun apport de pouvoir personnel. Mais ce style est à la fin une soumission aux intérêts des autres sans aucune nouvelle idée constructive proposée. **Le style coopératif** a pour effet d'établir une solution commune du conflit, une solution bénéfique pour tout le monde (avec le maximum d'avantages mutuels). Les personnes qui l'adoptent donnent souvent une impression de dynamisme et d'envie du progrès et sont donc favorablement vues par les autres (du fait qu'elles les aident dans leur rôle de collaborateur). Entre ces quatre styles déjà évoqués se trouve **le style du compromis**. C'est un comportement mi-coopératif mi-autoritaire. Il suppose une négociation entre les différentes parties et alors une série de concessions de chacun. C'est donc une approche réaliste à la résolution d'un conflit où il est clair qu'il faut concéder certains éléments pour obtenir certains autres. L'importance relative pour chacun des éléments de la négociation déterminera la solution finalement choisie. Il n'est plus impératif de satisfaire tout le monde (comme dans le style coopératif), mais d'établir une solution viable qui satisfasse probablement modérément chaque partie.

La négociation est un élément clef de résolution de conflits. Sans aller trop dans les détails de ce vaste sujet, voici quelques techniques couramment utilisées pour bien mener une négociation vers la direction voulue :

- La technique « point par point » : Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème. On cherche des compromis et des accords partiels sans établir une vue globale de la solution obtenue.
- La technique des pivots : On cède sur des objectifs secondaires et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.
- La technique des bilans : Une liste des exigences de chaque partie est établie avec les avantages et inconvénients de chaque une. Une analyse commune de ces listes permettra de les équilibrer en respectant les intérêts des deux interlocuteurs.
- La technique des quatre marches : On propose toute une série de solutions (quatre). Une est trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. Elle est proposée pour « la forme » et va être rejeté d'avance, car trop injuste pour soi. La deuxième solution est l'inverse et sera aussi vite rejetée (par l'autre partie). Il reste deux solutions intermédiaires : une acceptable pour soi et excellente pour l'autre et l'autre l'inverse. Parmi ces deux solutions, des arguments solides techniques et précis pourront faire paraître notre solution préférée comme un compromis.
- La technique des jalons : faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces « petits jalons » ensemble et mettre l'adversaire devant le fait accompli.
- La technique de maniement du temps : Il est important de gérer le temps qu'on passe sur chaque point de la négociation. Si une grande partie du temps disponible est consommée pour des points mineurs l'adversaire sera déstabilisé par la pression du temps. Il sera plus facile à persuader et il acceptera avec moins d'hésitation un point important pour le négociateur.

III. Quelle formation pour quel plongeur ?

a. La sensibilisation au problème

Depuis le début de la formation des plongeurs, la notion d'évolution en équipe est bien présente. Depuis déjà le baptême, il devient évident que la plongée ne se fait pas en solitaire. Le nouveau arrivé se prend en charge par un moniteur et voit tout un ensemble de personnes actives autour de lui (ceux qui s'occupent du matériel, de la gestion de la piscine, le support du secrétariat, etc.). A l'école niveau 1 les élèves sont toujours sous observation et entendent souvent que la plongée en scaphandre aussi que l'apnée se fait en groupe. Les standards de la formation niveau 1 prévoient une formation complémentaire, facultative pour les plongeurs niveau 1 qui désirent évoluer en autonomie limitée (compétence no 5 : accession progressive à la plongée en équipe sur dix mètres maximum).

Le manuel fédéral des moniteurs précise que cette formation doit tourner au tour des trois axes principaux :

- L'orientation,
- La gestion des paramètres de plongée,
- Le contrôle mutuel des membres de l'équipe,

et laisse chaque moniteur libre de préciser cette formation.

C'est le moment le plus adapté dans la carrière de formation d'un plongeur pour faire passer le message qu'on plonge en équipe. Et le terme « équipe » ne veut pas seulement dire les autres membres de la palanquée, mais aussi toutes les personnes nécessaires (et prévues par la réglementation) pour faire tout dans les bonnes conditions.

b. L'autonomie d'évolution dans l'eau

On se prépare donc comme une équipe de n'importe quelle activité :

1. On ne plonge qu'entre les membres de l'équipe,
2. On se prépare ensemble,
 - a. But commun et défini clairement,
 - b. Plongées de préparation pour ce but défini,
 - c. Exercices et plans de résolution des problèmes,
 - d. Familiarité avec tout le matériel utilisé.
3. On plonge avec la configuration et méthode qu'on a utilisée pendant la préparation !

