

---

***LE TRAVAIL  
ET  
LA DYNAMIQUE D'EQUIPE  
EN PLONGEE SUBAQUATIQUE***

---

Mémoire d'Instructeur Régional

Présentation :

Pascale Mignon

# SOMMAIRE

<b>Remerciements</b> .....	3
<b>Introduction</b> .....	4
<b>1) Préambule : définitions</b> .....	5
<b>2) Caractéristiques du travail et de la dynamique d'équipe</b> .....	6
A. Constitution et structuration d'une équipe.....	6
- Le groupe	
- Répartition des rôles, coopération	
- Acceptation de l'autorité	
- Organisation et pratiques communes	
B. Principes de fonctionnement d'une équipe .....	7
- L'objectif commun .....	8
- La contribution individuelle	
- La complémentarité .....	9
- La valorisation	
- Le dirigeant et la conduite d'équipe .....	10
- Les rituels	
C. Stratégies mises en place par l'équipe .....	11
- Comment se comporter ? .....	12
- Être performant	
- Atteindre ses objectifs .....	13
<b>3) La plongée scaphandre est-elle un sport d'équipe ?</b> .....	15
A. Etat des lieux .....	15
- Aspect structurel	
- Aspect comportemental.....	16
- Aspects sémantique et lexical .....	18
B. Le pilotage .....	19
- Le chef d'équipe : quelle personnalité ?	
- Le travail du chef d'équipe : conduite de palanquée ou exercice du pouvoir ? .....	21
C. Quelles équipes ? .....	24
- L'organisation de l'activité : les équipes dirigeantes, rôle fonctionnel et comportement	
- La pratique de l'activité : les équipes pédagogiques : rôle opérationnel et spécificités .....	28
- L'équipe en plongée scaphandre .....	31
D. Le travail et la dynamique d'équipe en club associatif .....	34
- L'humain et la gestion	
- L'émergence d'un bénévolat redéfini.....	36
<b>4) Mise en œuvre du travail d'équipe, situations concrètes transférables</b> .....	42
<b>Conclusion</b> .....	43
<b>Bibliographie</b> .....	44

# REMERCIEMENTS

J'adresse mes vifs remerciements aux personnes qui ont bien voulu m'accorder leur confiance, leur temps, et dont l'aide directe ou indirecte a contribué à nourrir ce mémoire.

Je dois beaucoup à mes tuteurs, Gérard DEPIT et Yves GAERTNER, Instructeurs Nationaux, dont la patience et l'expertise m'ont permis d'aller jusqu'au bout de ce travail. Grâce à leur regard bienveillant et leur enthousiasme, j'ai bénéficié de conditions confortables, indispensables à la réalisation de l'ensemble de mon cursus d'Instructrice Régionale Stagiaire. Je les en remercie sincèrement.

Merci à Laurent MARCOUX, Président de la Commission Technique Régionale Grand Est et à Jean-Pierre GOEHNER, Délégué du Collège des Instructeurs, pour leur confiance. Tous deux m'ont réellement épaulée par leur soutien constant, et leurs recommandations m'ont été profitables.

Je veux aussi remercier Bernard SCHITTLY pour sa présence, son amitié et son humour. Ses conseils sont toujours appropriés et son sens de l'entraide reste exemplaire.

Alain, mon compagnon, m'a apporté un appui et un réconfort sans faille. Je lui en suis très reconnaissante.

Un grand merci à Anne BRIET pour son aide à la relecture.

J'ai une pensée reconnaissante pour mon club, le CNMB, sans lequel cette aventure n'aurait pas eu lieu.

Merci aussi à mon équipe du CODEP Aube, et aux plongeurs que j'ai formés tout au long de mon parcours.

# INTRODUCTION

Mes parcours de plongeuse, de cadre et de dirigeante m'ont poussée à considérer et à réfléchir à l'une des composantes incontournables de la plongée scaphandre : la nécessité de pratiquer et de travailler en équipe.

J'ai réuni une équipe de douze personnes lors de la campagne électorale que j'ai menée en 2016 pour l'élection au poste de présidente de Comité Départemental de l'Aube en 2017 et, au cours de la même période, j'ai intégré le Comité Directeur du Comité Régional Grand Est. S'ajoutant à mon rôle de plongeuse et de monitrice, cette entrée dans les instances décisionnaires m'a donné l'occasion d'approfondir ma compréhension de la dynamique de groupe et de son fonctionnement, ainsi que la manière de la créer et de l'utiliser.

Exposée à des difficultés de terrain tout comme à des expériences heureuses, confrontée à des prises de décision parfois délicates, je me suis également interrogée sur la représentation du concept d'équipe pour chacun d'entre nous : cohésion, union, partage, collaboration, concurrence et bien d'autres significations encore.

La plongée est elle-même une métaphore du travail d'équipe : on acquiert des automatismes mais on ne peut avoir de certitudes et chacun doit s'adapter à la situation.

Ce mémoire est le résultat d'un cheminement et d'un travail de réflexion personnelle, construit à partir d'observations sur le terrain, de discussions avec des acteurs de la plongée, de documentation, et de situations vécues. J'y aborde les aspects que je considère comme les plus marquants.

Le préambule permet de s'approprier le vocabulaire usuel, la seconde partie apporte des éléments transversaux aidant à percevoir la façon dont se construit et fonctionne une équipe, la troisième partie pose la question de la plongée scaphandre en tant que sport d'équipe, et enfin, le quatrième volet propose des pistes de réflexion et des situations de terrain transférables aux clubs et aux organismes déconcentrés.

# 1- PRÉAMBULE : DÉFINITIONS

## EQUIPE :

« Ensemble de personnes travaillant à une même tâche.

Groupe de personnes unies par des activités, des intérêts communs ».

*(dictionnaire Larousse)*

« Groupe socialement identifié d'individus interdépendants et coresponsables, réunis pour réaliser une activité ».

*(Pascal Langevin, professeur EDHEC, Lille)*

## TRAVAIL ET DYNAMIQUE D'EQUIPE :

« Le travail en équipe nécessite un effort personnel et une compétence qui s'acquiert peu à peu à partir d'une volonté de cohésion et d'organisation.

Cette compétence repose sur des règles précises qui doivent dans la réalité conduire à impulser une dynamique au groupe. »

*(Wikipédia)*

## DYNAMIQUE :

« Mouvement interne qui anime et fait évoluer quelque chose. »

*(Dictionnaire CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales)*

## DYNAMIQUE DE GROUPE :

« Etude des lois qui régissent les phénomènes spécifiques des groupes restreints, les changements personnels à l'intérieur des groupes. »

*(Dictionnaire CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales)*

## **2- CARACTERISTIQUES DU TRAVAIL ET DE LA DYNAMIQUE D'EQUIPE**

### **A. Constitution et structuration d'une équipe**

#### **Le groupe**

La constitution d'une équipe obéit à des principes. Il s'agit d'un groupe restreint dont l'effectif peut aller de 2 à 12 individus, dont le but est commun et se confond avec l'intérêt du groupe. Pas de notion d'équipe sans l'existence d'une motivation collective et partagée pour l'objectif commun.

L'effectif restreint d'une équipe est un facteur favorisant l'implication et l'engagement de chacun. Le sentiment de sécurité, le pouvoir partagé et la proximité aident l'équipe à rester motivée, créative et dynamique.

L'intérêt du groupe pour la tâche, pour les équipiers et pour l'objectif choisi justifie l'existence d'une équipe. La motivation individuelle de chaque équipier pour sa mission et son rôle est liée à « l'effet dynamique », c'est-à-dire à l'ambiance, au climat et aux relations au sein du groupe combinés à la tâche à effectuer en direction de l'objectif.

#### **Répartition des rôles, coopération**

La réflexion en continu sur les méthodes de travail d'équipe dans les domaines professionnel et sportif aide à leur évolution au fil du temps.

Le rôle de chaque membre est défini : rôle fonctionnel lié au statut ou à la fonction, et rôle opérationnel fondé sur les qualités individuelles.

L'action de chaque équipier se déroule dans une logique de synergie (habitude d'agir ensemble) et de coopération (chacun agit pour tous). A l'heure actuelle, la coopération induit le travail en transversalité et prend peu à peu le pas sur le travail « traditionnel » en verticalité. Les bienfaits de la coopération tiennent à la qualité des relations au sein de l'équipe, et « à la créativité et à la capacité renforcée à résoudre les problèmes dans un cadre coopératif » (*Maurice Thévenet, Professeur au Cnam, auteur d'ouvrages sur le leadership et le management*)

## **Acceptation de l'autorité**

L'équipe répond à un chef (appelé aussi leader, pilote, responsable, manager, guide, formateur, entraîneur, directeur, président, les dénominations sont nombreuses selon le contexte).

Ce leader porte la responsabilité du fonctionnement du groupe et de l'organisation de la mission de l'équipe, donc des résultats produits. Il représente le groupe, possède la fonction de régulateur, d'arbitre et de médiateur. Il se montre garant de l'unité et du climat au sein de son équipe.

Il est vital que l'équipe approuve la notion d'autorité et accepte son encadrant en charge des contraintes d'organisation et d'orientation. Il offre à son équipe les conditions indispensables à une bonne concentration sur sa tâche et son objectif.

## **Organisation et pratiques communes**

Afin que le travail puisse commencer, il est nécessaire de fixer un cadre, et d'assurer une coordination entre les équipiers et la tâche à assumer. Une équipe a besoin de deux éléments compatibles : l'autonomie et les contraintes, dont le dosage subtil donne une meilleure garantie de fonctionnement.

L'organisation prévoit un système d'actions (ou pratiques communes) structuré comme suit :

- L'information (échange entre chef et équipiers),
- l'opération (mode opératoire, plan d'action et mode de coordination),
- la régulation (évaluation, prise de recul, temps d'arrêt)
- la décision (attribution des responsabilités, décisions stratégiques, techniques etc.).

Gardons à l'esprit qu'une équipe est un organisme vivant qui fonctionne et vit dans un contexte.

Le contexte de la plongée scaphandre donne un sens particulier au terme « équipe ».

Nous verrons plus loin la manière dont la notion de travail et de dynamique d'équipe s'insère dans le domaine de la plongée subaquatique et ce qu'elle révèle de l'individu terrien, qui évolue entre surface et immersion.

## B. Principes de fonctionnement de l'équipe

### L'objectif commun

C'est le point de départ du fonctionnement de l'équipe, et aussi son point d'arrivée. Une fois l'objectif atteint, l'équipe peut se défaire ou démarrer un nouveau projet.

L'objectif est clairement déterminé, il rend la mission lisible, renforce la prise de responsabilité de chacun. Facteur indispensable : l'ensemble des membres de l'équipe souscrit à cet objectif.

Les moyens d'atteindre l'objectif commun sont laissés à l'appréciation du leader et de son équipe après échanges et mise en place d'un consensus, et d'un langage commun.

L'objectif confié à une équipe s'apparente souvent au défi. Sur le plan sportif, les objectifs réalisables tels qu'une certaine performance, le parcours à suivre, ou l'évolution dans un milieu spécifique, par exemple, constituent le ciment qui soude et apporte l'esprit de coopération à l'équipe. Ce que le groupe est capable de réaliser avec cet esprit surpasse ce que l'individu, seul, peut effectuer. C'est alors que le mouvement se crée : c'est cette dynamique qui pousse les membres de l'équipe à effectuer un travail efficace. La dynamique d'équipe représente une véritable plus-value et contribue davantage à l'atteinte des objectifs communs fixés.

L'équipe « *est un mode d'organisation conçu pour « l'aventure », une façon de répondre à des événements pas toujours prévisibles et qui requièrent une grande réactivité* ». (Olivier Devillard *La Dynamique des Equipes, Editions d'Organisation*)

### La contribution individuelle

Dans le cadre de la dynamique d'équipe, la mise en commun des compétences et des talents individuels aboutit à mettre en place des moyens choisis et acceptés par tous, afin d'atteindre le but fixé.

Il est toutefois nécessaire que l'individu contribue activement au travail de l'équipe, afin que le groupe développe son efficacité. La difficulté pour les équipiers est de maintenir une contribution régulière. Ce niveau de contribution dépend aussi de l'effectif du groupe (plus l'équipe est nombreuse, plus la contribution individuelle baisse, ce phénomène s'appelle « l'effet Ringelman »), de la capacité du leader à mobiliser les équipiers, et de la motivation de ceux-ci. Cependant, chaque membre de l'équipe est responsabilisé. En cas de contribution insuffisante, il est établi qu'aucun équipier ne compensera la passivité d'un autre membre et celui-ci peut être rendu partiellement responsable d'un éventuel échec de l'équipe.

