

Mieux se connaître pour mieux décider. Réflexions sur le comportement du leader

Sébastien Escande^{1,*} and Rémi Engelbrecht²

¹ Mountain guide (accident committee) and training coordinator practitioners in Anena, France

² Mountain guide and trainer in team management in Alaïka coop., France

ABSTRACT:

Better know to make better decisions. Focus on the behavior of the leader

The authors present different approaches inspired by methods of team management to advance the leaders in their behavior when making decisions. These behavioral markers complement the technical methods and tools commonly used by practitioners.

The first allows the leader to get to know. It is based on referring to temperament profiles (work KG Yung) to "preferences" related to our personality styles and roles of emotions in our decisions (WM Marston works) color codes. It helps to better understand the profile maker and identify its strengths and "risks" in decision making.

A second approach is to help the leader in concrete situation help to be focused to make better decisions, communicate effectively and therefore be better. It follows the logic of the colors of the previous point, but the issue extends beyond the person of the leader: his relationship to others and to the environment. In addition, an argument can be conducted in terms of time, what is our behavior in general (in a decision) this morning at the launch of the project, and key stages, under stress or not? This leads to the approach of a "behavioral 3x3" (usually / this morning / X at this moment me / myself and others / I and the environment) where some elements of classical communication have their place: shared goals, briefing, instructions...

These two approaches tested this winter by Anena in exchanges with professionals show some effectiveness to address, from a technical perspective, the issue of behavior, which is central to decision making in the field.

KEYWORDS: leader behaviour, temperament profile, decision making, group management

1 INTRODUCTION

Depuis quelques années, le syndicat national des guides de montagne (SNGM) ainsi que ses partenaires (ENSA, Anena...) tente d'apporter aux guides des éléments de réflexion pour limiter les situations d'accidents en encadrement. Dans le cadre de la commission accident du SNGM, une réflexion particulière est apparue concernant l'importance du comportement du leader dans la sécurité lors d'encadrement en milieu à risque, la pratique hivernale posant d'ailleurs le plus de problèmes.

Les auteurs ont été missionnés pour apporter des repères comportementaux en complément des méthodes et outils techniques, couramment utilisés par les pratiquants, en particulier le leader d'un groupe.

2 REFLEXIONS SUR LA PLACE DU COMPORTEMENT DANS LA PRISE DE DECISION

Dès l'approche 3x3, le facteur humain a été identifié comme un des piliers dans l'évaluation des risques. Cependant, jusqu'à une période récente (McCammon, 2002), l'influence essen-

tielle des facteurs psychologiques et sociaux sur la prise de décision a été négligée. Les différentes manières d'enseigner l'influence des facteurs humains sont décrites dans (McCammon, 2009). Aujourd'hui, la plupart des formations et des manuels traitant de prise de décision en terrain avalancheux développe l'importance des facteurs de groupe et psychologiques (Munter, 2013), (Harvey & al., 2013), (Escande, 2012).

En compléments des études concernant les guides de montagne en France (Kouabenan et C., 2007) et en Suisse (Forster, 2009), les auteurs souhaitent approfondir la question du comportement du leader. Les travaux précités révèlent l'importance des émotions autant que de la raison dans les décisions. Certaines décisions correspondent à des situations classiques où l'expérience déjà acquise compte particulièrement. Le partage de repères ainsi que des échanges de pratiques renforcent notre expérience. Pour des situations moins classiques, complexes, on peut relever que les émotions, peuvent devenir un frein à une analyse lucide. Les décisions d'un leader dans ces moments clés sont directement déterminées, à l'instar d'un manager d'une équipe (Engelbrecht, 2008), par trois familles compétences :

- des savoirs ou connaissances, cela se traduit notamment par des démarches et méthodes pour percevoir son environnement ;

- des savoir-faire ou techniques : la maîtrise d'outils et de matériel, de procédures spécifiques lors de la progression sur le terrain ;

- et enfin, un savoir-être, c'est-à-dire son comportement, devant s'adapter en permanence aux circonstances.

Les comportements du leader dans les moments clés sont déterminés par sa personnalité en générale et son tempérament, par son état psychique et psychologique du moment, par sa relation avec les autres personnes présentes (son groupe, les autres) et enfin par sa manière d'apprécier son environnement (conditions, terrain).

Pour renforcer la sécurité au sein de son groupe, le leader aura donc à agir sur 3 axes :

- sa personnalité, savoir analyser et enrichir sa manière d'être ;
- la relation avec les autres,
- L'appréciation de son environnement.

Ceci sera bien sur à placer sur 3 horizons de temps : une vigilance générale pour mieux se connaître, une vigilance renforcée en début de projet, une vigilance de l'instant (moment clés et en anticipation, tout au long d'un itinéraire).

En complément de (Cierco & al., 2012) qui développent l'idée qu'il faut formaliser un protocole de communication au sein du groupe avant de valider chaque action (l'auteur marquant ainsi l'importance sur le plan de la sécurité du partage des objectifs, du briefing et des consignes), nous proposons (figure 1), une présentation de la relation entre le leader et son groupe à chaque moment clé d'une sortie : avant, au départ et sur l'itinéraire.