Tout membre d'une palanquée doit pouvoir faire les gestes suivants, et effectivement les faire avant ou pendant l'immersion :

1. « Plan the dive, dive the plan » : Il est aussi important de planifier la plongée avant l'immersion que de suivre son propre plan. Il faut le faire systématiquement à chaque plongée pour ne jamais laisser des doutes ; si le plan semble modifié dans l'eau il y a un comportement anormal auquel il faut réagir.

2. Méthode ABC du contrôle des coéquipiers en faisant attention aux trois éléments indispensables pour le bon déroulement d'une plongée :
 - a. Air (robinetterie, manomètre, détendeur(s)),
 - b. Boue (stab, direct système, purges, la ceinture !),
 - c. Contrôle (timer, profondimètre, ordinateur).
3. Surveillance dans l'eau. On ne plonge pas seulement au même endroit, mais on se surveille mutuellement en continu.
4. Surveillance après la sortie (car un accident peut arriver aussi dans cette période).

L'entraînement à la planification d'une plongée et de l'évolution dans l'eau en autonomie n'est pas évident vu les limites de profondeur pour les élèves niveau 2. La taille des bouteilles d'air utilisées permet rarement de dépasser les limites de plongée sans paliers et/ou planifier l'immersion en fonction de la consommation d'air. Il est envisageable de faire évoluer les élèves avec de petites bouteilles (6-8 litres à 200b) afin qu'ils puissent arriver aux limites de contenance d'air pendant leur plongée. Ceci les obligera d'effectuer une réflexion préalable à l'immersion pour s'assurer de pouvoir la compléter avec une quantité d'air en réserve pour pouvoir faire face à tout incident dans l'eau. Le moniteur qui accompagnera les élèves aura évidemment pris toute mesure de sécurité pour éviter les complications en cas où les élèves ne sont pas encore capables de planifier et gérer leur immersion. Notamment, il aura une bouteille de 15lt (à 200b) au minimum, il limitera la profondeur d'évolution à 10-15 mètres (au fond), et il s'assurera que tout le monde remonte avant d'avoir besoin d'air.

Un autre élément important et l'enseignement de gestion d'une palanquée où chaque plongeur utilise ses propres moyens de décompression. De nouveau, il faut sortir de l'ordinaire pour faire travailler les élèves niveau 2. Le moniteur peut par exemple utiliser un ordinateur réglable mis en « plus dur » pour « surprendre » les élèves et faire comprendre que la gestion de la palanquée se fait en continue : si on n'a pas bien mis en place la procédure de décompression avant l'immersion (on s'est pas mis d'accord, on n'a pas discuté, pas vu les différents modèles d'ordinateurs ou moyens de décompression, pas fait attention aux réglages ou pas utilisé un mode « planning » pour savoir en avance ce qu'on va faire dans l'eau) il faudra assumer les conséquences à la fin de la plongée (contrôler en continue les ordinateurs de tout le monde, être prêt à faire des paliers non prévus par son propre système de décompression).

Les niveaux 3 et 4 ont la capacité de plonger en autonomie au-delà de la zone lointaine. Ce serait normalement des plongées avec paliers (souvent longues). Pour ce type d'immersion, il est important d'avoir acquis une expérience préalable en plongée dans la zone médiane et lointaine. Il faut aussi se préparer en effectuant toute une série des plongées en augmentant graduellement la profondeur d'évolution. Ces plongées doivent se faire parmi les membres du groupe qui ont envie d'effectuer une plongée profonde ensemble. Il ne suffit pas d'avoir fait des plongées à une profondeur donnée pour être capable de le faire avec n'importe qui. Il faut partager avec ses coéquipiers les mêmes habitudes et réactions face à un incident pour pouvoir évoluer en sécurité. Cette homogénéisation du comportement vient

seulement avec un grand nombre de plongées communes et ne peut pas être remplacée par un simple briefing avant l'immersion. L'entraînement spécifique de la plongée profonde peut aussi inclure des séances d'entraînement à la décompression. On peut effectuer des longs paliers (ex. 5 min @ -6m et 30 minutes @ -3m) sans y avoir besoin pour se préparer et s'assurer qu'on puisse le faire. Ceci permettra aussi de vérifier que l'isolation thermique des plongeurs est adéquate et que le matériel est bien configuré pour permettre les longs paliers.