La motivation s'articule autour de la défense de son territoire et la préservation de son individualité, et autour de la satisfaction de besoins comme la création, la réalisation, et l'intégration sociale.



## La complémentarité

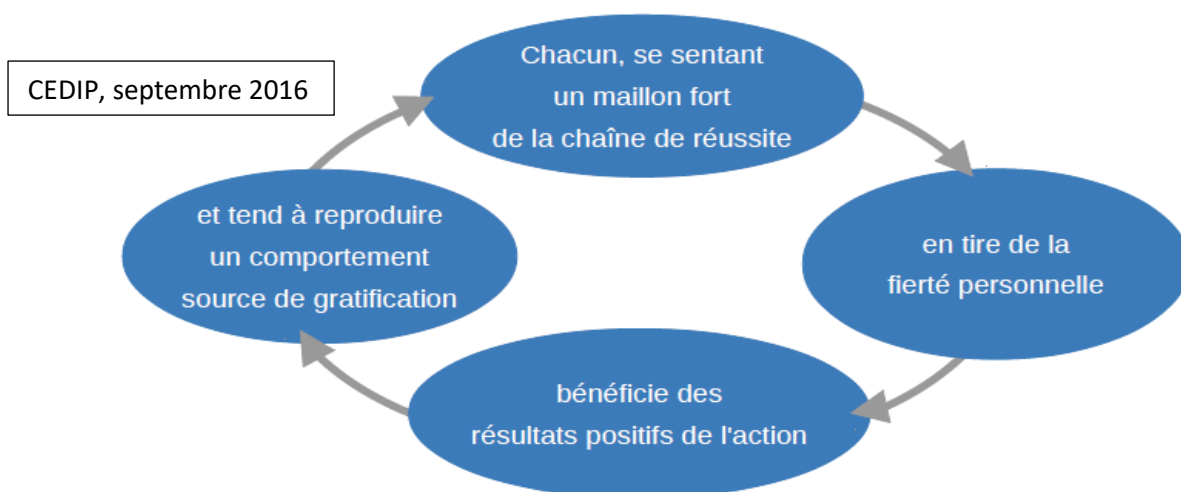
La co-action et la co-construction stimulent l'équipe et augmentent ses chances de réussite, dans la mesure où les membres d'une équipe présentent une complémentarité, et une aptitude à promouvoir la cohésion.

Les équipiers sont choisis aussi pour la diversité de leurs profils, ce qui les rend complémentaires a priori. L'ensemble de leurs compétences, l'étendue de leurs connaissances, leurs expériences différentes sont censées mener à la réussite du projet, à condition que cette richesse soit coordonnée. Tenir compte, entre autres, de facteurs tels que la personnalité des équipiers et leur capacité à s'adapter aboutira à une réelle complémentarité. La diversité seule ne peut suffire.

## La valorisation

La reconnaissance, la tolérance ou la complicité font partie de la cohésion d'équipe et sont à l'origine du climat. L'équipier éprouve du respect, de l'intérêt pour les autres et son attitude le montre : il manifeste une ouverture d'esprit, une capacité à encourager ses partenaires et à les gratifier. Le lien entre équipiers s'intensifie lorsque ceux-ci manifestent leur reconnaissance, leur estime, leur satisfaction les uns envers les autres. Chaque individu a besoin d'être considéré et valorisé sur la qualité de son action et de son engagement. Il renforce ainsi son estime de soi et maintient sa mobilisation intacte.

Il est important que le chef d'équipe manifeste cette reconnaissance envers les membres du groupe, afin de soutenir et d'encourager leur effort. L'absence de ces signes risque de semer le doute et peut être ressentie comme de l'indifférence. Il en résultera alors un désinvestissement et une agressivité des équipiers et cela aura inévitablement des conséquences sur le projet et l'objectif à atteindre. La valorisation de chacun par tous, et de manière permanente a des effets positifs immédiats et contribue à faciliter le management par le maintien de la surmotivation et de l'enthousiasme.



## **Le dirigeant et la conduite de l'équipe**

Pour clore cette partie sur les principes de fonctionnement d'une équipe, il est incontournable d'aborder le rôle de « pilote ».

Dans l'idéal, le leader conduit son équipe en stimulant les individus qui la composent et en exploitant leurs atouts, tout en préservant leur personnalité, et leur intégrité dans le cadre d'un traitement égalitaire et harmonieux, au service d'un objectif commun.

Le leader fait partie intégrante de l'équipe (notion « d'appartenance »), et il est responsable du climat qui y règne. La cohésion et les liens affectifs entre équipiers sont corrélés à l'attitude du chef envers le groupe.

Cependant, le dirigeant d'une équipe est actuellement amené à s'interroger sur son rôle et la place qu'il occupe : Est-il toujours indispensable ? Comment conduire et diriger une équipe dont les membres sont des acteurs co-responsables et autonomes, et non des exécutants répondant à une logique de commandement ?

La notion traditionnelle de « chef » est synonyme d'une autorité centrée sur la tâche, alors que le terme de pilote, encadrant ou formateur renvoie à une catégorie d'équipe dont la conduite serait souple et non autoritaire.

## **Les rituels**

Ils constituent des points de repère et contribuent au sentiment d'appartenance à un groupe. Ce sont des codes choisis par l'équipe et son dirigeant. Ils marquent une identité commune et une complicité propres aux partenaires rassemblés autour d'un projet commun. Les rituels peuvent être des moments programmés de convivialité, des sujets de conversation récurrents, des chants, un nom d'équipe, etc.

## C. Stratégies mises en place par l'équipe

### Comment l'équipe se développe-t-elle ?

Les relations interpersonnelles se produisent de façon directe et sans intermédiaire. Le comportement des individus est déterminé par ce que font ou disent les membres du groupe, et par l'influence que ces membres ont les uns sur les autres.

L'individu adapte son comportement à celui de ses coéquipiers, et à celui de son leader.

L'esprit d'équipe se construit et se développe par étapes comme l'expose Olivier Devillard dans La Dynamique des Equipes (Editions d'Organisation) :

- La latence : Le groupe n'est pas encore constitué. Il se définit seulement par un rassemblement de personnes autour d'un projet visé. La méconnaissance des coéquipiers induit un comportement de mise en retrait et d'attente, voire de méfiance.
- L'appartenance : Le groupe se reconnaît et se projette vers un objectif commun. La confiance s'installe lentement, et l'identification au chef est établie, mais il n'existe pas encore d'engagement commun.
- La participation : Le fonctionnement interactif est mis en place, l'équipe prend ses premières décisions opérationnelles en co-responsabilité. La solidarité se développe, les rites et les codes communs apparaissent, et la réussite se doit d'être impérativement partagée.
- L'efficacité collective : L'équipe passe à un niveau de performance à partir d'une réelle dynamique.
  - ❖ *L'action concertée* : les équipiers travaillent selon des méthodes communes qu'ils sont capables d'évaluer. Le travail est coordonné.
  - ❖ *L'intelligence collective* : l'équipe est réactive et créative. Chaque équipier fait preuve d'un comportement de soutien et montre de l'intérêt pour le développement personnel des autres.
  - ❖ *Complicité opérationnelle* : les membres de l'équipe se connaissent très bien. Ils mettent à profit la diversité des individus et peuvent optimiser l'action du groupe. La complicité est installée.

## **Comment se comporter ?**

Le comportement individuel de l'équipier est en relation avec son rôle et sa fonction au sein de l'équipe. L'individu possède une nature, éprouve des sentiments, exprime des opinions, et ces facteurs conditionnent son attitude. Soit l'équipier dispose d'un état d'esprit positif, dû à sa confiance en lui, soit il a tendance à se dévaloriser et se montrera réservé et distant.

L'estime de soi est d'une importance capitale, et parmi les stratégies mises en place par toute forme d'équipe (exemples tirés du domaine sportif : palanquée, comité directeur d'un club, groupe de travail d'une commission) les équipiers et le leader prendront en compte le degré d'estime de soi de chaque membre, afin de veiller à la bonne santé du groupe et éviter son affaiblissement, sa lassitude et son usure.

L'attitude négative que les coéquipiers manifestent parfois, peut s'avérer uniquement passagère et ne pas forcément porter préjudice au fonctionnement et au climat au sein du groupe.

L'esprit alternativement positif et négatif que connaît une équipe est à maintenir en équilibre et la vigilance face aux attitudes excessives constitue une prévention contre la déstructuration d'une équipe ou contre l'échec d'un projet.

L'équipier, de son côté, oscille entre appartenance au groupe et affirmation de soi, et a aussi besoin d'assurer l'équilibre entre les deux.

La question du pilotage de l'équipe et du comportement du leader est traitée dans une autre partie.

## **Être performant**

La performance dépend du profil de chaque membre d'une équipe, du type d'équipe, du chef de cette équipe et de l'objectif visé.

Les facteurs de performance cités dans les parties précédentes (objectif, clarté de la mission, climat et ambiance, composition de l'équipe, etc.) concourent à la réussite ou à l'échec du groupe. Être performant signifie être efficace dans la manière de mener à terme son projet jusqu'au succès.

L'organisation, les qualités et les compétences des équipiers dans le cadre de leur fonction et de leur rôle demeurent des fondamentaux de la performance.

Une équipe considérée comme « performante » sait allier cohésion, communication, règles communes, co-responsabilité et contrôle du travail. L'action coordonnée de l'ensemble de ces éléments permettent aux équipes d'atteindre leur(s) objectif(s).

## **Atteindre ses objectifs**

Toute équipe et son pilote mettent en place une stratégie adaptée à un contexte donné afin d'atteindre l'objectif visé.

Parmi les stratégies connues, il existe quelques principes de base que l'on retrouve au cours des lectures sur le sujet, ou que l'on expérimente en tant qu'équipier ou en tant que pilote : parvenir à l'objectif établi par une équipe et son leader demande une stratégie d'organisation particulière et une mise en œuvre de moyens au préalable, afin de créer les meilleures conditions de réalisation de l'action menant à la réussite.

Optimiser son temps et progresser jusqu'à l'objectif font partie des priorités.

Dans son ouvrage *La Dynamique des Equipes*, Olivier Devillard décrit les éléments dont une équipe a besoin pour atteindre ses objectifs. Il les appelle « facteurs de cohésion technique » :

**L'élaboration** du travail à accomplir : par la préparation, la recherche d'idées, l'anticipation et le débat interne. Il s'agit pour l'équipe de « préparer le terrain » et de focaliser sur l'objectif.

**La coresponsabilité** : la transmission des informations dans le cadre de son rôle, de ses prérogatives et de sa responsabilité permet à l'ensemble des équipiers de travailler en toute transparence, d'éviter les blocages et d'intégrer le travail des membres de l'équipe à son propre travail. Il incombe à chaque équipier et au leader de contrôler si le travail progresse vers l'objectif.

**L'évaluation** : en cours de progression, il est nécessaire de faire le point sur la tactique choisie, et sur son efficacité, et ainsi de l'adapter en cas de nécessité. Auto-évaluation, inter-évaluation et évaluation globale de l'équipe et de son travail par le pilote sont des outils classiquement utilisés.

**Le sens de l'équipe** : il se mesure par la prise d'initiative dans le cadre des règles établies en commun et les rôles de chacun. Le sens de l'équipe se mesure aussi par l'exercice de la responsabilité humaine vis-à-vis des autres membres de l'équipe.

**Le rythme** : il s'agit du rythme moyen d'une équipe conjugué à la capacité de mobilisation individuelle de ses membres. Le « feed-back » rapide et régulier est une composante du rythme de travail et le régule avant l'accélération finale due à l'échéance.

**L'intelligence collective** : c'est la coordination en temps réel qui oblige à garder à l'esprit les conséquences de ses propres actes sur le travail et le comportement de ses coéquipiers. Atteindre son objectif représente un enjeu de taille pour une équipe, quel que soit le degré d'ambition de cet objectif et quel que soit le profil de l'équipe, dans le domaine de la plongée scaphandre comme dans d'autres contextes tels que le monde du travail par exemple. La progression vers l'objectif provoque stress et motivation, remise en question et réflexion.

