

**FEDERATION FRANCAISE D'ETUDES ET DES SPORTS SOUS-MARINS**

**LE COMPORTEMENT PEDAGOGIQUE DU CADRE  
FEDERAL EN PLONGEE SPORTIVE**

**MEMOIRE D'ETUDE POUR L'INSTRUCTORAT NATIONAL**

Par Gérard DEPTT  
93 rue du Barbâtre  
51100 REIMS

## AVANT-PROPOS

Cette étude à pour unique objet d'aider les nouveaux moniteurs fédéraux, dans une analyse plus rationnelle de leur comportement pédagogique.

Leur rôle de "Manager" implique certaines règles qui permettent à celui qui les applique, de se faire mieux comprendre et de convaincre avec le maximum d'efficacité.

Les techniques qui seront développées permettront également d'éviter certains problèmes relationnels et apporteront peut-être une prise de conscience plus analytique de la manière dont les cadres sont perçus.

Ces propos concernent les moniteurs fédéraux 1er degré dans leurs relations avec leurs élèves, mais aussi et surtout les moniteurs fédéraux 2ème degré.

En effet si le cadre du 1er degré peut, par ses connaissances et sa technique affirmer sa personnalité vis à vis de son élève, le cadre du second degré est en relation directe avec des moniteurs qui possèdent déjà l'essentiel des connaissances.

Seule la qualité de leur comportement permettra, en plus de leur expérience, d'asseoir leur autorité de façon efficace.

# SOMMAIRE

## ID INTERRET DE L'ETUDE DU COMPORTEMENT

1. Constat
2. Paramètres liés aux solutions
3. Auditoire concerné
4. Plan d'analyse

## ID ROLE DU MONITEUR

1. Sa fonction
2. Son image
3. Son champ d'action
4. Ses moyens

## IID COMPORTEMENT DU CADRE FEDERAL

1. Champ d'action
2. Ligne d'application
3. Notions logistiques
4. Vecteurs du comportement
5. Eléments de la communication
6. Synthèse

## IV LES REGLES DE LA REUSSITE

1. Eléments de base
2. Loi de PARETO
3. Principe de PETERS
4. Phase d'évolution
5. Formule

## V LES REGLES DU "MANAGEMENT"

1. L'ambition
2. Loi du transfert passionnel
3. Limite des missions
4. Les Pressions d'enjeu
5. Loi de la récompensation - performance

## VD TRAITEMENTS DES FAUTES

1. Définition
2. Idée force
3. Règle
4. Schéma explicatifs
5. Comportement et attitude

## VII CONCLUSION

**D INTERET DE L'ETUDE DU COMPORTEMENT**

## 1. LE CONSTAT

Les activités fédérales mettent en présence différents partenaires :

Les clubs et leurs instances élues, les enseignants, les initiateurs et les moniteurs 1er et 2ème degré.

Leurs relations sont souvent hiérarchiques mais dans le cadre d'une structure librement consentie et différente des modèles professionnels qu'ils ont l'habitude de connaître.

Chacun cherche à asseoir son autorité, quel que soit le niveau des intervenants.

Des litiges peuvent se développer dans ce système de multi-valeurs.

Ceux-ci sont en règle générale dus, soit à une interprétations des connaissances, soit à un manque de communication.

Nombreux sont les exemples entre président de club et moniteur, moniteurs et d'autres moniteurs de différents niveaux.

Un comportement tenant compte des structures existantes doit être adopté afin de solutionner les litiges qui peuvent aller du simple problème de relation, à la contestation du moniteur à l'intérieur même de la matière enseignée.

Le moniteur fédéral 2ème degré doit, parmi tous ces acteurs, être celui qui est le plus apte à solutionner ces problèmes, notamment par un comportement approprié.

## 2. PARAMETRES LIES AUX SOLUTIONS

Des solutions sont largement possibles, mais elles doivent intégrer quatre paramètres que le cadre fédéral doit impérativement admettre.

- a) Avoir le souci de rechercher une communication permettant l'accès à des solutions positives.
- b) Définir précisément le rôle de chacun. Cet impératif permet d'éviter les chevauchements de responsabilité et autorise une juste répartition des fonctions, évitant ainsi que certains intervenants ne se sentent spoliés.
- c) Adopter un comportement d'ouverture, autorisant un dialogue, ou tout au moins, permettant aux personnes se sentant lésées de s'exprimer et de libérer ainsi leur agressivité.
- d) Rechercher des solutions qui respectent les individus afin que l'intégrité personnelle ne soit jamais mise en cause ce qui aurait pour effet de décupler les réactions agressives.

### **3. AUDITORE CONCERNE**

Tout individu, tout moniteur est concerné par le risque de ces litiges, même lorsque ceux-ci sont liés à un aspect purement technique de l'enseignement.

Les exigences constatées sont en règle générale proportionnelles au niveau hiérarchique.