c. La conduite de palanquée

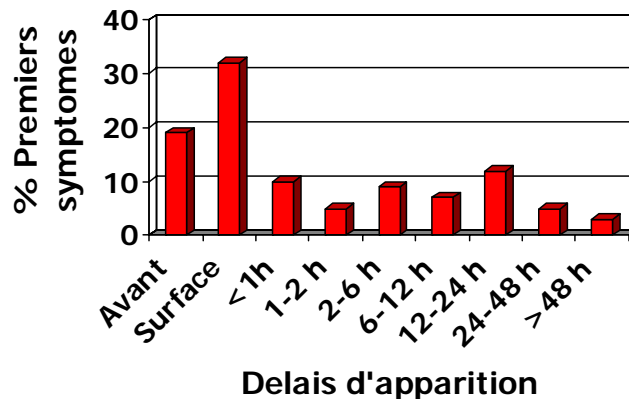
Un plongeur niveau 4 doit être capable de conduire une palanquée dans les meilleures conditions de sécurité, car ça sera sa fonction principale. Par contre, il doit opérer sous la responsabilité et contrôle d'un directeur de plongée. Il aura les capacités d'effectuer les fonctions et choix suivants avant de s'immerger :

1. Choix du parcours.
2. Choix de la composition (aide au directeur de plongée) et disposition de la palanquée dans l'eau par rapport au guide. L'effort supplémentaire d'organiser la plongée avant l'immersion facilitera considérablement l'évolution dans l'eau des plongeurs les moins expérimentés.
3. Choix du plan de plongée (temps et profondeur). Le directeur de plongée impose des paramètres limites, mais toute palanquée peut choisir de faire une plongée plus courte ou moins profonde. L'expérience des coéquipiers aussi que leur entraînement à plonger à une profondeur donnée définira ces paramètres. La condition physique, l'état de santé, l'âge, etc. des membres d'une palanquée pourront aussi limiter la zone d'évolution dans l'eau. Le guide de palanquée est responsable du bon choix des paramètres.
4. Imposition des règles (ordre de mise à l'eau et sortie, indications de 100bars d'air, ne jamais dépasser la profondeur du guide, ne jamais remonter plus vite que le guide, etc.). On peut même se permettre d'établir des signes non standardisés pour demander à un plongeur d'équilibrer son masque, passer ses oreilles ou expirer pendant la remontée. La cohérence de la palanquée dépend aussi de la distance physique entre les plongeurs dans l'eau. Le guide peut définir et imposer une distance maximale, un signe correspondant et toute réaction adéquate en cas de non-respect de ses consignes.
5. Rappel des consignes de sécurité (oreilles, poumons, signes, surveillance mutuelle, conduite à tenir en cas de perte de palanquée, etc.).
6. Contrôle de tout membre de la palanquée (même procédure que pour les plongeurs autonomes). Il est important de rappeler ici que le contrôle mutuel de matériel concerne aussi les moyens de décompression, et qu'en conséquence il faut se mettre d'accord avant l'immersion sur le mode de décompression à suivre.

Pendant la plongée il doit concentrer ses efforts autour de l'évolution dans l'eau des autres membres de sa palanquée. Son rôle peut se résumer dans :

« voir, écouter, communiquer, réagir ». « voir » pour être au courant de ce qui se passe autour de lui, pour ne jamais se surprendre de l'évolution de la plongée. Il fait attention à la consommation et du comportement de ses coéquipiers et arrive à détecter tôt tout signe précoce du froid, crampe, essoufflement ou narcose. « écouter » et pas seulement voir, car le son (avec sa caractéristique facilité de se propager dans l'eau) permet une observation complémentaire des comportements anormaux (quoi de plus simple que d'écouter quelqu'un qui a mal à respirer et est en train de toucher?). « communiquer » comme tout n'est pas observable de l'extérieur et les informations que les coéquipiers fournissent sont aussi très valables (il est clair que sur un signe « ça ne va pas » on va réagir même si on ne voit pas ce que effectivement ne va pas !). En fin « réagir » pour résoudre le problème au plus vite et éviter toute situation critique. Il faut rappeler ici que normalement les plongeurs accompagnés par un guide de palanquée ont aussi une envie de communiquer avec lui et font un effort d'effectivement copier son comportement dans l'eau. Des études quantitatives ont montré qu'un élève plongeur passe plus de temps en regardant son encadrant que le milieu marin pendant une plongée d'exploration ! Ce temps diminue avec l'expérience du plongeur (et peut servir comme repère pour identifier les plongeurs qui peuvent évoluer en autonomie).