L'équipe est vivante et progresse. Elle évolue sur les plans technique et psychologique. Elle a besoin d'un entraînement et fait l'objet de soins particuliers (réunions, moments de convivialité, briefings, débriefings) afin qu'elle puisse entretenir sa motivation, la mobilisation de ses membres et son plaisir de fonctionner. Ces considérations sont valables pour une équipe dans n'importe quel contexte : les caractéristiques exposées dans la première partie sont transférables dans le domaine de la plongée scaphandre.

La réflexion sur le travail et la dynamique d'équipe en plongée concerne entre autres la pratique des plongeurs tous niveaux, les instances (clubs, commissions, comités et fédération), l'encadrement et la direction de plongée.

### 3- LA PLONGÉE SCAPHANDRE EST-ELLE UN SPORT D'ÉQUIPE ?

#### L'ESPRIT D'ÉQUIPE :

« L'esprit d'équipe est une composante importante de l'esprit sportif notamment dans les sports subaquatiques telle que la plongée en scaphandre. La recherche des performances individuelles doit s'inscrire dans l'intérêt collectif. La générosité, l'abnégation, la compréhension mutuelle, l'humilité, sont aussi vertueuses que la volonté de vaincre »  
(Extrait de la Charte d'éthique et de déontologie de la FFESSM, adoptée par le Comité Directeur National les 9 et 10 février 2018 à Marseille)

#### A. État des lieux

##### Aspect structurel

Une palanquée, une équipe pédagogique ou une instance dirigeante sont des aventures humaines, qui possèdent une vie propre et une histoire. Les principes de constitution, de structuration et de fonctionnement d'une équipe expliqués précédemment dans leur contexte général sont transférables à tous milieux. De quelle manière la vie, la dynamique et la façon de travailler d'une équipe ont-elles cours dans l'univers de la plongée scaphandre ?

J'en ai imaginé la structure dans un tableau de synthèse (par souci de concision) :

Caractéristique	Contexte général	Contexte de la plongée
<b>But commun</b>	Se rassembler pour atteindre un objectif, mener une action en commun	Se rassembler pour pratiquer la plongée, explorer, développer un projet
<b>Effectif du groupe</b>	De 2 à 12 membres	Binôme, palanquée de 3 à 5 plongeurs, comité directeur de 12 à 18 membres
<b>Objectif</b>	Réaliser un projet	Explorer un site, se former, améliorer sa technique, développer l'activité
<b>Organisation</b>	Information, opération, régulation, décision	Planification, information, action, décision
<b>Direction, encadrement</b>	Chef, directeur, pilote	DP, président, formateur, guide
<b>Répartition des rôles</b>	Gestion, organisation, contrôle	Organisation, direction, formation, conduite
<b>Coopération</b>	Soutien, entraide, pratiques communes	Surveillance, cohésion de palanquée, mutualisation, communication
<b>Contraintes</b>	Règles, loi, finances	Cadre réglementaire, budget, matériel, conditions de pratique, profondeur, temps, état physique

Il s'agit ici de prendre en compte les formes d'équipes rencontrées en plongée scaphandre et de porter une réflexion sur ce que peut être un travail et une dynamique d'équipe dans l'organisation et la pratique de l'activité. Le contexte choisi est celui du milieu associatif et du bénévolat.

### **Aspect comportemental**

Le comportement d'une équipe en plongée scaphandre est soumis à des enjeux de taille tels que la sécurité. Les formations de plongeur, de cadre et de dirigeant intègrent la notion de « savoir être » : les acteurs doivent préserver l'intégrité physique et morale de chacun, et contribuer à la réussite de tout projet, que ce soit une plongée-découverte d'un site inconnu, l'aboutissement d'un projet associatif, ou l'organisation d'une journée de baptêmes.

En plongée, la maîtrise de soi et l'attention portée aux coéquipiers sont des paramètres incontournables. Afin que les plongeurs comprennent et s'approprient ces aspects, une notion fondamentale est enseignée à tous les débutants : la notion de binôme. L'esprit d'équipe commence avec cette notion, destinée à devenir un automatisme tout aussi important que la maîtrise de gestes techniques.

Dans l'univers de la plongée, la notion fondamentale de cohésion induit un ensemble de comportements liés à la vie en groupe, et indispensables à la réussite d'une plongée, au développement d'un club, d'un comité ou d'une commission :

- L'observation : elle aide à la compréhension de l'autre (et souvent de soi-même !), développe le sens du détail et de la déduction.
- L'adaptation : être capable d'ajuster son comportement pour se préserver soi-même, et préserver les autres. Nombreuses sont les situations au cours desquelles le plongeur, le moniteur ou le dirigeant doivent veiller à ce que leur attitude soit appropriée aux circonstances.
- L'anticipation : il est universellement admis que tout projet se prépare et s'organise en amont de sa réalisation. Être capable de prévoir une situation en envisageant différents scénarios est indispensable en plongée. La conduite à tenir face à des conditions évolutives est liée à la capacité d'anticipation de chacun.
- L'assistance : cet ensemble de gestes techniques est travaillé en immersion lors de la formation des plongeurs autonomes en cas de difficulté de leur binôme. Le terme « assistance » fait aussi référence à l'entraide que des coéquipiers s'apportent lors de la réalisation d'une action dans le cadre d'un projet que porte un comité ou un groupe de travail.



- L'accompagnement : indissociable de l'esprit d'équipe, c'est l'action de guider, d'aider au déplacement et de soutenir. Dans la pratique de la plongée les situations ne manquent pas : le geste qui accompagne le plongeur lors de la remontée à l'échelle, le moniteur qui accompagne ses élèves par sa disponibilité et son enseignement tout au long de leur formation.
- La communication : l'échange verbal en surface, et, en immersion, l'expression codée au moyen de signes sont des outils au service de la cohésion. La communication aboutit à l'élaboration d'un langage commun indispensable, mis en place de manière consensuelle, avec lequel les coéquipiers renforceront leur lien d'appartenance à la même équipe, et leur sens de la coopération. L'écoute fait partie de la communication et demeure une condition nécessaire à son efficacité.
- La co-responsabilité : la plongée entre autonomes est une situation de co-responsabilité. Le terme « co-responsabilité » est utilisé dans le cadre réglementaire et enseigné aux plongeurs en formation niveau 2 et 3. La co-responsabilité repose sur la communication, le contrôle de son action, le droit de regard sur l'action des autres, la capacité à réagir et la suppléance (liée à la notion de binôme).
- Le respect des règles : toutes les équipes sont soumises à des règles, garantes de la protection des équipiers. Le respect du Code du Sport, le respect des consignes du directeur de plongée et/ou du président de club sont des repères et une base commune pour tous les membres de toutes les équipes (palanquée, équipe pédagogique, comité directeur etc.)
- La gestion du stress : le milieu subaquatique est stressant parce qu'il oblige constamment le plongeur terrien à une adaptation technique, physique, physiologique et psychologique. Au-delà de ce fait l'individu apprend à résister au stress lors de sa formation, également grâce à sa pratique régulière et au soutien qu'il rencontre chez ses coéquipiers et/ou son encadrant. S'armer psychologiquement et faire confiance à ses équipiers permettent d'affronter le stress et d'adapter son comportement. L'incertitude et le manque d'information sont facteurs de stress dans le milieu de la plongée comme dans d'autres contextes : sportif, professionnel par exemple. La responsabilité de l'encadrant ou du directeur de plongée est non seulement d'informer et de communiquer mais aussi d'adopter une attitude révélant leur maîtrise de la situation (manière de communiquer, organisation, capacité d'écoute, prise d'initiative), afin d'éviter aux plongeurs l'installation d'un stress supplémentaire.

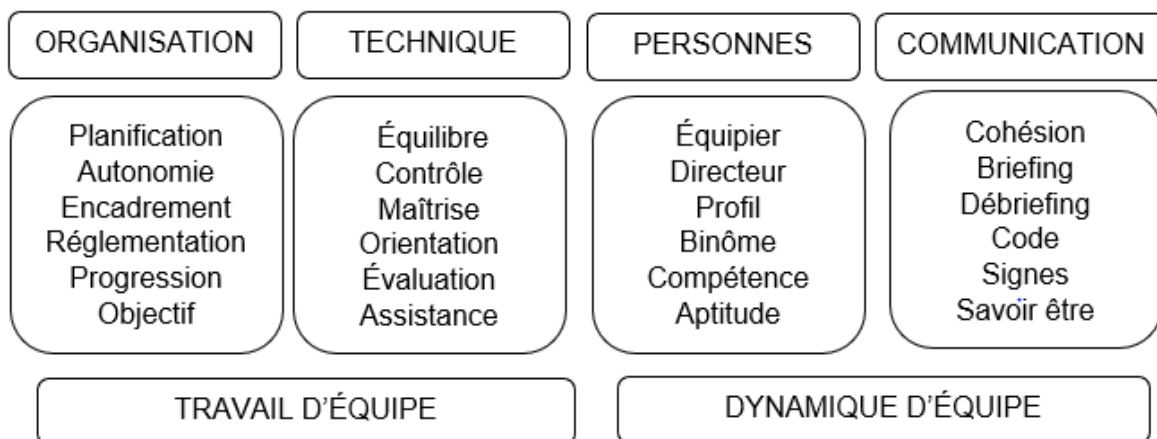
D'autres caractéristiques de l'aspect comportemental en équipe peuvent être développées dans le contexte de la plongée. Mon choix s'est arrêté sur celles-ci, d'abord par simplification, et car elles abordent l'activité dans sa pratique concrète.

### Aspects sémantique et lexical

Le vocabulaire employé dans le domaine de la plongée renvoie presque systématiquement au concept d'équipe, au travail collectif, à la dynamique de groupe. Que l'on évoque la pratique de la plongée en immersion ou la vie d'une instance, on retrouve globalement les composantes suivantes :

- L'organisation
- Les personnes
- La technique
- La communication

Le vocabulaire utilisé en plongée scaphandre est celui d'un sport collectif :



S'approprier le vocabulaire afin de le réutiliser en contexte, choisir ses mots dans le souci d'une communication optimale, comprendre l'autre et se faire comprendre, développer et améliorer son expression sont autant de compétences qu'un plongeur ajoute à son savoir-faire. La maîtrise du langage contribue au développement de l'autonomie du plongeur : prise de parole, échange entre équipiers, utilisation de termes techniques, emploi d'un vocabulaire spécifique, transmission d'un message sont des éléments que chaque pratiquant, dirigeant, ou formateur intègre par nécessité dans son parcours de plongeur en scaphandre.

## B. Le pilotage

### **Le chef d'équipe : quelle personnalité ?**

Le rôle de leader se construit par étapes. Les circonstances, l'expérience de la vie, le niveau de pratique dans l'activité, l'âge, le niveau d'étude, l'ambition, l'envie de partager, le plaisir de diriger sont autant de facteurs susceptibles de motiver une personne à prendre les commandes de son équipe.

Dans le milieu de la plongée, les chefs d'équipe (président-e de club, de comité, responsable technique, moniteur etc.) sont des pratiquants réguliers, souvent des cadres, possédant une expérience assise.

Il est nécessaire que le leader soit accepté et reconnu en tant que tel par son/ses équipe(s) afin que son travail soit véritablement pris en considération. Sa responsabilité est engagée : il s'expose lorsqu'il prend des décisions et quand il donne une orientation. Un leader représente son équipe. Son comportement est étudié, jugé, et influence les membres de cette équipe. En plongée, comme ailleurs dans le milieu associatif, il existe autant de profils que de chefs.

La fonction de leader est sujet à convoitise ou à rejet, parfois les deux en même temps. Le chef sera choisi pour sa personnalité affirmée, son sens de la communication, sa capacité à fédérer, sa pratique expérimentée de la plongée... ou bien il sera « élu-désigné-volontaire » faute de candidats.

Voici, trois profils de leader observés sur le terrain :

#### Profil « omniprésent » (modèle autoritaire) :

Le chef fait tout, contrôle tout, est responsable de tout et finit par être surchargé. Cette situation est récurrente dans les clubs. Le président détient les clés de la piscine et du local technique, il est encadrant, TIV, s'occupe du bateau, transporte les blocs et il est le dernier à quitter le local, après avoir nettoyé, balayé et sorti la poubelle. Outre les tâches dévolues à sa fonction de président (convocation des membres du comité directeur, établissement de l'ordre du jour des réunions, proposition de projet, communication avec les partenaires de la municipalité ou du département), il rédige le compte-rendu de réunion en l'absence du secrétaire, le diffuse sur le site du club etc. Il se conditionne déjà à sa réélection, car il prévoit que les candidats au poste ne se bousculeront pas (son égocentrisme le pousse à réagir ainsi).