Elles sont donc adaptables à chacun et notamment à l'encadrement du 2ème degré dont les rapports avec les autres moniteurs peuvent aisément être sujet à contestation, le différentiel de connaissance étant plus réduit.

### **4. PLAN D'ANALYSE**

Afin d'examiner de façon concrète les principes devant gérer les comportements, le plan d'analyse suivant est retenu :

- Dans un premier temps le rôle du Cadre fédéral sera étudié notamment à travers son "image".
- Ensuite la façon de se comporter sera analysée de façon concrète.
- Les règles de réussite, puis les règles de management permettront enfin de donner des recettes pratiques à nos cadres fédéraux
- La façon de traiter les fautes ou les erreurs sera également abordée

Ces analyses vont définir un comportement pédagogique plus rationnel qui assurera la réussite et la reconnaissance des élèves ou des partenaires mis en présence.

Ces réflexions doivent représenter une préoccupation importante de nos moniteurs du second degré qui dans leur rôle de "manager" doivent être des charnières dans l'organisation de nos activités fédérales.

**ID ROLE DU MONITEUR FEDERAL**

## 1. SA FONCTION

La fonction du cadre fédéral est d'être celui qui enseigne aux autres élèves tout ce qui concerne la plongée, afin qu'ils deviennent des plongeurs autonomes :

Il transmet son savoir dans l'intérêt des activités subaquatique et se met à la disposition des clubs par les aider à développer la qualité de leurs prestations

## 2. SON IMAGE

Aux yeux de ses élèves, le cadre fédéral représente celui qui a la connaissance, qui possède le savoir sur le plan technique et sur le plan pédagogique.

C'est également celui qui représente la déontologie fédérale, et dont la vocation est de canaliser les énergies dans le strict respect des lignes directrices dictées par le F.F.E.S.S.M

Il doit ainsi mériter la confiance et représenter un élément solide de la structure fédérale

Le cadre fédéral est également celui qui témoigne de sa passion pour le domaine qu'il enseigne, pour l'édifice qu'il représente.

Il doit aussi témoigner de l'intérêt qu'il accorde à ses élèves.

Par ailleurs il lui est nécessaire de démontrer sa connaissance des activités subaquatiques et faire preuve de son expérience dans ce domaine.

Ces différentes règles sont valables pour un moniteur du premier degré qui doit donner une image solide d'enseignement vis à vis des élèves, mais aussi et surtout pour le moniteur fédéral 2ème degré, vis à vis de ses moniteurs.

Il est à nouveau à noter que plus l'ordre hiérarchique s'élève, plus le jugement des individus devient sévère.

Le moniteur fédéral 2ème degré doit donc faire preuve de toutes les qualités précitées afin de donner une image respectable et respectée.

Mais ces principes doivent être jumelés avec un comportement général bien contrôlé.



### 3. SON CHAMP D'ACTION

Le cadre fédéral doit bien sur faire preuve de mesure et donner une image respectable pendant son enseignement, mais également dans ses activités annexes et dans la vie courante.

Que pourrait penser un élève voyant son cadre, très sérieux en plongée devenir quelqu'un d'excessif ou de coléreux à l'extérieur du centre ?

Le moniteur fédéral 2ème degré se doit d'être digne de confiance à tout instant de sa vie courante, surtout si l'on tient compte de la position très en vue de sa fonction.

### 4. LES MOYENS

Le moniteur doit utiliser tous les moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission

Il doit utiliser les moyens en matériel, en logistique, sur le plan humain, pédagogique et de comportement.

Si les cadres fédéraux pratiquent relativement bien la connaissance, les moyens matériels, la logistique, les potentiels humains et pédagogiques, il est moins évident de s'exprimer sur les problèmes de comportement qui néanmoins sont impératifs pour réussir toute mission, dès l'instant où l'on assure une responsabilité de "management".

Une analyse du comportement s'avère donc nécessaire pour réussir son activité fédérale.

**III) COMPORTEMENT DU CADRE FEDERAL**

## **1. CHAMP D'ACTION**

Un comportement se définit notamment par rapport à soi-même : c'est ce que l'on appelle la ligne de conduite.

Il se définit également par rapport à ses élèves (ou moniteurs) : c'est l'image qu'il doit donner de lui-même

Il se définit aussi par rapport à sa déontologie : c'est le sens des responsabilités nécessaires pour promouvoir les activités fédérales.

Un comportement se définit enfin par rapport à nos activités, et notre sport :

C'est le rayonnement d'un cadre qui souhaite développer nos disciplines et qui "transpire" la passion de la plongée.

Ces différents éléments contribuent à la définition du champ d'activité d'un comportement pédagogique de base.

## **2. LIGNES D'APPLICATION**

Nous retiendrons quatre lignes d'application nécessaires à un bon comportement de cadre.