À la sortie de l'eau, le guide de palanquée doit être capable de détecter tout signe d'accident. Il suffit de voir un plongeur qui a sa main sur son oreille pour comprendre qu'il y a un problème possible. Encore une fois il faut « communiquer » pour comprendre s'il s'agit d'un véritable accident. En ce moment il est primordial de savoir que souvent un plongeur accidenté refuse d'accepter qu'il ait été victime d'un accident. Par peur des conséquences (traitement médical) ou par peur des commentaires possibles des autres plongeurs (peur injustifiée de ne pas avoir bien suivi les procédures), il préfère cacher sa condition. Parfois il doute lui-même des signes observés et « par prudence » décide d'attendre avant de réagir. Mais on sait très bien que plus le temps de réaction est long plus les séquelles sont graves. En cas de doute, il faut réagir comme si c'est un vrai accident, les services spécialisés pourront éventuellement faire la différence. Une étude statistique des accidents aux États-Unis en 2000 (DAN) a mesuré le temps entre une plongée et la constatation des premiers symptômes d'un accident de décompression. Ses résultats sont les suivants :



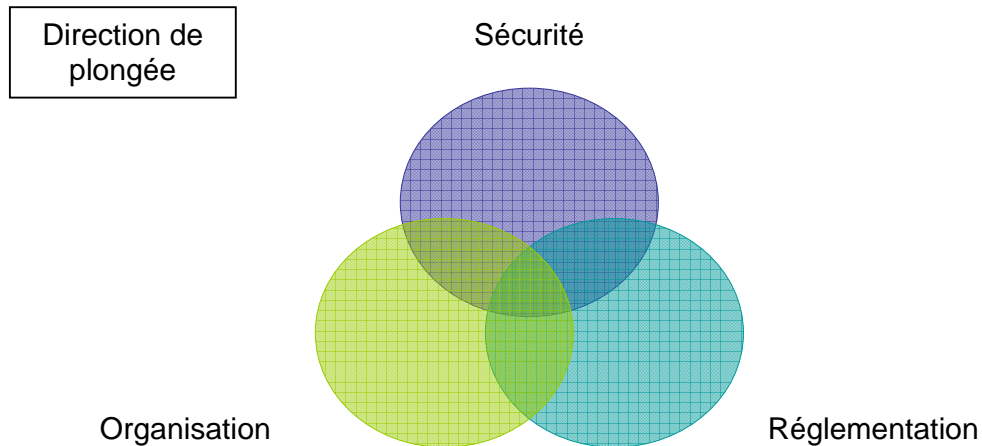
Dans ce graphique « surface » veut dire moment de sortie de l'eau des plongeurs, et « avant » indique que les premiers symptômes sont apparus avant la dernière plongée (et ceci arrive presque dans 20% des cas). Si l'on suppose que les plongeurs interrogés ont appris à détecter les signes des différents accidents sur eux-mêmes ce chiffre indique une forte réticence de déclarer un accident. Le guide de palanquée (aussi que le directeur de plongée) doit être capable de surmonter cette sorte des problèmes.

Il est important de souligner ici que la formation des niveau 4 de la FFESSM ne prévoit que très peu d'enseignement concernant la conduite de palanquée. Par contre, un candidat au niveau 4 devra satisfaire les conditions de la compétence no 5 (comportement général de guide de palanquée). Cette compétence est attestée par un moniteur fédéral au moment où il délivre l'aptitude correspondante au candidat avant qu'il ne se présente à une session d'examen niveau 4. Elle n'est plus mise en cause lors de l'examen. On peut envisager un exercice supplémentaire de l'examen niveau 4 pour palier cette lacune :

« Le candidat doit amener (guider) une palanquée à la zone de -40m et s'assurer du bon déroulement de toute la séance pour toute la palanquée. La plongée doit se dérouler normalement sans simulations d'accident, ni signes à interpréter (hors besoins de communication nécessaires), ni autres épreuves spécifiques. Il doit d'ailleurs s'occuper de toute préparation préalable à l'immersion ainsi que de toute activité relative après la sortie de l'eau. »

d. La direction de plongée

Le rôle du directeur de plongée est la mise en place et l'organisation adéquate du groupe en s'assurant de l'application de toute règle de la sécurité. Ses fonctions sont au tour des trois pôles suivants :



La sécurité : Deux pôles principaux de l'activité du directeur de plongée concernent la sécurité de l'activité : La prévention et la gestion des accidents.