L'usure le guette prématurément car il ne peut pas ou ne sait pas déléguer, par manque de confiance ou par habitude. Peut-être a-t-il lui-même créé un engrenage empêchant l'implication de ses équipiers qui finissent par le laisser « gouverner ».

Le travail d'équipe cesse d'exister, la dynamique, basée sur l'action, la motivation et la créativité des équipiers se délite.

#### Profil « absent » (modèle laisser-faire) :

Le leader est entouré d'une équipe qu'il n'a pas vraiment choisie, il s'implique peu dans la vie de sa structure, pour laquelle il ne montre pas d'ambition réelle. Il ne porte pas de projet et ne propose pas d'idée par manque de temps ou de motivation.

Les tâches inhérentes à sa fonction sont assurées par le chef adjoint ou un autre membre du club. Se forment alors des équipes parallèles qui fonctionnent en semi-autonomie et d'autres leaders apparaissent au sein de ces groupes : des personnes à forte personnalité, motivées et prenant des initiatives parfois sans consulter. Les adhérents ne reconnaissent plus le pilote de la structure et s'en remettent à leur formateur ou à toute personne qu'ils croisent régulièrement lors de leur pratique.

Les équipes (techniques, pédagogiques, ou le comité directeur par exemple) peuvent très bien travailler à court terme dans ces conditions, mais ils agiront sans coordination générale (car il n'y a plus de « cerveau ») et sans objectif global, sur un mode autonome, et au gré de l'influence de leaders émergents. Ces groupes restreints ont leur propre mode de fonctionnement et leur dynamique dont la logique est territoriale ; ils possèdent leurs rites et leurs relations internes, ce qui favorise « l'entre-soi » et les clans par affinités de personnes plus que par objectif commun.

Le club, surtout s'il compte un effectif supérieur à cinquante adhérents, est exposé, dans ces conditions, à des risques importants de scission, de développement d'une attitude passive de certains membres et, à terme, peut développer des blocages dans la communication entre les personnes, ou provoquer une fuite des licenciés.

#### Profil « équilibré » (modèle démocratique) :

Il appartient au pilote et à son équipe de trouver l'équilibre entre la gouvernance (avec les responsabilités et les décisions qui accompagnent celle-ci) et la capacité d'initiative des collaborateurs. Cet équilibre demeure fragile, mais il reste envisageable si le leader possède une réelle volonté de faire progresser son équipe, avec l'enthousiasme et le mental nécessaires.

La capacité du leader à dynamiser l'équipe, en misant sur l'écoute et la qualité des relations, sera un atout certain ; rassembler et fédérer autour d'actions décidées de manière démocratique (consultation, vote, espace de discussion libre) reflète un mode de fonctionnement tourné vers le groupe plutôt que vers un leader égocentré.

Ajouté à ces facteurs, le niveau élevé d'expertise du leader rassure l'équipe (les collaborateurs savent que le chef maîtrise la situation, qu'il est capable de résoudre les difficultés éventuelles). Dans l'idéal, les leaders qui parviennent à faire fonctionner leur structure de manière équilibrée et démocratique ont une vision à long terme et des objectifs clairs. Afin d'obtenir une dynamique positive, un climat apaisé, de permettre une prise d'initiative des équipiers, il est nécessaire d'aller dans le sens de la valorisation et de la formation des membres du groupe, ce qui conduira ceux-ci à s'impliquer davantage.

L'avenir d'un club, d'un comité ou d'une commission est assuré sur le long terme si le leader envisage d'aider à la promotion et au développement.

Par exemple, il peut proposer aux équipiers de se former :

- à la gestion (aider à établir un budget pour une demande de subvention),
- à l'organisation (préparer une journée de baptêmes ou une sortie en mer),
- à la technique (devenir cadre).

Ces suggestions de la part du chef d'équipe sont des marques de confiance et de considération envers les équipiers. Le leader détecte des talents et des compétences chez ses collaborateurs qu'il sait valoriser (en leur déléguant des tâches par exemple).

Cependant, il n'est pas exclu que des résistances d'ordre individuel puissent apparaître, y compris dans ce modèle apparemment idéal, et qu'ainsi, elles en retardent les effets positifs. Une résistance au changement, une crainte de s'exposer à la critique, une peur d'échouer, une remise en question de son image, de ses habitudes ou de ses prérogatives par exemple, peuvent faire obstacle au concept de collectivité.

Charge au pilote de continuer à dynamiser son équipe sur un mode collectif, en gardant ses convictions sur le réel travail d'équipe, qui induit « partage, proximité et transparence ».

### **Le travail du chef d'équipe : « conduite de palanquée » ou exercice du pouvoir ?**

Le poste de « chef » dans le milieu de la plongée se décline dans des sphères variées : président de club, de comité, de commission, directeur de plongée, guide de palanquée, formateur, responsable, etc. et dans tous ces contextes il est nécessaire d'avoir un dirigeant car une équipe ne survit pas longtemps en totale autonomie sans guide, même si elle fonctionne sur un parfait modèle démocratique.

Identifier facilement le représentant (et responsable) de l'équipe est primordial. Sa prise de décision, toujours conforme aux obligations réglementaires, engage l'équipe : la notion de responsabilité est toujours présente dans l'univers de la plongée. Au-delà du statut, le chef exerce une fonction et occupe un poste. Comment conçoit-il son travail avec l'équipe ? Quelle dynamique lui donne-t-il ?

L'attachement à la notion de hiérarchie oriente le travail du chef et ses relations avec l'équipe vers une conception « à l'ancienne ». Cette image (peut-être un peu caricaturale ?) se conçoit assez facilement dans le monde professionnel, qu'elle soit encore de mise ou non. On évoque davantage le « management » que la conduite ou le pilotage d'équipe, et on imagine peut-être un chef en haut de la pyramide hiérarchique, prescrivant le travail de manière verticale.

Qu'en est-il de la notion de hiérarchie dans la sphère associative et bénévole ? Pas de relation de subordination, pas d'enjeu salarial, pas d'emploi à perdre ou de promotion à gagner. Le travail à effectuer demande néanmoins de la rigueur, des compétences (souvent acquises sur le tas) car les enjeux sont à prendre au sérieux : maintenir, voire augmenter, le nombre des adhérents, développer la formation de cadres, porter des projets, gérer une trésorerie, apporter du bien-être, permettre aux plongeurs de pratiquer en toute sécurité.

Un moniteur, un guide de palanquée ou un président ne peuvent se contenter de diriger en donnant des injonctions. L'exercice du pouvoir hiérarchique a forcément ses limites. Le contexte d'un sport de loisir pratiqué en association rend le travail du leader très difficile : il s'agit d'emmener des équipiers bénévoles, par définition non assujettis à un salaire, vers un engagement qui demande du temps, leur coûte aussi de l'argent, crée du stress et parfois même, nécessite une formation lourde. Or, le leader ne peut agir sans son équipe, il doit trouver des techniques pour parvenir à la motiver et créer une dynamique.

Déléguer des tâches est un moyen d'impliquer les équipiers, mais une surcharge de travail mal évaluée risque de les décourager. Un bénévole est libre de refuser une tâche ou d'en accepter plusieurs, et n'a pas d'obligation de résultat, mais il est lié à un contrat moral qui nécessite le respect de ses engagements, et il est certain que l'immense majorité de ces bénévoles n'imaginent pas se défaire de cet engagement.

Cependant, pour le chef d'équipe, doser le travail des équipiers bénévoles est une tâche complexe. Multiplier les sollicitations (réunions, appels téléphoniques, mails) semble risqué, mais maintenir le contact paraît indispensable. De manière générale, le leadership demande des compétences, de la réflexion, et du savoir-faire en termes de « management », le bénévolat n'y déroge pas.

Une communication efficace permet au chef d'équipe de motiver son groupe et de le responsabiliser. Informer régulièrement, anticiper, établir un objectif réaliste, donner des consignes claires et concises en utilisant le ton et le langage adaptés aident n'importe quel dirigeant à obtenir la coopération enthousiaste de ses collaborateurs :

une équipe pédagogique fonctionnera très bien avec ces outils maîtrisés par son responsable et mènera ses plongeurs en formation vers la réussite. La dynamique se créera autour de la motivation et de l'engagement que le responsable de l'équipe pédagogique montrera à ses équipiers.

Un leader consulte ses collaborateurs même s'il est entièrement responsable de la décision finale, par exemple : un président de jury décide en concertation avec son équipe de valider ou d'ajourner un candidat lors d'un examen de cadre. La réflexion, l'harmonisation et l'argumentation sont primordiales dans ce contexte, où il s'agit bien de conduire une équipe, d'exercer des prérogatives et non un pouvoir.

En plongée la cohésion d'équipe est une nécessité et une ligne de conduite, un savoir-être incontournable pour la sécurité de la palanquée, il est cohérent que cela s'applique aussi en dehors de la pratique en immersion. Le leader s'en porte tacitement garant lorsqu'il prend son poste.

Comment un chef peut-il appréhender et interpréter sa fonction ? Il n'a pas forcément la volonté consciente d'exercer un pouvoir, mais il comprend ce que sa place de dirigeant lui apporte en termes de reconnaissance. C'est une reconnaissance de son engagement, de ses compétences dans le milieu de la plongée. Un leader cherche parfois à ce que sa fonction soit perçue comme une reconnaissance sociale hors de son environnement sportif, et c'est légitime. Être reconnu est un sentiment qui motive, encourage le dirigeant à entreprendre, lui apporte davantage de confiance en lui. La « fonction de chef » lui permet de progresser dans des domaines aussi simples que la prise de parole en public, par exemple.

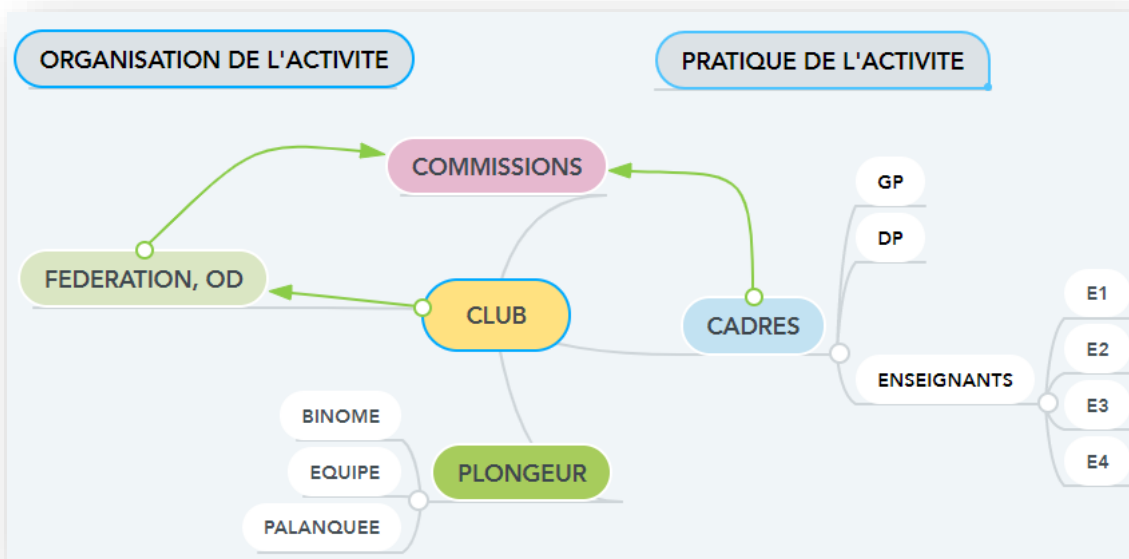
Le milieu associatif et bénévole joue alors son rôle : permettre à toute personne de prendre des responsabilités tout en pratiquant une activité de loisir pour son bien-être, et d'aider autrui à développer son propre bien-être dans cette même activité. C'est l'émancipation de l'individu au sein du collectif.

Libre au leader d'interpréter sa fonction comme il le souhaite, il n'existe pas de « code de bonne conduite du chef » qui dicterait un comportement *ad hoc* à un dirigeant. Faisons confiance à l'intelligence et à la raison des acteurs concernés (le chef lui-même et ses équipiers, mais aussi les acteurs extérieurs) pour éviter les excès et les débordements, et pour réguler et ajuster les attitudes dans l'intérêt général.