- a) La bonne connaissance de la plongée
- b) Le souci de partager et de convaincre
- c) L'intérêt pour la communication
- d) L'intérêt pour les élèves

### 3. NOTIONS LOGISTIQUES

Les supports logistiques du comportement doivent permettre de consolider l'image d'un cadre fédéral et d'assurer une présentation structurée de son activité

- Quatre éléments sont nécessaires :

#### **a) Le facteur TEMPS**

La nécessité d'organiser son activité, ses cours, des séances d'information, ses Briefing d'organisation et une bonne gestion de son temps, favorise l'impression donnée à son entourage.

#### **b) Le matériel**

Une préparation rationnelle des moyens donne l'image de quelqu'un d'organisé et "fait sérieux".  
L'impression donnée est alors positive et valorise son auteur

#### **c) Géographique**

La préparation des lieux, la définition des programmes, la mise en place d'une organisation raisonnée et réfléchie permettent également d'améliorer l'impression laissée aux interlocuteurs.

#### **d) Humain**

Un comportement est d'autant mieux ressenti, si son auteur a également prévu des effectifs humains appropriés, en fonction des niveaux requis et des aspirations de chacun.

Ces critères doivent être pris très au sérieux notamment au niveau du moniteur fédéral 2ème degré qui a pour mission d'organiser la gestion d'un centre ou d'un groupe autonome, et où les moniteurs dirigés possèdent déjà l'essentiel de la connaissance ;

Il sera alors nécessaire de faire preuve de plus de qualités humaines.

### 4. VECTEUR DU COMPORTEMENT

Les vecteurs permettant de faire passer, de recevoir ou de dispenser un message sont le sens de la communication.

L'émetteur (le moniteur) transmet un message à des récepteurs (un ou plusieurs élèves). Pour ce faire il va utiliser le langage (parole) la visualisation (le regard) et des supports (moyens pédagogiques) dès le début de son intervention.

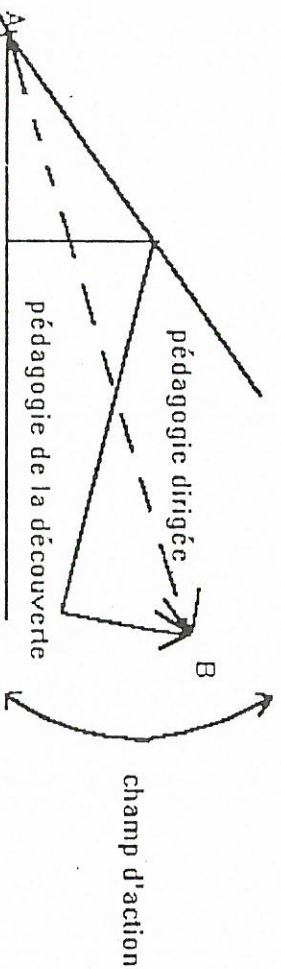
Il va utiliser deux types de communication

- L'une est la pédagogie de la découverte où il donnera juste les éléments permettant à l'élève de découvrir comment progresser, et de franchir lui même les étapes de sa progression.

- L'autre est la pédagogie dirigée ou directive, dans laquelle le cadre donnera les informations que l'élève devra mémoriser et intégrer de façon définitive, selon le type du cours magistral.

Dans la réalité la pédagogie retenue oscille sans cesse entre les deux limites définies selon le schéma suivant :

Schéma permettant à un élève de progresser d'un point A vers un point B définit en terme de niveau.



On constate que la pédagogie dirigée est plus rapide mais peut-être moins bien acceptée que la pédagogie de la découverte, plus lente mais mieux absorbée car induite par l'élève lui-même.

## 5. ELEMENTS DE LA COMMUNICATION

La recherche d'une communication continue, est le seul moyen de permettre un dialogue entre le cadre et l'encadré.

Toute rupture de cette communication entraîne une incompréhension entre les deux parties, et le message que le cadre souhaite faire passer à son élève ne peut plus "passer" !

Le cadre ne peut également plus contrôler le retour du message, confirmant la bonne compréhension par l'élève du dit message.

Communiquer consiste donc à envoyer un message par un émetteur (cadre) vers un récepteur (l'élève) comme il a été dit précédemment. Celui ci reçoit le message, dont le cadre se doit de vérifier la réception, en sollicitant un retour de confirmation.

On constate donc que la communication s'effectue dans les deux sens et que la rupture de cette communication rompt toute forme de démarche pédagogique.

Bien entendu cette communication s'effectue de façon simultanée grâce aux éléments de communication.

### **a) Eléments liés à la forme**

#### 1. la voix :

Celle-ci est un élément fondamental de la communication.

Faible, elle est peu convainquante, et trop forte, stressante.

Il convient donc de s'exprimer à l'aide d'une voix ferme et articulée mais non agressive.

## 2. le Regard :

Celui-ci représente un élément important pour convaincre.

Un regard fuyant est destabilisant et un regard agressif est perturbant.

Celui-ci doit en fait être franc et témoigner de l'intérêt du cadre pour son élève.

## 3. Attitude :

Cet élément de communication est en effet extrêmement important notamment dans le cadre du management d'un moniteur fédéral 2ème degré.