A chaque moment clé d'une sortie, le processus de décision se divise en 4 étapes qui se déclineront à chaque fois différemment, le leader devra adapter son comportement à son environnement et son groupe :

1. se préparer : prendre du recul, se center, se « booster » ou se calmer ;
2. décider : analyser les infos, évaluer les risques, imaginer des solutions, décider du plan ;
3. communiquer : informer, consulter, motiver, affirmer ;
4. agir : suivre le plan, observer, rester souple, adapter sa vigilance.

	LEADER	<->	GROUPE
AVANT DE PARTIR	Se préparer*		Préparer un projet
	Décider		« Pari » Adaptation de l'objectif
	Communiquer		Partage des objectifs et des moyens
	Agir		Préparation (équipement, planification...)
AU DEPART	Se préparer*		Vérifier la cohérence du projet / prévu
	Décider		« Plan A – Plan B » Adaptation de l'itinéraire
	Communiquer		Briefing
	Agir		Contrôle des équipements– Mise en place de règles
SUR L'ITINÉRAIRE	Se préparer*		Réévaluer le projet / risque
	Décider		Stratégie et vigilance associée
	Communiquer		Consignes
	Agir		En cohérence avec la stratégie

* se préparer : se préparer/recul/analyse

Figure 1 : Les 4 étapes de la décision à chaque moment clé d'une sortie.

3 SE DONNER DES REPERES COMPORTEMENTAUX

3.1 Quelques clefs pour aider le leader à mieux se connaître

De façon à mieux comprendre son profil de décideur et d'identifier ses forces et ses « risques » en prise de décision, les auteurs explorent une première approche qui permet au leader de mieux se connaître. Elle s'appuie sur des codes couleurs renvoyant à des profils de tempérament (travaux de KG Yung sur le tempérament, les émotions), à des « préférences » liées à nos styles de personnalités et aux rôles des émotions dans nos décisions (travaux de

WM Marston sur la symbolique des couleurs et la méthode Schamming)..

Pour aborder avec simplicité et pragmatisme cette approche auprès des professionnels (guides moniteurs), les auteurs ont abordé la question de façon très ouverte, par la présentation d'une cible présentant 4 couleurs (figure 2). Il leur est alors demandé quel comportement en prise de décision chaque couleur peut évoquer.



Figure 2 : cible à 4 couleurs,

Chacune des couleurs renvoie à un des repères de comportements avec leurs forces et leurs fragilités (figure 3), Il est alors demandé à chacun : quel est votre « style » dominant en tant que leader ?

<p>Fiable Analyse et méthode</p> <p>Critique, Lent perfectionniste</p>	<p>Sur de soi, Décideur</p> <p>Manque d'écoute Autoritaire,</p>
<p>Ecoute, ouverture Empathie solidarité</p> <p>Peur du conflit Idéaliste</p>	<p>Communicatif, Promoteur, souple</p> <p>Irréaliste, brouillon</p>

Figure 3 : exemples de forces et fragilités lors de prise de décision associées à chaque couleur.

Cette approche peut aider un leader à positionner son comportement à chaque moment clé. En le déclinant sur le plan temporel, cela donne les questions suivantes : comment suis-je en général ? ce matin ? Pour décider dans ce passage clé (fig. 4) ?

N'es tu pas trop soucieux ?	N'es tu pas trop obstiné ?
N'es tu pas trop hésitant ?	N'es tu pas trop léger ?

Figure 4 : utiliser les couleurs pour positionner son comportement lors d'un passage clé.

Enfin, ce support des couleurs peut s'utiliser en tant qu'outil technique pour adapter son comportement aux 4 étapes de la décision : se préparer, décider, communiquer, agir (figure 5).

Se Préparer	Moins léger	Moins obstiné	Moins soucieux	Moins hésitant
Décider	Les faits	Les questions	Les solutions	Les décisions
Communiquer	Informer	Ecouter	Donner envie	Affirmer
Agir	Selon le plan	En restant à l'écoute	Avec souplesse	En guidant

Figure 5 : utilisation des couleurs pour mieux se comporter dans les moments de vérité

3.2 Adapter son comportement lors de sa relation aux autres et à son environnement

Les auteurs ont également exploré une seconde approche qui reprend la logique des couleurs du point précédent mais élargit la question au delà de la personne du leader : sa relation aux autres et à son environnement. En croisant cette approche avec le questionnement temporel, on aboutit à une approche de type « 3x3 comportemental » (figure 6) où certains éléments de communication classiques trouvent leur place : le partage des objectifs, le briefing, les consignes. Bien sur, dès lors que le leader se questionne sur son comportement vis-à-vis du son contexte, les outils et méthodes classiques trouvent leur place pour faciliter l'analyse : 3X3, nivotest, réduction...

	Moi	Moi et les autres	Moi et le contexte
En général Tempérament	Se connaître mieux	Se connaître mieux dans la relation / autres	Se connaître mieux Dans les contextes d'encadrement
<i>Renforcer mes atouts et limiter mes risques personnels</i>			
Ce matin Prise de conscience	Se préparer (quel état d'esprit)	Briefer (quel état d'esprit du groupe)	Valider le projet (quelle manière d'évaluer le contexte)
<i>Renforcer vigilance, sérénité et lucidité pour Se Préparer - Décider - Communiquer - Agir</i>			
Dans ce moment clé Evaluer	Se centrer (quel état intérieur)	Passer les consignes (quel état d'esprit du groupe)	Analyser objectivement (quelle qualité de mon analyse du contexte)
<i>Renforcer vigilance, sérénité et lucidité pour Se Préparer - Décider - Communiquer - Agir</i>			

Figure 6 : le 3x3 comportemental

Cette approche met en valeur 9 questions que chaque leader peut se poser aux différents moments d'une prise de décision.

4. PERSPECTIVES

Durant l'hiver 2012/2013, les auteurs ont pu présenter cette approche à une centaine de professionnels, guides ou moniteurs. Un questionnaire d'auto-évaluation (début et fin de formation) fait apparaître que la plupart estiment avoir plus d'outils pour identifier leur profil de comportement dans la prise de décision.

Néanmoins, les auteurs estiment nécessaire de mettre en place des situations pratiques pour bien intégrer ces notions. Par exemple, à partir de scénarios de conduite de groupe en montagne, nous pouvons imaginer lors d'une prise de décision (moment de vérité), différentes attitudes du leader.

En complément de cette réflexion et pour encore améliorer nos comportements lors de progression en terrain avalancheux, il sera utile de l'élargir en la croisant avec d'autres approches :

- celle qui consiste à s'appuyer sur des repères personnels applicables en général et un jour donné. Cette approche est explorée par le syndicat des guides français (SNGM) ou l'ENSA (Ensa, 2013), dans le cadre de sa commission accident notamment, avec la volonté d'en partager les acquis le plus largement.

- ou encore, celle qui consiste à s'éloigner d'une approche du leader très « gestion » de soi et du groupe pour revenir à des approches intégrant des facteurs inconscients. Dans ce cadre, les réflexions de (Mac Cammon, 2009) ainsi que (Cierco, 2013) et (Courade, 2013) apportent des clarifications intéressantes.

Pour conclure, nous espérons, professionnels et instructeurs fédéraux à nos côtés, affiner de plus en plus les outils d'aide à la décision et de communication en direction des pratiquants, en les articulant avec l'existant. Il nous faut rester vigilant à ne s'écarter de l'idée que seules les approches (outils ou pédagogie) les plus simples, les plus robustes seront les plus efficaces sur le terrain.

5 REFERENCES

- Cierco, F.X., Escande, S. 2013. Decision making in avalanche terrain, the extended 3X3 method. Proceedings of the international Snow Science Workshop, Grenoble, 7-11 Oct. 2013, Submitted
- Cierco, F.X., 2013. Pour une meilleure lisibilité des facteurs humains. Anena, dossier de la revue Neige et Avalanches n°142, pp. 16-18
- Courade, C., 2013. Les enjeux du renoncement entre le leader et son groupe. Anena - dossier de la revue Neige et avalanche n°142, pp. 19-21
- Engelbrecht, R., 2008. Faire la trace. Sept leçons de haute montagne à l'usage des managers. In french, Pearson France, 275 pp.
- ENSA, 2013. Fiches gestion du risque (manuel stagiaires aspirant-guides), Ecole Nationale de Ski et d'Alpinisme, pp. 8
- Escande, S., 2012, L'introduction des méthodes de prise de décision dans les formations des pratiquants. Anena, revue Neige & Avalanches n°138, pp. 8-17
- Förster, M., 2009. How do leadership styles cope with the impact of human factors in decision making in risky terrain?, ISSW, Davos, Switzerland, pp. 649-653
- Harvey, S. Rhyner H., Schweizer J. 2013, Avalanches – mieux les comprendre – manuel de formation (First ed. – transl. In french) CAS/SLF, 192 pp.
- Kouabenan, R. and C., V.-D., 2007. Guide de haute montagne, les dimensions non techniques de l'appréhension de la prise de risque (décision). In french, pp 32, Univ. P. Mendès France, Grenoble 2.
- McCammon, I., 2002. Evidence of heuristic traps in recreational avalanche accidents. In: Stevens, J.R. (Editor), Proceedings ISSW 2002. International Snow Science Workshop, Penticton BC, Canada, , pp. 244-251.
- McCammon, I., 2009. Human factors in avalanche accidents: Evolution and interventions, ISSW, Davos, Switzerland, pp. 644-648.

Munter W., 2013, 3x3 Avalanches, manuel de formation pour guides de montagne suisses, Team formation ASGM, 34 pp.