## C. Quelles équipes ?

J'ai choisi de considérer deux axes et leurs spécificités :

- L'organisation générale de l'activité (instances dirigeantes).
- La pratique de l'activité (les équipes pédagogiques, les équipes de plongeurs, le directeur de plongée).



*Carte mentale représentant les acteurs de la plongée et leur interaction pour les deux axes choisis : l'organisation et la pratique de l'activité.*

## L'ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ

### Les équipes dirigeantes : rôle fonctionnel et comportement

Les instances dirigeantes permettent aux pratiquants de plonger dans une structure organisée proposant entre autres une prise en charge matérielle et technique, une offre de formation, et un encadrement adapté.

#### Les clubs

Ils sont au centre de l'organisation car ils ont un contact direct avec les plongeurs. Leur politique d'accueil et leur capacité à intégrer de nouveaux membres jouent un rôle essentiel pour l'avenir du club. La culture de l'intégration incite les nouveaux adhérents à s'impliquer : ils entrent en formation et participent activement à la vie du club (comité directeur, matériel, sorties) car ils se sentent concernés. Les adhérents se fidélisent, de nouvelles équipes se forment et le club devient pérenne. Chaque club est une équipe à grand effectif, et se décline en sous-groupes : bureau, comité directeur, cadres, etc.



### Les organismes déconcentrés de la Fédération

Un rapprochement entre les clubs et les organismes déconcentrés (OD) de la fédération (comités régional et départemental) favorise l'émulation, particulièrement dans les régions où la population de plongeurs est peu abondante. Il est nécessaire que le lien « fédération-club-plongeur » soit consolidé. Pour obtenir l'écoute et la confiance des dirigeants de clubs parfois méfiants vis-à-vis des instances fédérales locales, les COREG et CODEP gagneront à soigner leur communication et à maintenir un lien régulier. J'ai malheureusement constaté sur le terrain que nombre de plongeurs ignorent le rôle et parfois l'existence des OD, notamment lorsque leur club cherche à s'en éloigner, par « crainte d'être surveillé ou contrôlé ».

Les organismes déconcentrés ne peuvent se limiter à diffuser l'information ou uniquement veiller à l'application de la politique fédérale en matière de réglementation. Dans certaines zones où les clubs sont peu nombreux, les OD verront un grand avantage à instaurer une proximité avec les structures associatives, à exploiter l'existence des commissions et surtout à les valoriser.

Les OD honorent pleinement leur mission fédérale en prévoyant des actions visibles et mesurables tels que l'émergence de nouvelles commissions, l'incitation à la formation de cadres, la mutualisation des compétences et du matériel, l'encouragement d'actions visant un public spécifique. Le travail d'équipe commence alors à se construire : les OD proposent des projets aux commissions, qui mettent en œuvre les actions concrètes sur le terrain, en impliquant le maximum de plongeurs.

### Les commissions

Elles sont chargées de l'organisation et de la pratique de l'activité, savent préserver le lien précieux avec les pratiquants en leur offrant non seulement de la formation et de la pratique régulière mais des rassemblements tels que des stages, des compétitions, des événements particuliers (les soirées à thème visant le maintien de compétences, les réunions interclubs pour échanges d'idées sur les pratiques pédagogiques par exemple)

Le décroisement (liaisons interclubs, intercodeps, inter commissions) ainsi que le travail en transversalité favorisent la collaboration et la dynamique d'équipe : de nouveaux groupes émergent, le relationnel se développe, la confiance s'installe et l'organisation de l'activité se déroule dans des conditions propices.

### Les groupes de travail

L'organisation interne d'une instance dirigeante constitue en soi un véritable défi. Parfois, les équipes aux effectifs nombreux optent pour la création de groupes de travail. Ces groupes sont de nouvelles équipes dont la tâche porte sur un thème défini, avec un objectif unique (la révision de sujets d'examen par exemple). Un équilibre est à trouver car à l'occasion de la formation de ces groupes, un nouveau pilote d'équipe émerge, ainsi qu'une organisation et des codes différents. Les membres de cette équipe réduite apprennent à se connaître de façon plus étroite, se découvrent des affinités, créent une nouvelle dynamique et le travail avance.

Cependant, le mode de communication d'un groupe de travail présente parfois des difficultés : se réunir ajoute encore des contraintes de temps. La communication numérique peut être une solution à court terme mais les mails mènent parfois à des crispations (les écrits sont interprétables), les visio-conférences sont aussi chronophages que des réunions classiques. C'est pourquoi il est préférable qu'un groupe de travail se concentre sur une tâche et un objectif uniques et ait une durée de vie limitée.

### Le contexte des élections et les assemblées générales

Le terrain que l'ensemble des instances dirigeantes ont en commun en matière de travail d'équipe concerne la mise en place de projets et la constitution de listes électorales afin que ces projets soient menés à terme.

Les campagnes électorales éprouvent les futurs leaders et leurs coéquipiers : la cohésion d'équipe, la communication, le temps consacré à la campagne, la rédaction du projet associatif demandent beaucoup d'énergie. Chacun donne le meilleur de soi-même, car l'ensemble de l'équipe vise un but commun (être élu) et de ce fait, présente un état de « surmotivation ». Chaque membre du groupe encourage les autres membres, et se sent valorisé, il règne une atmosphère d'euphorie que les protagonistes apprécient d'autant plus qu'elle est éphémère !

Les candidats (et les votants !) ont besoin d'avoir une idée claire de ce que sera l'équipe une fois élue. La mission fédérale constitue le fil conducteur d'une équipe dirigeante en place : coordonner, développer, ouvrir au public, former, nouer des partenariats avec les conseils régional et départemental, les municipalités et d'autres associations (FFH, UNSS, ...). Mais la mission en soi ne suffit pas, aussi claire et définie soit-elle. L'équipe de dirigeants est aussi une aventure humaine, les membres se sont choisis et chacun attend de l'autre au minimum un comportement d'ouverture et une capacité à dialoguer, *a fortiori* dans le milieu associatif bénévole. Une réflexion à la fois individuelle et collective est alors de mise afin que les équipiers soient capables de travailler ensemble.

Les assemblées générales sont l'occasion de mettre en avant et de détailler en toute transparence le travail de l'équipe dirigeante en place: la tenue des comptes, les projets, les rapports divers y sont exposés. Ces réunions annuelles fournissent aussi un faisceau d'indices sur l'état d'esprit de cette équipe dirigeante. L'atmosphère qui règne, l'expression orale des intervenants à la tribune, le mode de communication des membres de l'équipe les uns envers les autres et face au public présent, l'objectivité des propos tenus, la capacité à traiter les questions épineuses sont autant de signes révélateurs pour l'auditoire. La présence régulière des licenciés aux assemblées générales de leur club et des OD de leur région est un indicateur fiable. Cette présence reflète le niveau de communication et de transparence des instances vis-à-vis de leur base et permet aux équipes dirigeantes d'évaluer l'impact de leur image sur les adhérents.

Le modèle de travail d'équipe et le comportement que montrent les dirigeants influencent l'état d'esprit des licenciés. Le rôle politique des dirigeants est souvent décrié, il n'est pas envié. Il oblige à la prudence, à la modération, à la nuance, et surtout à l'objectivité. Une attitude digne (écoute, dialogue, respect, considération, acceptation du changement) et des actions concrètes (projets de terrain et évolution de ces projets au fil du temps) sont les meilleurs arguments des dirigeants pour encourager les pratiquants à intégrer les équipes d'organisation et assurer l'avenir des structures associatives.

Ci-dessous un extrait de la Charte d'éthique et de déontologie de la FFESSM, à propos du rôle de dirigeant :

**Être dirigeant, c'est :**

*être un acteur incontournable, quelles que soient sa mission et ses prérogatives, des structures des sports subaquatiques dans leurs diverses composantes (fédération, ligues, comités régionaux ou départementaux et clubs associatifs ou commerciaux), dont on assure par son investissement personnel, le bon fonctionnement administratif, sportif et humain.*

## LA PRATIQUE DE L'ACTIVITÉ

### Les équipes pédagogiques : rôle opérationnel et spécificités

La formation des plongeurs et des cadres est le but commun à toutes les équipes pédagogiques quels que soient leur effectif et leur mode de fonctionnement. Une équipe pédagogique semble par nature prédisposée au travail d'équipe, car dans le domaine de l'enseignement et notamment la formation des cadres, une promotion de stagiaires est généralement prise en charge par plusieurs formateurs.

Cependant, le concept « d'équipe » ne garantit pas de façon automatique la production d'un travail collectif. La première partie de ce mémoire évoque la phase de construction du travail d'équipe : il est préférable que les équipiers travaillent en coopération et exploitent leur diversité de compétences et d'expérience afin d'optimiser les conditions d'enseignement des formateurs, et les conditions d'apprentissage et d'entraînement des stagiaires. Les membres de l'équipe pédagogique se partagent les tâches, établissent les progressions et les objectifs sur la base d'une réflexion collective, en s'appuyant sur les contenus de formation (produits, eux aussi, par des équipes et des groupes de travail). Le poids du travail à effectuer est ainsi réparti sur l'ensemble des membres du groupe et se fait moins lourd pour chacun. C'est la situation idéale, telle qu'elle est couramment envisagée par les formateurs bénévoles. Sur le terrain et lors du déroulement de la formation, le travail et la dynamique de l'équipe prennent parfois une autre tournure. Il n'est pas rare, et c'est compréhensible, que des blocages surviennent. Ceux-ci sont parfois dus à des situations déjà présentes dans la société, et que nous reproduisons malgré nous dans le microcosme d'une équipe pédagogique. Les individus qui composent l'équipe ont un vécu différent, des sensibilités diverses, des visions disparates sur la vie et le travail de groupe. J'ai porté ma réflexion sur deux points observés au sein d'équipes pédagogiques, et ayant un impact sur le travail et la dynamique d'équipe :

#### Le concept de hiérarchie

L'idée répandue qu'une équipe pédagogique fonctionne sur un mode hiérarchique est parfois l'objet d'une véritable focalisation.

Peut-on parler de hiérarchie au sein d'une équipe pédagogique ? Ne s'agit-il pas davantage de prérogatives et de responsabilités différentes selon les qualifications et les diplômes des formateurs ? Les prérogatives des moniteurs forment quelquefois un point d'achoppement au sein d'une équipe pédagogique.

Voici un exemple observé sur le terrain au cours d'une formation de guide de palanquée : un E4 s'attribue une prérogative de contrôle sur le travail d'un E3, un E3 s'impose un lien de subordination vis-à-vis d'un E4.

Il semble légitime, sur le plan humain, que nous persistions à reproduire le fonctionnement de notre société quel que soit le groupe dans lequel nous évoluons. Le concept de hiérarchie en fait partie. Considérons cette question dans le contexte associatif et bénévole.

Il ne s'agit pas de renoncer à sa propre vision des rapports humains dans l'absolu, mais d'adopter dans le cadre d'une association une vision plus collective et synergétique, et ainsi, d'aller à l'encontre d'automatismes présents chez l'individu (X a autorité sur Y car il est plus diplômé, A est une femme, elle est moins compétente que B qui est un homme), car le but ultime visé par l'équipe formatrice est bien de préserver des conditions optimales de formation pour les stagiaires, et pour cela, il est nécessaire de s'affranchir des archétypes et des préjugés.

Le travail et la dynamique d'une équipe pédagogique commencent par la réflexion sur ces points ; ce travail de réflexion aboutira à une véritable cohésion. En révélant sa capacité à se parler régulièrement et à trouver collectivement des solutions aux problèmes exposés, voire aux désaccords, le groupe de formateurs renvoie à ses stagiaires un modèle démocratique, un savoir-être sur lequel les stagiaires eux-mêmes seront amenés à réfléchir dans leur pratique de plongeur ou d'encadrant. Le concept de hiérarchie se conçoit dans le monde professionnel et dans le cadre des institutions qui régissent notre société. En plongée loisir, le Code du Sport prévoit le rôle et la responsabilité des cadres selon leurs qualifications mais n'intègre pas la notion de hiérarchie. En cas de divergence importante sur cette notion, les membres de l'équipe pédagogique peuvent s'appuyer sur le Code du Sport, peu sujet à interprétation, et il est fort probable que le bon sens et la réflexion l'emportent.