Une attitude enthousiaste, dynamique et stimulante déteint inévitablement sur les élèves ou sur les moniteurs à encadrer.

Cet aspect est positif et engendre l'action.

C'est dans ce contexte qu'un élève ou un cadre ressent la passion du moniteur et souhaite alors partager avec lui l'envie de cette aventure qui leur devient commune.

## **b) Eléments liés au fond :**

### 1. L'empathie

Tout cadre souhaitant convaincre son élève de la véracité de ses dires, doit avoir la capacité de se mettre à la place de cet élève, afin de le comprendre et de raisonner comme s'il était lui-même l'encadré.

Cette démarche psychologique favorise la compréhension de l'élève, analysant tout ce qu'il ressent et permettant de trouver les solutions les plus appropriées à une aide efficace.

Cette notion permet de bien prendre en compte le niveau, les difficultés et les besoins de chacun, évitant les cours magistraux ou rien ne "passe" entre deux partenaires.

### 2. La participation Active-positive

Cet élément de communication est essentiel. Il s'agit en fait d'inciter les élèves au dialogue par notre propre comportement .

Un problème suppose toujours deux types de réaction :

- La première consiste à gémir, ou rechercher les causes extérieures et accrédiier les excuses ayant entraînés cette situation;

- La seconde consiste à rechercher de suite l'action qui solutionnera le problème, transformant une situation d'échec en réussite.

Cette attitude est pratique et l'élève perçoit des images non négatives, facteurs psychologiques primordiaux pour induire une réaction efficace et également positive de l'élève.

Il est également nécessaire de contrôler la réception des informations en controlant l'acquisition des notions essentielles.

Le cadre actif et positif enseignera à des élèves de même type, car ce comportement est extrêmement communicatif.

Etre positif valorise par ailleurs l'image de l'encadrant.

Ce comportement est d'autant plus important pour notre discipline, surtout en début de progression, car notre sport suscite des inquiétudes et des sensations de risques, qu'un comportement actif et positif annule de façon sensible.

### 3. La logique

Un individu quel qu'il soit admet et effectue sans difficulté une action si elle lui parait logique.

Il faut donc qu'un cadre adopte une attitude ou des actions logiques, dépourvues de favoritisme, où des phrases incompréhensibles et inadaptées n'ont pas de place.

Un certain carisme est nécessaire à l'activité d'un cadre fédéral, car il lui assure une autorité naturelle.

Chaque action, chaque parole devra donc être analysée avant d'être exprimée, nécessitant un temps de recul pas toujours facile à respecter.

La technique du "silence" avant d'émettre une réponse, demeure la plus usitée et la plus efficace, pour pallier ce type de réaction.

### c) L'environnement :

#### . Géographiques

Une communication est toujours mieux ressentie dans un cadre géographique approprié.

La notion de cercle est propice au dialogue.

Etre soi-même adossé à un mur, est préférable pour capter l'attention des élèves qui ne sont pas distraits.

Utiliser un local clair, spacieux mais pas trop vaste, aéré et silencieux, sont des facteurs favorisant la communication.

#### . Hiérarchiques

Il est nécessaire de se situer, pour bien passer son message au niveau des élèves, ni en dessus, ni en dessous.

Etre au milieu d'eux est préférable.

Le cadre devra aussi s'attacher à favoriser les échanges de même niveau entre les individus, favorisant ainsi une pédagogie de la découverte plus aisée.

La différence de niveaux doit toujours être perceptible mais jamais être affichée de façon trop voyante.

#### **d) Réactions de dialogue**

Le dialogue se définit comme une communication entre deux individus cernant un sujet où chacun est concerné d'une façon pouvant être différente.

##### 1. Cette action est régie par deux grands principes

###### 1er principe

Ne pas contrer son interlocuteur

Le cadre doit supprimer le "non" au maximum de son langage, recherchant ainsi une attitude positive.

Le "non" symbolise en effet la notion d'échec

###### 2ème principe

Essayer de détruire une objection avant qu'elle soit formulée.

Cette méthode supprime les questions embarrassantes et évite des réactions négatives de la part des élèves.

##### 2. Quatre règles d'or sont également impératives afin de permettre une bonne communication

###### **a) Laisser l'objection s'exprimer :**

Une personne qui n'a pu s'exprimer entièrement conserve une agressivité interne, donc frustrante, et risque de provoquer des problèmes sérieux. De plus elle n'écouterà plus la suite du cours, focalisant son attention sur son échec.

###### **b) Rester de glace :**

Par cette expression, il convient de comprendre qu'il n'est jamais bon de s'énerver et qu'il est toujours nécessaire de "calmer le jeu" en phrase de conflit, même s'il est de faible importance.

Un conflit non traité à la source grandit et peut prendre des proportions importantes allant jusqu'à mettre en cause les individus eux-mêmes.

###### **c) Ne pas détruire son plan**

Cette règle est impérative, car elle permet au cadre de ne pas se laisser déborder, ou sortir de son sujet.