1. Prévention d'accidents
 - a. Dispositifs de sécurité (O2, trousse de premiers secours. VHF, téléphone, bouteille d'air, etc.),
 - b. Assurance d'une surveillance de surface : Une personne doit surveiller le lieu de plongée pendant toute l'activité. Elle doit être capable de suivre l'activité de toutes les palanquées et surveiller l'application des consignes données par le directeur de plongée. En plus, elle doit être capable d'intervenir en cas de besoin. Pour ça elle doit avoir un niveau minimum de plongée, mais aussi être équipée et prête à s'immerger s'il y a besoin. D'ailleurs, elle doit être capable d'exécuter les gestes de premiers secours et passer l'alerte en cas d'accident.
2. Gestion d'accidents : En cas d'accident, le directeur de plongée doit s'occuper de l'accidenté, mais aussi de ses camarades de plongée et des autres plongeurs du groupe. Il a à sa disposition tout le matériel prévu par les textes et les habitudes de plongée, aussi que toutes les personnes compétentes qui sont disponibles sur place. Il doit donc savoir en avance les qualifications et compétences de chacun des participants à une sortie. Il s'assure que les gestes de premiers secours (et surtout l'administration d'oxygène) sont effectués dans les plus brefs délais et que les services d'urgence sont immédiatement contactés. Il prend aussi soin d'expliquer clairement la nature de l'accident et vérifie l'envoi de l'accidenté vers un caisson hyperbare (s'il a besoin). Un accident peut se déclarer même 48 heures après une immersion. Le directeur de plongée doit donc être facilement joignable par tout plongeur (qui détecte des signes d'un accident chez lui) pour donner conseils et instructions de premiers secours. Il doit aussi pouvoir atteindre toutes les membres de la palanquée pour les interroger sur leur état de santé (si un accident est à cause du non-

respect de la procédure de décompression, tous les membres de la palanquée risquent un accident). Le directeur de plongée doit aussi faire attention au comportement des plongeurs à la sortie de l'eau, car comme on a vu auparavant il est possible qu'eux-mêmes ne reconnaissent pas (ou ne veulent pas reconnaître) l'apparition d'un accident de décompression chez eux.

L'organisation

- a. Composition des palanquées. La notion de compétences de chaque plongeur est ici très importante. Ces compétences ne sont pas seulement prouvées par le niveau (diplôme) du plongeur. Son expérience, son habitude de plonger sur un lieu spécifique et sa condition physique sont aussi des paramètres importants à prendre en considération.
- b. Dispositifs d'organisation (feuille de palanquées, montre (!), tables de plongée).
- c. Définition du déroulement (plan, parcours, temps) et des modalités spéciales (quoi faire en panne d'air, si on se perd).
- d. Choix du site (temps, distance et profondeur en fonction du niveau des participants). À ne pas négliger les conditions météorologiques et avoir la capacité d'annuler la plongée si les conditions ne sont pas adaptées.
- e. Heure d'entrée et de sortie aussi qu'ordre de passage et rotations.
- f. Vérification des paramètres de plongée à la sortie de l'eau de chaque palanquée.
- g. Définition des plans de réaction aux problèmes possibles avec une ou plusieurs palanquées (panne d'air, perte d'une palanquée, perte d'un membre d'une palanquée, etc.).

La réglementation : Le directeur de plongée est effectivement le garant de l'application des lois qui gèrent l'activité. En plus, il est le représentant du groupe face aux instances administratives pour tout ce qui concerne l'organisation de la plongée. Il obtient toute autorisation nécessaire pour effectuer une immersion.

La valise d'oxygène et le directeur de plongée : Il ne suffit pas de savoir que la valise existe quelque part près du lieu de plongée. Il faut impérativement que le directeur de plongée vérifie l'existence de cette valise et son contenu aussi que la quantité de gaz dans la bouteille d'oxygène. Cette quantité doit permettre l'alimentation en O₂ toute une palanquée entre la déclaration d'un accident et l'arrivée des premiers secours (à prendre en considération trajet en bateau, attente au bord de l'eau, etc.). Il faut aussi que le directeur de plongée s'assure de l'existence et du bon fonctionnement du détendeur O₂. Enfin, il faut qu'il vérifie que tout est déjà monté et que la bouteille est ouverte (car il existe plusieurs modèles différents). Tout temps perdu, toute réaction dans un état de panique, stress, etc. rend la gestion de l'accident plus difficile et la récupération de l'accidentée plus improbable. Il ne faut pas faire confiance à personne quand il s'agit de vérifier le matériel de premiers secours.

Proposition de rajout d'un exercice avant de délivrer le niveau 5:

Le candidat doit organiser une plongée pour son club comprenant au moins huit plongeurs. Il doit faire partie d'une des palanquées avec son moniteur qui lui fournira la qualification. La plongée doit se dérouler normalement sans simulations d'accident, ni signes à interpréter (hors besoins de communication nécessaires), ni autres épreuves spécifiques. À faire attention à l'organisation d'un groupe des plongeurs sur un bateau : Partager le bateau entre les palanquées et s'assurer que chaque palanqué reste ensemble. C'est une organisation préalable au départ du bateau. Il doit s'en occuper ou avant l'arrivée au bateau ou avant de monter à bord.

e. L'enseignement

Comment faire passer quelqu'un du niveau d'un bon plongeur-élève (qui suit toujours les consignes et instructions) à celui de plongeur autonome. En pratiquant des exercices, on ne fait que des exercices ! Il faudra qu'il plonge en autonomie avec la présence d'un moniteur compétent :

1. On explique ce qu'on veut en général (la surveillance, la gestion des paramètres le contrôle de l'autre),
2. On observe sans rien dire,
3. On corrige.

C'est une des rares fois où il est plus efficace de corriger que faire faire le bon geste. Il est évident qu'avant la plongée on définit tous les détails que l'on veut voir, pour que l'élève puisse bien les effectuer. Mais est-ce que les élèves seront capables de tout faire quand ils plongeront seuls ? Il faut surtout éviter la notion de plongée en exercice, car les élèves changent souvent de représentation et ont une confiance aveugle aux leurs encadrant qui provoque de commentaires après la plongée du type : « Mais oui, si je plongeais en autonomie je ferais certainement tout ça, mais maintenant on était en exercice ! »

IV. Conclusion

Il a été démontré que la plongée n'est pas un sport solitaire. Non seulement il faut être au moins deux plongeurs par palanquée pour plonger en sécurité, mais il faut aussi assurer la collaboration de toute une série de personnes sur le site de plongée pour plonger sans danger. Tous ensemble forment une équipe de plongée. Les éléments théoriques du fonctionnement d'un groupe présentés dans ce mémoire peuvent donner des précisions pour bien gérer une telle équipe. La dernière partie du mémoire a aussi précisé certains détails pratiques pour que la notion de plongée en équipe entre dans l'esprit de tous les plongeurs indifféremment de leur niveau technique. Si ce mémoire arrive d'améliorer la gestion des groupes de plongée il aura atteint son objectif.

Bibliographie

1. "Report on decompression illness and diving fatalities", DAN review of recreational scuba diving injuries and deaths based on 1998 data, 2000 edition.
2. "Diving and subaquatic medicine", 4th edition, Edmonds, Laurry and Penenfather, Canberra (Australia) 1998.
3. "Analyse des accidents de plongée 2002", B. Grandjeand, CTN-info 54, subaqua mai-juin 2003.
4. « Orientation et conduite de palanquée en milieu naturel », G. Zonberg et J. P. Faure, CTN-info no 45, subaqua novembre-décembre 2001.
5. « Conduite de palanquée et exploration en milieu naturel », G. Zonberg, CTN-info no 47, subaqua mars-avril 2002.
6. « Gestion de la décompression au sein d'une palanquée », G. Zonberg, CTN-info no 37, subaqua juillet-août 2000.
7. La rubrique « Accidents et procédures » par P. Schneider régulièrement dans subaqua.
8. « Communication en plongée sous-marine », I. Voyer, mémoire BEES3, 1993.
9. « Management, aspects humains et organisationnels », J. P. Gruère et al., éditions PUF, 1999.
10. « Théorie des organisations », M. Jo Hatch, éditions DeBoeck, 2000.
11. « Management des organisations », D. Hellriegel et al., éditions DeBoeck, 1998.
12. « Bilan de recherche et sauvetage 2003 loisirs sous-marins », CrossMed, 2004.