### La déontologie

L'éthique concerne tous les acteurs de la plongée. La charte d'éthique et de déontologie de la FFESSM s'adresse aussi bien aux dirigeants qu'aux moniteurs. Le savoir-être est un point abordé dans la formation des plongeurs.

Quel sens une équipe pédagogique donne-t-elle à la déontologie ?

S'agit-il de sens moral (« Tout ensemble de règles concernant les actions permises et défendues dans une société, qu'elles soient ou non confirmées par le droit. » (*définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales CNTRL*)) ou d'éthique ? (« Ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un » (*Définition du dictionnaire Larousse*)).

On parlera de déontologie dans un contexte professionnel, néanmoins le terme est couramment utilisé dans le domaine de l'enseignement, même bénévole. En voici une définition : « *Déontologie : ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession, la conduite de ceux qui l'exercent, les rapports entre ceux-ci et leurs clients et le public.* » (*CNRTL*).

J'aborde ici la question du comportement des équipiers-formateurs entre eux et vis-à-vis des stagiaires en formation. Il est important pour la bonne santé morale du groupe de formateurs, et pour la qualité de la formation dispensée, que les équipiers-enseignants, qui ne se choisissent pas toujours, aient établi au préalable des règles de fonctionnement sur la base d'un consensus. L'éthique fait partie de ces règles que tout moniteur connaît, pour les avoir lues dans « la charte du moniteur » au moment de la remise de son diplôme. Il s'engage par sa signature, en tant que moniteur fédéral, à les respecter.

L'encadrant diplômé possède les qualifications requises mais comment mesurer son sens de l'éthique ? D'ailleurs est-il « éthiquement » souhaitable de vouloir le mesurer ? D'une équipe à l'autre, d'un club à l'autre, les règles éthiques sont-elles les mêmes ?

Il paraît prudent d'établir ce code dit de « déontologie » dès la constitution de l'équipe pédagogique, et de mettre en place les conditions du respect de ce code. Le pilote de l'équipe (le référent de la formation) a son rôle à jouer sur cette mise en place mais les équipiers ont également leur part de responsabilité, et il est souhaitable qu'ils soient convaincus du respect de la déontologie. Éviter d'instaurer un climat de concurrence entre les formateurs, établir une relation de confiance *a priori*, s'interdire le dénigrement des coéquipiers en présence des stagiaires sont des exemples observés à partir d'expériences vécues sur le terrain. La question morale de ce qui est « bien ou mal » n'est pas le sujet, c'est la question de l'impact du bien-être, du respect de l'individu, et de la qualité du travail de l'équipe sur le groupe de stagiaires en formation qui nous intéresse.

L'équipe décide de manière consensuelle d'un comportement harmonisé et cohérent : il s'agit de cohésion d'équipe et non de formatage. L'individu se met en retrait au profit de l'action collective, donc au profit de tous.

Les stagiaires, constatant un comportement intègre des formateurs sur le long terme, s'en inspireront sans doute, dans leur attitude de plongeur et/ou d'encadrant.

Si chaque formateur possède sa singularité, il n'a pas forcément la volonté ou la capacité de s'inscrire dans ce processus de respect de la déontologie. Doit-il alors être mis à l'écart ? Ses compétences ne sont pas nécessairement remises en cause, mais sans doute ses qualités d'équipier le seront-elles, son intérêt pour la cohésion aussi. Préserver le fonctionnement de l'équipe et la qualité de son travail deviendra prioritaire sur une posture ou des habitudes ancrées de non-respect de l'éthique.

L'éthique est intégrée à l'action d'enseigner, à « l'acte éducatif ».

Pourquoi ?

Parce que le formateur est engagé dans une mission altruiste basée sur la prise en considération du facteur humain avant tout.

Comment ?

En enseignant aux plongeurs des manières d'utiliser leurs savoirs et leur technique au service de leur pratique, et en les entraînant à développer leur capacité d'adaptation par la réflexion.

Plus qu'une « formation », c'est une « transformation » de l'individu-plongeur qui *in fine* répercutera ses compétences nouvellement acquises sur la communauté de plongeurs (en tant que binôme, encadrant, DP de niveau 5, etc.).

### **L'équipe en plongée scaphandre**

Le travail des équipes de dirigeants et de formateurs posent un cadre administratif et pédagogique destiné à la mise en place des moyens nécessaires à la pratique de la plongée. Le plongeur et sa palanquée respectent un protocole établi (préparation matérielle, application des consignes, code de communication) et interagissent le temps d'une plongée. Dès lors qu'ils forment une palanquée pour effectuer une plongée, ils deviennent des acteurs engagés sur le plan individuel et dans une dynamique collective.

La plongée se pratique en équipe : c'est une notion que les débutants apprennent très tôt à intégrer à leur pratique. La préservation de la sécurité et de l'intégrité physique des plongeurs (*a fortiori* en milieu spécifique) exige qu'un travail d'équipe se mette en place pour la préparation de la plongée, pendant l'immersion et au retour au sec. Parallèlement au travail d'équipe des plongeurs, la logistique organisée par d'autres équipes est indispensable au bon déroulement de la plongée.

Au travail des dirigeants et des formateurs évoqué précédemment, s'ajoute la tâche du directeur de plongée (DP), chef d'équipe le temps d'une plongée.

### La préparation

Préalablement à la plongée, les échanges d'informations entre membres de la palanquée (équipement, consommation, expérience, code de communication, positionnement) constituent une base de partage indispensable. La cohésion de palanquée commence à ce stade. Les directives du DP sont une deuxième base sur laquelle s'appuient les équipes de plongeurs afin de s'organiser.

Acquérir l'automatisme de la préparation collective n'est pas chose facile. Cela demande de l'organisation, du conditionnement et la nécessité d'aller vers l'autre. Vaincre sa timidité, se concentrer sur l'écoute tout en gérant le stress qui précède la plongée demandent beaucoup d'énergie.

L'individu se révèle dans ces moments particuliers : soit il se trouve dans de bonnes dispositions et se rend totalement disponible pour ses coéquipiers, ce qui aboutit à une dynamique positive, soit il se montre craintif, peu confiant et sera moins enclin au partage. Dans ce cas, la dynamique d'équipe ne démarre pas, la tension risque de s'installer et la palanquée peut craindre des répercussions sur le déroulement de la plongée : incompréhension, manque de communication, état de stress amplifié, conflits. L'esprit d'équipe et l'implication des plongeurs lors de cette phase de préparation sont essentiels car ils déterminent le déroulement de la plongée, ils permettent d'établir la confiance et ainsi, aident au relâchement et à la concentration de tous les membres de la palanquée.

### L'immersion

Lors de la plongée l'esprit de cohésion et la proximité sont plus que jamais de rigueur. La tâche de chaque équipier est de veiller au bon déroulement de l'exploration, en surveillant son binôme, et selon le protocole prévu. Plus les membres de la palanquée auront soigné leur préparation, moins il y aura d'incertitude quant au déroulement de l'exploration, et mieux l'équipe profitera de ce moment de partage en harmonie avec la nature.

La dynamique de coopération et de solidarité est en place, le lien est créé : on plonge ensemble, on communique et on observe la nature ensemble. Réaliser le même trajet et garder le même niveau d'immersion dépassent la notion de cohésion et deviennent presque un phénomène d'« unité de palanquée ». Les esprits et les comportements convergent, chaque équipier prend part à l'action collective et en retire une satisfaction personnelle. Une meilleure estime de soi conditionne une meilleure estime des autres membres de la palanquée.

La phase de remontée et de coordination des informations sur la saturation invite les plongeurs à s'impliquer jusqu'au bout de leur démarche, malgré la fatigue ou le froid, parfois. L'émersion de la palanquée marque la fin d'une étape, mais le travail d'équipe n'est pas terminé.



### Le retour au sec

L'entraide est nécessaire et souvent bienvenue au retour sur le bateau et pour le déséquipement. Pourtant, on observe souvent un repli sur soi des plongeurs, immédiatement après l'immersion. À l'exception des encadrants qui continuent à veiller au confort et à la bonne santé des plongeurs qu'ils encadrent, les membres de la palanquée s'occupent généralement de leur matériel personnel, retrouvent leur espace et leurs repères sur le bateau et oublient quelquefois qu'ils sont encore membre d'une équipe. La fatigue, la nécessité du rangement de matériel, et le retour « psychologique » à l'état de terrien sont souvent la cause de l'interruption plus ou moins durable de la communication au retour de plongée.

Ainsi, le débriefing au sein d'une palanquée est un moment incontournable de prolongement du partage vécu lors des deux phases précédentes : la préparation et l'exploration. C'est à la fois un bilan de la plongée qui vient d'avoir lieu et une anticipation sur la prochaine plongée. Le lien d'appartenance au groupe est instauré : la plongée vécue ensemble est unique pour chaque membre de la palanquée.

Les plongeurs expriment facilement les aspects positifs de leur plongée mais ont parfois davantage de difficulté à parler des sensations désagréables qu'ils ont ressenties sur le plan physique, psychologique ou vis-à-vis de leurs coéquipiers. La diversité des personnalités au sein d'une palanquée mérite de l'attention. Si c'est une richesse qui mène à la complémentarité, c'est aussi une potentielle source d'incompréhension ou de malentendu surtout en cas de communication défailante et de préparation insuffisante.

### La tâche du directeur de plongée

Plongeur et encadrant, le DP est membre de plusieurs équipes et dirige toutes les palanquées participant à la plongée dont il est responsable. Il est le référent vers lequel les palanquées se tournent pour obtenir toutes sortes d'informations. En plus de l'aide, les plongeurs attendent de lui une attitude d'ouverture, un comportement bienveillant, rassurant et rigoureux.

La capacité à anticiper et à déléguer sont des qualités précieuses chez un DP. Il est certes leader (« directeur ») mais il gagne à encourager l'implication des plongeurs dans son organisation. De cette façon, il crée une dynamique d'équipe sur laquelle il est en mesure de s'appuyer. Cela suppose qu'il fonctionne en équipier et non en autocrate. Le DP trouve un intérêt à fonctionner sur un mode démocratique : il gagne en crédibilité et s'épargne un stress excessif, souvent source d'énerverment et de conflit

Déléguer certaines tâches secondaires comme le placement des blocs sur le bateau et le rangement des accessoires est apprécié des plongeurs débutants : ils se sentent utiles et valorisés, et en plus acquièrent des compétences supplémentaires. La surveillance de surface et la récupération des paramètres ne sont pas des tâches anodines et elles sont confiées à d'autres équipes, ayant les compétences et les qualifications nécessaires. Le DP peut ainsi exercer sa mission en restant concentré sur ses responsabilités grâce à sa capacité à organiser et déléguer, donc à travailler en équipe.

Lors de sa direction de plongée, le DP véhicule un modèle d'équipier très observé. Il est cadre, parfois pilote du bateau, il connaît les sites d'exploration et prend les initiatives. Son briefing est attendu, et (en principe !) il suscite respect et attention. Par la multitude de tâches qui lui incombent et l'assistance qu'il réclame, il aide à ancrer dans les esprits l'automatisme de coopération et le « sens de l'équipe » : il dirige, certes, mais il a besoin des autres.

La fonction de DP est spécifique. Elle nécessite une réflexion et un entraînement particulier lors des formations E1, E3 et Niveau 5. C'est une fonction qui fait appel à l'état d'esprit tourné vers l'humain. Être un bon organisateur est indispensable mais pas suffisant pour devenir un directeur de plongée crédible et efficace. L'intégrité mais aussi le souci du confort et du bien-être des plongeurs sont des priorités qui obligent le DP à se mettre en retrait en tant qu'individu, et à baser son action exclusivement sur le collectif. Cela demande une maturité certaine, un recul sur son propre comportement et une analyse des rapports humains quasi-systématique : par exemple briefer les cadres en aparté ou composer les palanquées sont des tâches assez subtiles qui requièrent du tact et le sens de l'observation.

## D. Le travail et la dynamique d'équipe en club associatif

### **L'humain (l'émotionnel) et la gestion (le factuel)**

Le monde du sport est en évolution : les enjeux économiques, la notoriété, les risques, les compétences, la compétition, entre autres, ont un impact sur la place et la vision du sport dans la société. À l'heure actuelle, conduire une équipe sportive à la réussite signifie qu'au-delà du facteur humain (les sportifs – sportives, le coach, l'entraînement, la pratique collective) existe un projet sportif avec des objectifs définis, des enjeux financiers, l'administration d'un club, c'est-à-dire une gestion.