##### - Trois situations peuvent se présenter

**a)** L'objection correspond à un problème réel du sujet traité, en l'instant : il faut alors répondre brièvement

**b)** L'objection correspond à un problème réel du sujet traité antérieurement : Revenir rapidement sur l'élément non acquis

**c)** L'objection correspond à un problème réel du sujet qui sera traité ultérieurement : différer la question et annoncer qu'elle sera traitée ultérieurement

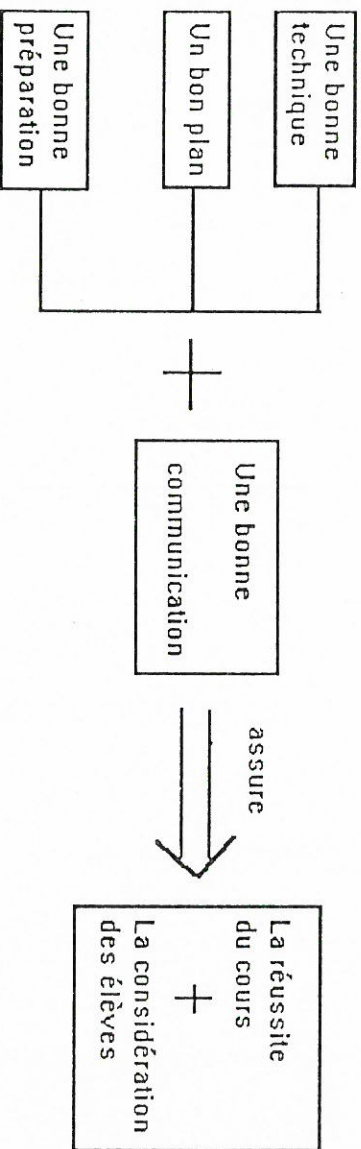


- Si les objections correspondent à un problème non pas réel, mais psychologique, alors il faut rechercher la cause réelle de cette objection, sans se laisser déborder de son cours, par des interrogations ou en suscitant une participation accrue de la personne concernée.

#### e) Synthèse

En conclusion ces différentes analyses, utilisées à bon escient, permettent d'assurer une meilleure communication entre le cadre et celui qu'il veut former

Ceci peut être schématisée de la façon suivante :



L'application scrupuleuse de cette technique permettra une amélioration de l'image de marque d'un cadre et favorisera un développement harmonieux de nos activités.

**IV) LES REGLES DE LA REUSSITE**

## 1. ELEMENTS DE BASE

La réussite d'un cours que ce soit au 1er degré ou au second degré se constate par le comportement qu'il suscite chez les élèves.

Les réactions peuvent être bonnes ou agressives, ironiques, voire même témoigner le désintérêt total des élèves.

La question à se poser alors, est de savoir pourquoi cette situation s'est développée.

Les connaissances bien entendu doivent être acquises mais d'autres paramètres plus pédagogiques ou de comportements entrent très souvent en ligne de compte, notamment au second degré d'enseignement.

Pourquoi constate-t-on que les uns perdent leur autorité, alors que d'autres gagnent dans des conditions techniques analogues.

## 2. LOI DE PARETO

Ce sociologue italien né à Paris en 1848 a étudié notamment les effets du comportement et de la communication en essayant d'apporter des données mathématiques donc quantifiables.

Sa loi démontre par l'expérience que 80 % des formateurs ont 20 % des problèmes, et 20 % des formations ont 80 % des problèmes, et ceci à compétence de connaissance identique.

La conclusion est évidente : Les problèmes sont dans la majorité des situations, dans la "tête" des cadres.

Ce sont donc des problèmes liés au comportement, et d'ordre psychologique qui nuisent à l'image d'un "manager".

Le moniteur devra donc s'auto-analyser en permanence de façon à voir s'il ne transpose pas dans son comportement ses propres problèmes, ses propres craintes, ses propres inhibitions.

Il pourra ainsi être dans les 80 % qui n'ont pas 20 % des problèmes.

## 3. PRINCIPE DE PETERS

Ce sociologue anglais du XXème siècle a démontré quant à lui les deux principes suivants :

- Un homme arrive toujours seul à son seuil d'incompétence
- Un homme a toujours besoin de cohérence

Ces deux éléments démontrent que dans toute activité d'enseignement ou de management, c'est l'individu qui enseigne qui est responsable de son rayonnement, car il doit connaître ses limites, et rester très logique dans l'analyse qu'il se fait de lui-même.

Ces deux règles doivent permettre à un cadre fédéral de prendre conscience de l'importance de son propre équilibre de sa propre analyse et savoir que si ses élèves éprouvent différents problèmes, c'est d'abord le cadre qui doit se remettre en cause;

Ceci bien entendu doit être appliqué dans les limites autorisées par le bon sens, tout excès pouvant aboutir à l'absurdité.

#### 4. PHASES D'ÉVOLUTION

La réussite ne s'accomplit quant à elle pas de façon spontanée, mais correspond à une évolution de pensée qui permet de présenter un enseignement ou un "management" selon une progression rationnelle

##### a) Phase pionnière

C'est le début de l'encadrement. Il s'agit d'une phase de découverte, où le moniteur possède la vision d'un sport passionnel.

Il fait appel en partie importante à son génie intuitif, et même si ses cours sont peu structurés, il arrive par sa passion, à faire passer les messages qu'il souhaite dispenser.

Le jeune moniteur dépense en règle générale une énergie importante, mais suscite l'intérêt par son propre comportement.

##### b) Phase de croissance accélérée :

C'est le second stade où le moniteur recherche le meilleur résultat avec moins d'effort.

Il éprouve l'envie d'une qualité de prestation supérieure et manifeste le besoin d'une organisation.

A ce stade il reprend tous ces cours, les améliore, recherche des solutions plus précises, mieux compréhensible, collectionne les moyens pédagogiques et prend une assurance proportionnelle à son degré d'organisation.

##### c) Phase d'excellence

C'est le stade où l'expérience, la maîtrise du cadre, son comportement, sa maturité émotionnelle, lui permet d'assurer des prestations de qualité

Le moniteur rationalise ses prestations, et recherche à ce niveau un plaisir personnel certain dans ses activités.

Il a le souci de l'organisation, cherche à rester "génial" communicative à outrance, et devient un "amoureux" de la qualité.

Bien entendu tous états sont instables, et chaque moniteur oscille d'une phase à une autre en fonction de ses préoccupations personnelles de la fréquence de ses activités fédérales, de sa passion, et de sa disponibilité.

Une remise en cause permanente de ses prestations doit être de rigueur, car elle seule permet le passage à une phase supérieure.

## 5. FORMULE

Notre constat témoigne de l'importance des connaissances bien acquises mais également de tous les facteurs de comportement et psychologiques dont est capable un cadre digne de ce nom.

Tous ces éléments vont permettre d'atteindre un seuil de compétence que l'on peut décrire selon la formule suivante :

$$\text{LA PERFORMANCE} = \text{LA COMPÉTENCE} \times \text{LA MOTIVATION}$$

Ceci signifie que la connaissance ne suffit pas pour atteindre la performance , mais qu'elle doit être multipliée par la motivation.

La motivation c'est la passion de l'enseignement la passion envers les enseignants et la passion pour la mission de "manager" qui est la nôtre.

Une compétence (technique) qui baisse d'intensité nécessite une motivation (passion) supérieure pour atteindre la même performance et réciproquement.

Chaque cadre devra à tout instant "jouer" sur ces deux paramètres pour assurer la même qualité de prestation.

Il est à noter que le "centre de recherche en communication industrielle" instance reconnue pour ses travaux sur l'encadrement a retenu les notions suivantes :

- La compétence représente 40 % de la performance
- La motivation représente 60 % de la performance

On comprend ainsi aisément l'importance des connaissances mais également celle du second facteur, celui de la motivation.

Dans ce cadre, entrent, bien entendu toutes les notions de comportement de communication, et de motivation personnelle.

Réfléchir sur ces critères ne peut être qu'un facteur d'évolution pour un cadre fédéral.

**V) LES REGLES DU MANAGEMENT**

Ces règles sont tout à fait primordiales dans le cadre d'un moniteur fédéral 2ème degré, dont la fonction d'animateur est la plus présente dans ses activités.

Nous allons donc étudier un certain nombre de principes favorisant l'accomplissement de ces fonctions

### 1. L'AMBITION

Il est essentiel pour un cadre fédéral de démontrer à ses élèves qu'il a l'ambition de présenter un futur passionnant.

Il donne ainsi une dimension nouvelle à l'aventure qu'il va faire vivre à ses élèves.

Ceux-ci en seront très motivés, accroissant leur compétences.

Il faut se rappeler qu'un individu ne se mobilise de façon importante que pour des actions passionnantes, et qui sortent de l'ordinaire.

### 2. LOI DU TRANSFERT PASSIONNEL

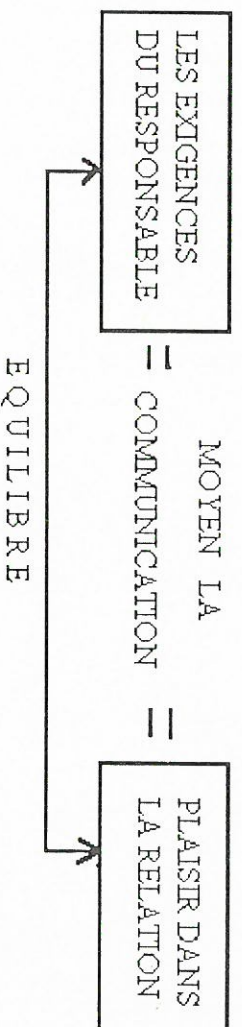
Nous avons défini que le manager devait être passionné.

Il est donc évident que la passion du cadre va déclencher la motivation de l'élève ou du moniteur 1er degré.

Cette passion doit se porter sur la discipline, sur les hommes et sur les fonctions.

Bien entendu cette relation comporte des exigences liées aux responsabilités et du plaisir lié à l'accomplissement de ces responsabilités

Le cadre doit toujours dans ses actions rechercher un équilibre de ces deux critères.



De cet équilibre dépend la qualité de résultat pour l'enseignant, pour l'enseigné.

### 3. LIMITE DES MISSIONS

Pour un cadre fédéral une définition précise des limites données à chaque mission est un facteur rassurant pour les deux partenaires et permet de laisser une impression d'actions organisées, planifiées donc respectées.

#### 4. LIMITE DE LA PRESSION D'ENJEU

Tout cadre doit faire évoluer la personne qu'il dirige. Il doit lui fixer des actions progressives en conservant présent à l'esprit que l'on ne fait pas franchir cinq marches en une fois à quelqu'un qui n'a l'habitude d'en franchir qu'une.

En demandant un effort trop important en une fois, le "manager" risque de décourager ses partenaires.

Il convient donc de doser les efforts pour qu'ils soient progressifs et acceptables.

Monsieur ROSENTHAL avait mis au point un test, démontrant qu'une pression trop grande ne permet même plus de résoudre un problème simple.

#### 5. LOI DE LA RECOMPENSATION - PERFORMANCE

Cette loi est une règle appliquée notamment en management industriel permettant de définir quel est le type de dialogue le plus efficace entre deux partenaires.

Elle affirme le précept suivant :

Un individu réussit parfaitement dans un domaine où il reçoit dix fois plus de message positif que de message négatif de la part de son Manager.

Cette règle joue bien évidemment pour nos cadres fédéraux.

La conclusion à tirer de cette affirmation est importante, car elle démontre que la confiance témoignée, est un facteur de développement d'énergie.

Elle fait appel au besoin fondamental de la reconnaissance, surtout dans un domaine comme la plongée subaquatique, où la motivation par l'argent est peu répandue.

Il est donc nécessaire au cadre fédéral de valoriser ses collaborateurs, ce qui n'exclue pas d'imposer la réalisation d'impératifs essentiels.

En conclusion un manager soit toujours valoriser ses collaborateurs, être positif dans ses raisonnements, afin d'obtenir d'eux le maximum de motivation, donc d'efficacité.

C'est aussi le rôle du "chef", qui par son positivisme permet de gagner les grandes batailles.

Un bon manager est donc un homme de communication, capable de comprendre, d'apprécier et d'aider ses collaborateurs, en les respectant en tant qu'individu bien entendu, mais également dans leurs fonctions et leurs compétences.



**VD TRAITEMENT DES FAUTES**

## **1. DEFINITION**

La faute est une défaillance dans le comportement pédagogique qui risque de mettre en péril les relations entre l'enseignant et l'enseigné.

Elle peut avoir différents degrés d'incidence, mais nécessite toujours une "réparation".

Pour un cadre fédéral elle peut être une opportunité pédagogique permettant de transformer une action négative en fantaisique opportunité.

Pour ce faire il faut prendre conscience de l'erreur, l'admettre, et rechercher une solution opportune.

## **2. IDEEE FORCE**

Un "manager" soit observer ses moniteurs afin de mieux les connaître.

Il pourra ainsi constater qu'un collaborateur motivé ne commet pas d'erreur ou bien il les corrige immédiatement.

C'est une forme de pédagogie de la découverte que le moniteur effectue lui même, et qui demontre que le cadre responsable aide déjà par sa simple présence, par un simple comportement, son moniteur à évoluer.

## **3. LES REGLES**

Les reproches résultant des fautes constatées doivent être distillés par le cadre fédéral de façon calculée et adaptée à chaque comportement.

a) L'efficacité d'un reproche est inversement proportionnelle à sa fréquence et à son intensité.

Le fait de rappeler à l'ordre trop souvent, de façon trop forte, fait que l'intéressé prend rapidement une attitude de recul et que les reproches n'ont plus aucune efficacité.

Les fautes doivent également être traitées de façon unitaires.

Un individu est capable d'absorber un problème à la fois ; ainsi est-il inutile de faire plusieurs griefs en même temps.

b) L'intensité d'un reproche doit être inversement proportionnelle au sentiment de culpabilité du receveur.

Il ne sert à rien de dire à un moniteur ayant fait une faute et s'en sentant coupable, qu'il à mal fait. Cela le perturbe plus encore et développe une pression d'enjeu négative

c) Un reproche mal formulé peut faire passer d'un état de surmotivation à un état de sous-motivation.

En effet un reproche doit être juste et distribué à bon escient.

Tout sentiment d'injustice peut, en fait, démolir définitivement le moniteur concerné, voir le rendre négatif et agressif, se sentant touché dans son amour-propre.

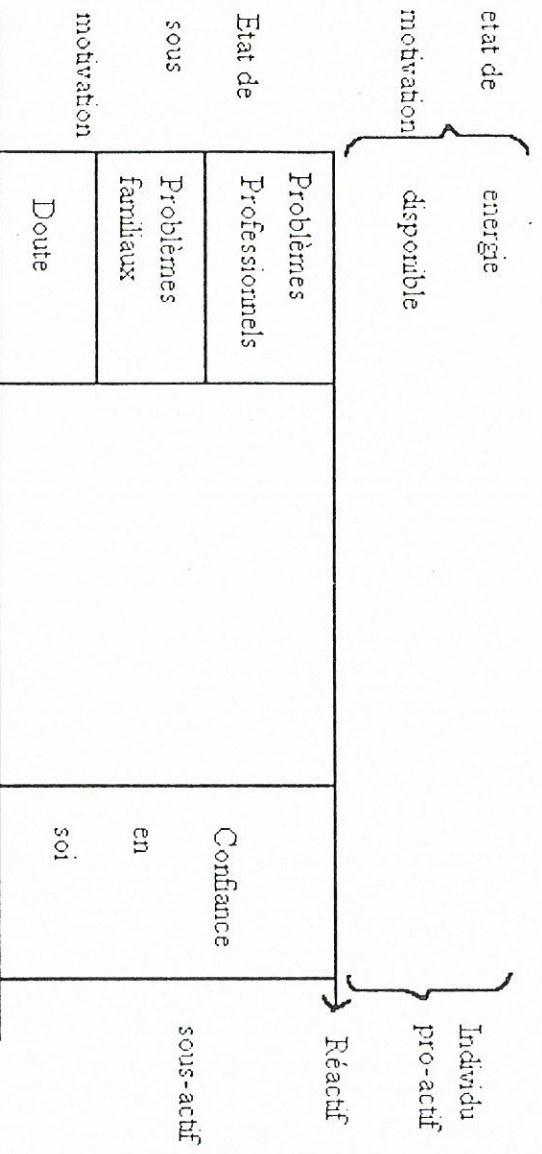
d) Il faut faire des reproches en état de surmotivation.

si le cadre reproche à son collaborateur une attitude alors que celui-ci est déjà démotivé, ce reproche va assommer la personne concernée, au point de l'empêcher de surmonter cet obstacle.

Il est de principe de ne pas frapper "un homme à terre" ce qui va tout à fait dans ce sens.

#### 4. SCHEMA

L'équilibre dont doit tenir compte un cadre concernant ses collaborateurs se définit comme suit



Il faut savoir tenir compte du potentiel de son partenaire. Celui-ci peut avoir des problèmes de doute, familiaux, professionnels qui gênent sa motivation.

Il est nécessaire, en contrepartie, qu'il possède une confiance en soi équivalente, afin de devenir pro-actif et entrer en état de motivation, permettant de libérer son énergie disponible.

Sans énergie disponible, il n'est pas possible d'enseigner de façon efficace.

En conséquence, la performance d'un collaborateur est fonction de sa motivation, si celle-ci existe

## 5. COMPORTEMENT ET ATTITUDE

Le comportement d'un cadre doit tenir compte de ces éléments, faute de quoi ses collaborateurs feront des erreurs et ne prodigueront pas un bon enseignement.

Il est donc nécessaire de doser ses reproches pour les faire au moment opportun, avec une intensité appropriée sur des personnes pouvant les absorber afin de surmonter une faiblesse.

L'attitude devra être sérieuse mais pas inquiétante, en démontrant le souci du cadre à solutionner ce litige dans le respect de l'individu.

Si de telles attitudes ne sont pas respectées, le cadre donnera un impression d'injustice et perdra sa crédibilité, s'obligeant à des reproches de plus en plus intenses, qui risquent d'aboutir au rejet de l'autorité.

Une réflexion permanente du cadre fédéral est nécessaire, afin d'adapter les attitudes aux hommes concernés.

La Science humaine étant très difficile à quantifier, le bon sens, l'intuition personnelle et les qualités humaines du cadre seront nécessaires pour éviter des litiges préjudiciables au bon déroulement de nos activités.

**VII CONCLUSION**

Le présent mémoire a pour objet de favoriser la réflexion des cadres fédéraux sur leur rôle, leur comportement et la place qu'ils occupent dans la gestion des hommes.

Un certain nombre de recettes concernant les attitudes à respecter ont été exposées et j'espère qu'elle permettront de mieux appréhender les comportements, en apportant des informations d'analyse sur les incidences de certaines actions, de certaines réactions, et d'une façon générale d'une certaine manière de se comporter.

si ce document peut aider des enseignants de la plongée subaquatique, il aura atteint son objectif, qui modestement souhaite participer à la grande aventure sous-marine qui réunit chacun de nous avec la même passion et le même enthousiasme.

Août 1992  
Gérard DEPIT