La pratique du sport associatif s'est développée dès le XIX<sup>e</sup> siècle autour de caractéristiques telles qu'une faible bureaucratisation, un coût financier réduit, et des équipements sportifs parfois rudimentaires. Les clubs s'organisaient à l'interne avec une équipe bénévole restreinte (un président, un trésorier et occasionnellement un comité directeur).

À partir du XX<sup>e</sup> siècle une association sportive se définit comme un groupe d'adhérent-e-s qui se réunissent pour pratiquer une activité sportive commune, dans le cadre de règles inhérentes au sport choisi.

A cette époque, l'esprit sportif se définit par le sens moral, la mixité sociale, l'entraide, la valeur de l'effort, l'amateurisme et le respect mutuel. C'est le domaine de l'humain, de l'émotionnel.

À l'heure actuelle la pratique sportive est corrélée à la gestion administrative, au cadre réglementaire, à la notion de responsabilité, à l'obligation de transparence financière.

Depuis sa création le milieu associatif a subi des changements au sein de notre société et, au fil du temps, les dirigeants des clubs s'y sont plus ou moins adaptés. Certains s'accommodent de cette gestion devenue plus rigoureuse et plus technique car elle les rassure, d'autres la conçoivent comme un inhibiteur d'initiatives. D'aucuns réduisent l'esprit sportif à la seule convivialité ; ils opposent cette convivialité-plaisir à la rigueur-contrainte. Esprit sportif et rigueur sont compatibles. Tous deux maintiennent un équilibre entre la dimension humaine (l'envie de pratiquer l'activité, de s'investir au sein d'une équipe) et la gestion (l'organisation administrative et technique permettant l'épanouissement des pratiquants et des dirigeants).

Dans le cadre d'une association sportive, la mise en place du travail et de la dynamique d'équipe requiert une vision d'ensemble du sport choisi (la plongée) allant de la pratique pure à la construction du système fédéral dans lequel le club évolue ; cette vision large facilite la tâche du dirigeant et le motive pour occuper plusieurs « postes ».

Par exemple un président de club de plongée est souvent un moniteur, car par sa formation de cadre, il possède des compétences variées compatibles à toutes les situations : l'organisation, la connaissance du cadre réglementaire, le savoir-faire en communication, etc. Ainsi, il peut assurer l'équilibre entre la convivialité et la « bonne gestion » de son club.

Voici un exemple concret portant sur la compatibilité « esprit sportif et rigueur » :

Le directeur de plongée est responsable des éléments techniques et des moyens mis à disposition de son équipe (les plongeurs) pour assurer la sécurité et l'intégrité de chacun. Le choix du site, le profil de la plongée, les paramètres et la composition des palanquées sont établis par un DP éclairé et formé. Le « factuel » signifie ici que les éléments objectifs (ici les éléments techniques) prédominent.

Le DP entre dans le domaine de l'humain par le ton qu'il utilise pour dérouler son briefing, l'attention qu'il porte à chacun des plongeurs, la considération qu'il leur témoigne et l'accompagnement personnalisé qu'il leur propose (aide à l'équipement, délégation d'une tâche secondaire) et qui caractérisent l'esprit sportif évoqué plus haut.

Le DP dirige son équipe (plongeurs autonomes, encadrants, plongeurs en formation) dont la cohésion se développe sur les plans technique et humain. Les équipiers sont actifs (sur le plan matériel), réceptifs (écoute du briefing et des consignes de sécurité) et prennent les initiatives requises (donner spontanément leurs paramètres après la plongée, participer à la récupération des plongeurs et au rangement des blocs sur le bateau, etc.).

Le DP préserve l'interdépendance, facteur de solidité d'une équipe et de développement individuel : chacun s'enrichit personnellement en faisant progresser le groupe).

### **L'émergence d'un bénévolat redéfini**

Dès les années 80, une évolution notable, accélérée par l'impact de la société de consommation et l'émergence d'une culture du loisir, s'est produite dans le monde du sport : des domaines extra-sportifs, tels que le tourisme sportif par exemple commencent à se développer.

Des associations de grande envergure comme l'*UCPA* et des entreprises telles que *Le Club Med* investissent le terrain, gagnent en notoriété et, d'une certaine manière, concurrencent les « petites associations » bénévoles, en offrant une diversité de produits sportifs (séjours sportifs, formations d'été, stages de pratique intensive) que les clubs associatifs n'ont pas la possibilité ni même l'idée de développer à cette époque. Ces produits sont destinés à un touriste standard qui s'intéresse désormais davantage à la formule « sport-vacances », synonyme de liberté et de détente, qu'à l'adhésion annuelle dans un club, communément associée à l'engagement et à la contrainte (horaires définis, entraînement cadré, adhésion à l'année).

Partant de ce constat, il est compréhensible que la gestion des structures associatives se soit modifiée au cours du temps, parce que les clubs associatifs se sont enrichis d'une culture nouvelle – celle de la consommation de loisir en masse – qui les a poussés à innover dans leur façon d'accueillir, de former les plongeurs en abandonnant la plongée sportive de type « militaire » au profit de la plongée loisir.

Les équipes de bénévoles (cadres et de dirigeants) se mettent à réfléchir à des stratégies de développement de leur association, afin de maintenir un nombre suffisant d'adhérents, continuer à obtenir des subventions, supporter la concurrence éventuelle avec d'autres clubs sportifs (associatifs ou non). Ils font entrer leur association dans une logique de rentabilité qui les mène à l'utilisation d'outils empruntés au monde de l'entreprise, voire à la culture « managériale ». Les clubs s'éloignent du modèle associatif « à l'ancienne », basé exclusivement sur la bonne volonté des encadrants sportifs amateurs et des dirigeants qui, parfois, improvisaient. Ils tendent actuellement à véhiculer une image s'approchant du monde professionnel, une image d'expert de la plongée. Le tarif des adhésions et des plongées a augmenté au fil du temps, il est budgétisé, voté et vérifié par les réviseurs aux comptes. Les moniteurs se tournent vers des formations de professionnels de la plongée et complètent ainsi leur formation de cadre fédéral.

Le modèle d'origine de la culture associative paraît parfois dépassé par des enjeux économiques et financiers. Le soutien financier par la subvention est soumis à des conditions rigoureuses et très précises, avec des procédures lourdes : création du « compte asso », dossiers fastidieux à remplir, équilibre de budgets, compréhension et réflexion sur les nouvelles orientations définies par l'Agence Nationale du Sport (ANS).

Ces procédures ont quelquefois pour conséquence une mise sous pression des dirigeants en termes d'échéances, de choix d'objectifs, de compétences administratives. Dans une démarche d'aide aux associations le Comité Olympique et Sportif départemental (CDOS) propose, par exemple, des stages de formation à la comptabilité et à la gestion d'un club associatif afin d'épauler les dirigeants dans une meilleure maîtrise des procédures et du cadre législatif.

Dans ce contexte associatif en évolution, les dirigeants et les cadres sportifs organisent leurs actions après mûre réflexion et raisonnent actuellement en termes d'objectifs, de projet, démarche qui demandent un investissement personnel important en temps et en énergie. Le bénévolat devient un second métier et nécessite une réflexion sérieuse sur la mise en place des projets à moyen ou long terme (généralement le temps d'une mandature) et sur la composition des équipes qui exécuteront ces projets (groupes de travail, délégations, mini-équipes pilotées par des responsables de projets).

La notion de « travail et de dynamique d'équipe », née du monde entrepreneurial, s'infiltré ainsi dans les pratiques associatives : un-e président-e *choisit*, voire, *recrute* ses équipiers : les membres du comité directeur forment une équipe, porteuse d'un projet associatif souvent tourné vers la formation (cadres, TIV, spécialisation handi, ANTEOR). Le bureau élu par le comité directeur représente l'équipe « administrative », également « gestionnaire » du club dans le respect de la loi et du cadre réglementaire. Les responsables de sections composent eux aussi leur groupe, les formateurs en sont fréquemment les piliers.

Beaucoup de ces acteurs bénévoles sont polyvalents et appartiennent à plusieurs équipes : il n'est pas rare qu'un moniteur soit aussi un responsable de commission et un membre du bureau.

Les bénévoles engagés dans les instances et la formation consacrent une grande partie de leur temps personnel en faveur de l'association. Une enquête sur le bénévolat menée par le CRA (Centre de Recherche sur les Associations) en 2017, pose la question du temps passé chaque année par les bénévoles dans leur association.

« Tandis qu'un bénévole qui est adhérent sans responsabilité consacre au bénévolat dans la ou les associations dont il est membre en moyenne 81 heures dans l'estimation inférieure et 89 dans l'estimation supérieure, un bénévole ayant des responsabilités associatives hors présidence lui consacre respectivement en moyenne 152 et 163 heures et un bénévole assumant la présidence 199 et 218 heures. » Rapport de recherche de *Lionel Prouteau (Bénévolat et bénévoles en France, Etat des lieux et constat, octobre 2018)*.

L'enquête 2017 du CRA constate aussi que « Exprimée sur la base de l'emploi équivalent temps plein (ETP) retenu ici comme unité de mesure, l'estimation du volume annuel global du bénévolat se situe dans un intervalle compris entre 1 320 000 et 1460 000. L'écrasante majorité de ce volume est réalisée en associations. Les domaines d'activité à caractère récréatif (sport, culture et loisirs) mobilisent à eux trois 43 % du volume total du temps donné ».

À partir des exemples ci-dessus, on peut constater que le travail d'équipe des bénévoles en club de plongée présente des similitudes avec le travail d'équipe rencontré au sein du monde professionnel.

Il arrive que des dirigeants bénévoles se transforment en managers d'équipe. L'utilisation de termes (voire de pratiques) issus du monde professionnel devient courante : un président de club « gère » son équipe et sa structure, il procède au « recrutement » des membres d'une équipe en fonction de leur « profil » et de leurs « compétences ». Être bénévole ne signifie plus uniquement *être volontaire* pour donner de son temps sans percevoir de rémunération, (l'étymologie du mot « **bénévolat** » vient du latin « *benevolus* », bonne volonté. Le terme **bene** signifie « bien » et **velle**, « vouloir »), c'est aussi mettre au service de l'association ses compétences pratiques et professionnelles.

Ces compétences permettent au cadre amateur, autrefois formé sur le tas ou autodidacte, de se transformer, dans le contexte actuel, en dirigeant titulaire de diplômes et d'aptitudes acquises en formation professionnelle. Ces aptitudes représentent de véritables atouts pour le club au regard du cadre législatif, administratif et financier rigoureux. Ainsi, on constate que les trésoriers des clubs ou des OD sont souvent des comptables de métier ou que nombre de MF1 et MF2 exercent la profession d'enseignant.

Dans ce contexte comment gère-t-on la dynamique d'équipe ? Ne fait-on pas, parfois, des choix de personnes davantage en fonction de leurs compétences que de leurs qualités humaines et de leur esprit associatif ?

Tout bénévole peut-il prétendre devenir moniteur, président de club, trésorier ou secrétaire s'il le souhaite ? La réponse est oui.

C'est le principe du bénévolat dans le monde associatif : pas de sélection *a priori*, liberté d'implication et valorisation de l'engagement sans obligation de résultat. Le bénévolat (tel qu'on l'appréhende en France) s'oppose dans sa conception au monde professionnel qui pratique le recrutement ciblé sur des compétences et un profil, propose une rémunération et oblige à des résultats.

Cependant, il n'est pas rare qu'un plongeur possédant un profil particulier (des talents d'orateur, des compétences d'organisateur et de technicien) soit encouragé à prendre la direction d'un club et à devenir encadrant. Une personne moins compétente dans ces domaines passera peut-être inaperçue, quand bien même elle serait dotée d'un esprit associatif et d'un talent de bénévole manifestes.

Une fois élu, le dirigeant « compétent » choisit (parfois de manière inconsciente) des équipiers dont les talents sont complémentaires aux siens et à qui il sait pouvoir déléguer des tâches ciblées. La dynamique de son équipe repose sur les affinités qu'il partage avec ses collaborateurs, au profil souvent similaire au sien. Leur langage est commun, leur vision d'ensemble de la plongée est souvent identique, leurs codes sont déjà installés (nous avons déjà évoqué l'importance des codes et des rituels dont l'intérêt est de cimenter une équipe, et à terme de la rendre plus efficace face à la concurrence, à des enjeux économiques).

Il est cohérent que les changements, aussi lents et progressifs soient-ils au sein du bénévolat, entraînent une évolution de la dynamique d'équipe dans les associations. Celle-ci s'oriente vers une recherche de performance et d'optimisation.

Voici un exemple : la commission technique départementale de l'Aube a organisé en 2018 et 2019 un stage intermédiaire en méditerranée destiné à compléter la formation de ses GP N4. Le président de la CTD 10 a constitué son équipe de formateurs, incluant des stagiaires MF1.

Performance visée : préparation des futurs cadres au contexte maritime, prise de repères sur le lieu de l'examen (Centre UCPA de Niolon en l'occurrence), meilleure appréhension de la formation finale à venir et meilleure gestion du stress.

Optimisation : Sous le contrôle des E4, les stagiaires MF1 travaillent avec des préparants GPN4 (une formation se nourrissant de l'autre), les coûts sont réduits grâce au co voiturage et au logement collectif.

Dynamique d'équipe : interaction des groupes en formation (GPN4 et MF1 stagiaires) lors des plongées (un E4 forme sur la même plongée un MF1 qui prend en charge un GP).

Briefings et débriefings interactifs, et individualisés par les E4 en fin de séance. Réunion de tous les moniteurs (y compris les E3 stagiaires) en fin de journée.

Résultat : 100% des participants à ce stage intermédiaire reçus à l'examen GP et MF1 d'août et septembre (sessions organisées par la CTR Est).

Ce glissement du bénévolat vers un « esprit de professionnalisation » au sein des clubs permet-il encore aux dirigeants et aux formateurs de conserver la conception de « culture d'Education populaire » originelle, visant l'accès à la plongée loisir pour tous ?

Cette évolution du travail d'équipe en association ne fausse-t-elle pas les relations humaines, permettant certes une efficacité intéressante, mais favorisant aussi l'entre-soi ?

La réponse à ces questions est nuancée. L'un des principes fondamentaux de l'associatif est la recherche de consensus et la satisfaction du plus grand nombre. Les équipes de dirigeants et de cadres ont à cœur de soigner le relationnel (au sein du club et avec les partenaires extérieurs) et de créer une dynamique qui permette de prendre en compte la réalité de terrain : contenter tous les profils de plongeurs, développer la convivialité, organiser des sorties multisites et des plongées multiniveaux, impliquer les adhérents.

Cependant, la mobilisation des équipes par leurs leaders vise non seulement la pratique et l'enseignement de la plongée loisir pour le plus grand nombre, mais recherche aussi une certaine productivité :

Les comités directeurs et les équipes pédagogiques « travaillent » sur un terrain mêlant la communication, la demande du public, la publicité, l'innovation, la production de projets sportifs et d'actions concrètes en plus de la pratique pure et simple de la plongée. Les clubs et les OD sont attentifs aux relations qu'ils entretiennent avec les élus politiques, ils établissent des conventions avec leurs partenaires hors de la sphère sportive, ils cherchent à mutualiser les moyens humains et matériels (la mutualisation étant source d'optimisation et d'économies budgétaires), ils réfléchissent à la manière de répondre à une demande publique tournée vers le divertissement et le loisir.

Ces tâches exigent un véritable travail de réflexion, de conception, de planification et de production. Pour cela les équipes de bénévoles travaillent énormément et conçoivent aussi bien des projets aux thèmes ambitieux (sport-santé, plongée « handi », développement de la plongée « jeunes ») que les plans de formation nécessaires à ces projets, en programmant un renouvellement des formateurs afin d'assurer une pérennité du club, comme une équipe professionnelle le ferait dans une entreprise.

Ces changements au sein de l'associatif ne faussent pas obligatoirement les relations humaines, mais en façonnent de nouvelles et créent aussi des ambitions personnelles. Au début de l'existence du sport associatif amateur toute ambition individuelle était un phénomène contesté, alors qu'à l'heure actuelle, on peut presque envisager de « faire carrière » dans une équipe de bénévoles !



Dans les zones à forte population de plongeurs, ces ambitions personnelles peuvent ressembler à des plans de carrière visant l'acquisition rapide de niveaux techniques, puis l'accumulation des diplômes d'encadrants, malgré parfois une expérience de pratiquant limitée. L'empilement de qualifications révèle alors un besoin de reconnaissance et de légitimité n'étant pas nécessairement compatible avec l'intérêt collectif du club.

Le système a aussi sa part de responsabilité en entretenant l'idée que la qualification de cadre est liée à un certain prestige : les termes de « promotion » et de « major » sont utilisés comme dans les concours, l'examen MF2 est le seul examen de cadre où le-la major-e est récompensé-e par un cadeau : on peut comprendre que le budget des commissions techniques régionales ne permette pas forcément de récompenser les majors de chaque session de GP, d'initiateur et de MF1 par un ordinateur, on peut aussi s'interroger sur l'image plus « ordinaire » que ces cadres véhiculent, quand bien même leur activité est indispensable dans les clubs.

Pour terminer ce volet abordant sur la redéfinition du travail des équipes au sein d'un bénévolat en pleine mutation, on peut s'interroger sur la viabilité du monde associatif « à la française » (associations loi 1901, coûts modérés en vue de l'accès à la pratique sportive de masse, etc.). Pour autant, la modernisation du secteur associatif est à dissocier de la logique commerciale et marchande qui influencerait systématiquement le travail d'équipe en association dans le sens d'un management de type entrepreneurial.

Si, au sein de la fédération, une évolution à caractère économique et commercial est perceptible, par exemple la « vente de produits » sans obligation d'adhésion, l'étude de la rémunération (sous conditions) des moniteurs fédéraux dans les SCA, la FFESSM assume pleinement son rôle et son statut d'association.

À l'heure actuelle la consommation de loisir sportif dans notre société contraint les équipes de bénévoles, certes avec leur consentement, à effectuer un travail collectif intense afin de satisfaire « l'individu-plongeur » qui se transforme quelquefois en « client-plongeur ».

Privilégier l'accueil et le confort du plongeur, lui apporter du plaisir dans sa pratique ou lui prêter du matériel relèvent réellement de la mission d'un club associatif.

Vendre la plongée en tant que produit de divertissement, proposer un forfait « formation à la carte » en temps limité avec obligation de résultat ressemblent davantage à une prestation visant à fidéliser une clientèle plutôt que des adhérents. Cependant, un adhérent a toujours la possibilité de s'impliquer dans une équipe au sein de son club, un client n'a pas cette vocation.

L'heure est à l'optimisme et au décloisonnement : les équipes de bénévoles continuent à faire vivre la plongée scaphandre dans les meilleures conditions, car elles sont réceptives à l'évolution de leur tâche au sein des associations, elles s'inspirent de méthodes managériales constructives, tout en conservant les valeurs originelles du sport associatif.



## 4- MISE EN ŒUVRE D'UN TRAVAIL D'ÉQUIPE : SITUATIONS CONCRÈTES TRANSFÉRABLES

<b>OBJECTIFS</b>	<b>TRAVAIL D'ÉQUIPE</b>	<b>PLUS-VALUES</b>	<b>POINTS DE VIGILANCE</b>
Développer la mutualisation	Formation interclubs ou intercodeps de cadres (GP, P5, MF)	Diversité et complémentarité des compétences, pérennité des clubs.	Réalisable avec un nombre réduit de stagiaires et de clubs impliqués.
Former davantage de dirigeants	Intégration des nouveaux membres et nouveaux cadres dans les comités directeurs	Impliquer les membres, détecter des nouveaux talents, créer du dynamisme, éviter l'usure des bénévoles, favoriser le partage des tâches.	Risque d'éparpillement et de confusion des rôles si ceux-ci sont mal définis. Sureffectif dans les comités directeurs. Risque de conflits.
Favoriser l'autonomie, valoriser actions et personnes	Impliquer des plongeurs non-cadres et non-dirigeants en créant des groupes de travail	Encouragement à la prise d'initiative, meilleure anticipation et organisation des plongées et sorties, motivation accrue.	Rester vigilant aux prérogatives et à l'application de la réglementation, besoin d'un accompagnement, peut devenir chronophage.
Éduquer au changement	Rotation régulière des plongeurs et des moniteurs lors des formations, transmission des informations, coordination.	Développement de la capacité à s'adapter, accroissement de la confiance en l'autre et en soi, communication régulière, ajustements, retours et bilans.	Risque d'anxiété, mise en retrait
Organiser un stage final et examen MF1 en mer	Organiser et coordonner le planning, optimiser les ressources humaine et matérielle, répartir les tâches, harmoniser les jurys.	Travail valorisant à objectif commun clair, discussions et partage, mise en situation de réussite des acteurs, développement de la motivation individuelle et collective, développement des compétences individuelles.	Éloignement géographique et mobilisation importante du temps libre, mise en retrait de l'individu au profit du collectif, travail de coordination en amont, risque de conflit dû au stress.

# CONCLUSION

Le travail et la dynamique d'équipe en plongée obligent chaque plongeur à s'interroger sur sa propre perception de la notion d'équipe, lors de sa pratique et dans son environnement associatif. La communication doit être permanente afin d'assurer la réussite des projets communs. Les principes précités agissent alors comme des vecteurs de développement et optimisent les activités subaquatiques de tous niveaux.

Les caractéristiques générales d'une équipe (objectif commun, contribution individuelle, nécessité d'un pilote, intérêt collectif) sont connues et acceptées comme telles. La mise en place du travail d'équipe sur le terrain s'avère cependant plus complexe : l'action (la pratique de la plongée en sécurité) et la dynamique (la mobilisation, l'enthousiasme, la motivation) sont dépendantes des conditions de pratique mais aussi du cadre posé par les responsables (dirigeants, directeur de plongée, formateur).

La plongée en tant que sport collectif possède une dimension particulière : pas de confrontation à un adversaire, mais une adaptation au milieu et un jeu d'équipe(s) indispensable.

Dans l'univers de la plongée les équipes évoluent constamment, car les contextes de pratiques sont divers, les plongeurs eux-mêmes font évoluer leur technique et leur mental (ils se forment, puis se transforment).

Nombre de plongeurs se destinent à devenir plus que des pratiquants : des responsables, des décideurs, des leaders, des formateurs qui contribuent à l'évolution générale des projets, de la pratique et des comportements.

Dans un monde où l'environnement est abîmé, où le profit est omniprésent et où le repli sur soi sert de refuge, il apparaît plus que jamais nécessaire de créer une dynamique d'équipe en faveur du rapprochement humain. La pratique de la plongée en club possède tous les atouts pour répondre à cette demande.

Enfin, considérons que la multiplication des occasions et des situations de travail en équipe au sein des clubs et des commissions, c'est-à-dire la recherche des convergences et la confrontation des points de vue contribuent à développer la richesse et la réflexion individuelles dans l'intérêt général de la plongée.

## BIBLIOGRAPHIE

- Olivier Devillard *La Dynamique des Équipes* (Editions d'Organisation – 2005)
- La Lettre du CEDIP (Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques) *Management et Dynamique d'Équipe* (Fiche 73 Septembre 2016)
- William Gasparini *Le Sport associatif* (Revue Agora – 2003)
- Jean Corneloup *Pour une autre approche en management du Sport* (Archives ouvertes – 2009)
- Gilles Raveneau *La plongée sous-marine, entre neutralisation du risque et affirmation de la sécurité* (Revue Ethnologie française – 2006)
- Pascal Langevin *Quels facteurs de performance pour quel type d'équipe ? L'avis des managers* (Article publié à l'EDHEC – Lille)
- Lionel Prouteau *Bénévolat et bénévoles en France en 2017 État des lieux et tendances* (Rapport de recherche – Octobre 2018)
- Fédération Française d'Études et de Sports Sous-Marins *Charte d'éthique et de déontologie de la FFESSM* (février 2018)
- Fédération Française d'Études et de Sports Sous-Marins *Les 10 engagements – 7 – le Bénévolat* ( Article Site [ffesm.fr](http://ffesm.fr) 19 juin 2019)
- Didier Moreau *Éthique professionnelle des enseignants : déontologie ou éthique appliquée de l'Éducation ?* (Revue Les Sciences de l'Éducation – Pour l'ère nouvelle – 2007)
- Magali Frey *Le moniteur fédéral en club associatif* (Mémoire d'Instructeur Régional – novembre 2019)
- Dictionnaire CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales)