

MBS School of Business
Programme Grande École

Prise de décision et gestion du collectif en milieu de montagne.
Le cas d'un club de canyoning.

Mémoire de PGE

présenté par

Célia LORENTE

Sous la direction
du Professeur Thomas SIMON

10 juillet 2025

« MBS n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Monsieur Thomas Simon, professeur en sciences de gestion et directeur de ce mémoire, pour son accompagnement attentif, sa disponibilité et ses retours toujours pertinents. Ses conseils m'ont permis de structurer et d'enrichir ma réflexion, tout en gardant une ligne claire dans l'analyse.

Je remercie chaleureusement les membres du Spéléo Canyon Club du Vallespir (SCCV) pour leur accueil, leur confiance, et surtout pour la qualité des échanges que nous avons pu avoir. Que ce soit au cours des entretiens ou des sorties, leur implication, leur transparence et leur expérience de terrain ont constitué la matière vive de ce travail. C'est grâce à leur parole et à leur engagement que cette recherche a pu prendre forme de manière aussi incarnée et pertinente. À toutes et tous, un grand merci.

Enfin, je souhaite remercier mes proches pour leur soutien constant, leur patience et leurs encouragements tout au long de cette aventure. Leur présence à mes côtés a été précieuse, et ce mémoire leur doit aussi beaucoup.

Attestation de non-plagiat

Je soussignée Célia Lorente, étudiante à MBS, durant l'année universitaire 2024/2025 certifie que le présent mémoire de Master *Prise de décision et gestion du collectif en milieu de montagne. Le cas d'un club de canyionisme*, est strictement le fruit de mon travail personnel, de synthèse et d'analyse. Toute citation (articles, livres, mémoires, documents d'entreprises, sources Internet, ...) est formellement notée comme telle, explicitée et référencée dans le corps du texte et en bibliographie. Tout tableau ou modèle (photos et illustrations diverses) est dument cité s'il est emprunté à un auteur ou cité en source s'il est adapté.

Tout manquement à cette charte de non-plagiat entraînera la suspension de l'évaluation du mémoire, une notation égale à 0, et la convocation devant le conseil de discipline de l'école.

Date, signature

Le 31 janvier 2025



Table des matières

Remerciements	2
Attestation de non-plagiat	3
Table des matières	4
Table des figures	7
Introduction	8
Revue de littérature	11
1. Appréhender le processus décisionnel : entre rationalité et heuristiques	11
1.1 Les modèles normatifs et descriptifs, deux approches complémentaires	11
1.2 Les heuristiques et biais cognitifs dans la prise de décision	13
1.3 L'intuition et les émotions, au-delà des heuristiques	15
2. Comprendre les dynamiques de groupe : comment les interactions façonnent les décisions ..	17
2.1 Le leadership et la répartition des responsabilités	17
2.2 Le rôle de la communication dans les interactions de groupe	19
2.3 L'influence du collectif dans la prise de décision	21
3. Prendre une décision en situation à risque : s'adapter à l'incertitude et à l'influence du groupe	23
3.1. Décider en contexte d'incertitude, comprendre les dynamiques du risque	23
3.2 La place des émotions dans les décisions collectives	25
3.3 L'adaptation et la flexibilité pour ajuster sa décision	27
Méthodologie	30
1. Positionnement épistémologique	30
2. Démarche de recherche	31
2.1 Objectif de la recherche	31
2.2 Nature de la démarche	32
3. Présentation de la méthodologie de recherche	32
3.1 Choix de la méthodologie qualitative	32
3.2 Présentation du terrain d'étude	33

3.2.1	Présentation générale de la structure	33
3.2.2	Présentation détaillée des activités de la structure	34
3.2.3	L'intérêt scientifique du choix du terrain	35
3.3	La collecte des données	36
3.3.1	Les entretiens semi-directifs.....	36
3.3.2	L'autoethnographie	38
3.4	Codage et analyse des données.....	39
	Résultats	41
1.	Des formes de leadership multiples au service du collectif	42
1.1	Endosser le rôle de leader : coordonner, sécuriser, décider.....	42
1.2	Les fondations de la légitimité d'un leader en canyoning.....	43
1.3	Un leadership partagé selon les situations	44
2.	Prendre une décision : entre partage, responsabilité et urgence.....	45
2.1	Co-construire la décision ou l'assumer seul : des modalités situées	45
2.2	Trancher en cas d'urgence : une autorité nécessaire ?.....	46
2.3	Répartir les rôles et les responsabilités selon le type de groupe.....	47
3.	Assurer la sécurité et la fluidité du groupe.....	49
3.1	Anticiper pour prévenir : préparer, évaluer, ajuster.....	49
3.2	Détecter les signaux d'alerte pour éviter les blocages.....	50
3.3	Maintenir le lien et la communication pour faire tenir le collectif.....	51
4.	Les limites du fonctionnement collectif : tensions, flous et déséquilibres.....	52
4.1	Gérer les désaccords sans rompre le collectif.....	52
4.2	Des responsabilités diffuses en l'absence de leadership clair	53
	Implications théoriques et managériales	55
1.	Implications théoriques	55
1.1	Un leadership fonctionnel, distribué et contextuel	55
1.2	La décision en situation extrême : entre intuition partagée et ajustements collectifs.....	56
1.3	Cohésion, communication et vulnérabilité du collectif.....	57

1.4 Vers une lecture intégrative des dynamiques collectives en canyionisme	58
2. Implications managériales.....	59
2.1 Clarifier les rôles avant l'action.....	59
2.2 Encadrer la prise de décision collective	60
2.3 Favoriser une culture de la communication et de la confiance.....	61
Conclusion.....	63
Bibliographie.....	65
Annexes.....	68
Annexe 1 : guide d'entretien.....	68
Annexe 2 : matrice de décision « 3x3 ».....	69
Annexe 3 : matrice des niveaux de vigilance en canyionisme.....	71
Annexe 4 : transcription entretien n°1 – Clara.....	72
Annexe 5 : transcription entretien n°2 – Alexandre.....	77
Annexe 6 : transcription entretien n°3 – Léo	83
Annexe 7 : transcription entretien n°4 – Camille.....	87
Annexe 8 : transcription entretien n°5 - Lucas	90
Annexe 9 : transcription entretien n°6 – Thomas	93
Annexe 10 : transcription entretien n°7 – Claire	97
Annexe 11 : transcription entretien n°8 – Manon.....	100
Annexe 12 : transcription entretien n°9 – Julien.....	104
Annexe 13 : transcription entretien n°10 – Joseph	109

Table des figures

Figure 1 : regard sur les 3 grandes approches épistémologiques (Allard-Poesi & Maréchal, 2007) .	30
Figure 2 : extrait du premier tableau de codage utilisé dans cette recherche.....	39
Figure 3 : extrait du tableau de codage final utilisé dans cette recherche	40

Introduction

En 2023, on comptait plus de 80 000 pratiquants de canyoning en France, selon les chiffres de la Fédération Française de Spéléologie. Cette discipline de montagne, encore peu connue du grand public, attire pourtant un nombre croissant d'adeptes. Entre exploration verticale, gestion des courants, et descentes en rappel, le canyoning confronte ses pratiquants à des environnements techniques, instables, et souvent imprévisibles.

Le canyoning, discipline à la croisée de la spéléologie et des sports d'eaux vives, désigne la progression dans des gorges étroites où l'eau a sculpté un chemin au fil du temps. Cette activité implique la descente de cascades en rappel, la nage en eaux vives, les sauts et parfois la traversée de passages souterrains. Contrairement au terme anglophone « canyoning », plus généraliste et utilisé à l'international, le mot « canyoning » est privilégié en France, notamment par la Fédération Française de Spéléologie (FFS), afin de marquer son ancrage dans une pratique plus technique et exigeante, nécessitant des compétences en verticalité et en gestion des risques aquatiques (Fédération Française de Spéléologie, 2024). Comme toute activité de montagne, le canyoning évolue dans un environnement instable, soumis aux aléas climatiques et aux contraintes topographiques. Chaque descente confronte le groupe à des décisions engageantes : choisir un itinéraire, évaluer la faisabilité d'un saut, anticiper une montée des eaux ou encore adapter la progression en fonction des capacités du collectif. Ces choix, qui peuvent conditionner la sécurité et la réussite de l'expédition, ne relèvent pas uniquement de la rationalité, mais mobilisent également des mécanismes sociaux, émotionnels et cognitifs. La prise de décision en contexte d'incertitude a été largement étudiée dans des cadres institutionnalisés comme l'aviation ou le milieu médical (Tjosvold, 2008), mais elle reste peu explorée dans les sports de montagne où les groupes fonctionnent souvent sans hiérarchie formelle et où l'adaptation aux imprévus repose sur des dynamiques collectives fluctuantes.

Le leadership joue un rôle central dans ces situations. Classiquement défini comme la capacité d'un individu à influencer un groupe et à orienter ses actions vers un objectif commun (Beauchamp et al., 2005), le leadership en canyoning ne repose pas uniquement sur une figure d'autorité désignée. Il peut être formel, lorsqu'un encadrant assume la responsabilité du groupe, mais aussi émergent, lorsqu'un pratiquant expérimenté s'impose naturellement comme référent selon les besoins

de la situation (Bishop, 2004). Cette flexibilité du leadership interroge la répartition des responsabilités et la manière dont les décisions sont partagées ou imposées en fonction du contexte. Au-delà du rôle du leader, la dynamique collective influence également le processus décisionnel. La gestion des émotions, la communication et la confiance entre les membres peuvent favoriser la coopération ou, au contraire, créer des tensions qui altèrent la prise de décision (Tjosvold, 2008). Par exemple, une peur collective face à un passage technique peut ralentir l'action, tandis qu'un excès de confiance peut mener à une prise de risque inconsidérée. L'influence du groupe varie aussi selon le niveau d'expérience des pratiquants : un collectif expérimenté sera plus enclin à contester une décision perçue comme inadaptée, tandis qu'un groupe novice aura tendance à suivre aveuglément le leader (Pomfret & Bramwell, 2014).

Malgré ces enjeux cruciaux, peu d'études se sont intéressées spécifiquement au processus décisionnel en canyoning. La littérature sur la prise de décision en milieu extrême s'est davantage focalisée sur les professions à haut risque ou sur les sports collectifs où les rôles sont clairement définis (Beauchamp et al., 2005). Les recherches sur la gestion du risque en montagne évoquent le rôle du groupe et du leader dans l'évaluation des dangers (Crosetti & Joye, 2021), mais elles ne traitent que marginalement du canyoning, où la dynamique aquatique ajoute une contrainte supplémentaire. Il existe donc un vide théorique sur la manière dont les groupes prennent des décisions et ajustent leur organisation face aux imprévus dans cette discipline.

Ce mémoire cherche à combler ce manque en analysant la prise de décision et la gestion collective en canyoning. Il s'intéresse à la manière dont le leadership s'exerce dans ces collectifs fluctuants, à l'influence du groupe sur les choix stratégiques et à la manière dont l'expérience et les émotions façonnent ces décisions. La problématique qui guidera cette réflexion est la suivante : faut-il privilégier un leadership formel ou une prise de décision collective pour assurer la sécurité et l'efficacité d'un groupe en canyoning ?

Pour répondre à cette question, ce mémoire s'appuiera sur une méthodologie qualitative combinant des entretiens semi-directifs auprès de pratiquants expérimentés et novices, ainsi qu'une approche auto-ethnographique permettant d'analyser de l'intérieur les dynamiques de prise de décision en situation réelle. L'analyse s'articulera en trois parties. La première explorera les dynamiques de groupe en canyoning, en examinant la répartition des responsabilités et les mécanismes de leadership. La seconde analysera la prise de décision en situation de risque, en



s'intéressant à l'influence du groupe, des émotions et de la perception du danger sur les choix effectués. Enfin, la dernière partie traitera de l'adaptation et de la flexibilité, en mettant en lumière la manière dont les groupes ajustent leurs décisions face aux imprévus et comment l'apprentissage collectif renforce leur capacité d'adaptation.

Ainsi, ce mémoire propose d'apporter une contribution théorique en approfondissant l'étude de la prise de décision en milieu incertain, tout en offrant des pistes pratiques pour améliorer la gestion collective dans les sports de montagne, et plus particulièrement dans le canyonisme.

Revue de littérature

1. Appréhender le processus décisionnel : entre rationalité et heuristiques

La prise de décision est un processus central dans les organisations et les collectifs, nécessitant un équilibre entre rationalité, intuition et simplification cognitive.

1.1 Les modèles normatifs et descriptifs, deux approches complémentaires

La prise de décision est définie par Allain (2013), comme le « fait d'effectuer un choix entre plusieurs modalités d'actions possibles lors de la confrontation à un problème, le but étant de le résoudre en traduisant le choix fait en un comportement » (p. 70). C'est un processus majeur dans de nombreuses théories économiques, psychologiques et organisationnelles. Dans son ouvrage *Administrative Behavior*, Simon (1947) propose un modèle nommé IMC, dans lequel il suggère différentes phases intervenant dans la prise de décision :

- L'intelligence : collecte et analyse de l'information disponible
- La modélisation : évaluation des alternatives possibles
- Le choix : sélection de l'alternative jugée la plus appropriée

Ce modèle, largement utilisé dans les études sur la prise de décision, illustre une approche séquentielle et logique du processus décisionnel. Comme le souligne March (1994), ces étapes permettent d'ordonner les informations et les priorités dans un contexte organisationnel, en favorisant une prise de décision éclairée et rigoureuse. Cependant, il est important de noter que cette vision du processus est souvent confrontée à des contraintes pratiques, telles que des ressources limitées, ou un environnement incertain.

Cette distinction entre une approche idéale et les limites pratiques des décisions humaines est au cœur des théories de la prise de décision. Historiquement, les modèles normatifs ont dominé les réflexions, en définissant des cadres idéaux pour analyser et évaluer les choix. L'un des modèles les plus influents est la théorie de l'utilité attendue, introduite par Von Neumann et Morgenstern (1944). Ce modèle considère que les décisions rationnelles visent à maximiser l'utilité ou la satisfaction attendue, en attribuant une valeur à chaque option et en sélectionnant celle qui offre le plus grand bénéfice. Dans le même esprit, la théorie des jeux modélise les interactions stratégiques entre acteurs

rationnels en tenant compte des actions anticipées des autres participants. Ces cadres conceptuels ont été largement utilisés pour analyser des décisions stratégiques en économie ou en politique, mais leur application dans des environnements plus incertains reste limitée.

En effet, les critiques des modèles normatifs soulignent leur caractère souvent irréaliste. Comme le souligne Reddick (2002), ces approches idéalisées peinent à refléter les contraintes cognitives, les émotions, et les incertitudes auxquelles les décideurs sont confrontés dans la réalité. Dans ce contexte, les modèles descriptifs offrent une alternative précieuse en s'intéressant aux comportements réels des individus et des organisations. Dans le même esprit, Tversky et Kahneman (1974) soulignent le fait que ces modèles normatifs ignorent souvent les contraintes cognitives et les influences émotionnelles qui façonnent les comportements humains.

Ces limites ont conduit à l'émergence des modèles descriptifs, portés notamment par les travaux de Simon (1947), qui se concentrent sur la manière dont les décisions sont réellement prises dans des contextes marqués par des contraintes cognitives, des émotions et des incertitudes. Ces modèles mettent en lumière les écarts entre les choix idéaux prônés par les modèles normatifs et les comportements observés dans la réalité.

Les modèles descriptifs intègrent des notions comme les biais cognitifs et les heuristiques pour mieux expliquer les écarts entre les choix idéaux et les décisions prises en pratique. Ces modèles s'appuient notamment sur la notion de rationalité limitée, introduite par Simon (1947), qui souligne que les individus ne disposent ni d'une information complète ni de capacités illimitées pour évaluer toutes les alternatives. Ainsi, plutôt que de rechercher la solution optimale, les décideurs se contentent de solutions « satisfaisantes », qui répondent suffisamment bien aux exigences du contexte.

Un autre modèle descriptif notable est le *Garbage Can Model*, proposé par Cohen et al. (1972). Ce modèle décrit les décisions organisationnelles comme le résultat de processus chaotiques, où problèmes, solutions et acteurs se rencontrent de manière aléatoire plutôt que structurée. Il s'applique particulièrement dans des environnements incertains et ambigus, où les décisions émergent parfois sans qu'un objectif clair ait été défini au départ. L'analyse approfondie de Steen et al. (2017) applique ce modèle aux mégaprojets industriels, montrant que les décisions émergent souvent de processus désorganisés dans lesquels les solutions disponibles et les acteurs impliqués ne correspondent pas toujours aux problèmes réels à résoudre. En explorant le secteur australien du gaz et du pétrole, ils démontrent que les dépassements de budgets ou les retards dans les projets sont souvent dus à des

déconnexions entre problèmes latents, solutions inappropriées, et acteurs avec des intérêts divergents. Cette perspective souligne la pertinence du *Garbage Can Model* dans des contextes complexes, où les décisions ne suivent pas un chemin linéaire mais résultent de dynamiques chaotiques.

Ces deux approches (normatives et descriptives) ne s'opposent pas totalement. Les modèles normatifs fournissent des cadres de référence pour analyser et évaluer les décisions, tandis que les modèles descriptifs permettent de comprendre pourquoi les individus et les organisations s'écartent de ces cadres dans la pratique. Comme le suggèrent Drevon et al. (2018), la combinaison de ces deux visions peut offrir une compréhension plus complète des mécanismes décisionnels, en articulant idéal théorique et réalité empirique.

En somme, les modèles normatifs et descriptifs enrichissent la réflexion sur la prise de décision en offrant des perspectives complémentaires. Si les premiers posent des bases théoriques solides, les seconds permettent de prendre en compte les contraintes et les particularités des environnements réels. Cette distinction pose les fondations nécessaires pour aborder les autres dimensions de la prise de décision, notamment les biais cognitifs et l'influence des dynamiques collectives.

1.2 Les heuristiques et biais cognitifs dans la prise de décision

La prise de décision est souvent influencée par des mécanismes cognitifs qui permettent de simplifier des situations complexes, mais ces stratégies mentales, appelées heuristiques, peuvent également conduire à des erreurs systématiques, connues sous le nom de biais cognitifs. Ces deux notions, étroitement liées, jouent un rôle central dans la compréhension des écarts entre décisions idéales et comportements réels, en particulier dans des environnements incertains ou contraints. Introduites dans les travaux de Tversky et Kahneman (1974), les heuristiques sont des règles empiriques ou des raccourcis mentaux que les individus utilisent pour prendre des décisions rapidement et efficacement. Elles permettent de réduire le fardeau cognitif dans des contextes où le temps et l'information sont limités, mais laisse place à une certaine approximation. L'heuristique de disponibilité influence les décisions en fonction de la facilité avec laquelle des exemples viennent à l'esprit. Ainsi, une personne peut surestimer la probabilité d'un accident d'avion simplement parce qu'elle a récemment entendu parler d'un crash médiatisé (Cossette, 2015). L'heuristique d'ancrage

repose sur l'influence d'une valeur initiale ou d'un point de référence, même arbitraire, sur les estimations ultérieures. Cette tendance est particulièrement visible dans les négociations, où le premier prix annoncé oriente significativement les offres qui suivent.

Bien que ces mécanismes soient souvent adaptatifs et efficaces, ils sont également à l'origine de nombreux biais cognitifs qui peuvent compromettre la qualité des décisions.

Les biais cognitifs sont des erreurs systématiques dans le traitement de l'information et dans la prise de décision. Ils découlent souvent de l'utilisation d'heuristiques dans des situations où ces simplifications ne sont pas adaptées. Van Hoorebeke (2019) souligne que ces biais, bien que courants, peuvent être atténués par une meilleure conscience de leur existence et des stratégies spécifiques de régulation. Il existe notamment plusieurs biais courants :

- Le biais de confirmation : la tendance à privilégier les informations qui confirment une croyance préexistante, tout en négligeant les données contradictoires.
- Le biais d'optimisme : une surestimation des probabilités de réussite, fréquemment observée chez les entrepreneurs et dans les décisions collectives ambitieuses (Drevon et al., 2018).
- Le biais de représentativité : l'évaluation d'une situation basée sur sa similitude avec un modèle mental ou un stéréotype, au détriment de données statistiques.

Ces biais ne sont pas seulement individuels, ils peuvent également se manifester dans des contextes collectifs, où les interactions entre membres amplifient certaines erreurs, comme la pensée de groupe.

Le lien entre heuristiques et rationalité limitée est particulièrement fort. Comme l'indique Simon (1947), les heuristiques émergent alors comme des solutions adaptées aux limites cognitives, bien qu'elles ne garantissent pas des résultats optimaux. Cette perspective met en lumière le caractère ambivalent des heuristiques : elles permettent de prendre des décisions rapides et efficaces, mais au risque de biais récurrents. La compréhension des heuristiques et des biais cognitifs a des implications importantes pour les organisations et les collectifs. Par exemple, dans les processus de prise de décision collective, des outils comme les débats structurés ou les systèmes d'aide à la décision peuvent réduire les erreurs liées aux biais (Van Hoorebeke, 2019). Par ailleurs, les formations à la régulation émotionnelle et à la conscience des biais permettent d'améliorer les décisions, particulièrement dans des environnements incertains.

1.3 L'intuition et les émotions, au-delà des heuristiques

L'intuition joue un rôle fondamental dans la prise de décision. Dans des environnements incertains ou nécessitant des réponses rapides, l'intuition émerge comme une capacité clé.

Resnik (2017) explore l'intuition comme un processus inconscient, un instinct, dont résulte une décision prise rapidement, sans que le sujet ait conscience de cette réflexion. L'intuition permet aux individus de formuler des jugements sans passer par une analyse explicite et délibérée. Parallèlement, les émotions, souvent perçues comme subjectives, influencent significativement les jugements intuitifs et leur efficacité (Locander et al., 2014).

Dane et Pratt (2007) avancent le fait que l'intuition repose sur des associations holistiques et des schémas cognitifs, formés à partir d'expériences antérieures.

Dès lors, l'intuition s'oppose au raisonnement analytique, plus lent et conscient, décrit dans les modèles normatifs de la prise de décision. Cependant, loin d'être une approche irrationnelle, l'intuition est particulièrement utile dans des environnements où le temps est limité et où l'information est incomplète. Les émotions, quant à elles, jouent un rôle double : elles peuvent soit renforcer les jugements intuitifs, soit les biaiser (Koshy et al., 2020). Par exemple, la confiance en soi peut favoriser des décisions rapides, tandis que l'anxiété peut provoquer une paralysie ou un excès de prudence. Ces influences montrent que l'intuition et les émotions sont interdépendantes et souvent indissociables dans le processus de décision. Les émotions influencent la manière dont les individus interprètent les informations et prennent des décisions intuitives. Locander et al. (2014) démontrent que les émotions positives, comme la joie ou l'enthousiasme, peuvent accroître la confiance en ses décisions intuitives, alors que les émotions négatives, comme la peur ou la colère, peuvent amplifier les biais cognitifs. Par exemple, dans un environnement risqué, une émotion dominante, telle que l'inquiétude, peut orienter les choix vers des options perçues comme moins dangereuses, même si elles ne sont pas objectivement optimales.

Dans des environnements complexes et incertains, tels que ceux étudiés par Butler et al. (2013), l'intuition devient un outil essentiel. Ces auteurs montrent que les penseurs intuitifs, souvent qualifiés d'experts, performant mieux que les autres dans des tâches ambiguës où les données sont incomplètes. Leur capacité à reconnaître des schémas et à prendre des décisions rapides est

particulièrement précieuse. Dans le contexte organisationnel, Stanczyk et al. (2015) examinent le rôle de l'intuition dans le sourcing global, où les informations sont souvent ambiguës et les décisions doivent être prises rapidement. Leur étude montre que l'intuition s'intègre aux processus de rationalité procédurale pour améliorer la prise de décision stratégique. Ces résultats soulignent l'importance d'un équilibre entre intuition et rationalité dans la gestion de l'incertitude.

Dans des contextes tels que le sport de montagne, où les décisions doivent souvent être prises rapidement, Koshy et al. (2020) montrent que l'intuition permet aux leaders de réagir efficacement face à des situations critiques. L'expertise joue un rôle clé dans ces décisions intuitives, car elle permet d'interpréter correctement les signaux environnementaux et de formuler des jugements adaptés. De manière générale, les leaders sportifs confrontés à des environnements risqués utilisent leur intuition pour s'adapter à des situations complexes. Ces observations trouvent des échos dans des contextes tels que le canyoning, où l'intuition peut guider des choix cruciaux pour la sécurité d'un groupe tout en naviguant dans des conditions d'incertitude.

L'intuition, bien qu'opposée à la rationalité analytique, s'avère complémentaire dans des contextes nécessitant des décisions rapides ou dans des environnements incertains. Son interaction avec les émotions illustre la complexité des mécanismes décisionnels, en montrant que les décisions ne sont jamais purement rationnelles. Ces notions préparent à une réflexion sur les dynamiques de groupe et les influences collectives, qui jouent un rôle clé dans les décisions prises en situation à risque.

2. Comprendre les dynamiques de groupe : comment les interactions façonnent les décisions

Les groupes constituent des systèmes complexes où les interactions entre individus influencent fortement les mécanismes décisionnels. La répartition des rôles, la structure organisationnelle et l'exercice du leadership jouent un rôle central dans le fonctionnement collectif. Cette partie explore ces éléments fondamentaux pour comprendre comment les groupes s'organisent et collaborent.

2.1 Le leadership et la répartition des responsabilités

La dynamique d'un groupe repose sur la répartition des rôles et des responsabilités entre ses membres, ainsi que sur l'exercice du leadership. Ces deux dimensions structurent le fonctionnement collectif et influencent la capacité du groupe à atteindre ses objectifs. Comprendre comment le leadership s'exerce et comment les responsabilités se répartissent permet de mieux appréhender les mécanismes internes inhérents au groupe.

Élément central de la dynamique de groupe, le leadership peut être exercé de manière formelle ou informelle. Dans une configuration formelle, un leader est désigné pour assurer la coordination, motiver les membres et prendre les décisions stratégiques. Ce rôle est souvent attribué en fonction des compétences ou de l'expérience, comme le montrent Beauchamp et al. (2005), qui soulignent l'importance d'un leadership structuré pour garantir la cohésion et l'efficacité dans les équipes sportives. À côté de ce leadership formel, un leadership informel peut également émerger. Celui-ci repose sur l'influence naturelle de certains membres, qu'ils tirent de leur personnalité, de leur expertise ou de leur capacité à fédérer les autres. Par exemple, dans un groupe d'aventure ou sportif, un individu sans rôle officiel peut devenir une figure de référence grâce à ses compétences techniques ou à sa capacité à maintenir un esprit d'équipe (Bishop, 2004).

La structuration d'un groupe dépend de nombreux facteurs, notamment sa taille, sa composition et son objectif. Selon Pomfret et Bramwell (2014), la répartition des responsabilités au sein d'un groupe favorise une meilleure collaboration en évitant les conflits de rôle ou les surcharges individuelles. Les groupes bien structurés mettent en place une organisation claire, où chaque membre connaît ses tâches et son degré d'autonomie. En canyoning, les rôles clairement définis sont ceux de leader, et parfois

de second. Il est important de définir le cadre de leurs responsabilités en début de sortie, afin de pallier de potentiels problèmes rencontrés lors de la descente. Par exemple, lors de la descente d'un canyon, le groupe ne doit jamais dépasser le leader, qui se positionne en tête. Cette précaution a pour but de prévenir une chute, un obstacle potentiellement dangereux, ou encore un mouvement d'eau que les participants n'auraient pas anticipé.

Cependant, la structure d'un groupe n'est pas toujours rigide. Dans certains contextes, elle peut être plus fluide et évoluer en fonction des besoins ou des situations rencontrées. Cette flexibilité permet d'intégrer les contributions de chacun et de valoriser les talents individuels dans un cadre collectif. Beauchamp et al. (2005) insistent sur l'importance de la communication dans la structuration des groupes : une répartition claire des rôles doit être accompagnée d'un dialogue constant pour maintenir une compréhension mutuelle des responsabilités. Dans certains groupes, le leadership n'est pas centralisé mais partagé entre plusieurs membres. Cette approche collaborative repose sur l'idée que chaque individu peut apporter une expertise ou un point de vue spécifique à différents moments du processus collectif. Brandão et al. (2018) observent que ce modèle de leadership partagé favorise une prise de décision plus diversifiée et inclusive, tout en renforçant la cohésion du groupe. Le leadership partagé nécessite toutefois une culture d'équipe solide, où la confiance et le respect mutuel prédominent. Sans ces éléments, il peut entraîner des tensions ou des désaccords sur la direction à suivre. Une bonne articulation entre leadership formel et informel, ainsi qu'un partage équilibré des responsabilités, constitue une base essentielle pour maximiser les contributions individuelles tout en garantissant une action collective efficace.

Dans les activités sportives de montagne, le rôle du leader est encore plus central en raison des défis inhérents à ces environnements : conditions imprévisibles, exigences physiques élevées et nécessité de coordonner rapidement des actions pour assurer la sécurité du groupe. Bishop (2004) souligne que le leader, dans ce contexte, n'est pas seulement un décideur stratégique, mais également un motivateur et un garant de la cohésion du collectif. Les compétences techniques et l'expérience sont souvent les critères principaux pour attribuer un rôle de leadership formel. En canyoning, le leader dit « formel » est généralement diplômé, et a ainsi reçu une formation certifiant l'acquisition des compétences nécessaires pour mener le groupe (Fédération Française de Spéléologie, 2024). Selon les configurations, le leader peut repérer dans son groupe en début de sortie, une personne qu'il va considérer comme son « second », dont le rôle se rapproche d'un leader dit « informel ». Cette seconde personne va pouvoir l'assister sur certains obstacles, en menant temporairement le groupe

par exemple. Si une autre personne diplômée (souvent avec un diplôme de niveau inférieur), est présente à la sortie, c'est principalement sur elle que repose ces responsabilités.

Cependant, Brandão et al. (2018) rappellent que le leadership ne s'appuie pas uniquement sur les compétences techniques, mais aussi sur des qualités relationnelles. La capacité à inspirer confiance, à écouter les préoccupations des membres du groupe et à rester calme sous pression est essentielle pour maintenir la dynamique collective.

Un autre aspect fondamental est la capacité du leader à s'adapter. Dans des situations de montagne, où les conditions peuvent changer rapidement, un leader efficace doit être capable de prendre des décisions rapides tout en intégrant les contributions des autres membres du groupe. Ce leadership adaptatif favorise une approche collaborative et exploite l'expertise de chacun. Beauchamp et al. (2005) soulignent également que les leaders efficaces dans ces contextes encouragent une communication ouverte, permettant aux membres du groupe de partager leurs observations ou leurs inquiétudes, renforçant ainsi la sécurité collective.

Enfin, particulièrement dans les sports de montagne, le leader joue également un rôle éducatif. En transmettant des savoirs techniques et en partageant ses expériences, il contribue à renforcer les compétences du groupe tout en créant un environnement où chaque individu se sent capable de contribuer à la réussite collective. Cette approche, décrite par Pomfret et Bramwell (2014), montre que le leader ne doit pas simplement diriger, mais également habiliter les autres à agir de manière autonome et responsable.

Le leadership et la structure d'un groupe jouent un rôle fondamental dans son fonctionnement. Que le leadership soit centralisé ou partagé, et que la structure soit formelle ou flexible, la capacité à articuler ces dimensions détermine la réussite du collectif. L'organisation interne d'un groupe, lorsqu'elle est bien pensée, favorise une meilleure collaboration, une répartition efficace des tâches et une harmonie au sein du collectif.

2.2 Le rôle de la communication dans les interactions de groupe

La communication est l'un des piliers fondamentaux du fonctionnement d'un groupe. Elle constitue à la fois un moyen de coordination, un vecteur d'échange d'idées et une base essentielle pour la cohésion collective. Dans tout collectif, les interactions entre les membres déterminent la capacité du groupe à collaborer efficacement et à s'adapter aux défis.

Dans un groupe, une communication claire et ouverte est essentielle pour construire des relations solides et fluidifier la collaboration. Tjosvold (2008) souligne que les groupes qui adoptent une approche de dialogue ouvert, même en cas de désaccords, parviennent à mieux comprendre les perspectives des uns et des autres, à produire des solutions de qualité et à renforcer leurs relations. En d'autres termes, la capacité à échanger des idées, même contradictoires, contribue à la création d'un environnement constructif où les différences deviennent une richesse. Selon Beauchamp et al. (2005), dans les équipes sportives, la communication verbale et non verbale joue un rôle crucial pour maintenir une compréhension commune des objectifs. En effet, l'utilisation de signaux ou de mots-clés spécifiques dans des contextes sportifs exigeants, est une preuve de l'importance de systèmes de communication clairs et codifiés pour éviter les malentendus.

Les interactions entre les membres d'un groupe ne sont pas toujours homogènes ou exemptes de tensions. Tjosvold (2008) introduit un concept selon lequel les désaccords bien gérés peuvent devenir des opportunités pour améliorer la dynamique collective. En effet, discuter des points de vue divergents de manière constructive permet non seulement de résoudre les problèmes actuels, mais aussi de renforcer la compréhension mutuelle et la cohésion à long terme. Les interactions horizontales, entre les membres du groupe, et verticales, entre les leaders et leurs équipes, jouent également un rôle différencié. Selon Pomfret et Bramwell (2014), une interaction horizontale efficace favorise la créativité et l'engagement collectif, tandis qu'une interaction verticale bien gérée garantit une direction claire et une prise de décision centralisée quand cela est nécessaire. Ces deux types d'interactions doivent être équilibrés pour maintenir une dynamique harmonieuse.

Les conflits, bien qu'inévitables, ne doivent pas être perçus uniquement comme des obstacles à la collaboration. Tjosvold (2008) démontre que leur gestion coopérative peut transformer des situations de tension en opportunités d'innovation. Par exemple, dans un collectif, un conflit sur les priorités ou les stratégies à adopter peut être résolu grâce à une discussion ouverte et respectueuse, où chaque partie cherche un bénéfice mutuel.

Cependant, une mauvaise gestion des conflits, comme l'évitement, peut nuire à la cohésion du groupe et saboter les performances collectives. C'est pourquoi il est essentiel de développer des compétences en résolution de conflits, notamment en favorisant une écoute active, en clarifiant les attentes et en adoptant une posture collaborative. Les travaux de Beauchamp et al. (2005) montrent

également que dans des contextes exigeants comme le sport, la gestion des divergences est facilitée par une communication régulière et proactive.

La communication et les interactions collectives sont au cœur des dynamiques de groupe. Une communication ouverte et des interactions coopératives permettent de surmonter les divergences et de renforcer les relations entre les membres. Loin d'être un obstacle, les conflits, lorsqu'ils sont bien gérés, deviennent une opportunité d'apprentissage et d'amélioration collective. Ces principes seront essentiels pour mieux comprendre les dynamiques dans des contextes spécifiques comme les activités de montagne.

2.3 L'influence du collectif dans la prise de décision

La prise de décision dans un collectif est un processus partagé, marqué par les interactions constantes entre les membres du groupe. Ces décisions ne sont pas uniquement le produit d'une réflexion individuelle, mais résultent d'une dynamique collective dans laquelle chaque membre joue un rôle spécifique. Tjosvold (2008) met en avant l'importance des échanges constructifs dans les groupes, où les désaccords ne sont pas évités, mais considérés comme une opportunité pour enrichir les perspectives et aboutir à des solutions innovantes.

Dans un groupe, la manière dont les décisions émergent dépend fortement des mécanismes de gestion mis en place. Beauchamp et al. (2005) insistent sur la nécessité d'un cadre clair pour structurer les discussions et garantir une coordination efficace entre les membres. Ce cadre repose sur une répartition des rôles bien définie, une communication ouverte et une capacité à synthétiser les contributions individuelles. Cependant, dans des environnements exigeants comme les sports de montagne, le rôle du leader est souvent décisif. Dans ces contextes, bien que la prise de décision reste influencée par les contributions des membres du groupe, le leader compétent joue un rôle clé en tranchant et en prenant la responsabilité finale des choix. Son expertise technique, sa capacité à analyser rapidement les informations disponibles et son assurance dans des situations complexes lui permettent de guider le groupe vers des solutions adaptées. Bishop (2004) souligne que, dans les environnements extrêmes, les décisions prises par le leader sont d'autant plus efficaces qu'elles s'appuient sur une coopération active du collectif.

Si le leader joue un rôle central dans la prise de décision, l'influence du groupe ne doit pas être sous-estimée. Beauchamp et al. (2005) rappellent que les préférences individuelles et les

dynamiques interpersonnelles modèlent la façon dont les décisions sont perçues et adoptées. La communication au sein du groupe, tant verbale que non verbale, influence directement la cohésion et la capacité à partager une vision commune. Dans les équipes sportives, cette interaction est essentielle pour aligner les intentions et garantir une mise en action fluide des décisions prises.

Dans un contexte de sport de montagne, où l'environnement est incertain et les risques élevés, la gestion du collectif devient encore plus stratégique. Brandão et al. (2018) mettent en évidence que l'expérience des membres du groupe influence la perception des risques et, par conséquent, la prise de décision. Un groupe composé d'individus expérimentés sera plus enclin à analyser collectivement les situations et à challenger les décisions du leader, tandis qu'un groupe novice aura tendance à suivre sans remise en question. Cette asymétrie de compétences impacte directement le degré de participation du collectif dans le processus décisionnel.

Toutefois, même dans les groupes bien structurés, la prise de décision ne se fait pas toujours sans tension. Loin d'être un obstacle, ces divergences peuvent enrichir la réflexion collective à condition qu'elles soient exprimées et intégrées dans le processus décisionnel. À cet égard, Tjosvold (2008) insiste sur l'importance de percevoir les différences d'opinions comme des ressources plutôt que des menaces pour la cohésion du groupe.

Dans les situations extrêmes analysées par Bishop (2004), l'interaction entre leader et collectif s'ajuste en fonction du niveau de stress et de la complexité du problème à résoudre. Plus la situation est critique, plus le leadership tend à devenir directif, même si des discussions préalables ont permis d'établir un consensus. Ce phénomène illustre la complémentarité entre la prise de décision collective et la nécessité d'un leadership affirmé lorsque les circonstances l'exigent.

Ainsi, la dynamique de prise de décision dans un groupe ne repose pas uniquement sur l'autorité du leader, mais aussi sur l'engagement des membres, la qualité de la communication et la capacité du collectif à gérer les tensions et les désaccords. Dans les sports de montagne, cette alchimie entre leadership et participation active du groupe conditionne non seulement l'efficacité des décisions prises, mais aussi la sécurité et la performance du collectif.

3. Prendre une décision en situation à risque : s'adapter à l'incertitude et à l'influence du groupe

Dans le canyionisme, comme dans d'autres sports de montagne, chaque décision prise sur le terrain peut avoir des implications critiques, tant pour la sécurité que pour la réussite du collectif. Ces environnements dit « à risque » se caractérisent par une certaine incertitude, une pression liée au temps et des contraintes environnementales exigeantes. La prise de décision dans ces contextes nécessite un équilibre entre leadership affirmé, participation collective et adaptabilité face aux défis. Cette partie met en avant la capacité du leader mais aussi de son groupe, à faire face à l'incertitude devant une situation, et à s'adapter en conséquence pour prendre la meilleure décision possible.

3.1. Décider en contexte d'incertitude, comprendre les dynamiques du risque

Dans les sports de montagne, l'incertitude est une constante, imposée par des environnements complexes et souvent imprévisibles. Le canyionisme, en particulier, confronte les pratiquants à des variables difficiles à anticiper, comme des changements soudains de météo, des débits de cours d'eau fluctuants ou encore des obstacles techniques qui ne peuvent être évalués qu'au dernier moment. Ces conditions obligent les groupes, et plus particulièrement le leader, à naviguer dans l'ambiguïté, à prendre des décisions rapidement et à adapter leurs stratégies en temps réel.

Le leader occupe une position centrale en tant qu'arbitre final et figure de stabilité. Bishop (2004) souligne que la capacité du leader à évaluer les risques de manière objective, même sous pression, est cruciale pour guider le groupe vers des choix adaptés. Par exemple, lorsqu'un débit d'eau devient trop élevé pour descendre une cascade en rappel, le leader doit rapidement évaluer les options : changer d'itinéraire, attendre une baisse du débit ou prendre une décision risquée mais mesurée. Toutefois, certaines décisions peuvent être biaisées par un phénomène psychologique appelé l'« escalade de l'engagement » (*escalation of commitment*) (Wong, 2005). Lorsqu'un groupe s'est engagé dans une voie risquée, il peut être difficile pour le leader de revenir sur sa décision, même si des signaux indiquent que la situation devient dangereuse. En canyionisme, un leader peut ainsi persister à suivre un itinéraire qu'il avait initialement jugé praticable, malgré l'apparition de nouveaux obstacles ou d'un risque accru de montée des eaux. Ce biais est renforcé par la volonté d'éviter de perdre du temps, d'admettre une erreur ou de décevoir le groupe. C'est pourquoi une remise en

question constante des décisions, soutenue par une communication ouverte avec les membres, est essentielle pour minimiser ce type d'erreur et garantir la sécurité collective.

En parallèle, le rôle des membres du groupe ne peut être sous-estimé. Même si le leader prend la responsabilité finale, les informations provenant des autres pratiquants enrichissent le processus décisionnel. Dans un canyon inconnu ou mal cartographié, un membre expérimenté peut identifier un point d'ancrage plus sûr pour une descente en rappel ou signaler un passage alternatif. Ces contributions renforcent la pertinence des décisions prises, surtout lorsque le temps ou les ressources sont limités.

La dynamique de décision est également influencée par le niveau d'expérience des membres du groupe. Crosetti & Joye (2021) montrent que dans les environnements montagnards, les collectifs bien formés, où chaque membre possède des compétences solides, sont plus à même de contribuer activement au processus décisionnel. Ces groupes expérimentés favorisent des discussions plus équilibrées, où le leader agit davantage comme un coordinateur que comme un décideur autoritaire.

En revanche, dans un groupe composé de novices, la dynamique change radicalement. Le leader doit assumer un rôle plus directif, prenant des décisions sans nécessairement solliciter d'avis ou de contributions. Cette approche, bien que parfois perçue comme rigide, est indispensable pour garantir la sécurité, car un groupe débutant peut manquer de discernement face à des risques environnementaux ou techniques. Cette asymétrie renforce le rôle du leader comme unique référent en situation de crise.

La gestion de l'incertitude repose également sur des outils et des stratégies spécifiques (Fédération Française de Spéléologie, 2024). Les leaders expérimentés en canyoning utilisent souvent des checklists mentales, ou des matrices d'aide à la décision, pour évaluer les risques, basées sur des éléments tels que :

- L'analyse des conditions météorologiques actuelles et prévues
- L'état du matériel collectif et individuel
- L'évaluation des capacités physiques et mentales des membres du groupe

Ces stratégies permettent de structurer le processus décisionnel dans des moments où l'incertitude pourrait paralyser la réflexion. Par ailleurs, l'utilisation de techniques de communication codifiées, telles que des signaux gestuels, améliore la coordination dans des environnements bruyants ou visuellement obstrués, comme les cascades. En canyoning notamment, un nombre précis de coups de sifflet est utilisé pour signaler un obstacle, une corde trop courte, un accident (Fédération Française de Spéléologie, 2024). Une communication claire est donc également un élément clé dans le processus décisionnel.

Le temps est aussi un facteur important dans ce sport : une décision trop tardive peut amplifier les risques, tout comme une décision prise trop rapidement, sans évaluation complète de la situation. Geier (2016) met en avant l'importance de l'adaptabilité et de la flexibilité dans ces contextes. En effet, un leader efficace doit être capable d'analyser, évaluer, prioriser et ajuster sa stratégie en fonction de la situation qui se présente, et ce, en quelques minutes parfois.

Ainsi, la prise de décision en contexte d'incertitude en canyoning illustre les interactions existantes entre le leader et son groupe, notamment dans des contextes laissant peu de place à l'incertitude ou l'hésitation. Ces dynamiques mettent en lumière l'importance d'une bonne communication, et de capacités d'adaptation rapides. Cependant, d'autres facteurs comme les émotions peuvent interférer dans un raisonnement clair au sein du processus décisionnel.

3.2 La place des émotions dans les décisions collectives

Les émotions ne sont pas seulement des perturbations dans la prise de décision, mais des éléments à part entière, ayant un impact important, de manière positive ou négative, sur la dynamique du groupe (Tjosvold, 2008). Ainsi, les compétences techniques et la coordination des membres d'un groupe ne peuvent suffire à garantir une décision optimale.

Face à des situations incertaines ou risquées, les émotions individuelles conditionnent la capacité des membres du groupe à agir efficacement. Par exemple, la peur face à un saut technique ou une cascade imposante peut inhiber un participant, provoquant une hésitation qui ralentit la progression du groupe. Dans ces moments, les émotions deviennent visibles non seulement dans les

comportements mais aussi dans les interactions, où le soutien du collectif peut jouer un rôle d'apaisement.

Dans des groupes novices, ce type de peur peut se transformer en anxiété collective, amplifiant les tensions et augmentant les risques d'erreur. Ces réactions émotionnelles peuvent entraver la prise de décision rationnelle et entraîner des comportements de fuite ou de passivité (Bishop, 2004). À l'inverse, dans un groupe expérimenté, les membres sont souvent mieux préparés à gérer leurs émotions, ce qui réduit leur impact négatif sur les performances collectives.

Les émotions positives, comme la confiance ou l'enthousiasme, exercent également une influence déterminante. Elles peuvent renforcer la cohésion et stimuler la motivation du groupe, créant ainsi un climat propice à la prise de décision collective. Toutefois, un excès de confiance, souvent observé dans des groupes expérimentés, peut également conduire à sous-estimer certains risques, illustrant la nécessité d'un équilibre émotionnel.

Dans un contexte de sport de montagne, comme le canyoning, les décisions peuvent impliquer des enjeux vitaux. Le leader joue alors un rôle clé dans la gestion des émotions de son groupe. Il est alors responsable de la sécurité physique de ces membres, mais aussi de leur bien-être psychologique. Bishop (2004) décrit le leader comme un régulateur émotionnel : sa capacité à apaiser les tensions, et à maintenir une attitude calme est un élément central dans le bon déroulement de l'activité. Par exemple, lorsqu'un passage difficile suscite de l'appréhension, un leader expérimenté peut rassurer en montrant l'exemple ou en fractionnant les étapes pour rendre l'obstacle plus accessible. Cette gestion émotionnelle est essentielle pour maintenir la concentration et éviter que la peur ou le stress ne compromettent la sécurité.

En parallèle, le leader doit également gérer ses propres émotions. Geier (2016) souligne que, dans des environnements extrêmes, un leader incapable de maîtriser son stress ou sa frustration risque de transmettre ces émotions négatives au groupe, altérant ainsi sa cohésion et sa performance. Un leadership émotionnel efficace repose donc sur un équilibre délicat entre empathie envers les membres et maîtrise de soi.

Les émotions collectives, qui émergent des interactions entre les membres, peuvent à la fois renforcer la cohésion ou provoquer des désorganisations. Dans un groupe expérimenté, une émotion dominante comme la peur peut être rapidement identifiée et absorbée par la résilience collective,

permettant au groupe de maintenir sa progression. Crosetti & Joye (2021) montrent que les groupes qui ont une histoire commune ou une expérience partagée développent des mécanismes implicites pour gérer ces tensions émotionnelles, ce qui renforce leur capacité d'adaptation.

Toutefois, la perception du risque et la gestion des émotions ne sont pas uniquement influencées par l'expérience ou la dynamique du groupe, mais également par les différences culturelles. Weber & Hsee (2000) soulignent que les normes culturelles jouent un rôle déterminant dans la manière dont les individus évaluent le danger et réagissent face aux incertitudes. Par exemple, dans un groupe multiculturel pratiquant le canyoning, certaines personnes issues de cultures où le risque est perçu comme un défi à relever seront plus enclines à accepter des décisions audacieuses, tandis que d'autres, provenant de contextes valorisant la prudence et la sécurité, exprimeront davantage de réserves. Ces divergences peuvent influencer la dynamique collective en créant des tensions ou, au contraire, en offrant un équilibre entre prudence et engagement dans la prise de décision.

Les émotions ne sont pas de simples réactions individuelles, elles façonnent activement la dynamique de groupe et influencent la prise de décision en canyoning. Lorsqu'elles sont bien gérées, elles renforcent la cohésion, favorisent une meilleure communication et permettent au collectif de s'adapter plus efficacement aux situations complexes. À l'inverse, des émotions mal maîtrisées, comme la peur excessive ou un excès de confiance, peuvent perturber la coordination et augmenter le niveau de risque. Le rôle du leader est donc essentiel : en régulant les tensions et en maintenant un climat de confiance, il permet au groupe de transformer les émotions en un atout plutôt qu'en un frein. Cependant, au-delà des émotions, la capacité du collectif à s'adapter aux contraintes du canyon et aux imprévus repose également sur des mécanismes d'apprentissage et d'ajustement constants, qui seront explorés dans la section suivante.

3.3 L'adaptation et la flexibilité pour ajuster sa décision

Un facteur essentiel dans des sports à risques réside dans la capacité du leader à s'adapter, évoluer, et être flexible dans ses choix. Face à l'incertitude que représentent les conditions sur le terrain, notamment la météo, ou l'état physique et mental du groupe, la capacité d'adaptation et la flexibilité décisionnelle deviennent essentielles pour garantir la sécurité et la progression du collectif.

Cette adaptation, notamment en canyionisme repose sur une lecture en temps réel de l'environnement et une capacité à ajuster ses choix en fonction des contraintes émergentes. Geier (2016) souligne que dans les contextes extrêmes, les leaders efficaces alternent entre une approche directive, nécessaire en cas d'urgence, et une approche plus participative, lorsque le temps permet une prise de décision collective. Par exemple, un leader peut initialement prévoir un itinéraire précis, mais être contraint d'en modifier le tracé si un obstacle imprévu bloque l'accès. Cette flexibilité est essentielle pour éviter de s'engager dans des voies risquées par rigidité décisionnelle. Cependant, ajuster sa décision ne signifie pas improviser sans cadre. La capacité à s'adapter efficacement repose sur des mécanismes organisationnels et des outils qui facilitent la prise de décision rapide. La Fédération Française de Spéléologie (2024) recommande, par exemple, l'utilisation de scénarios préétablis permettant d'anticiper différentes configurations de terrain et de réagir rapidement en fonction des conditions observées. Ces plans d'action réduisent la charge cognitive et évitent que le stress ne paralyse la réflexion lorsqu'un imprévu survient.

L'un des principaux défis de l'adaptation est la gestion du temps disponible pour prendre une décision. Wong (2005) montre que face à un danger croissant, certains leaders peuvent s'accrocher à un plan initial malgré des signaux indiquant qu'un ajustement est nécessaire. Ce biais, connu sous le nom d' « escalade de l'engagement » (*escalation of commitment*) (Wong, 2005) peut être particulièrement dangereux en canyionisme, où une mauvaise décision peut rapidement mettre en péril l'ensemble du groupe. Un leader expérimenté doit être capable de remettre en question ses choix à tout moment, même si cela implique de revenir en arrière ou de reconsidérer une approche plus prudente.

L'adaptabilité passe également par la dynamique collective. Crosetti & Joye (2021) montrent que les groupes qui fonctionnent avec une gestion participative sont plus efficaces pour ajuster leurs décisions en situation extrême. En canyionisme, cela signifie que le leader doit savoir exploiter les compétences et les observations des autres membres du groupe. Par exemple, un pratiquant expérimenté peut signaler un courant plus fort qu'anticipé et proposer une alternative plus sécurisée. Une communication fluide et un partage de responsabilités favorisent ainsi une prise de décision plus réactive et mieux adaptée aux conditions réelles.

Enfin, l'adaptation ne se limite pas à l'instant présent. Elle repose aussi sur un processus d'apprentissage collectif, notamment à travers les retours d'expérience et les débriefings post-sortie. Beauchamp et al. (2005) insistent sur l'importance d'analyser les décisions prises après coup pour

identifier les erreurs et améliorer les stratégies futures. Ce travail réflexif permet aux groupes de renforcer leur capacité d'adaptation et de développer des automatismes plus efficaces face aux imprévus.

Ainsi, la flexibilité décisionnelle est une compétence clé en canyoning. Elle permet d'optimiser la gestion des risques, d'améliorer la cohésion du groupe et d'assurer une progression plus sécurisée. Plutôt qu'un signe d'hésitation, l'adaptation est au contraire une preuve de lucidité et d'expertise, essentielle pour évoluer dans un environnement aussi incertain que celui des canyons.

Malgré les nombreuses études sur la prise de décision en situation extrême, la question du leadership et de la gestion collective dans les sports de montagne, et plus particulièrement en canyoning, reste peu explorée. Alors que certaines recherches mettent en avant l'importance d'un leader structurant pour assurer la coordination et la réactivité du groupe (Beauchamp et al., 2005 ; Bishop, 2004), d'autres soulignent que l'intelligence collective et l'adaptation aux compétences de chacun peuvent favoriser une meilleure gestion du risque (Pomfret & Bramwell, 2014 ; Crosetti & Joye, 2021).

Dans un environnement aussi instable que le canyoning, où chaque décision peut avoir des conséquences directes sur la sécurité du groupe, le choix entre un leadership formel et une prise de décision collective soulève un véritable enjeu. Dès lors, une question centrale se pose : faut-il privilégier un leadership formel ou une prise de décision collective pour assurer la sécurité et l'efficacité d'un groupe en canyoning ?

Méthodologie

1. Positionnement épistémologique

L'épistémologie est définie par Demaizière et Narcy-Combes (2007), comme la « réflexion sur la construction et la gestion du savoir dans un domaine donné et dans son rapport avec les autres domaines de la réflexion scientifique » (p.2). De plus, ces deux auteurs mettent en lumière le fait que « l'épistémologie s'intéresse aussi à la façon dont la connaissance se construit pour chaque individu ; c'est alors que le mot "positionnement" prend son sens » (p.2). Ainsi, le positionnement épistémologique correspond à une prise de position personnelle, qui reflète notre manière de concevoir la connaissance.

Afin d'illustrer les postures possibles en sciences de gestion, nous nous appuyerons sur le cadre proposé par Allard-Poesi & Maréchal (2007), présenté ci-dessous. Il met en avant trois grandes approches : positiviste, interprétative et constructiviste. Ces approches se différencient selon leur vision de la réalité, leur relation du sujet et de l'objet, la construction de la connaissance, et les objectifs de la recherche.

	Approche positiviste	Approche interprétative	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	
Relation sujet/objet	Indépendance	Interaction	
Objectif de la recherche	Découvrir la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec le l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Nature de l'objet de recherche	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissance
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses

Figure 1 : regard sur les 3 grandes approches épistémologiques (Allard-Poesi & Maréchal, 2007)

Ce mémoire de recherche d'inscrit dans une approche interprétative, visant à comprendre les significations, les interactions et motivations relatives au sujet exploré : les différents styles de leadership dans la prise de décision collective. La chercheuse (moi-même) n'est pas extérieure à l'objet étudié, mais en permanente interaction avec lui.

Dans cette posture, nous ne cherchons pas à établir une vérité universelle, mais à comprendre comment un phénomène est vécu et perçu, à travers l'expérience de différents acteurs. Ainsi, dans ce cadre, la connaissance est subjective et contextuelle, guidée par les motivations des participants, dans un cadre particulier ne révélant pas une vérité universelle.

2. Démarche de recherche

2.1 Objectif de la recherche

L'objectif de ce mémoire de recherche est d'analyser et de comprendre la manière dont un groupe engagé dans une activité de canyoning gère la prise de décision, notamment dans des situations où sécurité, efficacité et coordination sont essentielles. Il s'agit de comprendre dans quelle(s) mesure(s) un leadership formel ou une prise de décision collective permet de répondre à ces enjeux.

La revue de littérature en début de mémoire, a permis d'explorer trois grandes notions : le processus décisionnel (entre rationalité et heuristiques), le fonctionnement des dynamiques de groupe lors d'une prise de décision, et l'influence du collectif dans une situation à risque. Plusieurs travaux et ouvrages ont étudié le domaine de la prise de décision, notamment en gestion de crise, ainsi que les différentes formes d'autorité au sein d'une organisation. Si certains travaux ont pu s'intéresser au canyoning sous des angles techniques ou sportifs, ce sujet reste peu mis en avant en sciences de gestion, et peu analysé sur le plan des formes de leadership en situations à risque.

Ce travail de recherche s'attache ainsi à combler ce manque théorique, à travers l'étude du Spéléo Canyon Club du Vallespir, en visant à éclairer les mécanismes concrets d'organisation du groupe, les formes d'autorité qui émergent, et les logiques de coopération à l'œuvre dans un environnement marqué par l'incertitude.

2.2 Nature de la démarche

Construire une démarche de recherche implique de se positionner selon une logique d'investigation, compte tenu de l'objet étudié, et de l'approche épistémologique adoptée. En sciences de gestion, trois grands axes sont mobilisés : la déduction, qui s'appuie sur un cadre théorique afin de tester des hypothèses, l'induction, qui construit des généralisations à partir d'observations, et l'abduction, consistant à construire des hypothèses ou interprétations à partir d'expériences, en les confrontant à des cadres conceptuels.

Dans le cadre de cette recherche, le choix d'une démarche ouverte et flexible se justifie par le contexte exploratoire du sujet. Le terrain d'étude est peu étudié, et les formes de leadership en situation à risque ne peuvent être ramenées à des concepts théoriques prédéfinis.

Ainsi, une démarche abductive est tout indiquée, permettant de formuler des interprétations à partir de cas particuliers, puis de les enrichir, ou les ajuster à l'aide de nouveaux éléments. Les allers-retours entre cadre théorique et terrain d'étude sont le cœur de ce mémoire de recherche. Cette démarche est particulièrement adaptée aux recherches qualitatives en milieu complexe, où les pratiques sont mobiles, et influencées par différents facteurs.

La démarche abductive permet ainsi d'explorer la réalité en construction, à travers une compréhension progressive et réflexive.

3. Présentation de la méthodologie de recherche

3.1 Choix de la méthodologie qualitative

Compte tenu de la nature du sujet, cette recherche adopte une démarche qualitative, en cohérence avec la posture interprétative et la logique abductive développée précédemment. L'objectif n'est pas de mesurer ou de généraliser des comportements, mais de comprendre en profondeur les logiques de prise de décision et de gestion collective dans un cadre associatif, informel et soumis à l'incertitude du terrain.

La méthode qualitative permet de saisir la complexité des interactions, des perceptions et des ajustements entre les membres d'un groupe en action. Elle est particulièrement adaptée pour explorer

les expériences vécues, les représentations du leadership, les rôles émergents, ainsi que les processus collectifs de coordination dans le contexte spécifique du canyionisme.

Cette approche repose sur deux techniques principales : la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de membres du club, afin de recueillir des expériences variées, et une démarche auto-ethnographique, fondée sur mon implication dans les activités du terrain, permettant de mobiliser des observations et des analyses personnelles, et de confronter les observations.

Cependant, cette approche comporte aussi des limites. Les données produites sont par nature situées et non généralisable à d'autres contextes. De plus, la posture d'implication de la chercheuse peut introduire certains biais d'observation ou d'interprétation. Van Hoorebeke (2019) souligne que ces biais, bien que courants, peuvent être réduits par une connaissance de leur existence et des stratégies spécifiques de régulation. Il est donc nécessaire d'adopter une posture réflexive constante, en tenant compte des effets de sa propre présence dans le processus de construction du savoir. Cette vigilance méthodologique est indispensable pour garantir la crédibilité et la rigueur de l'analyse qualitative.

3.2 Présentation du terrain d'étude

3.2.1 *Présentation générale de la structure*

Le Spéléo Canyon Club du Vallespir (SCCV) est une association sportive fondée en 2011 et implantée à Céret, dans les Pyrénées-Orientales. Ce club, affilié à la Fédération Française de Spéléologie (FFS), propose des activités de spéléologie et de canyionisme ouvertes à tous les niveaux, du débutant au pratiquant confirmé. L'association se distingue par une dynamique vivante et polyvalente, qui conjugue pratique sportive, engagement associatif, formation des jeunes et sensibilisation scientifique aux milieux naturels.

Depuis 2013, le SCCV a été reconnu comme École Départementale de Spéléologie et de Canyionisme (EDSC). Cette labellisation témoigne de l'investissement structurel du club dans la formation et l'autonomisation des jeunes pratiquants. Deux axes forts soutiennent cette orientation pédagogique depuis plusieurs années. D'une part, le club accompagne les jeunes membres dans le développement de leurs compétences techniques et d'encadrement. Cette logique de progression vers

l'autonomie a déjà permis à plusieurs d'entre eux (dont l'auteure de ce mémoire) d'obtenir des brevets fédéraux d'initiation en canyoning. D'autre part, un partenariat structurant a été mis en place avec le lycée Déodat de Séverac à Céret, dans le cadre d'une section scientifique spécialisée spéléo-canyon. Ce dispositif original permet aux lycéens de l'option de seconde de découvrir le canyoning et la spéléologie non seulement comme pratique sportive, mais également comme objet d'étude scientifique et environnementale. Les missions de cette école de club sont multiples : former à l'autonomie dans les milieux souterrains et aquatiques, développer une culture de la sécurité, sensibiliser aux enjeux écologiques des milieux traversés et encourager le travail collectif et l'apprentissage du leadership par la coopération. Les jeunes pratiquants y apprennent la progression sur corde, l'équipement de parcours, la gestion de groupe et le respect des milieux naturels fragiles. Le club fonctionne ainsi comme un lieu de transmission, mais aussi de socialisation, où l'on apprend autant à maîtriser des techniques qu'à travailler en équipe.

Enfin, le SCCV s'investit dans une démarche de valorisation scientifique et culturelle du territoire, notamment à travers la publication d'un guide pédagogique sur le Vallespir. Ce dernier compile des travaux d'élèves, des apports en géologie, climatologie et biologie souterraine, et s'inscrit pleinement dans l'esprit du club : faire du canyoning et de la spéléologie des outils de connaissance du monde, autant que des expériences sportives.

3.2.2 Présentation détaillée des activités de la structure

Les activités du Spéléo Canyon Club du Vallespir s'inscrivent dans une pratique régulière et encadrée du canyoning et de la spéléologie, à la fois orientée vers la découverte, l'apprentissage technique, la transmission de valeurs et le développement de l'autonomie des pratiquants. Le club organise des sorties tout au long de l'année, avec une période d'intensification entre avril et octobre, période la plus favorable à la pratique du canyoning en raison des conditions hydrologiques et climatiques.

Les sorties sont préparées en amont par une équipe de bénévoles expérimentés, diplômés en tant que moniteurs ou initiateurs fédéraux. Cette phase de préparation comprend la sélection du site de pratique (canyon ou spéléo), l'évaluation des risques liés aux conditions du jour (météo, débits d'eau, niveau du groupe...), la répartition des rôles d'encadrement et l'organisation logistique. Le

jour même, un briefing collectif est systématiquement organisé en début de sortie : il permet de rappeler les consignes de sécurité, les objectifs pédagogiques et le déroulement de la sortie.

Pendant l'activité, la gestion du groupe repose sur un équilibre entre hiérarchie technique (liée aux qualifications) et prise en compte des dynamiques collectives. Si un ou plusieurs leaders assurent la sécurité globale et la progression du groupe, les décisions peuvent évoluer en fonction du contexte ou des échanges entre membres, en particulier dans les situations imprévues. Cette dimension rend le terrain propice à l'étude des modes de prise de décision distribuée et de la gestion collective en situation incertaine.

Le SCCV accorde une importance particulière à l'encadrement des jeunes, notamment à travers son école de club. Les activités sont pensées pour être progressives et formatrices, en intégrant des moments de transmission technique (installation de main courante, descente en rappel, lecture de topographie...) et des temps de retour d'expérience (débriefings collectifs). L'objectif est double : rendre les jeunes autonomes dans leur pratique et leur permettre de s'approprier progressivement des responsabilités d'encadrement.

Enfin, le club ne se limite pas à l'organisation d'activités sportives. Il constitue aussi un espace d'expérimentation pédagogique, dans lequel les pratiquants sont encouragés à réfléchir aux enjeux environnementaux, scientifiques et sociaux liés à leur pratique. Par exemple, les jeunes membres participent à des relevés de terrain, des ateliers sur la faune aquatique ou souterraine, ou encore à des projets de valorisation du patrimoine local.

3.2.3 L'intérêt scientifique du choix du terrain

Le choix du Spéléo Canyon Club du Vallespir comme terrain d'enquête repose sur une pertinence scientifique forte, à la croisée de plusieurs enjeux théoriques : la prise de décision en contexte incertain, la dynamique des collectifs en situation de risque, et les formes d'apprentissage informel dans les milieux associatifs.

Les activités de canyoning et de spéléologie constituent des contextes privilégiés pour observer des processus décisionnels concrets, souvent en dehors des schémas organisationnels formels. Dans un canyon ou une cavité, il n'existe pas de procédure immuable : chaque situation appelle à des choix d'adaptation immédiate, parfois discutés, parfois imposés, souvent négociés. Le

terrain impose donc aux pratiquants une capacité à évaluer, anticiper, coordonner et coopérer dans l'action, tout en assurant la sécurité collective. C'est précisément dans ces moments que se révèlent les mécanismes de gestion collective du risque, les formes de leadership situées, et les tensions entre autorité technique et intelligence collective.

En tant qu'école de club, le SCCV offre un cadre à la fois souple et structuré, où se développent des formes d'apprentissages progressifs, incluant des notions comme la gestion des rôles, la prise de parole en groupe, le rapport à l'autorité ou encore la construction d'une confiance mutuelle. Le club s'inscrit dans une logique pédagogique et scientifique qui renforce la richesse analytique du terrain. Par le biais de la section scientifique du lycée partenaire, les jeunes explorent les milieux en croisant savoirs techniques et connaissances scientifiques. Ce contexte hybride, entre activité de pleine nature, éducation informelle et production de savoirs, permet d'envisager le collectif non pas comme un simple groupe sportif, mais comme un espace de co-construction des compétences et des décisions.

Enfin, mon implication personnelle dans le club (en tant que membre active, initiatrice canyon et secrétaire) offre l'opportunité d'un regard ethnographique situé, qui renforce la compréhension fine des dynamiques internes. Cette posture, mobilisée de manière réflexive dans le cadre d'une démarche auto-ethnographique, permet d'accéder à des données riches, parfois invisibles aux observateurs extérieurs, et d'analyser de l'intérieur les ressorts de la prise de décision partagée.

3.3 La collecte des données

3.3.1 *Les entretiens semi-directifs*

Les entretiens semi-directifs ont été choisis comme principal outil de collecte de données afin de recueillir des récits d'expérience et des points de vue variés sur la manière dont se prennent les décisions lors de situations à risque. L'objectif est de chercher à comprendre, analyser les formes de leadership qui émergent dans des contextes d'urgence. Ce format est particulièrement adapté pour explorer les logiques d'action et dynamiques de groupe. De plus, cette méthode permet aux personnes interrogées de s'exprimer librement, tout en orientant l'échange autour de thématiques précises liées à la problématique de recherche.

Dans le cadre de cette recherche, dix entretiens sont réalisés, à raison de 5 encadrants en canyoning, et 5 participants non diplômés. La totalité des répondants proviennent de la même structure : le Spéléo Canyon Club du Vallespir. Ce choix d'échantillonnage permet de croiser des perspectives complémentaires : celles de personnes en position d'autorité ou de responsabilité, et celles de membres qui participent aux décisions sans rôle formel. Les profils ont été sélectionnés de manière raisonnée, en prenant en compte leur niveau d'expérience, leur ancienneté dans le club et leur implication dans les sorties. Les noms des participants ont été anonymisés, afin de préserver leur confidentialité et le respecter leur vie privée.

Ci-dessous, un tableau récapitulatif des interlocuteurs :

N°	Prénom	Mode d'entretien	Âge	Sexe	Rôle dans le club	Ancienneté	Expérience en décision
1	Clara	Téléphone	21	F	Membre	6 ans	Oui
2	Alexandre	Téléphone	55	M	Président et cadre	14 ans	Oui
3	Léo	Téléphone	23	M	Cadre	8 ans	Oui
4	Camille	Téléphone	22	F	Membre	6 ans	Non
5	Lucas	Téléphone	45	M	Membre	2 ans	Oui
6	Thomas	Téléphone	58	M	Membre	13 ans	Oui
7	Claire	Téléphone	40	F	Membre	2 ans	Non
8	Julien	Téléphone	22	M	Cadre	8 ans	Oui
9	Manon	Téléphone	38	F	Cadre	10 ans	Oui
10	Joseph	Téléphone	54	M	Cadre	14 ans	Oui

Les entretiens, d'une durée comprise entre 15 et 40 minutes, se sont déroulés par téléphone, dans des cadres informels favorisant un échange naturel. Un guide d'entretien, disponible en [annexe 1](#), a été construit à partir de la revue de littérature et de la problématique, avec une logique de progression autour de quatre phases :

- Phase d'introduction : 5 questions visant à situer l'interviewé dans son parcours, à identifier son degré d'implication dans le club, et favoriser un climat de confiance.

- Phase de centrage du sujet : 3 questions ayant pour objectif d'introduire le thème de la prise de décision collective, à travers la place du leadership dans la dynamique de groupe.
- Phase d'approfondissement : 6 questions qui permettent d'entrer dans le cœur du sujet, en amenant des situations concrètes de décision, les réactions face aux imprévus...
- Phase de conclusion : 1 question afin de proposer à l'interlocuteur un espace de parole libre, pour exprimer un souvenir, une expérience, ou un autre point jugé pertinent.

Chaque question principale est accompagnée de questions de relances, afin de favoriser l'approfondissement des réponses, sans imposer une direction trop rigide. L'objectif est de faire ressortir des éléments significatifs en lien avec la problématique, tout en laissant place à l'inattendu. Un entretien a été retranscrit intégralement afin de proposer une analyse fine du discours, tandis que les autres ont été traités de manière partielle, en fonction de leur richesse et de leur pertinence. Ces matériaux ont ensuite été intégrés à l'analyse thématique, en croisant les paroles des interviewé(e)s avec les observations issues de l'autoethnographie.

3.3.2 L'autoethnographie

En parallèle des entretiens, cette recherche mobilise une démarche auto-ethnographique, en adéquation avec la posture interprétative adoptée. En tant que membre active du Spéléo Canyon Club du Vallespir, initiatrice canyon et secrétaire de l'association, la chercheuse (moi-même) est directement impliquée dans l'organisation et la conduite des activités. Cette position permet un accès privilégié au terrain, mais demande un travail réflexif constant.

L'autoethnographie consiste à observer et analyser sa propre expérience au sein du collectif, en articulant vécu personnel et regard analytique. Elle repose sur des notes de terrain, des souvenirs de sorties, des comptes rendus de réunions, ainsi que sur des observations informelles réalisées au fil des activités. Cette méthode permet d'accéder à des dimensions souvent peu visibles, comme les non-dits, les ajustements implicites, ou encore les logiques de légitimation des rôles dans l'action.

Ce positionnement particulier implique une vigilance éthique constante : il s'agit d'assumer une double posture, entre participante et chercheuse, en prenant soin de distinguer l'expérience vécue de son interprétation, et de questionner ses propres biais. L'autoethnographie vient ici enrichir l'analyse des entretiens en apportant une compréhension fine des dynamiques internes au groupe, dans une perspective située.

3.4 Codage et analyse des données

Le codage des données a reposé sur une analyse thématique manuelle, adaptée à la nature qualitative de la recherche. Les techniques mobilisés (entretiens semi-directifs et données auto-ethnographique) ont été analysés de manière à faire émerger des similarités, mais aussi des contradictions, en lien avec le processus de décision et les dynamiques collectives observés en canyoning.

L'analyse s'est déroulée en plusieurs temps. Dans un premier temps, une lecture exploratoire des transcriptions a permis d'identifier les éléments saillants et les passages significatifs. Cette phase a été suivie d'un codage ouvert, durant lequel des unités de sens ont été isolées et associées à des mots-clés représentatifs. Cette première analyse a été réalisée un entretien après l'autre, en regroupant les informations au fur et à mesure. Ainsi, les grandes idées et mots clés ont été regroupés dans un premier tableau de codage, dont voici un extrait :

	Prise de décision et leadership	Prise de décision & gestion de crise	Leadership et rôle du formateur	Répartition des rôles et nombre de leaders	Confiance et délégation dans le groupe	Communication et échanges collectifs
Julien		ne bougeait plus, il s'est même mis à pleurer. Pendant un bon quart d'heure, on ne savait pas comment le faire avancer. » (Matthieu)	« C'est un peu notre formateur aussi qui a pris le dessus sur la situation, parce qu'avec son expérience, il a pu un peu prendre les devants. »	commence à être beaucoup. [...] Il ne faut pas qu'il y ait six leaders dans un groupe de six, avec chacun son avis, sinon ça devient compliqué. »	quelqu'un avait réussi à débloquer la situation, même sans avoir l'expérience, ça serait passé aussi. »	communication avec le groupe. [...] Même si les participants ne connaissent pas la discipline, leurs ressentis sont importants. »
		tous à notre manière de gérer le truc [...] il l'a vraiment pris à part en l'encourageant à le regarder dans les yeux pour qu'ils descendent ensemble. » (Matthieu)	« Je pense qu'il a pris un peu naturellement le lead. [...] Peut-être qu'un formateur avec moins d'expérience aurait eu plus de mal. »		« On était prêts à ce que ce soit l'éducateur qui l'aide à descendre, même s'il n'avait jamais fait de canyon. C'était juste une figure de confiance pour lui. »	« Partager les avis, confronter les expériences, et prendre la décision la plus sécuritaire. »
		« On ne pouvait pas trop s'échapper, de toute façon tu n'as pas dix mille options. Soit on restait là deux heures et il pleurait, soit on envoyait. » (Matthieu)	les mêmes mots que nous, mais pas de la même manière. Donc il n'y a pas forcément que le diplômé ou l'expérience qui fait le leader, c'est aussi une manière			« Même si ça prend cinq minutes, ça peut permettre de gagner du temps ensuite, ou même d'éviter un accident. »
Clara	« C'est l'encadrant qui décide. Il prend la responsabilité. »			« Pas forcément. Si on est plusieurs, tant mieux. On peut fonctionner de manière collective. »		« Il faut un cadre clair, mais aussi une bonne communication. Les deux sont importants. Le cadre doit être présent, mais aussi à l'écoute du groupe. »
	« J'ai eu des expériences où ce n'était pas bien encadré, et ça ne me rassurait pas. Je préfère être encadrée par quelqu'un de compétent. »					
	« On a aussi des amis qui ont eu un accident grave, donc je ne referais pas une sortie sans quelqu'un d'identifié comme référent. »					
Thomas	« C'est une décision qui s'est prise entre encadrants. [...] Les élèves ne participent pas à ce genre de choix techniques. »		« Je pense que la décision doit incomber au plus diplômé de la sortie, surtout au plus compétent. »	« Je ne suis pas cadre diplômé, mais ma responsabilité est engagée sur le terrain. »		« Une bonne communication, et une entente solide entre les cadres. »
	« On a donc décidé immédiatement de changer de grotte. La décision s'est prise très rapidement, collectivement. »		« Personnellement, j'ai tendance à écouter ceux qui ont de l'expérience, qu'ils soient diplômés ou non. »	« Je planifie, je coordonne, je mobilise les élèves, et je cherche les cadres diplômés. Ce travail est essentiel. »		
	de problème, parce que quand il y a une décision à prendre à un moment donné, il faut que quelqu'un puisse trancher rapidement. »		« Les élèves peuvent avoir une meilleure perception des cadres non diplômés mais qu'ils côtoient au quotidien. »	« Dans les sorties scolaires, c'est l'enseignant qui a le dernier mot, même si les cadres sont favorables. »		
	à avoir, et au final, la décision est tranchée de manière collégiale, mais avec plus de pondération sur la décision du cadre supérieur. »					

Figure 2 : extrait du premier tableau de codage utilisé dans cette recherche

Dans un second temps, les nombreux thèmes identifiés ont été regroupés selon les points de convergences, par exemple « communication et échanges collectifs » et « confiance dans le groupe », en lien avec la problématique du mémoire. Les grandes catégories qui se sont finalement dégagées

concernent : les formes de légitimité du leader, les modalités de prise de décision et de partage des responsabilités, les mécanismes de coordination et d'anticipation collective, et enfin les tensions et limites du fonctionnement collectif en situation de terrain.

Le tout a été structuré sous forme de tableaux de codage, facilitant la comparaison entre les propos des différents profils interrogés (encadrants et non-encadrants) et leur mise en relation avec les observations issues du terrain. Ce travail a été mené dans une logique abductive, en réalisant des allers-retours entre les données empiriques et les concepts théoriques issus de la littérature, sans chercher à forcer l'analyse dans un cadre prédéfini. Afin d'illustrer le travail d'analyse effectué, un extrait du tableau de codage est présenté ci-dessous.

1. Des formes de leadership multiples au service du collectif		2. Prendre une décision : entre partage, responsabilité et urgence			3. Assurer la sécurité et la fluidité du groupe			4. Les limites du fonctionnement collectif : tensions, flous et déséquilibres		
1.1 Endosser le rôle de leader : coordonner, sécuriser, décider	1.2 Ce qui fonde la légitimité d'un leader en canyoning	1.3 Un leadership partagé selon les situations	2.1 Co-construire la décision ou l'assumer seul : des modalités situées	2.2 Trancher en cas d'urgence : une autorité nécessaire ?	2.3 Répartir les rôles et les responsabilités selon le type de groupe	3.1 Anticiper pour prévenir : préparer, évaluer, ajuster	3.2 Détecter les signaux d'alerte pour éviter les blocages	3.3 Maintenir le lien et la communication pour faire tenir le collectif	4.1 Gérer les désaccords sans rompre le collectif	4.2 Des responsabilités diffusées en leadership clair
Je planifie, je coordonne, je mobilise les élèves, et je cherche les cadres diplômés (Thomas)	« Je pense que la décision doit incomber au plus diplômé de la sortie. » (Thomas)	« le leadership peut exister à plusieurs niveaux : on peut être leader sur l'organisation d'une sortie, sur la gestion d'un obstacle technique, sur... »	« ce sont des petites décisions, mais en général on en discute ensemble avant. » Camille	« la décision doit incomber au plus diplômé de la sortie. » Thomas	dans ce type de groupe, entre copains, les discussions sont plus collégiales Joseph	Gérer tout ça en amont, c'est essentiel. Joseph	« Le 3 par 3 permet de prendre une décision la plus neutre possible. » Manon	« Entre nous, on se fait confiance les uns les autres, y'a pas de souci. Donc si quelqu'un avait réussi à débouler la situation, même... »	Si un des deux dit que c'est plus prudent de sortir, on sort Joseph	Risque de pas avoir de structure ou de leadership dissolution de responsabilité Joseph
« Dans une situation d'urgence, on peut revenir sur le cadre qui décide et il ne demande pas l'avis des gens. » (Alexandre)	« [...] le cadre diplômé sera le chef ultime. » Léo	« si quelqu'un d'autre veut évaluer, on en parle. On essaie de se répartir les rôles selon les envies et les compétences de chacun. »	« il était en soutien, il était d'accord. » Manon	« Et s'il y a un problème, c'est lui (le cadre) qui décide. » Léo	lorsqu'on est cadre principal sur un stage, c'est de dispatcher un petit peu les responsabilités, que tout le monde, au niveau de... il intervient sur l'organisation, donne des indications, et participe à la gestion de la sécurité du groupe. Joseph	dés lors que tu encadres, c'est toi qui prepares ta sortie Joseph	« C'était stressant oui, mais pas qu'un peu [...] il fallait réussir à ne pas montrer qu'il y avait un souci. » (Alexandre)	« Je pense que c'est d'abord la communication avec le groupe. [...] Même si les participants ne connaissent pas la discipline, leurs... »	on va vers plus de sécurité plutôt que vers plus de risque. Joseph	« Quand plusieurs prennent des initiatives sans concertation, ça crée de la confusion. » (Manon)
« Il fallait réussir à ne pas montrer qu'il y avait un souci. » (Alexandre)	« ça peut (être le leader) aussi être celui qui organise la sortie. Il peut organiser la sortie sans être cadre. » Manon		C'est une forme de co-gestion, mais avec des rôles distincts. Joseph	il fallait se décider rapidement, l'orange arrivait donc j'ai pris le leadership sans poser de questions Joseph	Trois signaux négatifs, pour moi, ça devient un seuil critique. Joseph	Gérer tout ça en amont, c'est essentiel. Joseph	« Il ne faut pas enchaîner les petits soucis Joseph	« Partager les avis, confronter les expériences, et prendre la décision la plus sécuritaire. » Julien	« C'était stressant oui, mais pas qu'un peu [...] il fallait réussir à ne pas montrer qu'il y avait un souci. » (Alexandre)	lorsqu'on a plusieurs copains qui sortent ensemble sans avoir clarifié qui encadre, là le leadership n'est pas réparti. Du coup, personne... Si le leadership n'est pas...
« Celui qui organise la sortie peut être écouté, sans être cadre. » (Manon)	Comme j'étais le plus diplômé, c'est moi qui ai pris le leadership sur le groupe Joseph				présence complémentaire. Joseph	il faut avoir identifié à l'avance une alternative Joseph	« On s'est vraiment posé la question, car il ne bougeait plus, il s'est même mis à pleurer. Pendant un bon quart d'heure, on ne savait pas on est en permanence en train de checker les copains pour s'assurer qu'ils sont bien longés, que tout va bien Joseph	« Même si ça prend cinq minutes, ça peut permettre de gagner du temps ensuite, ou même d'éviter un... »	« Un cadre a voulu me forcer à passer dans l'actif [...] mais je n'étais pas capable. Le cadre n'a pas aimé. » (Manon)	Si le leadership n'est pas...
« Il ne faut pas qu'il y ait six leaders dans un groupe de six. » (Julien)	Donc effectivement, il faut que le leader soit clairement identifié. Joseph				il faut déléguer certaines responsabilités à des personnes précises, avec des consignes claires Joseph		« Il faut un cadre référent, qui sait ce qu'il fait, mais aussi une bonne communication dans le groupe. Les deux sont... »	« La communication, ce n'est pas forcément super développé. [...] La façon de parler à un groupe, on passe simplement à côté. »		au final, personne ne prend en charge, ce qui peut poser problème. Joseph
« C'est le DE (Diplômé d'État) qui décide tout en fait. Il choisissait les canyons en fonction de la météo, du nombre de participants... »							« Il faut comprendre, se mettre à la place de celui qui a un problème, comprendre ce qu'il peut ressentir et être capable de le rassurer. »			Je n'étais pas leader, c'était un collègue qui était aussi cadre Joseph
										« Il ne faut pas qu'il y ait six leaders dans un groupe de six. » (Julien)

Figure 3 : extrait du tableau de codage final utilisé dans cette recherche

L'autoethnographie a également nourri le codage, en apportant un éclairage complémentaire sur des dimensions souvent peu verbalisées dans les entretiens, comme les ajustements implicites, les silences significatifs ou les micro-gestes révélateurs de rapports de pouvoir ou de coopération. Ce croisement des sources permet d'enrichir la compréhension du terrain tout en assurant une triangulation méthodologique, gage de rigueur dans une recherche qualitative.

Résultats

Dans le cadre de ce mémoire, l'objectif est de comprendre comment les décisions sont prises et comment se construit la coordination collective dans un environnement à la fois incertain, technique et potentiellement risqué, comme celui du canyoning. Cette pratique de pleine nature, bien que structurée par certaines règles de sécurité, repose souvent sur des formes d'organisation informelles, notamment lorsque les groupes sont composés de pratiquants autonomes. Cela pose la question du leadership, de la répartition des responsabilités et de la manière dont les membres d'un groupe gèrent ensemble les aléas rencontrés sur le terrain.

La problématique qui guide ce travail est la suivante : qui décide, comment, et selon quelles logiques, dans un collectif engagé dans une activité de canyoning ? Elle interroge à la fois les figures du leader, les formes de décision partagée, et les mécanismes de régulation collective, en s'appuyant sur un terrain original et peu exploré dans les recherches en management ou en sociologie des organisations.

Les résultats présentés ici reposent sur l'analyse de dix entretiens semi-directifs ainsi que sur un travail d'autoethnographie, mené au fil de plusieurs sorties.

La restitution des résultats s'organise en trois grands axes. Le premier s'attache à comprendre les figures du leadership qui émergent dans ces collectifs, entre légitimité formelle et reconnaissance implicite. Le second explore les modalités de prise de décision dans l'action, entre anticipation, évaluation des risques et ajustements en situation. Enfin, le troisième axe porte sur les ressorts de la coordination collective, en analysant les dynamiques de communication, de confiance mutuelle et de structuration des rôles.

Une dernière partie viendra ensuite ouvrir la réflexion sur les limites du fonctionnement collectif, à travers l'analyse des flous de responsabilité, des désaccords ou encore des zones de tension identifiées dans les discours.

1. Des formes de leadership multiples au service du collectif

1.1 Endosser le rôle de leader : coordonner, sécuriser, décider

Dans la pratique du canyoning, le rôle de leader émerge régulièrement, qu'il soit attribué formellement ou assumé de manière implicite. Cette fonction s'incarne essentiellement dans trois dimensions : la coordination du groupe, la sécurisation des participants, et la prise de décision en situation incertaine.

Dans les contextes d'encadrement formel, comme les sorties en club ou en milieu scolaire, ce rôle est clairement identifié. Il s'agit alors d'assurer le cadre, de planifier les étapes, de répartir les rôles, et surtout de garantir la sécurité de chacun. Comme le formule Thomas : « Je planifie, je coordonne, je mobilise les élèves, et je cherche les cadres diplômés » Dans ce type de configuration, le leader est donc aussi celui qui organise la sortie, structure l'expérience collective, et devient le point d'appui du groupe.

Cependant, ce rôle peut également s'imposer dans l'action, lorsqu'un déséquilibre survient, ou face à un imprévu. Alexandre, confronté à une situation critique, explique : « Dans une situation d'urgence, on peut revenir sur le cadre qui décide et il ne demande pas l'avis des gens ». Cette position de décision rapide et unilatérale est alors perçue comme nécessaire, voire protectrice, dans un environnement où l'exigence technique et le risque sont réels. Il ajoute : « Il fallait réussir à ne pas montrer qu'il y avait un souci », soulignant ainsi que la prise de décision s'accompagne aussi d'une gestion de la dimension émotionnelle du groupe. Dans des groupes de pairs plus expérimentés par exemple, le rôle de leader se manifeste souvent de manière moins visible, mais demeure présent. Manon précise par exemple : « Celui qui organise la sortie peut être écouté, sans être cadre. » L'investissement en amont, la préparation logistique, ou la connaissance du parcours peuvent suffire à créer une forme d'autorité reconnue, même sans légitimité formelle. Julien, de son côté, résume cette tension en affirmant qu' « il ne faut pas qu'il y ait six leaders dans un groupe de six », reconnaissant néanmoins qu'il faut toujours une personne identifiée comme responsable.

Enfin, dans les groupes encadrés par un cadre diplômé, ce rôle prend un caractère plus normatif. Lucas, déclare : « C'est le DE (Diplômé d'État) qui décide tout. Il choisissait les canyons en fonction de la météo, du nombre de participants... ». La responsabilité technique est alors

pleinement assumée par une personne identifiée, qui se trouve en première ligne pour garantir le bon déroulement de l'activité.

Endosser le rôle de leader, dans le cadre du canyoning, implique donc une série de responsabilités techniques, logistiques et relationnelles. Il ne s'agit pas seulement de guider, mais bien de porter, souvent sans l'avoir explicitement choisi, une part importante de la sécurité collective et de l'équilibre du groupe. La fonction, bien que parfois diffuse, reste indispensable à la fluidité et à la fiabilité de l'action en terrain incertain.

1.2 Les fondations de la légitimité d'un leader en canyoning

La légitimité d'un leader dans un collectif de canyoning ne repose pas sur un critère unique, mais sur un faisceau de repères souvent implicites. Le diplôme, l'expérience de terrain, la posture relationnelle ou encore le rôle joué en amont de la sortie sont autant de facteurs qui contribuent à construire une autorité reconnue (ou non) par le groupe.

Le diplôme constitue un premier repère évident. Il symbolise une compétence validée, notamment en matière de sécurité. C'est souvent vers le cadre diplômé que le groupe se tourne lorsqu'un choix doit être tranché. Thomas estime par exemple que « la décision doit incomber au plus diplômé de la sortie. », soulignant ainsi la place structurante de la qualification dans les sorties à responsabilité. Léo de son côté, indique « (...) le cadre diplômé sera le chef ultime. ».

Mais la reconnaissance du leader dépasse largement la simple question de diplôme. L'expérience répétée dans des contextes variés renforce la crédibilité perçue par les membres du groupe. Joseph affirme ainsi : « je ne pars pas avec d'autres cadres que je ne considère pas carrés techniquement », illustrant le fait que la légitimité repose aussi sur des critères informels mais stricts de fiabilité. Le calme en situation extrême, la capacité à anticiper, à lire les signaux du groupe, ou à formuler des consignes claires, sont souvent cités comme des éléments fondamentaux. J'ai moi-même observé que, dans certaines sorties, une personne pouvait être spontanément écoutée parce qu'elle inspirait confiance, et non parce qu'elle avait un rôle formel. Le charisme discret, la capacité d'écoute et la cohérence dans les décisions pèsent autant, sinon plus, que la reconnaissance institutionnelle. J'ai vécu des situations où ma propre légitimité s'est construite à travers la gestion de moments d'incertitude. Lors d'une sortie avec un groupe, nous avons perdu l'itinéraire de retour. J'ai dû improviser un chemin de descente, dans un contexte de désaccord. Une participante voulait continuer

à monter, mais j'ai choisi de faire redescendre le groupe. À ce moment-là, je n'étais le cadre officiel de la sortie, j'assumais plutôt un rôle de soutien, mais j'ai senti que le fait d'assumer une décision claire, même si elle n'était pas partagée, avait renforcé ma position aux yeux des autres. C'est ce type de prise d'initiative, conjugué à une posture posée, qui contribue selon moi à construire une légitimité dans l'action.

Parfois, c'est l'implication en amont qui donne une forme d'autorité naturelle. Manon explique qu'une personne peut être écoutée et considérée comme leader dans un groupe, au-delà des compétences ou du diplôme : « ça peut aussi être celui qui organise la sortie. Il peut organiser la sortie sans être cadre. ». Cette reconnaissance par l'engagement et la préparation est fréquente dans les groupes où les rôles ne sont pas explicitement définis, mais où chacun sait qui a fait quoi.

La légitimité d'un leader en canyionisme est donc fondée à la fois sur des repères visibles (diplôme, ancienneté, rôle logistique) et sur des dimensions plus diffuses : la confiance, la posture, la capacité à agir sans imposer. Elle se tisse dans l'interaction et l'expérience, et reste toujours ouverte à réévaluation selon le contexte.

1.3 Un leadership partagé selon les situations

Dans les groupes de pratiquants expérimentés, le leadership n'est pas nécessairement incarné par une seule personne. Il peut se déplacer d'un membre à l'autre en fonction des compétences mobilisées, des enjeux du moment ou du type d'obstacle rencontré. Ce fonctionnement repose sur une forme de répartition souple et tacite des rôles, construite sur la connaissance mutuelle et la reconnaissance des savoir-faire spécifiques. Manon explique par exemple que « le leadership peut exister à plusieurs niveaux : on peut être leader sur l'organisation d'une sortie, sur la gestion d'un obstacle technique, sur la prise de décision. Il peut même y avoir un leader sur les aspects environnementaux ». Cette capacité à ajuster la distribution des responsabilités en fonction des besoins du groupe permet de gagner en efficacité et en fluidité. Une personne peut prendre la tête pour poser un rappel, une autre assurer la navigation ou gérer le rythme. La logique est fonctionnelle plus qu'hierarchique.

J'ai moi-même participé à des sorties où l'un des membres prenait le lead sur le franchissement d'un passage d'eau technique, tandis qu'un autre coordonnait la progression générale. Ce mode de fonctionnement n'est possible que si les participants se font mutuellement confiance,

reconnaissent les compétences des autres et acceptent de ne pas tout contrôler. Cela suppose aussi une certaine humilité, tant individuelle que collective. Dans ce type de dynamique, l'organisation repose moins sur une hiérarchie figée que sur une alternance fluide des rôles selon les contextes. Camille souligne que « si quelqu'un d'autre veut équiper, on en parle. On essaie de se répartir les rôles selon les envies et les compétences de chacun. ». Joseph décrit bien ce fonctionnement lorsqu'il parle d'« une forme de co-gestion, mais avec des rôles distincts », soulignant que cette coopération repose sur une complémentarité plus que sur une égalité stricte.

Ce type de leadership distribué est particulièrement valorisé dans les collectifs informels, où chacun peut trouver sa place sans devoir revendiquer une autorité constante. Toutefois, cette souplesse a ses limites. En cas de situation critique ou d'incertitude, une prise de lead claire peut s'imposer. Comme le souligne Joseph : « Comme j'étais le plus diplômé, c'est moi qui ai pris le leadership sur le groupe. » Il ajoute : « il faut que le leader soit clairement identifié », rappelant qu'une hiérarchie fonctionnelle reste nécessaire, ne serait-ce que temporairement.

Ce modèle de leadership partagé s'appuie donc sur une intelligence collective, dans laquelle l'autorité est fonctionnelle, temporaire et toujours négociable. Il permet d'adapter les prises de décision et la coordination du groupe en fonction des situations rencontrées, tout en favorisant une implication active de chacun.

Ce fonctionnement fondé sur la confiance et la répartition souple des rôles suppose cependant une forme d'accord implicite entre les membres du groupe. Or, cette co-construction du leadership n'est pas toujours évidente, notamment lorsqu'il s'agit de prendre une décision qui engage la sécurité de tous. Qui décide, et selon quelles logiques ? La partie suivante s'attache à comprendre les logiques de partage de décision.

2. Prendre une décision : entre partage, responsabilité et urgence

2.1 Co-construire la décision ou l'assumer seul : des modalités situées

La prise de décision en canyoning ne suit pas un modèle unique. Selon la nature du groupe, le niveau d'urgence ou encore le type de sortie, elle peut être discutée collectivement ou prise de manière unilatérale par une personne reconnue comme compétente. Cette variabilité renvoie à des

logiques situées, dans lesquelles l'équilibre entre participation du groupe et autorité décisionnelle se construit au cas par cas.

Dans les groupes de participants expérimentés, la décision est souvent prise de manière partagée. Camille raconte par exemple que « ce sont des petites décisions, mais en général on en discute ensemble avant », soulignant un fonctionnement basé sur l'échange et la confiance mutuelle. Cette horizontalité est facilitée par le fait que chacun connaît les enjeux et peut anticiper les conséquences de ses choix. Je remarque aussi, à travers différentes expériences, que la décision se discute tant que les conditions le permettent, mais qu'en cas d'urgence, cette co-construction atteint ses limites. J'ai observé que ce fonctionnement collectif peut fonctionner de manière fluide lorsque les compétences sont réparties et reconnues. Lors d'une sortie entre cadres, nous avons ajusté le parcours sur place en fonction de la météo, chacun apportant des informations ou des propositions. La décision finale n'a pas été explicitement prise par l'un ou l'autre, mais s'est construite progressivement, dans l'échange.

Cependant, cette dynamique peut basculer lorsqu'un doute ou une tension apparaît. Certaines situations exigent une prise de position claire, rapide, parfois sans consultation préalable. Manon évoque une situation où elle a dû décider de passer hors actif sans consulter le cadre présent, expliquant qu'« il était en soutien, il était d'accord », mais que la décision a été assumée seule dans l'instant. Ce type de choix, bien qu'isolé, est perçu comme légitime dès lors qu'il est motivé par la gestion du risque et reconnu après coup.

Cette variabilité dans la manière de décider ne renvoie pas à un modèle hiérarchique ou démocratique figé, mais à une capacité du groupe à s'ajuster. Si la décision peut se construire collectivement dans des contextes ordinaires ou bien préparés, certaines situations de tension ou d'incertitude imposent une autre dynamique. Lorsqu'un danger est perçu, lorsqu'une personne hésite ou qu'un passage se complique, la nécessité de trancher rapidement devient centrale. C'est dans ces moments que la question de l'autorité décisionnelle prend tout son sens.

2.2 Trancher en cas d'urgence : une autorité nécessaire ?

Dans certaines situations, notamment en cas d'obstacle imprévu, de blocage ou de désorientation, le temps de la discussion disparaît. Le groupe attend alors qu'une personne prenne la décision. Ce basculement vers une forme d'arbitrage individuel semble non seulement accepté, mais

aussi nécessaire pour éviter une mise en danger ou une immobilisation collective. C'est souvent le cadre diplômé ou la personne perçue comme la plus expérimentée qui prend cette initiative. Thomas considère par exemple que « la décision doit incomber au plus diplômé de la sortie », surtout lorsque l'enjeu touche à la sécurité immédiate. Léo précise que « s'il y a un problème, c'est lui (le cadre) qui décidera. » Ce type d'arbitrage ne remet pas en cause le fonctionnement collectif dans son ensemble, mais il en constitue une limite pragmatique.

J'ai moi-même connu cette tension entre consultation et responsabilité directe. Lorsqu'une participante a souhaité poursuivre malgré la perte de repères sur le terrain, j'ai tranché seule en choisissant de faire redescendre le groupe. C'était un moment où l'écoute ne suffisait plus. La charge de la décision m'est revenue parce que je me sentais à la fois responsable et capable d'évaluer les risques sur le moment. Ce type de prise d'initiative, bien que ponctuel, est souvent validé après coup s'il est justifié et assumé. Il repose sur une forme d'autorité temporaire, fondée sur la capacité à agir vite et à protéger le collectif. Joseph raconte notamment une sortie marquée par un orage imminent : « il fallait se décider rapidement, l'orage arrivait, donc j'ai pris le leadership sans poser de questions. ».

Trancher en situation critique est donc une forme d'exception nécessaire à la dynamique collective. Elle rappelle que dans un environnement incertain, l'autonomie du groupe s'appuie parfois sur la clarté d'un appui ponctuel.

2.3 Répartir les rôles et les responsabilités selon le type de groupe

La manière dont les responsabilités sont distribuées dans un groupe de canyoning dépend fortement du cadre dans lequel s'inscrit la sortie : groupe scolaire, sortie fédérale, pratique autonome entre pairs. Joseph évoque « une forme de co-gestion, mais avec des rôles distincts », lorsque plusieurs cadres interviennent dans un cadre structuré. À chaque configuration correspond une organisation plus ou moins structurée des rôles.

Dans les groupes encadrés, les fonctions sont souvent prédéfinies. Le cadre diplômé assume la responsabilité principale de la sécurité, mais d'autres personnes peuvent occuper un rôle-clé sans avoir de légitimité formelle. C'est le cas de Thomas, qui précise : « Je planifie, je coordonne, je mobilise les élèves, je cherche les cadres. ». Même sans encadrer officiellement, il joue un rôle central dans la structuration de la sortie. Ce type de configuration repose sur une répartition anticipée, mais

souple. Joseph précise que « lorsqu'on est cadre principal sur un stage, c'est de dispatcher un petit peu les responsabilités, que tout le monde, au niveau de l'encadrement, prenne part à l'organisation. » L'organisation repose ici sur une répartition anticipée et fonctionnelle, fondée sur l'expérience et l'implication.

Dans des contextes plus horizontaux, comme les sorties autonomes entre pratiquants expérimentés, les rôles ne sont pas forcément assignés à l'avance, mais ils se négocient sur place, souvent de manière informelle. Manon souligne que « en sortie autonome, pas besoin (d'avoir de hiérarchie claire). Se présenter pour connaître les compétences de chacun est utile ». L'identification des savoir-faire de chacun devient alors une étape essentielle pour garantir la fluidité de l'action collective. La répartition repose moins sur une autorité déclarée que sur la reconnaissance mutuelle des compétences.

Cette reconnaissance ne dépend pas uniquement du diplôme. Léo indique par exemple que « si plusieurs cadres ont le même diplôme, on s'en remet à l'expérience », montrant que l'ancienneté ou la maîtrise perçue dans certaines situations peut primer sur la légitimité institutionnelle. De son côté, Manon ajoute que « celui qui organise la sortie peut être écouté, sans être cadre », soulignant le poids de l'implication et de l'investissement personnel dans la construction d'une forme d'autorité.

Joseph souligne que « Il faut déléguer certaines responsabilités à des personnes précises, avec des consignes claires », ce qui implique une attention constante à l'organisation même dans des groupes non hiérarchisés. Ces témoignages montrent que la répartition des rôles en canyoning est souple, mais non aléatoire. Elle s'appuie sur une lecture fine des compétences et sur une capacité à s'ajuster en fonction du contexte et des participants. L'organisation collective, pour être efficace, repose sur une combinaison de reconnaissance implicite, de communication initiale, et parfois, d'une forme de hiérarchie fonctionnelle. Quelles que soient les modalités de décision, elles visent toujours à assurer la sécurité et la fluidité du groupe. Cela passe d'abord par une bonne anticipation et une attention constante pendant la sortie.

3. Assurer la sécurité et la fluidité du groupe

3.1 Anticiper pour prévenir : préparer, évaluer, ajuster

Une part importante de la sécurité et de l'efficacité d'un groupe en canyoning se joue avant même l'entrée dans le canyon. La préparation en amont permet non seulement de planifier les aspects techniques et logistiques, mais aussi de poser un cadre commun qui limite les imprévus et réduit les tensions potentielles. Comme le souligne Joseph, « Gérer tout ça en amont, c'est essentiel. ».

Dans les groupes où les responsabilités sont partagées, cette préparation passe souvent par des échanges préalables, parfois informels, mais essentiels à la coordination. Camille explique que « souvent, ça commence sur WhatsApp. On discute pour voir qui participe, qui a du matériel ou pas ». Ces échanges permettent de prendre la mesure des attentes et des contraintes de chacun, et d'anticiper d'éventuels déséquilibres dans le groupe.

Lorsqu'il s'agit d'encadrer des personnes moins expérimentées, l'enjeu de la préparation devient encore plus fort. Clara souligne que « la préparation est essentielle. Il faut savoir où on entre, où on sort, combien de temps ça va durer », insistant sur la nécessité d'une lisibilité du parcours et d'une évaluation claire des capacités du groupe. Joseph rappelle également que « dès lors que tu encadres, c'est toi qui prépares ta sortie », insistant sur la responsabilité logistique qui incombe au leader.

Mais au-delà de la phase amont, l'anticipation se poursuit tout au long de la sortie. Clara évoque aussi « une bonne préparation en amont, poser un cadre clair avant la sortie, et surtout une communication fluide pendant ». Cette continuité entre préparation, adaptation sur le terrain et circulation de l'information permet au groupe de rester coordonné, même en cas d'imprévu. Cela suppose aussi d'avoir pensé à des solutions de repli : « Il faut avoir identifié à l'avance une alternative », explique Joseph. Anticiper, en canyoning, ce n'est donc pas seulement organiser ; c'est aussi créer les conditions d'une prise de décision partagée, lisible et réactive.

Mais anticiper ne suffit pas toujours. Une part importante de la sécurité repose aussi sur la capacité à repérer, en cours de progression, les signaux qui indiquent qu'un ajustement est nécessaire.

3.2 Détecter les signaux d'alerte pour éviter les blocages

Dans la pratique du canyoning, savoir anticiper les risques ne suffit pas : il faut aussi être capable d'identifier les signaux faibles ou ambigus en cours de progression. Ces signaux (fatigue, froid, baisse de vigilance, tension au sein du groupe) peuvent rapidement se transformer en blocages si personne ne les relève ni ne réagit. Julien évoque par exemple une situation critique : « On s'est vraiment posé la question, car il ne bougeait plus, il s'est même mis à pleurer. Pendant un bon quart d'heure, on ne savait pas comment le faire avancer. » Ce type de moment suspendu met en lumière la nécessité d'une lecture fine des états physiques et émotionnels des participants.

Joseph insiste sur l'importance de rester attentif aux signes de bascule : « Trois signaux négatifs, pour moi, ça devient un seuil critique. » Il évoque ainsi une vigilance cumulative, où plusieurs petites alertes (météo incertaine, fatigue d'un membre, tension dans le groupe) doivent être lues comme un ensemble menaçant la sécurité. Il ajoute : « il ne faut pas enchaîner les petits soucis », car c'est leur accumulation qui peut créer une situation de crise.

Dans les groupes expérimentés, cette attention se traduit par un contrôle mutuel permanent. « On est en permanence en train de checker les copains pour s'assurer qu'ils sont bien longés, que tout va bien », explique encore Joseph. Ce checking croisé renforce la sécurité collective tout en maintenant un niveau de conscience partagé des conditions.

Plusieurs pratiquants mentionnent une logique d'évaluation progressive des risques, parfois inspirée de la matrice dite « 3 par 3 », proposée par la Fédération Française de Spéléologie (disponible en [annexe 2](#)). Ce tableau invite à croiser les facteurs humains, les conditions météo et le site de pratique, pour décider de maintenir l'activité, d'envisager une alternative ou d'annuler. Bien que cette méthode soit rarement suivie de manière formelle, certains en appliquent les principes de manière intuitive. Joseph explique ainsi : « Trois signaux négatifs, pour moi, ça devient un seuil critique. » La grille de vigilance associée (disponible en [annexe 3](#)) permet ensuite d'adapter les comportements selon l'état du groupe et des conditions. Ce type d'outil contribue à structurer la prise de décision dans un cadre collectif.

Pour Manon, l'usage de cet outil permet de rationaliser ces signaux et de guider la prise de décision : « Le 3 par 3 permet de prendre une décision la plus neutre possible. » Même s'il n'est pas

toujours appliqué formellement, ce type de grille mentale contribue à poser un cadre dans l'analyse de la situation.

La gestion de ces signaux implique aussi une régulation émotionnelle. Alexandre revient sur une sortie difficile : « C'était stressant oui, mais pas qu'un peu (...) il fallait réussir à ne pas montrer qu'il y avait un souci. » La posture adoptée par le leader ou les cadres peut influencer fortement la dynamique du groupe. Être capable de contenir son stress ou de le transformer en action est une compétence essentielle dans les moments délicats, passant principalement par une dynamique relationnelle de confiance, que la communication rend possible tout au long de la sortie.

3.3 Maintenir le lien et la communication pour faire tenir le collectif

Dans un environnement exigeant comme celui du canyoning, la cohésion du groupe ne repose pas uniquement sur la technique ou l'expérience. Elle se construit et se maintient aussi à travers la qualité du lien entre les participants, porté en grande partie par la communication. Cette dernière permet de fluidifier les échanges, d'adapter l'organisation en temps réel, mais aussi de prévenir les blocages ou les tensions.

Lors d'une sortie avec un groupe de pratiquants peu expérimentés, j'ai senti que la communication allait être une clé majeure. Dès les premiers obstacles, j'ai tenté d'instaurer un rythme de dialogue régulier, en expliquant chaque étape, en posant des questions ouvertes. Cela a facilité l'engagement de chacun, et permis de désamorcer un moment de doute lorsque l'un des participants a hésité sur une descente. C'est dans ces moments que j'ai pris conscience que maintenir le lien verbal permettait de renforcer la cohésion et d'éviter les tensions latentes. Julien insiste sur ce point central : « Je pense que c'est d'abord la communication avec le groupe. (...) Même si les participants ne connaissent pas la discipline, leurs ressentis sont importants. » L'écoute des émotions et des perceptions, même informelles, participe à créer un climat de confiance qui renforce la capacité du groupe à s'autoréguler. Il ajoute : « Même si ça prend cinq minutes, ça peut permettre de gagner du temps ensuite, ou même d'éviter un accident. » Ce temps de parole ou d'ajustement est rarement du temps perdu. Il sert à aligner les attentes, à clarifier les décisions et à renforcer la coopération.

Mais communiquer ne signifie pas simplement échanger des informations techniques. Pour Alexandre, il s'agit aussi de créer une connexion humaine : « Il faut comprendre, se mettre à la place de celui qui a un problème, comprendre ce qu'il peut ressentir et être capable de le rassurer. » Cette

capacité à entrer dans le vécu de l'autre permet de désamorcer des situations de tension, d'éviter les surréactions et de maintenir un climat propice à la progression collective.

À l'inverse, un défaut de communication peut devenir un facteur de fragilisation du groupe. Alexandre relève que « la communication, ce n'est pas forcément super développé. La façon de parler à un groupe, on passe simplement à côté. » Ce manque d'explicitation, souvent lié à une formation technique qui néglige certaines compétences relationnelles, peut isoler certains membres ou générer des malentendus dans les moments sensibles. Le lien de confiance est aussi au cœur de cette dynamique. Julien témoigne : « Entre nous, on se fait confiance les uns les autres, y'a pas de souci. Donc si quelqu'un avait réussi à débloquer la situation, même sans avoir l'expérience, ça serait passé aussi. » C'est la relation plus que le statut qui rend certaines prises d'initiative légitimes et acceptées.

Enfin, plusieurs soulignent que la communication n'est efficace que si elle est combinée à une structure claire. Lucas affirme que « Il faut un cadre référent, qui sait ce qu'il fait, mais aussi une bonne communication dans le groupe. Les deux sont indispensables. » Cette articulation entre autorité posée et dialogue collectif apparaît comme une condition-clé pour faire tenir le groupe, dans sa diversité et ses contraintes.

4. Les limites du fonctionnement collectif : tensions, flous et déséquilibres

Si le fonctionnement collectif en canyoning repose largement sur la coopération, la répartition des rôles et la confiance mutuelle, les entretiens ont aussi révélé des tensions parfois implicites. Cette partie propose un regard complémentaire, en abordant des situations où le collectif s'essouffle, où les responsabilités deviennent floues, ou où les désaccords freinent l'action. Ces tensions, bien qu'occasionnelles, sont révélatrices de limites dans la gestion partagée, et posent la question de la clarté des rôles et de la reconnaissance des charges assumées.

4.1 Gérer les désaccords sans rompre le collectif

Le fonctionnement collectif repose sur une forme de coopération fluide, mais il peut être mis à l'épreuve lorsque surgissent des divergences d'appréciation. Les décisions à prendre ne sont pas toujours consensus, notamment lorsque la sécurité est en jeu. Dans ces moments-là, certains groupes adoptent une posture de prudence maximale. Joseph explique que « si un des deux dit que c'est plus

prudent de sortir, on sort », ajoutant que dans ces cas-là, « on va vers plus de sécurité plutôt que vers plus de risque ». Cette logique du moindre risque joue un rôle important dans les situations d'incertitude, où il s'agit d'éviter toute prise de décision hasardeuse.

Mais tous les désaccords ne se règlent pas aussi aisément. Il arrive que le stress ou la pression de groupe entrave l'expression des ressentis individuels. Alexandre raconte par exemple une situation tendue : « C'était stressant oui, mais pas qu'un peu (...) il fallait réussir à ne pas montrer qu'il y avait un souci. » Derrière une apparente cohésion, peuvent se dissimuler des tensions non verbalisées, des désaccords passés sous silence pour ne pas perturber la dynamique collective, et assurer un maximum de sécurité.

Parfois, le conflit peut aussi naître d'une mésentente entre l'encadrant et un participant, notamment lorsque la capacité individuelle est mal évaluée. Manon témoigne : « Un cadre a voulu me forcer à passer dans l'actif, mais je n'étais pas capable. Le cadre n'a pas aimé. » Cet exemple montre que la divergence d'appréciation des risques ou des compétences peut engendrer des tensions, voire de la défiance, si elle n'est pas discutée collectivement.

J'ai moi-même vécu une situation marquante lors d'une sortie avec plusieurs groupes. L'organisation était floue, chacun croyait que l'autre encadrerait, et j'ai été tiraillée entre différentes attentes. Une participante voulait continuer alors que j'estimais préférable de redescendre. J'ai pris la décision malgré son désaccord, mais avec une sensation d'inconfort et de solitude dans la prise de responsabilité. Ce moment a mis en évidence la difficulté de faire valoir son jugement dans un contexte de leadership diffus et de communication incertaine. Cela m'a appris qu'en l'absence d'un cadre décisionnel clair, le désaccord peut facilement mettre en péril la dynamique collective.

Les désaccords, lorsqu'ils sont mal gérés, mettent à l'épreuve la solidité du collectif. Mais lorsqu'ils sont reconnus et intégrés dans le processus de décision, ils peuvent aussi renforcer la cohésion en instaurant un climat de dialogue. Cela suppose toutefois une posture d'écoute et une capacité à intégrer la diversité des ressentis et des points de vue.

4.2 Des responsabilités diffuses en l'absence de leadership clair

Dans les pratiques collectives comme le canyionisme, l'absence de leadership clair ne signifie pas nécessairement l'anarchie, mais elle fragilise la cohérence du groupe, notamment dans les

moments qui exigent des décisions rapides ou des ajustements face à l'imprévu. Lorsque personne n'est explicitement désigné pour coordonner ou orienter, les responsabilités se diluent : chacun croit que l'autre va agir, et au final, personne ne prend l'initiative. Cette dynamique, que Joseph qualifie de « dilution des responsabilités », est particulièrement présente dans les groupes de pairs, où le cadre informel ou amical peut freiner la prise de position individuelle.

Ce flou décisionnel ne résulte pas d'un défaut de compétences, mais d'un manque de structuration. Sans repères clairs, le collectif fonctionne à l'économie, en s'appuyant sur une coopération implicite qui peut se révéler fragile dès qu'une situation complexe ou à risque survient. Le leadership devient alors flottant : plusieurs membres peuvent initier des actions, mais sans concertation, ce qui peut créer des injonctions contradictoires, des hésitations ou des actions parallèles non coordonnées. Comme le souligne Manon, « quand plusieurs prennent des initiatives sans concertation, ça crée de la confusion ».

Ce désordre silencieux peut aussi générer une forme de stress diffus. Les membres du groupe perçoivent qu'il y a un manque de direction, sans toujours l'exprimer ouvertement. Ils se trouvent alors dans une posture d'attente ou d'autocensure, où chacun évalue la légitimité d'agir sans oser s'imposer. Julien résume cela par une formule forte : « Il ne faut pas qu'il y ait six leaders dans un groupe de six », mettant en évidence le paradoxe d'un leadership trop fragmenté.

La solution ne réside pas nécessairement dans l'instauration d'un chef unique et permanent. Plusieurs témoignages montrent au contraire que le leadership peut être tournant, distribué ou partagé, à condition d'être clarifié, même brièvement, en amont ou en début de parcours. Ce qui importe, c'est que le groupe sache à qui se référer à chaque instant, sur chaque séquence critique. Cette clarification peut être informelle (un simple accord verbal, une répartition des rôles) mais elle doit exister pour permettre une prise de responsabilité effective.

En somme, un collectif sans leadership identifié fonctionne rarement de manière optimale, surtout lorsqu'il s'agit d'assurer la sécurité. Pour éviter que l'indécision ne devienne un risque en soi, il est essentiel que le rôle de coordination soit visible, reconnu et assumé, au moins de manière ponctuelle. C'est cette prise de position claire qui permet au groupe de s'appuyer sur un cadre, même temporaire, pour maintenir la cohérence de l'action.

Implications théoriques et managériales

Au terme de cette enquête sur les dynamiques de décision et de gestion collective dans la pratique du canyionisme, il apparaît que les processus d'organisation, de leadership et de régulation sont marqués par une forte variabilité, une adaptabilité contextuelle, et une co-construction permanente au sein du groupe. Le terrain exploré (celui d'un club de canyionisme) met en lumière la façon dont des collectifs parfois informels parviennent à maintenir la sécurité et l'efficacité malgré des conditions parfois complexes, en s'appuyant sur des ajustements continus, des signaux de faiblesse et une coordination souvent implicite.

Cette dernière partie vise à tirer les enseignements de cette recherche, à deux niveaux complémentaires. D'une part, cette partie examine les implications théoriques de la recherche, en identifiant comment les résultats obtenus permettent d'enrichir, de compléter ou de nuancer les modèles existants relatifs à la prise de décision, au leadership en contexte extrême et à la gestion collective. D'autre part, elle propose des implications managériales concrètes, sous forme de recommandations directement issues des observations de terrain, à destination de celles et ceux qui encadrent, organisent ou participent à des activités collectives en milieu contraint, qu'il s'agisse d'un cadre sportif, associatif ou professionnel.

Enfin, les limites de cette recherche seront explicitées, avant d'ouvrir sur plusieurs pistes de recherche qui prolongent les réflexions initiées ici.

1. Implications théoriques

1.1 Un leadership fonctionnel, distribué et contextuel

Les résultats de cette recherche révèlent un fonctionnement du leadership qui s'écarte des schémas classiques fondés sur l'autorité centralisée et stable. Dans les collectifs de canyionisme, le leadership se révèle souvent fonctionnel, c'est-à-dire exercé par la personne disposant à un moment donné de la compétence la plus adaptée à la situation. Il peut ainsi se déplacer au fil de la sortie, selon les obstacles à franchir, les besoins logistiques, ou encore l'état physique et émotionnel des participants. Ce mode de répartition dynamique rejoint les constats de Crosetti et Joye (2021), selon

lesquels la gouvernance en milieu de montagne repose sur des ajustements continus, ancrés dans une reconnaissance mutuelle des savoir-faire.

Cette forme de leadership distribué est également contextuelle : elle repose moins sur un statut préexistant que sur une légitimité construite dans l'action, parfois de manière implicite. Comme le montrent plusieurs témoignages (notamment ceux de Manon, Camille ou encore Thomas), le rôle de leader peut émerger de la préparation en amont, de la capacité à formuler des consignes claires, ou de la gestion d'un moment critique. Cette approche nuance les théories plus classiques du leadership en contexte extrême, comme celle proposée par Geier (2016), qui souligne la centralité d'un leader fort, stable et préparé à faire face à l'incertitude. Ici, au contraire, le leadership s'adapte, circule, et peut même se dissoudre temporairement lorsque les conditions le permettent.

Dans ce sens, les résultats enrichissent les perspectives actuelles en insistant sur le rôle de l'interaction située et de la co-construction de l'autorité, en contexte d'exposition au risque, où la confiance et la souplesse des rôles apparaissent comme des éléments structurants du collectif.

1.2 La décision en situation extrême : entre intuition partagée et ajustements collectifs

Les décisions prises en contexte de canyoning ne relèvent pas uniquement d'un raisonnement linéaire ou délibératif, tel que modélisé dans les approches classiques inspirées de la théorie du choix rationnel (Von Neumann et Morgenstern, 1944). Au contraire, les résultats empiriques montrent que la décision en situation contraignante repose souvent sur des ajustements progressifs, impliquant plusieurs membres du groupe, et combinant des éléments d'intuition, d'évaluation collective et de régulation émotionnelle.

Cette complexité décisionnelle rejoint les critiques formulées par Dane et Pratt (2007) ou Cossette (2015), qui insistent sur l'importance des processus intuitifs, surtout dans des contextes où le temps, l'information et les repères sont limités. Joseph, par exemple, décrit une logique de seuil : « Trois signaux négatifs, pour moi, ça devient un seuil critique. » Ce type de raisonnement rapide, ancré dans l'expérience évoque le fonctionnement des heuristiques telles que conceptualisées par Tversky et Kahneman (1974), mais dans un cadre collectif.

De plus, les décisions observées ne sont pas toujours prises par un leader identifié. Dans les sorties entre pairs, il peut s'agir d'une construction progressive, rendue possible par la communication

et la confrontation des ressentis. Manon souligne par exemple que « le 3 par 3 permet de prendre une décision la plus neutre possible », illustrant une tentative de rationalisation à partir d'un outil informel.

Ces observations prolongent les modèles tels que celui du “garbage can model” de Cohen et al. (1972), dans lequel les décisions émergent d'un enchevêtrement de flux (de problèmes, de solutions, d'acteurs) plutôt que d'une chaîne causale linéaire. Dans le canyionisme, c'est la mise en tension entre les éléments humains (expérience, émotions, fatigue), contextuels (météo, topographie) et relationnels (communication, confiance) qui produit une prise de décision située, où le groupe agit comme un acteur distribué.

1.3 Cohésion, communication et vulnérabilité du collectif

Les résultats montrent que le fonctionnement collectif repose sur un équilibre instable entre confiance mutuelle, communication continue et vigilance partagée. La fluidité apparente du groupe repose en réalité sur des efforts constants pour maintenir les liens, ajuster les positions et prévenir les malentendus. Ce constat fait écho aux travaux de Beauchamp et al. (2005), qui soulignent le rôle des dynamiques de communication dans la performance et la coordination au sein des équipes sportives.

La spécificité du canyionisme tient au fait que la communication ne peut jamais être considérée comme acquise. Elle doit être sans cesse réactivée, souvent de manière informelle, pour intégrer les ressentis, prendre en compte les signaux faibles et ajuster l'action collective. Julien rappelle à ce sujet : « Même si ça prend cinq minutes, ça peut permettre de gagner du temps ensuite, ou même d'éviter un accident. » Le fait de laisser un espace d'expression et d'échange permet d'anticiper les désaccords ou de désamorcer des tensions avant qu'elles ne se transforment en blocages.

Pourtant, cette cohésion reste fragile. Alexandre déclare : « La communication, ce n'est pas forcément super développé. La façon de parler à un groupe, on passe simplement à côté. » Cette remarque rappelle que les capacités relationnelles sont inégalement réparties et que la qualité des échanges peut directement affecter la coordination, la sécurité et le moral du groupe.

Ces constats nuancent les représentations idéalisées d'un collectif toujours soudé. Ils rejoignent l'idée que la cohésion est un processus à entretenir, à construire, parfois à réparer. Le collectif, dans le canyionisme, n'est jamais une donnée stable mais un équilibre dynamique, vulnérable aux tensions émotionnelles, aux asymétries de compétences ou aux imprécisions

communicationnelles. Cela invite à penser la coopération non comme un état, mais comme un travail continu d'ajustement relationnel et décisionnel.

1.4 Vers une lecture intégrative des dynamiques collectives en canyoning

Les résultats de cette recherche révèlent que la gestion d'un collectif en contexte contraint ne repose pas sur un schéma fixe, mais sur une articulation dynamique de plusieurs dimensions : reconnaissance des compétences, distribution souple du leadership, capacité d'anticipation, et régulation des tensions. Si chaque situation observée présente ses propres spécificités, des régularités émergent et permettent d'esquisser une lecture transversale des configurations collectives.

La nature du groupe (groupe scolaire, fédéral ou autonome), le degré d'expérience des participants, et la clarté du cadre organisationnel influencent fortement la manière dont les décisions sont prises et dont les rôles sont distribués. Dans les groupes expérimentés, le leadership est souvent tournant et fonctionnel, lié à la compétence du moment. À l'inverse, dans les groupes plus hétérogènes, une structuration plus claire est souvent nécessaire pour garantir la sécurité et la fluidité de la sortie.

On observe également que les collectifs les plus efficaces sont ceux qui intègrent plusieurs niveaux de vigilance : évaluation préalable, attention portée aux signaux faibles pendant l'action, et capacité à adapter rapidement les décisions en cas d'imprévu. La matrice dite « 3 par 3 », bien que rarement formalisée, apparaît ici comme un repère sous-jacent pour structurer cette vigilance. Elle incarne une forme de rationalité située, mobilisable dans l'action collective.

Enfin, ces dynamiques s'inscrivent dans une logique adaptative : plus que de suivre un modèle unique, les groupes efficaces ajustent continuellement leur fonctionnement, selon le contexte, les personnes présentes et les signaux perçus. Cette flexibilité repose sur un socle commun : la confiance, la communication, et la reconnaissance mutuelle. En ce sens, le fonctionnement collectif en canyoning pourrait être pensé comme un système adaptatif complexe, où la performance du groupe émerge de sa capacité à naviguer entre incertitude, répartition des rôles et régulation des tensions.

2. Implications managériales

Les résultats obtenus dans ce travail mettent en lumière des leviers concrets pour améliorer l'encadrement et la coordination dans des groupes évoluant en contexte contraint, notamment dans des pratiques sportives collectives comme le canyoning. À partir des observations et verbatims recueillis, trois grands axes de réflexion se dégagent, articulés autour de la clarification des rôles, de l'outillage de la décision, et de la qualité des interactions interpersonnelles.

2.1 Clarifier les rôles avant l'action

L'un des enseignements récurrents des entretiens porte sur la nécessité de définir clairement les rôles au sein du collectif dès la phase de préparation. Lorsque cette clarification n'est pas opérée, notamment dans les groupes autonomes, une forme de flottement décisionnel peut apparaître. Plusieurs situations relatées ont montré que l'absence de référent désigné ou d'un cadre reconnu générerait une dilution des responsabilités, au risque de créer des blocages ou des retards dans les décisions essentielles. Joseph, par exemple, résume bien cette problématique en expliquant que lorsque le leadership n'est pas précisé, « personne n'a la responsabilité du groupe, et on se retrouve avec des responsabilités un peu diffuses ».

Ce manque de repère collectif peut être d'autant plus problématique dans les contextes où les membres sont tous d'un niveau similaire ou se connaissent mal. Dans ces cas-là, les attentes implicites deviennent sources d'ambiguïtés. La désignation explicite d'un coordinateur, même temporaire, permet d'ancrer une dynamique plus lisible, sans pour autant rigidifier les relations. Elle offre un point d'appui en cas de doute ou de tension, et permet d'éviter que chacun agisse de manière isolée ou attende que d'autres prennent l'initiative. Julien résumait cette nécessité de façon imagée : « Il ne faut pas qu'il y ait six leaders dans un groupe de six ».

Cela suppose une anticipation dès la phase amont de la sortie, où le cadre, l'itinéraire et la répartition des tâches doivent être discutés collectivement. Clara insiste d'ailleurs sur ce point, en rappelant qu'« il faut savoir où on entre, où on sort, combien de temps ça va durer ». De même, Joseph affirme que « dès lors que tu encadres, c'est toi qui prépares ta sortie », soulignant le lien étroit entre coordination, responsabilité et anticipation. La préparation ne se limite donc pas à la logistique : elle constitue un moment structurant pour poser les bases d'une responsabilité partagée mais clarifiée.

2.2 Encadrer la prise de décision collective

Un autre enjeu central mis en évidence concerne les modalités de décision dans l'action. Si la décision collective reste souvent intuitive et sensible au contexte, certains outils peuvent jouer un rôle structurant, à condition d'être appropriés de manière souple. Parmi eux, la matrice dite « 3 par 3 » proposée par la Fédération Française de Spéléologie a été mentionnée comme un cadre de référence permettant de penser les risques et de les croiser avec différents paramètres (facteurs humains, météo, site) pour apprécier la situation dans sa globalité. Manon souligne par exemple que « le 3 par 3 permet de prendre une décision la plus neutre possible », ce qui montre la fonction régulatrice de cet outil dans les situations complexes ou émotionnellement chargées.

Bien que cette grille ne soit pas toujours utilisée formellement, ses principes sont intégrés de manière implicite par plusieurs pratiquants. Joseph, à titre d'exemple, évoque un « seuil critique » atteint lorsqu'il observe trois signaux négatifs cumulés, traduisant une logique d'évaluation progressive du risque : « Il ne faut pas enchaîner les petits soucis », affirme-t-il, rappelant que c'est leur accumulation qui crée la zone de danger. Ce type d'approche, inspirée de protocoles structurés mais adaptée à la réalité du terrain, permet d'éviter que la prise de décision ne repose uniquement sur l'intuition ou la dynamique du moment. Ces outils, sans être des prescriptions rigides, fonctionnent comme des repères partagés. Ils contribuent à poser un langage commun autour du risque, à objectiver les signaux faibles et à légitimer les décisions prises collectivement. Dans une sortie où la pression émotionnelle peut brouiller l'analyse rationnelle, ces cadres offrent un appui décisionnel et réduisent les conflits potentiels liés à des perceptions divergentes de la situation.

Plus largement, leur utilisation peut favoriser l'instauration d'une culture de vigilance partagée, où chaque membre du collectif se sent légitime pour alerter, interroger ou proposer des alternatives. Ainsi, encadrer la décision collective, ce n'est pas imposer une méthode unique, mais créer les conditions pour qu'elle se fasse de manière concertée, réfléchie, et sécurisée. C'est aussi reconnaître que dans les environnements à risque, la réactivité ne doit pas exclure la structuration. Une préparation minimale, des repères explicites, et une attention aux signaux faibles deviennent alors autant de leviers pour préserver l'efficacité et la cohésion du groupe.

2.3 Favoriser une culture de la communication et de la confiance

Enfin, les résultats soulignent l'importance déterminante de la communication dans la cohésion et la durabilité du collectif en contexte de pratique à risque. La fluidité des échanges, la capacité à exprimer ses ressentis et à entendre ceux des autres apparaissent comme des conditions essentielles au bon fonctionnement du groupe. Julien insiste à plusieurs reprises sur cette exigence, affirmant que partager les avis, confronter les expériences, et prendre la décision la plus sécuritaire constituent une base incontournable de l'action collective. Cette logique repose sur une posture d'écoute mutuelle, qui permet de mieux détecter les signaux faibles, d'éviter les interprétations erronées, et de réguler les tensions avant qu'elles ne s'installent.

Cependant, les témoignages révèlent aussi que cette culture ne va pas de soi. Alexandre indique que « la communication, ce n'est pas forcément super développé », pointant un déficit dans les compétences relationnelles observé même chez certains cadres aguerris. La technicité, si elle demeure indispensable, ne suffit pas à garantir la sécurité ni la fluidité du collectif. Elle doit être complétée par une attention accrue aux dynamiques humaines, aux émotions, et aux mécanismes de régulation implicites. La capacité à créer un climat d'échange sincère, où chacun peut s'exprimer sans crainte de jugement, devient une compétence à part entière dans l'encadrement sportif.

Dans cette optique, la reconnaissance du vécu subjectif des participants (y compris ceux qui ne sont pas en position d'encadrement) prend tout son sens. Encourager l'expression des ressentis, qu'ils concernent une appréhension, une fatigue ou un désaccord, c'est aussi reconnaître la valeur des savoirs situés. Cela favorise une vigilance partagée, dans laquelle chacun peut contribuer activement à la sécurité et à l'ajustement collectif.

Développer une culture de la communication passe aussi par des pratiques ritualisées d'échange. Le temps d'avant-sortie peut servir à poser les intentions, les craintes ou les limites de chacun. Le débriefing, quant à lui, joue un rôle central dans la consolidation de la confiance. En mettant en mots ce qui a été vécu, en nommant les tensions éventuelles et en identifiant les éléments à améliorer, il permet d'ancrer une forme de réflexivité collective. Cette réflexivité, devient un outil de pilotage pour les sorties futures, mais aussi un levier de développement pour les individus comme pour le groupe.

Ainsi, renforcer la communication au sein des collectifs en milieu à risque ne relève pas uniquement d'un objectif relationnel : c'est un impératif organisationnel, qui engage directement la qualité de la prise de décision, la réactivité face à l'imprévu, et la capacité à maintenir un cadre sécurisant, même dans les moments de tension. Ce constat plaide en faveur d'une formation plus complète à l'encadrement, intégrant explicitement les dimensions intersubjectives, émotionnelles et collectives du travail en groupe.

Conclusion

Ce mémoire avait pour ambition d'explorer les mécanismes de prise de décision et de gestion collective dans un contexte singulier : celui du canyoning en milieu associatif et autonome. En partant du terrain (à travers des entretiens qualitatifs et une approche auto-ethnographique), il s'agissait d'identifier qui décide, comment les rôles se structurent, et comment le collectif se maintient ou se réajuste dans des situations parfois critiques.

Les résultats ont mis en évidence la diversité des configurations possibles : tantôt une coordination explicite et hiérarchisée, tantôt un leadership distribué et fluide, adapté aux compétences et à l'expérience de chacun. La légitimité du leader, dans ce type de groupe, repose rarement sur son statut formel seul. Elle se construit plutôt dans l'action, à travers la posture adoptée, la préparation anticipée, la qualité de la communication et la capacité à assumer des décisions dans des environnements incertains. Si certains outils comme la matrice 3x3 peuvent servir de cadre d'aide à la décision, ils n'ont de sens qu'intégrés dans une culture du dialogue, de la vigilance partagée et de la co-responsabilité.

Ce travail met également en lumière les tensions latentes qui accompagnent ces dynamiques collectives. La dilution des responsabilités, les désaccords implicites, ou encore la difficulté à assumer un rôle de leader sont autant de fragilités qui traversent ces groupes. C'est dans cette ambivalence (entre autonomie et coordination, entre spontanéité et structuration) que se joue une grande part de la gestion collective en canyoning.

Sur le plan théorique, cette recherche permet de confronter les apports issus des travaux sur la décision en contexte extrême, le leadership situationnel et les logiques de coopération à un terrain peu exploré en sciences sociales : les sports de pleine nature et notamment le canyoning. Elle invite à penser autrement la décision, non plus comme un acte isolé, mais comme un processus relationnel, distribué et incarné dans le vécu du groupe.

Sur le plan pratique, les implications managériales suggèrent la nécessité de mieux former les encadrants à la communication, à l'anticipation collective et à la gestion des conflits implicites. Instaurer des temps d'échange, clarifier les rôles en amont, et développer des outils d'aide à la régulation peuvent contribuer à renforcer la sécurité et la fluidité de l'action, sans pour autant alourdir le cadre informel qui fait aussi la richesse de ces pratiques.

Comme tout travail de recherche, ce mémoire comporte des limites : un terrain restreint à un seul club, une analyse centrée sur la parole des encadrants et pratiquants expérimentés, et une démarche qualitative qui ne prétend pas à l'exhaustivité. Il ouvre néanmoins plusieurs perspectives : approfondir les situations de tension ou de conflit, étudier d'autres formes de collectifs sportifs en milieu contraint, ou encore interroger les évolutions du leadership dans les pratiques autonomes en pleine nature.

Finalement, ce mémoire propose une lecture du canyoning comme espace d'expérimentation collective, où se négocient en permanence les équilibres entre décision, sécurité et cohésion. Un lieu où le groupe devient à la fois ressource, contrainte, et support de régulation, au service d'une aventure partagée.

Bibliographie

Allain, P. (2013) 'La prise de décision : aspects théoriques, neuro-anatomie et évaluation', *Revue de neuropsychologie*, 5(2), pp. 69–81. <https://doi.org/10.1684/nrp.2013.0257>.

Beauchamp, M.R., Maclachlan, A. and Lothian, A.M. (2005) 'Communication Within Sport Teams: Jungian Preferences and Group Dynamics', *The Sport Psychologist*, 19(2), pp. 203–220. <https://doi.org/10.1123/tsp.19.2.203>.

Bishop, S.L. (2004) 'Evaluating Teams in Extreme Environments: From Issues to Answers'. *Aviation, Space and Environmental Medicine*. 75(7), 14-21.

Brandão, A., Vasconcelos-Raposo, J., & de Jesus, S. (2018) 'Risks in adventure sport activity: Which risks are perceived by experienced canyoneers?', *Journal of Physical Education and Sport*, 18 (1), pp. 126–132.

Butler, J.V., Guiso, L. and Jappelli, T. (2013) 'The role of intuition and reasoning in driving aversion to risk and ambiguity', *Theory and Decision*, 77(4), pp. 455–484. <https://doi.org/10.1007/s11238-013-9407-y>.

Cohen, March & Olsen (1972) 'A garbage can model of organisational choice', 17(1), pp. 1–25.

Cossette, P. (2015) 'Heuristics and cognitive biases in entrepreneurs: a review of the research', *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 27(5), pp. 471–496. <https://doi.org/10.1080/08276331.2015.1105732>.

Crosetti, A. and Joye, J.-F. (2021) 'La montagne et la gestion collective des biens : quelles influences ? quelles interactions ?', *Journal of Alpine Research* [Preprint], (109–1). <https://doi.org/10.4000/rga.8663>.

Dane, E. and Pratt, M.G. (2007) 'Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making', *Academy of Management Review*, 32(1), pp. 33–54. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682>.

Demaizière, F. and Narcy-Combes, J.-P. (2007) 'Du positionnement épistémologique aux données de terrain', *Recherches en didactique des langues et des cultures*, 4(4). <https://doi.org/10.4000/rdlc.4850>.

Drevon, E., Maurel, D. and Dufour, C. (2018) 'Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature', *Documentation et bibliothèques*, 64(1), p. 28. <https://doi.org/10.7202/1043720ar>.

Fédération Française de Spéléologie (2024) *Manuel technique de Canyoning*. 2e edn.

Geier, M.T. (2016) 'Leadership in Extreme Contexts', in Hannah, S.T., Parry, K.W. (eds) *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Edited by Day, D.V. Oxford: Oxford University Press, pp. 613-636. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.030>

Koshy, G.J., April, K.A. and Dharani, B. (2020) 'Intuition and Decision-Making: Business and Sports Leaders'. *Effective Executive*. 23(2), 31-65.

Locander, D.A., Mulki, J.P. and Weinberg, F.J. (2014) 'How Do Salespeople Make Decisions? The Role of Emotions and Deliberation on Adaptive Selling, and the Moderating Role of Intuition', *Psychology & Marketing*, 31(6), pp. 387–403. <https://doi.org/10.1002/mar.20702>.

Pomfret, G. and Bramwell, B. (2016) 'The characteristics and motivational decisions of outdoor adventure tourists: a review and analysis', *Current Issues in Tourism*, 19(14), pp. 1447–1478. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.925430>.

Reddick, C.G. (2002) 'Testing Rival Decision-Making Theories on Budget Outputs: Theories and Comparative Evidence', *Public Budgeting & Finance*, 22(3), pp. 1–25. <https://doi.org/10.1111/1540-5850.00078>.

Resnik, D.B. (2017) 'The Role of Intuition in Risk/Benefit Decision-Making in Human Subjects Research', *Accountability in Research*, 24(1), pp. 1–29. <https://doi.org/10.1080/08989621.2016.1198978>.

Léo, H. (1947) *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Macmillan.

Stanczyk, A., Foerstl, K., Busse, C. et Blome, C. (2015) 'Global Sourcing Decision-Making Processes: Politics, Intuition, and Procedural Rationality', *Journal of Business Logistics*, 36(2), pp. 160–181. <https://doi.org/10.1111/jbl.12090>.

Steen, J., Ford, J.A. and Verreynne, M.-L. (2017) 'Symbols, Sublimes, Solutions, and Problems: A Garbage Can Model of Megaprojects', *Project Management Journal*, 48(6), pp. 117–131. <https://doi.org/10.1177/875697281704800609>.

Tjosvold, D. (2008) 'The conflict-positive organization: it depends upon us', *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), pp. 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>.

Tversky, A. and Kahneman, D. (1974) 'Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases', *Science*, 185 (4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Van Hoorebeke, D. (2019) 'Stratégies de réduction des biais de la décision collaborative à distance, vers une auto-régulation émotionnelle. Revue, clarification de la littérature et extension', *Management international*, 23, pp. 12–26. <https://doi.org/10.7202/1068532ar>.

Von Neumann et Morgenstern (1944) *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Weber, E.U. and Hsee, C.K. (2000) 'Culture and Individual Judgement and Decision Making', 49(1), pp. 32–61.

Annexes

Annexe 1 : guide d'entretien

Phases	Questions principales	Temps	Questions de relances /d'apprentissage	Thèmes	Sous-thèmes	Objectifs	
	Peux-tu te présenter ? Ainsi que ton expérience ?						
Phase d'introduction	1. Depuis quand pratiques-tu le canyoning ou la spéléologie ?	5 min	Tu participes plutôt aux sorties canyon, spéléo, ou les deux ?	Introduction de l'entretien	Profil et expérience	Situer l'interviewé-e dans le groupe et créer une relation de confiance	
	2. Comment as-tu découvert le club du Vallespir et qu'est-ce qui t'a motivé à le rejoindre ?		Est-ce que ton rôle a évolué depuis ton arrivée ?				
	3. Quel est ton rôle ou ton implication actuelle dans le club (encadrement, participation, etc.) ?		Est-ce que tu te sens à l'aise pour t'exprimer dans le groupe pendant une sortie ?		Relation au collectif		
	4. As-tu déjà participé à l'organisation ou à la préparation de sorties ?						
	5. Peux-tu me décrire une sortie marquante à laquelle tu as participé, et pourquoi elle t'a marqué-e ?		Qu'est-ce qui, selon toi, a contribué à cette dynamique ? Est-ce que tout le monde a pu donner son avis ?				
Phase de centrage du sujet	6. Lors d'une sortie canyon ou spéléo, comment se décide généralement l'organisation du groupe, en amont de la sortie (répartition des rôles, gestion du matériel, choix du parcours) ?	5 min	Qui décide de quoi ? Est-ce anticipé ou plutôt décidé sur place ?	Organisation et modes de fonctionnement du groupe	Répartition des rôles	Amorcer la réflexion sur les dynamiques collectives	
	7. As-tu déjà vécu une situation où la façon de décider dans le groupe t'a paru efficace ou, au contraire, peu efficace ?		Qu'est-ce qui, selon toi, a bien (ou mal) fonctionné ?		Processus de prise de décision en sortie		
	8. Et penses-tu qu'il est important d'avoir une personne clairement identifiée comme "leader" dans une sortie ? Pourquoi ?		Est-ce que ça aide à mieux gérer le groupe ou pas forcément ?		Rapport à la notion de leadership		Identifier les pratiques habituelles de décision
Phase d'apprentissage	9. Et dans une situation imprévue (météo, incident matériel, hésitation sur l'itinéraire...), comment se prennent les décisions dans le groupe ?	10 min	Ya-t-il une discussion ? Est-ce qu'une personne prend naturellement les choses en main ?	Expérience concrète de la prise de décision et de la gestion collective	Réaction face aux imprévus	Comprendre les logiques concrètes de décision en situation	
	10. As-tu déjà vu des désaccords ou conflits dans le groupe concernant une décision à prendre ? Comment cela s'est-il résolu ?		Qui a tranché ? Comment les rôles ou avis ont été pris en compte ?		Conflits et désaccords		
	11. Qu'est-ce qui, selon toi, fait qu'une personne est écoutée et considérée comme leader dans le groupe ?		Est-ce lié à l'expérience, au diplôme, au caractère, à la façon de parler ?		Formes de légitimité du leadership		
	12. Est-ce que tu as déjà eu l'occasion de prendre une décision importante pour le groupe pendant une sortie ?		Dans quel contexte ? Comment tu l'as vécu ?		Expériences personnelles de décision		Identifier les critères d'autorité ou d'écoute
	13. Selon toi, qu'est-ce qui permet d'assurer la sécurité du groupe dans la prise de décision ?		Plutôt un cadre clair, une personne référente, ou une bonne communication collective ?				
	14. Est-ce que tu penses qu'il faut toujours une hiérarchie claire en sortie, ou est-ce qu'un fonctionnement plus collectif peut suffire ?		Dans quelles situations l'un ou l'autre te semble plus adapté ?		Sécurité et régulation collective		
Phase de conclusion	15. Est-ce que tu as quelque chose à rajouter ou est-ce que tu penses qu'il y a d'autres points à aborder ?	2 min	Tu peux aussi me dire si tu as des souvenirs particuliers, des conseils, ou une vision personnelle sur la manière dont un groupe devrait fonctionner en canyoning.	Conclusion de l'entretien	Ressentis personnels	Clore l'entretien en laissant la parole libre	

Annexe 2 : matrice de décision « 3x3 »

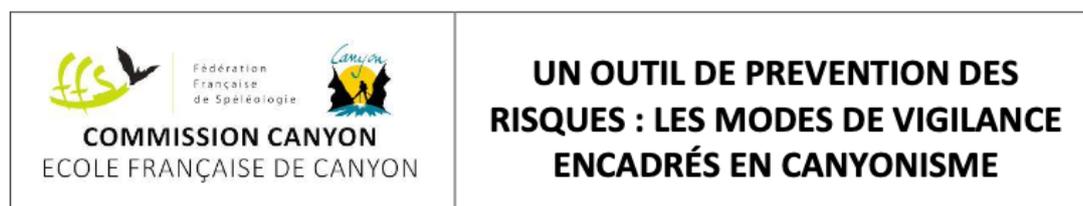


Le 3X3 est un outil qui permet de rationaliser les prises de décisions lors de la préparation, au moment de s'engager dans le canyon, ou pendant la descente. Cet outil permet d'interroger les facteurs humains, les conditions météorologiques et hydrologiques en fonction du site de pratique choisi. L'utilisation du 3X3 vise à évaluer la situation pour chaque critère du tableau ci-dessous.

	FACTEURS HUMAINS	CONDITIONS MÉTÉO / HYDROLOGIQUE	SITE DE PRATIQUE
PRÉPARATION planification du projet avec alternatives	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Etat physique et psychique du/des cadre/s et des équipiers ? ➤ Attente du groupe ➤ Niveau technique et expérience des participants ? ➤ Effectif, compétences du groupe adaptés ? ➤ Equipement / matériel individuel et collectif disponibles et adaptés ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hydrologie de la zone géographique du canyon ➤ Prévisions météo ➤ Températures et précipitations des jours précédents selon le régime d'alimentation du canyon <p style="color: blue; text-align: center;">Se renseigner auprès des acteurs locaux compétents, sites internet, topos...</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réglementation de la pratique ➤ Connaissance personnelle du terrain ➤ Identification générale de l'engagement et des difficultés (approches, nombre/ caractéristique des obstacles, échappatoires) ➤ Identification – évaluation des obstacles clés/ « pièges » ➤ Etat de l'équipement du canyon ➤ Etudes des alternatives <p style="color: blue; text-align: center;">Se renseigner auprès des acteurs locaux compétents, sites internet, topos, photos, carte...</p>
Décision	Maintient ? Solutions alternatives ? Annulation ?		

	FACTEURS HUMAINS	CONDITIONS MÉTÉO / HYDROLOGIQUE	SITE DE PRATIQUE
ARRIVÉE SUR LE SITE : la réalité correspond-elle à la préparation ?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contrôle, disponibilité de l'équipement individuel et collectif ➤ Contrôle de l'horaire ➤ Etat physique et psychique du/des cadre/s et des équipiers ? ➤ Précision sur le niveau des équipiers ? ➤ Concertation répartition rôle des cadres ➤ Le projet est-il bien compris, accepté, partagé par tous les canyoningistes ? ➤ Prise en compte des autres canyoningistes présents sur le site et de leurs objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constatation et concordance sur le terrain ? <ul style="list-style-type: none"> - Débit observé ; - températures eau/air ; - dernier bulletin météo ; - phénomènes locaux ; <li style="text-align: center;">Echange avec les canyoningistes présents 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le canyon et les conditions du jour correspondent-ils à mes représentations ➤ Actualisation des informations sur la réglementation ➤ Actualisation des informations sur l'état de l'équipement du canyon ➤ Echange avec les canyoningistes présents, lecture des panneaux d'informations
Décision	Maintient ? Plus de vigilance ? Solutions alternatives ? Renoncement ?		
PENDANT LA DESCENTE avant chaque passage clés et échappatoires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Etat physique et psychique du/des cadre/s et des équipiers ? (plaisir/ concentration/ fatigue / gestion du froid / communication / cohésion du groupe) ➤ Contrôle de l'horaire ➤ Réorganisation du projet et ou adaptation rôle des cadres et équipiers ➤ Ajustement du mode de franchissement des obstacles ➤ Equipement des participants / matériel disponible 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluation en temps réel des conditions : <ul style="list-style-type: none"> - débit observé - météo - températures eau/air 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Etat de l'équipement du canyon, possibilité d'adaptation ? ➤ Analyse des obstacles, difficultés rencontrées et choix des modes de franchissement ➤ Possibilité de zones d'attentes et d'échappatoires ➤ Evaluation du reste du parcours (temps / obstacles/ difficultés) au regard de ce qui a été fait
Décision	Continuer dans le canyon ? Plus de vigilance ? Adaptation des modes de franchissement ? Echappatoires ? Stopper la progression et organiser l'attente ?		

Annexe 3 : matrice des niveaux de vigilance en canyionisme



A partir des résultats du 3X3, le cadre et les équipiers adopteront un mode de vigilance et un comportement adapté au niveau du risque identifié.

<p>MODE « DÉTENDU »</p>	<p>Aucun indicateur alarmant n'a été identifié. Sauf observations inattendues le projet est mené comme prévu. Le cadre reste attentif à l'éventuel signalement d'un danger qu'il n'aurait pas anticipé</p> <p>VIGILANCE NORMALE</p>
<p>MODE « MÉFIANCE »</p>	<p>Des indicateurs à surveiller ont été identifiés : Débit / évolution météo / état du groupe Vigilance accrue concernant l'évolution de ces indicateurs Anticipation d'une modification des modes de franchissement d'obstacle pour éviter de passer en mode alerte</p> <p>VIGILANCE RENFORCÉE : ADAPTATION DU MODE DE FRANCHISSEMENT DES OBSTACLES</p>
<p>MODE « ALERTE »</p>	<p>Les indicateurs surveillés (Débit / évolution météo / état du groupe) s'aggravent. La gestion de la sécurité est compromise malgré l'adaptation maximale des modes de franchissement d'obstacle.</p> <p>À CHAQUE OBSTACLE, IDENTIFIER LES DANGERS ET GÉRER LES RISQUES. SORTIR A LA PREMIÈRE ÉCHAPPATOIRE OU ENVISAGER L'ATTENTE</p>
<p>MODE « DÉRAISONNABLE »</p>	<p>Une analyse rationnelle/lucide montrerait que la progression est dangereuse. Il n'est pas possible d'en limiter raisonnablement les risques.</p> <p>LA PROBABILITÉ D'ACCIDENT GRAVE OU MORTELLE EST GRANDE - RENONCER À S'ENGAGER - RENONCER À POURSUIVRE LA PROGRESSION : GÉRER L'ATTENTE</p>

Annexe 4 : transcription entretien n°1 – Clara

Transcription partielle

Tu me dis quand t'es prête, si c'est bon pour toi ?

Je suis prête !

L'idée, c'est que je te pose quelques questions avec phase d'introduction, phase de centrage du sujet, etc. Est-ce que tu peux me dire depuis quand tu pratiques le canyon, la spéléo, ce que tu fais, ce que tu préfères par exemple ?

Je pratique depuis que je suis en seconde, donc ça fait six ans.

Tu as une préférence entre les deux ?

Non, pas de préférence.

Et dans le club, ça fait combien de temps que tu en fais ?

Ça fait cinq ans.

Tu pratiquais avant le club ou pas du tout ?

Non, pas du tout. Je ne connaissais pas, je pratiquais pas du tout ce type de sport.

De mémoire, le club, tu l'avais connu par la seconde ?

Oui, par la section MPS spéléo en seconde à Céret.

Sur les sorties, est-ce que tu participes parfois à l'organisation, à la préparation ?

Des fois, quand on se motive entre expérimentés, je participe. Après, je ne fais pas toute seule puisque que je n'ai pas de diplôme.

Et en spéléo aussi ?

En spéléo, ça m'est moins arrivé, voire pas du tout.

Est-ce que tu aurais une sortie marquante à me partager à laquelle tu as participé ?

J'ai bien aimé une sortie avec les secondes. Parfois, j'étais un peu là avec eux, notamment au Baoussous ou aux Anelles. Je n'avais pas le diplôme donc pas ce rôle de leadership hiérarchique lié à un diplôme, mais j'avais quand même un rôle d'encadrement envers les élèves, j'ai bien aimé.

En général, quand tu fais une sortie, avec des cadres ou des participants, est-ce que tu as une idée de comment ça se décide au niveau de l'organisation générale du groupe ? Est-ce qu'il y a une répartition des rôles ? Est-ce que tout le monde va décider ou est-ce que c'est une seule personne ?

Je pense que ça dépend si on accompagne des gens. En tout cas, de mon point de vue, ça va plus être s'adapter au niveau des gens qu'on accompagne. Ceux qui encadrent sont plus ou moins capables d'aller dans tous les canyons du département. Donc après, c'est vraiment s'adapter. Au niveau du matériel, notamment si ton père est là, c'est lui qui va le gérer et organiser la sortie, parce que c'est lui qui a le plus d'expérience. Il est prof, donc forcément il a plus d'habitude sur ça.

Donc de ton avis, c'est celui qui a le plus d'expérience qui chapeaute la sortie ?

Oui, au moins pour l'organisation avant la sortie. Même si tout le monde peut y participer, il y a quand même une personne référente pour dire : quelle heure, qui, quand, comment. Par exemple : « il faudrait qu'on ait ces cordes-là », mais il y a une personne qui coordonne tout ça. Après, dans le canyon, il n'y a pas qu'une personne. On est plusieurs, il y a une répartition. Par exemple : « moi je vais équiper cette cascade, toi tu fais plus de la réassurance si le groupe en a besoin ». Donc en soi, chacun a son rôle.

Et les rôles, ils se décident plutôt selon les appétences ? Mais à part ça, est-ce que tu vois d'autres choses qui font que telle personne va être le leader ?

Il y a l'expérience, évidemment. Moi, par exemple, je ne me mettrais pas en position de leader. Après, je pense qu'il y a aussi une question de volonté.

Est-ce que t'as déjà été dans une situation où il a fallu prendre une décision importante pendant une sortie ? Que ce soit sur la météo, un obstacle, ou autre ?

Je ne crois pas que j'ai été dans une situation où il fallait prendre une décision vraiment critique. Je n'ai pas eu ce genre de moment-là, mais je sais qu'en général, quand il faut trancher, c'est quelqu'un de plus expérimenté qui va le faire. Même s'il y a une discussion, au final, c'est souvent la personne la plus expérimentée qui décide.

As-tu déjà vu des désaccords ou conflits dans le groupe concernant une décision à prendre ?

Non je ne pense pas.

Et est-ce que tu penses qu'il faut toujours une personne clairement identifiée comme leader dans une sortie ?

Oui, c'est quand même important. Même si tout le monde donne son avis, au final il faut quelqu'un pour trancher. S'il y a un souci ou quelque chose d'imprévu, il faut une personne qui puisse prendre la décision rapidement. Sinon, tu perds du temps et tu prends des risques. **Je pense que pour une sortie entre amis, par exemple si nous on sort toutes les deux, évidemment, tu as ce statut de cadre donc tu vas m'expliquer des choses, m'apprendre des choses. Mais ça n'empêche pas de prendre des décisions à deux, de discuter. Peut-être qu'il va me manquer de la technique, mais sur tout ce qui est expérience ou visualisation de l'obstacle, je pense qu'on a une vision qui peut se compléter.** Dans ce cas-là, je trouve que le leadership n'a pas forcément sa place.

En revanche, pour une sortie avec un groupe, je trouve que c'est bien d'avoir une personne en position de leader. Parce que tu accompagnes un groupe dans un milieu qui est quand même dangereux, hostile. Il faut qu'il y ait un référent, c'est rassurant pour le groupe de savoir qu'il y a quelqu'un à suivre, et que si jamais il y a un problème, c'est cette personne qui gère.

Après, ça n'empêche pas de prendre les décisions en équipe. Je pense que c'est important qu'il n'y ait pas un seul avis. Il y a des situations qui se discutent, et c'est bien que plusieurs personnes participent à la réflexion. Quand tu as un groupe qui est peut-être moins expérimenté, tu es dans un cadre où il faut un leadership clair, un référent qui soit rassurant. Et si tu n'as pas ça, tu casses toute la dynamique.

Et est-ce que tu penses que ce leader, il doit forcément être la personne la plus diplômée ?

Pas forcément la plus diplômé. Parfois c'est quelqu'un qui a plus d'expérience ou qui connaît mieux le terrain. Ou même quelqu'un qui sait bien parler, qui rassure, qui sait gérer un groupe. Ce n'est pas toujours une question de diplôme, je pense.

Et dans le groupe, qu'est-ce qui fait que quelqu'un va être écouté, considéré comme leader ?

Je pense que c'est un mélange. L'expérience, bien sûr, mais aussi la façon de parler, la confiance qu'on a en cette personne. Si tu sais qu'elle est posée, qu'elle ne va pas faire n'importe quoi, tu vas plus l'écouter. Et puis le fait de l'avoir déjà vue gérer des situations, ça joue aussi.

Évidemment, quelqu'un qui va équiper, ce sera souvent en fonction de son expérience. Mais pour ce qui est de l'encadrement du groupe, du leadership au sens d'être écouté, de fédérer, je pense que c'est autre chose. Il faut quelqu'un qui ait un minimum de compréhension, d'empathie, qui aille vers les autres. Pour moi, quelqu'un qui équipe ne sera pas forcément celui qui incarne le leadership. Ce sera peut-être simplement celui sur qui on se repose pour l'aspect technique, parce qu'il a l'expérience. Mais sur le plan pédagogique, relationnel, ce n'est pas forcément lui qui sera le plus à l'aise ou le plus adapté.

Et dans un groupe ou dans une sortie, est-ce que tu as déjà eu l'occasion de prendre une décision importante ?

On devait aller aux Anelles, et puis quand on arrive, Anne nous dit qu'elle a mal au ventre. C'est un canyon qu'on connaît, dans lequel on est à l'aise, mais ce n'est peut-être pas le moins sportif de cette zone-là du Vallespir. Elle nous dit qu'elle a vraiment mal au ventre, qu'elle ne sait pas si elle se sent. Et on sait que, pas loin, il y a le Baoussous, qui est vraiment un canyon ultra accessible, avec moins d'engagement, moins de verticalité, il est presque sec. Donc clairement moins de niveau aquatique. Et du coup, en fonction de sa situation, on lui a proposé. Elle nous avait dit que c'était plus adapté à son état physique. Et du coup, on a fait demi-tour, on s'est assurés que tout le monde allait bien, et on a changé de site.

Et selon toi, qu'est-ce qui permet d'assurer la sécurité du groupe dans la prise de décision ?

Pour moi, il faut un cadre clair avant la sortie, et surtout une communication fluide pendant la sortie. S'il y a une bonne communication et qu'on se fait confiance, ça change tout. On peut discuter, se répartir les rôles et éviter les malentendus. Et puis si tout le monde sait ce qu'il a à faire, c'est plus simple de gérer. Mais ça c'est pas forcément celle qui a le plus d'expérience, ça peut être celle aussi qui va peut-être avoir plus d'appétence dans la communication, par exemple.

Si tu devais choisir entre un leadership formel (c'est-à-dire une personne qui décide dans tous les cas, qui prend la décision finale pour le groupe) ou une prise de décision systématiquement collective, donc où le leader va toujours demander à son groupe ce qu'il en pense avant de décider, qu'est-ce que tu privilégierais ? Ou bien ni l'un ni l'autre ?

Honnêtement, je pense qu'il faut que ce soit en groupe. Faut que ce soit du collectif. À partir du moment où tu es avec d'autres personnes, tu ne peux pas te permettre de prendre la décision tout seul. Chacun a des expériences différentes, des ressentis différents, et faut forcément les entendre et faire en fonction.

Tu penses qu'il faut toujours une hiérarchie claire dans une sortie ?

Pas forcément une hiérarchie stricte, mais au moins une structure. Que chacun sache à peu près qui fait quoi, et qui peut prendre les décisions si besoin. C'est rassurant, surtout pour ceux qui sont moins expérimentés. Mais après, il faut que ce soit souple aussi, que tout le monde puisse proposer des choses.

Est-ce que tu aurais quelque chose à ajouter ? Une idée, une remarque, un exemple ne que t'as pas encore donné ?

Je pense que j'ai dit à peu près tout ce que j'avais en tête. Peut-être juste que l'ambiance du groupe joue aussi. Quand tu fais une sortie avec des gens que tu ne connais pas, tu dois sentir que tu peux compter sur eux. Sinon, ce n'est pas viable. Ça passe aussi par la communication, et par le fait de se sentir à l'aise dans le groupe.

Annexe 5 : transcription entretien n°2 – Alexandre

Transcription mot pour mot

Merci en tout cas de prendre le temps de répondre à mes petites questions.

Est-ce que dans un premier temps tu pourrais te présenter, présenter un peu ton expérience ou ton rôle au sein du club ?

Je suis le président du club, initiateur spéléo, et j'ai mis en place, une option spéléo-canyon au lycée de de Céret.

OK, ça fait combien de temps à peu près que le club existe, si tu as en tête ?

Ça doit faire une dizaine d'années à peu près.

OK, et comment, comment tu en es venu à créer ça ?

Parce qu'au début, on voulait s'inscrire dans un club, et vu l'ambiance qu'il y a dans le département, on nous a conseillé de ne pas s'inscrire, parce que s'inscrire dans un club, ça voulait dire de prendre parti contre les autres. Et Ben comme y avait, comme il n'y avait pas de club dans le dans le Vallespir, on nous a conseillé de, d'en créer un.

OK Ben intéressant.

Est-ce que du coup tu as déjà participé à l'organisation ou à la préparation de sortie ?

Oui oui oui régulièrement.

Et du coup comment ça se passe en général ? Est-ce qu'il y a vraiment une seule personne qui va décider d'un petit peu tout, est ce que c'est groupé ?

Ça dépend du type de sortie. En fait, ça dépend, si tu es avec des gens qui maîtrisent, ou des gens qui maîtrisent pas. Quand c'est des gens qui maîtrisent, tu, tu fais une, une organisation collective, tout

le monde donne son avis. Quand c'est avec des gens qui maîtrisent pas ben, c'est toi qui prends toutes les toutes les décisions et toutes les responsabilités, s'il y a problème.

OK, est ce que tu aurais éventuellement une sortie en tête à laquelle t'as participé ? Qui t'as marqué, qui a été intéressante, ou une anecdote ?

Ouais, y a y a une sortie spéléo à Sirach, où on avait emmené des, des profs, des enfants et à la sortie, mais vraiment le trou noir. Impossible de trouver la la sortie de la grotte et pas possible de faire demi-tour. Il a fallu réussir à, à ne pas montrer aux gens qui, qu'il y avait un souci et réussir à gérer tout ça. Donc on leur a dit que qu'on fait une petite pause, que qu'ils allaient s'asseoir et que nous, on regardait un peu ce qui se passait autour et on en a profité vraiment pour, pour chercher de partout parce qu'on était, on était 2 à encadrer, 2 qui connaissions enfin correctement la grotte et vraiment tous les 2 le trou noir donc dans ces cas-là, ce qu'il faut c'est réussir à pas paniquer le groupe à leur faire croire que qu'on maîtrise parfaitement alors que c'était pas du tout le cas.

D'accord, oui, et le dénouement, ça a été ? Vous avez réussi à trouver la sortie ?

Il nous a fallu une dizaine de minutes et bon, les gens se demandaient un peu pourquoi on courait partout, mais il n'y a pas eu de panique. C'était le, c'était le principal. C'était tout ce qu'il fallait faire.

Ah oui, oui, c'est sûr. Et vous ? De votre côté, du coup, ça a été un peu stressant ?

Ça a été stressant oui, mais pas qu'un peu. Ah ouais ouais ouais, parce que vraiment Ben on se demandait parce que ce n'était pas possible de faire demi-tour, y avait un rappel et on avait récupéré l'accord évidemment.

OK ah ouais ouais, logique oui bon effectivement. Et du coup lors de cette sortie vous étiez 2 donc à encadrer, est ce que les 2 avaient à peu près le même niveau d'encadrement ou bien est ce qu'il y en avait un qui était peut-être plus apte à décider ?

On va dire que l'autre, il y avait Xavier, donc, qui est lui spécialiste au canyon, moi qui étais plus spéléo mais bon, on maîtrisait tous les 2 et au niveau de la gestion du groupe c'était pareil.

Et donc il y avait, il n'y avait personne qui maîtrisait plus, et lui connaissait bien la grotte aussi, et moi aussi.

Et le groupe c'étaient des débutants, vraiment où ils avaient déjà quand même un petit peu fait ?

Ah non, il y en a qui n'avaient jamais mis les pieds sous terre. Donc première expérience, c'est rigolo.

Ouais c'est sûr. OK et du coup est ce que tu penses qu'il est vraiment important, que ça soit en spéléo ou en canyon, d'avoir une personne qui soit identifiée clairement comme leader ?

Ouais ça dépend de, du type de sortie. Si, si c'est une sortie avec des débutants, c'est mieux parce que le les débutants vont se raccrocher à cette personne là ; si c'est une sortie entre gens qui qui maîtrisent à peu près ce n'est pas la peine parce que les décisions peuvent être prises ensemble.

Et dans une situation qui est imprévue, que ça soit, par exemple, dans ce type là, ou bien au niveau de la météo, un incident sur le matériel ou quelque chose comme ça, les décisions du coup, tu disais, ça va plutôt être au niveau, discussion entre les cadres ?

Là, il faut regarder celui qui est le plus compétent. Pour faire face au problème qu'il y a à ce moment-là. Celui qui a bah peut être le niveau technique, le, le meilleur et, et moi à mon avis, ce qui est super important c'est de, de mettre comme leader quelqu'un qui est capable de rester calme, et de, de pas montrer aux autres qu'il y a un gros problème.

Oui pour garder le groupe vraiment détendu en fait.

Ouais, ouais ouais, ou leur explique qu'il y a un problème, mais de rester très calme pour leur dire que voilà il y a un problème, mais on le gère.

Ok. Est ce que dans un groupe dans une sortie tu as déjà vu des, du coup, des désaccords ou des conflits ? À l'inverse sur des décisions à prendre, des itinéraires ?

Non non. Ouais, on n'a jamais été dans des conditions en fait le, la sortie qui pour moi s'est mal déroulée, c'est celle que qu'on avait faite ensemble, là, en Sierra de Guara. Voilà, c'est pour moi, c'est celle qui qui m'a relativement traumatisée.

Oui nous aussi je pense.

Bah oui j'imagine ouais.

Mais il n'y avait pas vraiment de conflit en plus vraiment.

Ouais et puis le enfin moi, quand j'ai dû prendre la décision de, de d'escalader, je c'était la seule décision raisonnable, mais je savais aussi que j'étais mais carrément en limite de mes capacités techniques. Mais je savais aussi que si moi je ne réussissais pas à faire ça, vous, ça, ça risquait de se terminer mal. Mais je n'en revenais pas là, ouf.

Alors ah oui.

OK, est-ce que du coup selon toi y a des choses ? Enfin, qu'est ce qui peut faire qu'une personne elle va être écoutée et considérée comme leader ? Est-ce que ça se raccroche vraiment à l'expérience, aux diplômes, aux compétences ou est-ce que ça peut aussi être dans la manière d'être, la manière de parler par exemple ?

Si tu as des diplômes mais que ne t'es pas capable de rassurer les gens, ça, ça ne sert pas à grand-chose. C'est sûr de ça, ça, ouais, c'est simplement être capable de de leur parler calmement. Alors moi je vois ça sur avec des groupes, quand on amenait les lycéens en en Ariège, y a, y a eu des moments où ça ne se passait vraiment pas très bien, quoi, les, les gamins ils pleuraient, parce qu'ils avaient peur, et là il faut vraiment que, que tu réussisses à, à leur parler doucement, à les à les rassurer et à ce qu'ils aient confiance en toi. Et ça, ce n'est pas forcément celui qui auras le meilleur niveau de diplôme, qui sera capable de de faire ça.

OK, exact.

OK, alors du coup on en parlait, mais la question d'après c'était est ce que tu as déjà eu l'occasion de prendre une décision importante pour le groupe ? Donc on peut revenir à ce que tu disais avant.

Ensuite au niveau de ce qui permet du coup d'assurer pardon, la sécurité du groupe dans cette prise de décision, tu disais, c'est plutôt de venir rassurer son groupe principalement ?

Ben, il faut le rassurer et être capable de proposer une solution, qui est techniquement possible pour le cadre et pour le groupe.

Oui c'est sûr.

Et dans le dans le cas où tu aurais par exemple qu'un cadre avec son groupe et effectivement une décision à prendre est ce qu'il faudrait privilégier vraiment quelque chose de formel, où c'est le cadre qui va décider de la meilleure solution entre guillemets ? Ou bien venir quand même en discuter avec son groupe ?

Dans une situation d'urgence, on peut revenir sur le cadre qui décide et il ne demande pas l'avis de des gens ; si c'est pas si c'est pas très urgent à mon avis il vaut mieux le discuter avec les gens, mais en orientant les réponses, essayer de de leur faire dire que la décision que toi t'as l'intention de prendre, c'est la bonne. Parce que il adhéreront plus facilement si c'est quelque chose, si tu leur as donné l'impression de, de donner leur avis, même si t'as orienté les questions.

OK, oui je vois ouais OK du coup, au niveau de la hiérarchie, est ce que tu penses qu'il faut vraiment une hiérarchie claire ou bien est-ce que ça sera plutôt un fonctionnement collectif ?

Toujours pareil si c'est une sortie entre personnes qui qui maîtrisent c'est, ce n'est pas la peine d'avoir une hiérarchie nette. Euh, si tu es avec un groupe de débutants, le c'est toujours mieux de de de discuter et de leur donner enfin, de de, d'essayer de de prendre des décisions avec eux et si y a un problème, c'est toi qui t'imposes et tu leur dis tu fais comme ça parce que parce que c'est toi le chef.

Ben écoute, merci. Beaucoup, est ce que tu aurais quelque chose à rajouter d'autres points à aborder, quelque chose en lien ?

Non. Après moi, le je pense qu'au niveau de de de toutes les formations, même au niveau de la FÉDÉ, tout ça, enfin la, la communication c'est pas forcément super développé. La façon de de de parler à un groupe, alors je sais que Manon par exemple, plusieurs fois, a dit moi, face à un groupe d'ados, je ne sais pas faire. Et justement, sur cette sortie en Ariège, là où il y a tous les gamins qui pleuraient c'est moi qui les ai pris en charge alors qu'elle, techniquement, elle était quand même nettement plus forte mais elle était venue me voir en disant ben comment tu as fait, parce que moi je, je ne sais pas le faire. Bon après voilà, c'est peut-être le fait d'être prof et de d'avoir l'habitude de de de leur parler mais, je pense que y aurait peut-être un truc à développer un peu au niveau de de de la FÉDÉ au niveau des formations sur la communication.

Ouais c'est très axé technique et pas du tout groupe. Justement.

Ouais c'est ça, c'est de comprendre, de se mettre à la place de celui qui a un problème de, de de comprendre ce qu'il peut ressentir et d'être capable de le rassurer, je pense. Tout ça dans leur formation, on passe simplement à côté.

Ouais ça serait intéressant, ouais c'est sûr. Ouais OK Ben écoute, merci beaucoup. Très intéressant.

Annexe 6 : transcription entretien n°3 – Léo

Transcription partielle

Merci pour ton temps. Est-ce que tu peux te présenter rapidement ? Depuis quand pratiques-tu le canyon ou la spéléo ?

C'est un peu étrange de me présenter à quelqu'un qui me connaît, mais allons-y. Je pratique le canyoning depuis environ 2016. Je fais aussi pas mal d'autres sports, notamment du ski, que je pratique aussi dans un cadre professionnel, et beaucoup d'autres sports divers et variés.

Comment as-tu découvert le club ?

Grâce à Antoine, le fils du président. On était dans la même classe de seconde au lycée.

Au niveau de ton implication dans le club, est ce que tu as un rôle particulier ?

Au départ, non. Au fur et à mesure des années, je me suis formé, surtout en canyoning, qui me plaît particulièrement. J'ai passé l'initiateur canyon l'année dernière et je l'ai obtenu. Je fais donc maintenant partie des cadres du club.

Tu as déjà participé à l'organisation ou à la préparation de sorties ?

Oui, j'ai organisé plusieurs sorties. En spéléo un peu moins, ou alors j'ai aidé à l'encadrement, mais sans assumer le rôle de leader.

Tu aurais en tête une sortie marquante à laquelle tu as participé ?

Oui, l'année dernière j'ai encadré un groupe très sympa que je ne connaissais pas du tout. C'était intéressant car ce n'étaient pas les jeunes habitués du club, avec des profils différents. Il fallait être plus vigilant, car ils ne connaissaient pas forcément le terrain.

Ils avaient déjà pratiqué le canyoning ?

Oui, tous étaient en club, soit canyon, soit spéléo. Certains avaient peu pratiqué, mais tous avaient déjà fait au moins une sortie canyon.

**Lors d'une sortie canyon, comment se décide l'organisation du groupe en amont de la sortie ?
Qui gère la répartition des rôles, le matériel... ?**

Ça dépend de beaucoup de choses. Par exemple, le mercredi, on organise des sorties avec les jeunes du club, ceux qui sont en escalade. En fonction du nombre de cadres disponibles et du nombre de jeunes, on adapte. Moi par exemple, je peux encadrer jusqu'à six jeunes, mais c'est plus confortable avec moins.

Pour le matériel, on récupère les tailles, le nombre, puis on passe récupérer ce qu'il faut au chez Christophe pour avoir les bonnes tailles et le bon équipement. Ensuite, on organise les horaires de départ et les groupes selon les encadrants.

Et lorsqu'il y a plusieurs cadres sur une sortie, est-ce qu'une seule personne décide, ou est-ce discuté collectivement ?

Ça dépend de qui est là. Si je suis avec Christophe, qui est plus diplômé que moi, il prendra plus le leadership. Mais en général, on travaille ensemble, sans leader bien défini. Le choix du parcours peut aussi se discuter avec le groupe, selon les conditions météo, les profils...

Tu as déjà vécu une situation où une décision dans le groupe t'a paru efficace ou inefficace ?

Oui, sur des petits choix, comme le niveau d'eau dans un canyon. Une fois, j'ai choisi de ne pas m'engager dans un canyon et de changer d'itinéraire. J'étais le seul cadre diplômé ce jour-là, même si un autre pratiquant expérimenté était avec moi.

Tu penses qu'il est important qu'une personne soit identifiée comme leader dans une sortie ?

Oui si on est plusieurs cadres diplômés, on discute, on s'arrange et on pense à plusieurs, et s'il y a une décision à prendre et un seul cadre diplômé, c'est lui qui va être leader et qui va décider. C'est généralement décidé en début de sortie. Avec les débutants, comme les lycéens du club par exemple, on est plusieurs cadres mais on sait à l'avance qui est le cadre référent.

Et dans une situation imprévue ? Incident matériel, météo, hésitation sur l'itinéraire... Est-ce la même logique ?

Ça dépend du groupe. Si c'est un groupe d'adultes expérimentés, on en discute, je vais leur dire il peut se passer ça, voici ce que je propose etc, mais avec des jeunes du lycée on en discutera entre cadres, ou les autres adultes expérimentés s'il y en a.

Tu as déjà vu des désaccords ou conflits concernant des décisions ?

Oui, surtout avec des personnes non diplômées. Et ça arrive souvent car ils ne pensent pas de la même manière, et ils ne voient pas forcément le danger qu'il pourrait y avoir ou les conséquences d'un problème non évité.

Et dans ces cas-là, c'est le cadre diplômé qui tranche ?

Oui.

Qu'est-ce qui, selon toi, fait qu'une personne est perçue comme un leader ? Est-ce juste les diplômes et les compétences ?

Non, il ne faut pas être bête et s'entêter à dire « je suis le chef » et décider de tout. On est tous ensemble, on fait une sortie en groupe, le but du jeu c'est qu'on passe un bon moment tous ensemble. Si tu passes par le jeu, de manière sympa et que tu arrives à discuter avec ton groupe, ça passe toujours mieux que de juste donner des instructions.

Et pour assurer la sécurité du groupe, qu'est-ce qui est le plus important ?

Il faut une bonne communication collective. Le cadre doit être en amont de l'obstacle, faire de la prévention, surveiller, discuter avec le groupe. Il peut aussi s'appuyer sur un participant plus débrouillard pour aider ceux qui sont en difficulté. Si le groupe est homogène, les participants sont tous débrouillards, ça restera au leader de gérer le groupe entier.

Tu penses qu'il faut toujours une hiérarchie claire ou un fonctionnement collectif peut suffire ?

Ça peut différer selon le groupe, mais il faudra tout de même le cadre diplômé qui sera « le chef ultime », et s'il y a un problème c'est lui qui décidera. Si plusieurs cadres ont le même diplôme, on s'en remet à l'expérience par exemple, sauf si son choix est absurde, bien sûr.

Dernière question : on m'a parlé du fait que dans les formations de la fédération, on apprend peu de choses sur la communication. Qu'en penses-tu ?

C'est vrai qu'au sein des formations, il n'y a pas de module sur la communication... Que ce soit à l'initiateur ou même sur les stages de SFP1 ou SFP2, il n'y a pas de partie dédiée à : « comment aborder une explication d'obstacle à un groupe ? ». Et pourtant, ça pourrait être quelque chose d'utile. Certains cadres formateurs le font naturellement, ils expliquent : « là, pour passer le toboggan, il faut que tu mettes les bras comme ça », mais il n'y a pas vraiment de méthode. C'est : « explique comme tu veux ».

Annexe 7 : transcription entretien n°4 – Camille

Transcription partielle

Est-ce que tu pourrais te présenter et me dire un peu ton expérience ? Depuis quand tu es dans le club ?

Je m'appelle Camille. Je suis dans le club depuis six ans, depuis que je suis au lycée. J'ai découvert le club grâce à la section spéléo du lycée, et j'ai voulu continuer après.

Est-ce que tu as un rôle particulier au sein du club ? Tu fais plusieurs sorties par an ?

Dernièrement, un peu moins parce que je n'ai pas eu trop le temps. Mais d'habitude, je participe à un maximum de sorties. Je n'ai pas de diplôme, donc je ne suis pas encadrante, mais j'aide un peu pendant les sorties quand je peux.

Tu as déjà participé à l'organisation ou à la préparation d'une sortie ?

Pas vraiment. En général, c'est la personne qui propose la sortie qui s'occupe de l'organisation. Peut-être que je le ferai à l'avenir, mais pour ça il faudrait que j'aie le temps et le matériel nécessaire.

Tu as une sortie en tête qui t'a marquée ou intéressée particulièrement ?

Oui, une fois on est partis avec Léo et Clara faire les Anelles. Il y avait aussi la sœur de Clara et mon frère, qui faisait du canyon pour la première fois. Avec Clara, on avait équipé tout le canyon pendant que Léo surveillait. C'était une super expérience, surtout de pouvoir faire ça avec mon frère.

Et l'organisation de cette sortie, elle s'est faite comment ?

On avait préparé un peu à l'avance, notamment pour que mon frère ait tout le matériel nécessaire. Moi j'avais le mien, mais lui n'avait rien, donc on a dû s'organiser pour qu'il ait une combinaison, un baudrier, et aussi une assurance.

En général, pour ce genre de sortie, comment se décide l'organisation du groupe ? Répartition des rôles, gestion du matériel ?

Souvent, ça commence sur WhatsApp. On discute pour voir qui participe, qui a du matériel ou pas. Ceux qui n'ont pas de matos s'arrangent avec ceux qui en ont, ou on utilise celui du club. Ensuite, les rôles s'organisent en fonction de qui vient, et du niveau de chacun.

Tu as déjà vécu une situation où une décision a dû être prise, par exemple sur un changement de parcours ?

Pas de souvenir précis. Peut-être juste des petites décisions comme qui passe en premier ou qui équipe un obstacle.

Je pensais à la sortie où tu ne te sentais pas très bien au début, et où on a changé le parcours. Tu t'en souviens ?

Oui, je m'en souviens. Mais je ne sais plus trop comment la décision avait été prise.

Tu penses que c'est important qu'il y ait une personne clairement identifiée comme leader dans un groupe ?

Oui, je pense que ça peut être utile. Même si ce n'est pas dit clairement, il y a souvent une personne à qui on fait naturellement confiance, soit parce qu'elle organise la sortie, soit parce qu'elle est la plus qualifiée. Même sans le dire, cette personne prend un peu le rôle de leader.

Et en situation imprévue, par exemple un changement météo ou un souci matériel, comment la décision se prendrait selon toi ?

Je pense que ce serait plutôt collectif. On en discuterait ensemble, mais on ferait surtout confiance à ceux qui ont le plus d'expérience, pour éviter de prendre des risques inutiles.

Et si c'était un cadre seul avec un groupe de débutants ?

Dans ce cas, c'est surtout lui qui prendrait les décisions. Les débutants ne peuvent pas vraiment donner un avis éclairé.

Tu as déjà vu des désaccords ou des conflits autour d'une décision en sortie ?

Pas que je me souviens. Et dans tous les cas, je pense qu'on chercherait à prendre une décision qui convienne à tout le monde et qui assure la sécurité.

Selon toi, qu'est-ce qui fait qu'une personne est écoutée et considérée comme leader ?

C'est un mélange entre l'expérience, le diplôme, et la relation qu'on a avec cette personne. Si on ne lui fait pas confiance ou si on ne s'entend pas avec elle, ce sera plus compliqué de la suivre, même si elle est diplômée.

Tu as déjà pris une décision en sortie ?

Pas vraiment. Peut-être juste pour dire qui équipe ou qui passe en premier. Ce sont des petites décisions, mais en général on en discute ensemble avant.

Et dans ces cas-là, comment vous vous organisez ?

On se regarde un peu, on se demande comment on fait. Si je me sens capable d'équiper, je propose. Mais si quelqu'un d'autre veut le faire, on en parle. On essaie de se répartir les rôles selon les envies et les compétences de chacun.

Qu'est-ce qui permet d'assurer la sécurité du groupe dans la prise de décision selon toi ?

Ça dépend encore de la situation. Si c'est un cadre seul avec des débutants, c'est lui qui doit tout gérer. Mais s'il y a plusieurs personnes expérimentées, alors ça peut être plus collectif. L'important, c'est que ceux qui ne connaissent pas bien soient bien accompagnés.

Tu penses qu'il faut toujours une hiérarchie claire en sortie ?

Pas forcément. Tant qu'il y a des personnes compétentes pour accompagner les autres, la hiérarchie se fait naturellement. On fait instinctivement confiance à ceux qui ont de l'expérience, même sans que ce soit formalisé.

Tu aurais quelque chose à ajouter ?

Non, je crois que c'est bon. Merci.

Annexe 8 : transcription entretien n°5 - Lucas

Peux-tu te présenter rapidement et me parler de ton expérience en canyon ou en spéléo ?

Je pratique un peu les deux, mais le canyon depuis bien plus longtemps. Ça fait environ 10-15 ans que j'en fais, et la spéléo, depuis deux ans seulement.

Tu as toujours pratiqué dans les Pyrénées-Orientales ?

Oui, j'ai toujours tourné ici, dans les PO.

Et comment as-tu découvert le club ?

Je connaissais Thomas depuis longtemps, il faisait déjà partie des fondateurs du club. On se retrouvait à l'escalade, et quand on est partis du club d'escalade, c'est comme ça que j'ai pris ma licence à la spéléo, et j'ai vraiment découvert cette pratique.

Et aujourd'hui, tu as un rôle particulier dans le club ?

Je participe aux sorties, oui, mais je n'encadre pas directement. Peut-être un peu en escalade, de temps en temps au mur, mais pas en canyon ni en spéléo.

Tu as quand même déjà participé à l'organisation de sorties ? En escalade par exemple ?

Oui, j'ai déjà participé. J'ai tourné un peu avec des pros, j'étais avec eux en canyon quasiment toute une saison. Je regardais comment ils encadraient, j'apprenais. Pour apprendre un petit peu, voir un peu comment ils encadraient. Et donc ils m'ont emmené en canyon presque toute une saison.

Comment s'organisaient les décisions en amont des sorties avec ces pros ?

C'est le DE (Diplômé d'État) qui décidait, qui décide tout en fait. Il choisissait les canyons en fonction de la météo, du nombre de participants, des clients qu'ils envoient dans tel canyon ou tel canyon, et ensuite il prépare en fonction de ça.

Tu aurais en tête une sortie à laquelle t'as participé qui t'a marqué ou juste qui était peut-être intéressante ?

Oui, un gouffre assez impressionnant. Je ne me souviens plus du nom exact, mais c'était une cavité où on ne descendait pas par les 30 mètres classiques, mais par une autre entrée. C'était ma première vraie sortie un peu technique, et elle m'a marqué.

Est-ce que tu te souviendrais d'une situation où y a une décision à prendre (dans une sortie par exemple) qui t'a paru soit vraiment efficace, soit pas du tout efficace ?

Oui, une fois, on a annulé une sortie canyon à cause d'un orage qui venait juste d'éclater. D'autres groupes sont quand même partis, mais nous, on a décidé de ne pas y aller.

Et le professionnel en a discuté quand même avec vous avant de décider ?

Oui oui, on en a discuté un petit peu quand même. Il nous a demandé notre avis, mais au final, on a préféré ne pas y aller. Il y avait clairement un risque, donc c'était la bonne décision.

Est-ce que tu penses que c'est important d'avoir une personne qui soit clairement identifiée comme leader dans une sortie ?

Oui, je pense que c'est important. Après, tout dépend du type de sortie. Si c'est une sortie entre amis ou entre initiateurs, on peut décider collectivement. Mais s'il y a des débutants ou un cadre plus formel, il faut que quelqu'un soit clairement référent. Après, quand tu fais une sortie scolaire ou quelque chose comme ça, je pense que et de toute façon c'est aux cadres de décider. À un moment donné, s'il est tout seul, c'est lui qui va décider.

Dans une situation imprévue, tu penses qu'il vaut mieux que le cadre demande l'avis du groupe avant de décider, ou qu'il prenne la décision seul ?

Je pense que c'est toujours bien de prendre l'avis des autres, même si ça dépend du contexte. Par exemple, si on sait qu'un participant n'est pas à l'aise ou si quelqu'un veut sortir avant la fin, c'est important d'écouter. Il faut s'adapter à la situation, mais la décision finale doit quand même revenir au cadre.

Est-ce que tu as déjà vu des conflits ou des désaccords sur une décision à prendre ?

Non, ça ne m'est jamais arrivé. Je n'ai pas été témoin de vrais conflits dans les sorties auxquelles j'ai participé.

Selon toi, qu'est-ce qui fait qu'une personne est écoutée et considérée comme leader dans un groupe ? Est-ce que lié à l'expérience, au diplôme, ou aussi au caractère ou la façon de parler ?

Je dirais qu'il y a aussi la façon de s'exprimer. Le discours joue un rôle central : si tu expliques bien les choses, si tu es clair, ça passe mieux. Bien sûr, les diplômes et l'expérience comptent aussi, mais le discours est vraiment essentiel.

Qu'est-ce qui permet d'assurer la sécurité du groupe dans la prise de décision ?

Pour moi, c'est un mélange des deux : il faut un cadre référent, qui sait ce qu'il fait, mais aussi une bonne communication dans le groupe. Les deux sont indispensables pour que ça se passe bien.

Est-ce que tu aurais quelque chose à ajouter qu'on n'a pas abordé ?

Non, je pense qu'on a fait le tour. C'était plutôt complet.

Annexe 9 : transcription entretien n°6 – Thomas

Transcription partielle

Est-ce que tu pourrais commencer par te présenter et me parler de ton expérience en canyoning ou en spéléologie ? Ce que tu préfères ?

Je m'appelle Thomas , je suis professeur de mathématiques au lycée de Céret. Je pratique la spéléologie et le canyoning depuis environ 12 ans. J'ai commencé suite à une rencontre avec Alexandre qui montait un projet scolaire, et qui cherchait des volontaires, des professeurs pour encadrer et porter un projet scientifique autour du canyon et de la spéléo. A l'origine je suis cadre kayak, donc j'ai dit oui, mais je n'avais aucune expérience en canyoning ou spéléologie, à part une sortie à Galamus.

Et c'est comme ça que tu as rejoint le club ?

Oui, totalement grâce à Alexandre. Ça fait treize ans maintenant.

Quel est ton rôle actuel dans le club ? Est-ce que tu participes à l'encadrement ou à l'organisation des sorties ?

Je ne suis pas diplômé pour l'encadrement, donc je n'ai pas de rôle technique sur le terrain. En revanche, j'ai un rôle important dans l'organisation logistique des sorties scolaires. Je planifie, je coordonne, je mobilise les élèves, et je cherche les cadres diplômés pour les accompagner sur le terrain. Ce travail est essentiel.

Est-ce que tu aurais une sortie marquante en tête à raconter ?

Oui, celle du week-end dernier : le rassemblement départemental des écoles de spéléo. Nous étions huit élèves, deux encadrants diplômés et un encadrant non diplômé. Il y avait Christophe, qui venait d'obtenir son diplôme d'initiateur spéléo, et Manon, diplômée d'État. Les élèves venaient majoritairement de la section de seconde scientifique, et deux de Terminale. L'événement s'est déroulé sur deux jours : une sortie spéléo le samedi, le soir il y avait des jeux conviviaux autour de la spéléo et le dimanche, une petite sortie très sympa, sous forme de chasse aux œufs dans la grotte. La cavité était plutôt simple, mais l'accès impressionnant : une verticale de 20 mètres en descente libre.

L'encadrement avait anticipé les zones sensibles, avec des positionnements stratégiques pour assurer les élèves.

Dans cette sortie, comment les décisions ont-elles été prises, par exemple pour savoir qui descendait en premier ?

C'est une décision qui s'est prise entre encadrants. On regarde qui est le plus à l'aise, qui connaît bien le lieu. On fonctionne en groupe restreint pour ce genre de décisions. Si on avait été avec des débutants et peu de cadres, je pense qu'on aurait tout de même pris la décision entre encadrants. Les élèves ne participent pas à ce genre de choix techniques. Il y a aussi eu un repérage de la cavité un mois avant, fait en équipe, pour valider les conditions et choisir la meilleure option.

Et au niveau de l'organisation logistique, comment cela s'anticipe-t-il en amont de la sortie ?

En tant que professeur organisateur, j'ai une vision d'ensemble. Même si je ne suis pas cadre diplômé, ma responsabilité est engagée sur le terrain, vis-à-vis des élèves. Je m'assure de toute la préparation amont : qui vient, où on va, quel matériel est nécessaire. En revanche, je ne rentre pas dans les détails techniques comme les amarrages ou les longueurs de corde, ces détails sont du ressort des cadres techniques.

As-tu vécu une situation où une décision importante a été prise de manière efficace ou inefficace ?

Oui. Lors du repérage d'une cavité présentée dans le topo comme superbe, on s'est rendu compte sur place que l'entrée nécessitait quatre fractionnements. Cela impliquait beaucoup de monde pour assurer la sécurité. On a donc décidé immédiatement de changer de grotte. La décision s'est prise très rapidement, collectivement.

Tu penses que c'est important d'avoir un leader clair dans une sortie ?

Oui, c'est indispensable, surtout en cas de problème, parce que quand il y a une décision à prendre à un moment donné, il faut que quelqu'un puisse trancher rapidement. Je pense que la décision doit incomber au plus diplômé de la sortie, surtout au plus compétent.

Et en cas d'imprévu, comme un accident ou un changement météo, comment ça se passe ?

Je pense qu'il y a toujours une discussion à avoir, et au final, la décision est tranchée de manière collégiale, mais avec plus de pondération sur la décision du cadre supérieur.

As-tu déjà observé des désaccords ou des conflits sur des décisions à prendre ?

Des désaccords, oui, mais jamais de conflit, parce que l'équipe encadrante s'entend très bien, et donc les discussions vont se résoudre en général.

Qu'est-ce qui fait qu'une personne est perçue comme leader selon toi ?

Je dirais que ça dépend de la perception de « qui ». Personnellement, j'ai tendance à écouter ceux qui ont de l'expérience, qu'ils soient diplômés ou non. En revanche, les élèves peuvent avoir une meilleure perception des cadres non diplômés mais qu'ils côtoient au quotidien, que des cadres peut être plus diplômés qu'ils ne connaissent pas.

As-tu déjà pris seul une décision importante en sortie ?

Oui, mais seulement dans un cadre familial. Dans le cadre fédéral ou scolaire, je m'en remets toujours aux cadres diplômés. Je respecte le cadre légal.

**Et selon toi, qu'est-ce qui permet d'assurer la sécurité d'un groupe dans la prise de décision ?
Est-ce que ça va être principalement un cadre clair ? Ou une bonne communication ?**

Une bonne communication, et une entente solide entre les cadres.

Tu penses qu'une hiérarchie claire est nécessaire en sortie ?

Oui. Un fonctionnement collectif est nécessaire, mais pas suffisant. En cas de danger, il faut quelqu'un qui tranche. C'est valable pour tous les sports de pleine nature. Même si les décisions peuvent se discuter, à un moment, il faut une figure d'autorité capable de trancher.

Et dans les sorties scolaires, c'est l'enseignant qui a le dernier mot, même si les cadres sont favorables ?

Oui. Si le professeur estime que le risque est trop important, il peut décider d'annuler. Il prend la responsabilité sur les élèves, même si la décision est discutée en amont avec les cadres.



Pour finir, est ce que tu aurais quelque chose à ajouter ? Tu vois des différences dans la gestion des groupes entre spéléo et canyon ?

Les logiques de décision sont les mêmes. Mais la spéléo est plus riche en contenu éducatif : géologie, biologie, écologie... Le canyon est plus dans l'action, la gestion technique.

Annexe 10 : transcription entretien n°7 – Claire

Transcription partielle

Est-ce que tu pourrais te présenter un peu ? Ton expérience en canyoning ou en spéléo ?

Je n'ai pas beaucoup d'expérience en spéléo, ça ne fait que deux ans que j'en fais. Par contre, j'en ai fait un peu en étant au club d'escalade. J'ai surtout plus d'expérience en escalade.

Et tu as découvert le club comment ?

Par Thomas, en fait. On le connaissait, et c'est via lui qu'on a entendu parler du club. Je crois que c'est Lucas qui l'avait rencontré par le club d'escalade.

Et actuellement, tu fais des sorties avec le club ?

J'essaie, mais avec notre petit garçon, c'est compliqué. J'ai fait une sortie cette année, c'est tout.

Tu as déjà participé à l'organisation d'une sortie ? En escalade, peut-être ?

Oui, en escalade. J'avais même commencé un diplôme pour encadrer, mais je n'ai pas pu le mettre en pratique. J'ai eu mon diplôme, puis je suis tombée enceinte et j'ai quitté le club.

Tu aurais une sortie canyon ou spéléo marquante à raconter ?

En canyoning, j'ai plein de souvenirs sympas avec des copains. J'ai surtout fait les classiques, mais j'ai adoré. J'aimais tellement ça qu'au début, j'ai invité des copines pour leur faire découvrir la discipline. Je crois que le canyon le plus impressionnant que j'ai fait, c'est le Llech.

Et comment ça s'était organisé en amont, cette sortie ?

On avait un cadre référent, c'était assez cadré. Il nous donnait les consignes, et le club prêtait les combinaisons à l'époque. Depuis, on a acheté notre propre matériel. On tournait beaucoup avec Thierry, c'est lui qui nous a fait découvrir le canyoning.

Tu te souviens d'une situation où une décision a été prise en sortie, et qui t'a semblé efficace ou non ?

Pas vraiment. Rien de marquant en tête.

Tu trouves important qu'il y ait un leader désigné dans une sortie ?

Oui, clairement. J'ai eu des expériences où ce n'était pas bien encadré, et ça ne me rassurait pas. Je préfère être encadrée par quelqu'un de compétent. On a aussi des amis qui ont eu un accident grave, donc je ne referais pas une sortie sans quelqu'un d'identifié comme référent.

Et en cas d'imprévu, comment se prennent les décisions selon toi ?

C'est l'encadrant qui décide. Il prend la responsabilité.

Tu as déjà vécu un conflit ou désaccord en sortie ?

Oui. Et ça a fini par me faire quitter un club. Il n'y avait pas d'écoute. Il y avait ceux qui étaient là pour encadrer sérieusement, et ceux qui venaient juste pour passer un bon moment. Les deux ne s'entendaient pas, et ça ne passait plus.

Qu'est-ce qui permet selon toi d'assurer la sécurité dans ce type d'activité ?

Il faut un cadre clair, mais aussi une bonne communication. Les deux sont importants. Le cadre doit être présent, mais aussi à l'écoute du groupe.

Tu penses qu'une hiérarchie claire est toujours nécessaire ?

C'est rassurant quand même, surtout pour la spéléo. Par exemple, je ne ferais pas de spéléo juste avec des copains, je préfère qu'un pro encadre. En canyon ou en escalade, je suis un peu plus à l'aise. Mais il faut que je sois en confiance.

Et si vous êtes plusieurs cadres ? Est-ce qu'il faut désigner un leader ?

Pas forcément. Si on est plusieurs, tant mieux. On peut fonctionner de manière collective.

Tu veux ajouter quelque chose ?



Juste que j'aimerais faire plus de spéléo, mais je ne suis pas encore complètement à l'aise sous terre. Je suis un peu claustro. Tant que c'est un espace large, ça va, mais dès que c'est étroit, ça me bloque. Je vois les jeunes qui foncent dans les passages étroits, et je me dis « non, pas pour moi ».

Merci beaucoup pour ton temps !

Avec plaisir !

Annexe 11 : transcription entretien n°8 – Manon

Transcription partielle

Est-ce que tu pourrais te présenter, ton expérience, éventuellement si tu fais canyoning ou spéléo ?

Je m'appelle Manon, je suis des Pyrénées-Orientales, et je pratique le canyoning et la spéléo, j'ai commencé par le canyoning en 2012, et la spéléo en 2016.

Et le club, tu l'as découvert comment ?

Je l'ai découvert grâce à la section de Thomas, je suis intervenu pour de l'encadrement en spéléo pour les jeunes du lycée.

Tu étais là dès le début du club ?

Non, j'ai rejoint vers 2016–2017. Le club avait déjà quelques années d'existence. Je suis arrivée assez tôt dans la création de la section.

Et aujourd'hui, quel est ton rôle ou ton implication dans le club ?

Au sein du club, je fais moitié encadrement pour le lycée, moitié sorties entre cadres. Et ensuite, chaque année j'encadre les scolaires aux grottes de Tautavel, de Montou, le Périllos... ce sont des classiques.

Tu aurais en tête une sortie marquante à laquelle tu as participé ?

Oui, une sortie à Can Peï.

C'était quoi exactement cette sortie ?

C'était une sortie un peu spécifique où on encadre un jeu de piste, une sorte d'escape game. Il faut retrouver un code qui te permet d'ouvrir un trésor avec des bonbons. Tu laisses les équipes en autonomie, dans les pré-requis qu'elles ont déjà fait en spéléo ou au moins en falaise, et donc dans la grotte il y a 5 stations différentes, et à chaque station tu vas aborder un sujet lié à la spéléo

(hydrogéologie, historique...). Sur les stations tu obtiens un numéro, qui te permet de trouver le code. On le fait 1 fois par an, c'est vraiment top.

Trop bien, et vous êtes combien à encadrer ce type de sortie ?

C'est bien d'être 3 cadres : deux sur les zones de corde, et un à l'arrivée pour gérer les groupes et fluidifier.

Et pour préparer cette sortie, comment vous organisez-vous ? Vous décidez ensemble ? Il y a un leader ?

Souvent, ce sont les diplômés, Charlie et moi, qui nous mettons sur les ateliers corde, et Thomas qui va se mettre plutôt à la fin du parcours.

Sur une sortie un peu plus classique que celle-là, vous vous organisez comment ?

Si c'est dans le cadre d'une initiation, c'est moi qui vais décider de l'organisation du parcours. C'est moi qui vais préparer le matériel, par contre les objectifs pédagogiques, par exemple installation des descendeurs, l'autonomie laissée aux participants etc., je vois avec les autres cadres.

Sur une sortie entre cadres, ce sera plutôt une organisation collective ?

Oui, tout à fait. C'est participatif.

Est-ce que tu aurais en tête une situation où la prise de décision t'a paru efficace ou pas du tout efficace ?

J'étais en co-encadrement avec Christophe, à qui j'avais demandé de venir en plus car il y avait beaucoup d'eau au Mas Calsan, et on avait prévu le schéma de franchissement de la faille avec un rappel guidé, le groupe n'était pas très grand. Mais la plus jeune du groupe a eu peur de l'eau, et elle n'était pas du tout active. On s'est dit que la faille n'était pas du tout une bonne idée. Donc j'ai pris la décision de passer hors actif, et je n'ai pas trop consulté Christophe car il était en soutien, il était d'accord. Donc réadaptation, puis d'autres surprise ensuite car il y avait beaucoup d'eau en bas, j'ai dû envoyer Christophe en premier.

C'était donc une décision plutôt efficace ?

Oui, décision efficace mais mise en œuvre longue, générant plus d'attente pour les participants.

Dans une situation imprévue, le type de groupe va-t-il influencer la manière dont est prise la décision ?

Dans ce cas-là, s'il n'y avait pas eu d'autres cadres, j'aurais dû prendre appui sur le plus débrouillard du groupe. Il y a un autre point que je trouve essentiel, peut-être que tu l'as déjà vu avec les autres : dans la prise de décision, nous, ce qu'on fait systématiquement, c'est d'utiliser le « 3 par 3 ». C'est un outil d'aide à la décision. Il permet de prendre une décision la plus neutre possible, la plus objective et la mieux adaptée au groupe.

Le « 3 par 3 », on peut l'utiliser seul, dans notre tête, ou collectivement si on est entre personnes autonomes. On analyse trois facteurs : les conditions météo, les facteurs humains et les facteurs terrain.

Dans le cas d'une sortie entre personnes expérimentées ou entre cadres, ça aurait été une discussion plutôt ?

Oui, on aurait mis la personne au milieu du groupe pour qu'elle soit plus à l'aise.

Penses-tu qu'il soit vraiment important d'avoir une personne clairement identifiée comme leader dans une sortie, que ce soit entre nous ou avec des débutants ?

Selon les situations, c'est bien que ce soit participatif. La personne qui a le plus d'expérience va s'imposer comme leader. C'est une très bonne question, je ne sais pas s'il est nécessaire qu'il y ait un leader référent. Parce que quelquefois le groupe est autonome. Mais en situation de repli, je ne sais pas. Je pense que l'expérience compte quand même plus, le diplôme c'est surtout pour l'initiation.

Pour une sortie scolaire, on s'en remet à l'encadrant scolaire. On lui propose, mais c'est lui qui valide à la fin, malgré le fait qu'il est le moins d'expérience. C'est un cadre particulier.

Aurais-tu un exemple de désaccord ou de conflit sur une décision dans un groupe ?

Je l'ai eu en tant que pratiquante autonome. Un cadre a voulu me forcer à passer dans l'actif dans un canyon, et je n'étais clairement pas d'accord, et j'ai dit non, mais je n'étais pas capable de faire différemment. Une participante m'a équipé la partie hors actif, et on a pu descendre de l'autre côté, mais le cadre n'a pas aimé. Il y a aussi un problème de communication, les coups de sifflets du cadres (qui était déjà descendu), n'étaient pas clairs, et stressants.

Selon toi, qu'est-ce qui fait qu'une personne va être écoutée et considérée comme leader dans un groupe ?

L'expérience, mais maintenant en y réfléchissant, ça peut aussi être celui qui organise la sortie. Il peut organiser la sortie sans être cadre. On peut aussi définir la notion de leadership. Est-ce que le leadership, c'est l'organisateur de la sortie ? Ou est-ce que c'est aussi la personne référente en cas de situation d'urgence ? Parce qu'on peut avoir un leader sur l'organisation, et une autre personne qui prend le relais sur un aspect plus technique ou sécuritaire.

Le leadership peut exister à plusieurs niveaux : on peut être leader sur l'organisation d'une sortie, sur la gestion d'un obstacle technique, sur la prise de décision. Il peut même y avoir un leader sur les aspects environnementaux si, par exemple, on aborde ce thème lors d'une initiation.

Dernière question : penses-tu qu'il faille toujours une hiérarchie claire en sortie, ou est-ce qu'un fonctionnement plus collectif va suffire ?

Ça dépend du groupe. En initiation, je dirais que oui. En sortie autonome, pas besoin. Se présenter pour connaître les compétences de chacun est utile, mais pas besoin de hiérarchie claire.

As-tu quelque chose à ajouter ?

Un autre point important selon moi concerne toujours le leadership. Tu peux être le leader du groupe, mais lorsqu'il y a un obstacle difficile à franchir, par exemple un passage avec un fort débit d'eau ou un drossage, ce n'est pas forcément toi qui dois intervenir. Il faut alors choisir la personne la plus compétente, par exemple le meilleur nageur, pour aller poser une corde ou sécuriser le passage.

Dans ce cas-là, on voit bien que la notion de leader est distribuée, que les responsabilités sont partagées selon les compétences de chacun.

Annexe 12 : transcription entretien n°9 – Julien

Transcription partielle

Peux-tu te présenter rapidement, ton expérience, et si tu es plutôt canyon ou spéléo ?

Je m'appelle Mathieu Bosch, j'ai 22 ans. Je suis actuellement en formation DE canyoning, depuis un an. J'ai commencé le canyon avec l'option spéléo-canyon du lycée en seconde. Ça fait maintenant six ou sept ans que je fais du canyon et de la spéléo. J'ai un peu plus accroché sur le canyon, et j'ai passé l'initiateur il y a deux ou trois ans. Et après je fais un peu de spéléo à côté, en sortie club ou pour dépanner le club.

Tu as connu le club via l'option du lycée ?

Oui. J'ai connu le club par l'option, et je me suis réinscrit en première, en terminale. En première, ça m'a permis de faire le TPE avec le club. Et après j'ai continué.

Quel est ton rôle ou ton implication aujourd'hui dans le club ?

Je suis cadre en canyoning, en tant qu'initiateur. Et aide-cadre en spéléo, mais c'est surtout en canyon que j'ai mon utilité.

As-tu déjà participé à la préparation ou l'organisation d'une sortie ?

Oui, carrément. Je connais plusieurs cadres, donc souvent on prépare les sorties à plusieurs. J'ai été quelquefois à l'initiative de sorties. Après, tout ce qui est préparation, ça se fait entre cadres. Pour le matériel, moi je n'ai pas le matos du club, donc la préparation du matos, c'est plutôt ceux qui l'ont. Mais moi j'ai pu préparer tout ce qui est météo, topos, horaires, parkings, navettes. Donc c'est une organisation collective, chacun en fonction de ce qu'il peut apporter.

Tu aurais en tête une sortie récente ou marquante ?

Oui. Récemment, j'ai encadré un groupe de personnes en réinsertion professionnelle. Il y avait un homme d'environ 35 ans, assez grand, qui a eu un énorme vertige sur une main courante un peu aérienne. Il était tétanisé. On s'est vraiment posé la question, car il ne bougeait plus, il s'est même mis à pleurer. Pendant un bon quart d'heure, on ne savait pas comment le faire avancer. On s'est senti

un peu seul. On était trois cadres stagiaires, plus un de nos formateurs. Chacun gérer le groupe à tour de rôle, et là on s'est mis à 3 pour le descendre, un qui est descendu avec lui. On s'est débrouillé, mais c'était intéressant la gestion de l'obstacle.

Vous avez d'abord discuté de la situation, ou c'est le formateur qui vous a dit quoi faire ?

Alors on a discuté, on a essayé un peu tous à notre manière de gérer le truc, et notre formateur qui avait un peu plus l'habitude de gérer est allé avec lui, il l'a vraiment pris à part en l'encourageant à le regarder dans les yeux pour qu'ils descendent ensemble. Moi je les ai moulinés tous les deux en bas, ils sont restés tout le long, yeux dans les yeux, jusqu'en bas de la descente.

C'était un passage long ?

Non, c'était une sorte de plan incliné, de 10-15 mètres, mais qui semblait énorme pour lui. Il devait normalement se faire avec une main courante câblée. Mais là, la situation s'est vraiment figée.

Vous saviez en amont qu'il avait ce problème ?

Non, ça, normalement on ne le savait pas. En fait, on a eu l'info le matin même. Déjà, pour ces groupes-là, les niveaux ne sont pas clairement communiqués en amont. On n'a pas trop d'infos sur les publics avant les sorties. C'est seulement le matin, sur le parking, qu'on échange avec eux et qu'ils nous disent un peu comment ils se sentent, s'ils ont déjà pratiqué ou pas, leur rapport au vide, ce genre de trucs. Le premier ressaut, c'était tout petit, un saut de 2 mètres à peine, mais pour lui, ça a été vraiment compliqué. On a mis un bon moment à le faire passer. Il était déjà très hésitant, on sentait que ça n'allait pas.

Après, il y avait un petit toboggan de 4 ou 5 mètres. Ce n'est rien techniquement, mais le vide, pour lui, c'était vraiment un blocage. Et plus on avançait, plus on voyait qu'il avait un vrai problème avec ça. Et à un moment, en voyant cette grande ligne droite, il s'est complètement verrouillé. Ce n'était pas très haut en soi, mais visuellement, c'était impressionnant. Il arrivait sur un plan incliné, une sorte de descente bien visible. Et là, il a bloqué net. Il s'est figé, il n'avancait plus, il était tétanisé. Il s'est même mis à pleurer. On voyait qu'il était dépassé.

Est-ce qu'il y a eu discussion sur l'option de sortir du canyon à ce moment-là ?

Non, ce n'était pas prévu, parce que c'était seulement le quatrième ressaut du canyon. Et le lendemain, on a refait exactement le même canyon avec un autre groupe, et on a mis 1h10 au total. Donc on voyait bien que c'était une sortie classique, sans difficulté majeure. C'était vraiment un blocage personnel. Mais sur le moment, non, on n'avait pas anticipé ce genre de situation, on n'avait pas de point de sortie prévu à cet endroit-là. Mais si ça avait été plus grave, on se serait adaptés. On aurait trouvé un moyen, on aurait bricolé une échappatoire.

Et cette manière de prendre la décision, tu l'as trouvée efficace ?

Là, ça a été une décision un peu commune et forcée... enfin, ce n'était pas forcé, mais on n'avait pas vraiment le choix, on était soumis à ça. On ne pouvait pas trop s'échapper, de toute façon tu n'as pas dix mille options. Soit on restait là deux heures et il pleurait, soit on envoyait. Et c'est un peu notre formateur aussi qui a pris le dessus sur la situation, parce qu'avec son expérience, il a pu un peu prendre les devants. Il savait qu'il arriverait à débloquer la situation plus rapidement que nous.

Il est quand même beaucoup plus expérimenté ?

Oui, lui c'est notre formateur, il est DE canyon depuis neuf ans je crois, et il est formateur au CREPS depuis cinq ou six ans. Il est aussi DE escalade, spéléo, donc il a quand même beaucoup plus d'expérience.

Si ça avait été une personne avec moins de diplômes ou un formateur moins expérimenté, tu penses que ça aurait changé quelque chose dans la manière de prendre la décision ?

Je pense qu'il a pris un peu naturellement le lead. Après, la personne en face, je pense qu'elle avait besoin d'une figure forte, quelqu'un qui était vraiment solide. Peut-être qu'un formateur avec moins d'expérience aurait eu plus de mal. Ou alors si nous on avait eu cette expérience auparavant, on aurait peut-être abordé la situation différemment. En fait, on a eu l'impression qu'il lui disait les mêmes mots que nous, mais pas de la même manière. Donc il n'y a pas forcément que le diplôme ou l'expérience qui fait le leader, c'est aussi une manière de parler, une posture. Et entre nous, on se fait confiance les uns les autres, y'a pas de souci. Donc si quelqu'un avait réussi à débloquer la situation, même sans avoir l'expérience, ça serait passé aussi. On a même vu avec lui si on pouvait le descendre avec son éducateur, pour voir si ça le rassurerait. On était prêts à ce que ce soit l'éducateur qui l'aide à descendre, même s'il n'avait jamais fait de canyon. C'était juste une figure de confiance pour lui.

Tu dirais que c'est vraiment important d'avoir quelqu'un identifié comme leader dans une sortie ?

Oui, je pense. Mais jusqu'à une certaine difficulté de sortie. Sur une petite sortie, avec une cotation facile, un seul leader, ça suffit, et c'est important qu'il y en ait un pour que ce ne soit pas n'importe quoi. Mais plus ça se complique, plus il faut réfléchir à plusieurs. Deux personnes, c'est bien, trois ça commence à être beaucoup, tu poses plus de questions, mais deux pour confronter les idées, c'est bien. Par contre, il ne faut pas qu'il y ait six leaders dans un groupe de six, avec chacun son avis, sinon ça devient compliqué.

Et tu es tout seul avec un groupe, tu vas quand même prendre en compte l'avis des participants, même s'ils sont débutants ?

Oui, je prends leur avis si ça les impressionne ou s'ils ont peur, je regarde comment adapter les choses. Mais ce n'est pas eux qui vont décider de passer là ou là, parce que c'est moi qui ai le visuel, c'est moi qui ai l'expérience. En revanche, si quelqu'un est vraiment terrorisé par une cascade, s'il y a de l'eau, c'est à moi de décider avec lui de passer à côté, pour pas que ce soit trop dur pour lui.

Est-ce que t'as déjà vu des désaccords ou des conflits sur une décision à prendre ?

Oui, ça m'est arrivé. Par exemple, en octobre, quand on passait nos certifications grandes courses dans les Alpes, dans le canyon Miroir. On avait eu de la pluie toute la semaine, et sur le parking on voit qu'il y a beaucoup trop d'eau. Certains formateurs disaient que ça passait, d'autres disaient que non. Y'a eu un gros flottement. Ce n'était pas un conflit, mais il y avait des avis très divergents.

Et comment ça s'est résolu ?

On a décidé d'aller voir. On a fait le premier ressaut, qui permettait encore de sortir. Ensuite, on s'engageait dans une grande cascade de plus de 200 mètres, fractionnée en relais, où on pouvait plus s'échapper. Et là, les formateurs qui voulaient y aller au départ ont changé d'avis et ont dit que non, ce n'était pas bon. Ils nous ont même posé la question : « Si vous arrivez sur ce parking et vous voyez ça, vous faites quoi ? » Nous on était pour ne pas s'engager, mais on leur a fait confiance, ils connaissaient le terrain. Mais on s'est dit aussi que parfois, la connaissance du terrain n'est pas

toujours un bon indicateur, y'a parfois un excès de confiance. Et là, si on y était allés, on aurait passé une très mauvaise journée.

Donc même l'expérience peut parfois amener à un excès de confiance ?

Oui, surtout quand on connaît très bien un canyon. Mais là, ça aurait été une mauvaise décision de s'engager. Il y avait vraiment trop d'eau, c'était de l'eau de glacier, très froide, et tu es tout le temps dans les embruns. Tu ne peux pas t'échapper. Ça aurait été très dur.

Qu'est-ce qui, selon toi, permet d'assurer la sécurité du groupe lorsque tu prends une décision ?

Est-ce que c'est plutôt un cadre clair, une personne référente, ou une bonne communication ?

Je pense que c'est d'abord la communication avec le groupe. Comme je disais tout à l'heure, il faut écouter les ressentis. Même si les participants ne connaissent pas la discipline, leurs ressentis sont importants. Quelqu'un qui a peur sur une descente en rappel va trembler, ne pas être concentré, et ça peut devenir dangereux. Il faut qu'il soit concentré sur sa descente, pas sur sa peur. Donc il faut bien communiquer avec son groupe. Ensuite, avec les autres leaders s'il y en a. Partager les avis, confronter les expériences, et prendre la décision la plus sécuritaire. Il ne faut pas qu'il y ait trop de leaders non plus, sinon c'est le bazar. Mais deux ou trois personnes qui prennent les décisions, c'est idéal. Et réfléchir ensemble, même si ça prend cinq minutes, ça peut permettre de gagner du temps ensuite, ou même d'éviter un accident. Et il ne faut pas hésiter à faire demi-tour si ça craint. On y retournera demain, ou la semaine prochaine. Mais un accident, c'est trop galère. Quand il s'agit de sécurité, il n'y a pas de mauvaises décisions. Parce qu'on ne peut jamais savoir à l'avance ce qui pourrait arriver.

Tu as autre chose à ajouter sur le sujet ?

Je ne crois pas. Je pense que j'ai fait le tour de ce que j'avais en tête.

Ok, merci beaucoup.

Annexe 13 : transcription entretien n°10 – Joseph

Est-ce que pour commencer tu pourrais te présenter, éventuellement ton expérience ? Depuis quand tu connais le club, par exemple ?

Je suis moniteur canyon et initiateur spéléo. Par rapport au club, en fait, je suis un des fondateurs. Nous étions trois au début, il y a une quinzaine d'années. Au sein du club, actuellement et depuis le début, je suis trésorier.

D'accord. Et du coup tu fais de l'encadrement aussi dans les sorties ?

Principalement de l'encadrement, que ce soit pour des jeunes en initiation ou pour faire monter en puissance au niveau technique. J'encadre aussi des stages de perfectionnement et des stages différents, autant canyon que spéléo.

Plutôt canyon ou spéléo ?

Canyon, surtout. Je suis diplômé dans les deux disciplines. Le canyon, depuis déjà un petit moment. La spéléo, c'est assez récent, ça date de cette année. Il y avait un besoin au niveau du club. On manquait de cadres en spéléo, notamment pour faire les sorties scolaires, donc je m'y suis mis. J'ai travaillé et je suis allé passer ce diplôme.

À la création du club, tu étais déjà diplômé canyon ?

J'étais déjà initiateur canyon, oui. Je l'ai passé au tout début, pendant la création du club.

Est-ce que tu as déjà participé à l'organisation ou à la préparation de sorties ?

Oui, dès lors que tu encadres, c'est toi qui prépares ta sortie. Quand tu montes un stage, pareil, tu prépares l'ensemble du stage : organisation, logement, nourriture, logistique, encadrement, choix des canyons, météo, toute la vigilance qui va autour.

Et l'organisation en général : si par exemple tu encadres seul, est-ce que c'est toi qui décides de tout, puis tu informes les autres cadres, ou est-ce que ça se fait plutôt collectivement ?

Non, l'idée, lorsqu'on est cadre principal sur un stage, c'est de dispatcher un petit peu les responsabilités, que tout le monde, au niveau de l'encadrement, prenne part à l'organisation. Après, c'est toi qui vas trancher ou cadrer en fonction des pistes et des choix qui sont faits, notamment au niveau de la sécurité. Par exemple, là, sur un prochain stage, on m'a posé la question de faire un canyon de nuit, et j'ai tranché : non, on ne fait pas de canyon de nuit.

Est-ce que tu aurais en tête une sortie récente ou marquante à laquelle tu as participé ?

Oui, il y a quelques années, un copain m'appelle pour faire une sortie dans le Taurinya, dans les Pyrénées-Orientales. Il me dit qu'il vient avec des copains. J'arrive au rendez-vous, il y a un peu de retard. Finalement, il y a des copains de copains, dont deux mineurs. On doit s'arrêter chez Décathlon acheter du matériel, donc on part très en retard. On fait la marche d'approche, un peu en retard sur le chrono. Je n'étais pas leader, c'était un collègue qui était aussi cadre. Le canyon se passe bien jusqu'au moment où il se coince un pied, il pousse pour faire un petit saut, et il se casse une cheville. Il essaye de continuer un peu, mais il est tout blanc, et les copains qui le connaissent le mieux me disent que ça ne tiendra pas jusqu'en bas. On déclenche les secours, on le met en sécurité, et un hélicoptère vient le récupérer.

À ce moment-là, il s'en va avec la topo du canyon. Moi, j'avais fait ce canyon longtemps avant, donc j'avais peu de souvenirs. Comme j'étais le plus diplômé, c'est moi qui ai pris le leadership sur le groupe. Un orage arrivait, donc au niveau sécurité, ce n'était pas idéal. On a accéléré le tempo, mis deux cordes en parallèle à chaque rappel, essayé de booster un peu tout ça. Finalement, on est sortis du canyon juste au moment où le gros orage a éclaté.

On était de retour sous l'orage, mais ça, ce n'était pas gênant. On était bien mouillés, c'est tout. Par contre, dans le groupe, il y avait deux mineurs. Je ne sais pas trop qui était censé les avoir en charge. Les autres étaient autonomes, mais il n'y avait que moi qui étais diplômé. Du coup, c'est moi qui ai géré les jeunes dans le canyon. Pour la suite, le covoiturage, le retour, ils avaient des connaissances dans le groupe, donc ça s'est organisé de leur côté. J'ai appris par la suite que les parents avaient un peu stressé quand même.

Moralité : il ne faut pas faire de sorties avec des copains de copains de copains, et il ne faut pas enchaîner les petits soucis. Ne pas partir en retard, c'est important. Gérer tout ça en amont, c'est essentiel.

Est-ce que tu aurais vécu une situation où la manière de décider dans le groupe t'a paru vraiment efficace ou, au contraire, pas du tout ? Même juste sur un obstacle précis

Ouais, là clairement, ça a été efficace. On était en groupe assez important, il fallait se décider rapidement, l'orage arrivait, donc j'ai pris le leadership sans poser de questions, et on a enchaîné. On n'a pas commencé à discuter. Donc oui, ça a bien fonctionné.

Après, lorsqu'on est en groupe entre copains, on n'est plus dans une logique d'encadrement. Les discussions sont plus importantes puisqu'il n'y a pas de leader principal désigné. Sur chaque obstacle, c'est celui qui arrive le premier qui va décider. Ensuite, les autres suivent, et on voit s'il n'y a pas de souci. Si, au niveau sécurité, tout est clair, ça avance. Mais si on trouve qu'il y a trop d'eau ou que c'est technique, là on peut discuter. Globalement, dans ce type de groupe, les discussions sont plus collégiales.

Avec un groupe uniquement de débutants, on est dans une autre configuration. C'est soit une discussion entre cadres, soit moi qui tranche directement. Je ne vais pas consulter les débutants sur des décisions techniques. En revanche, je vais leur poser des questions sur leur état : est-ce qu'ils ont froid, est-ce qu'ils ont faim, mal quelque part, ou s'ils souhaitent sortir du canyon parce qu'ils ne se sentent pas bien. Ces retours-là, je les prends en compte, mais les décisions sont prises par les cadres.

Est-ce que tu penses que c'est important d'avoir une personne clairement identifiée comme leader en début de sortie ?

Oui, au niveau de l'encadrement, c'est primordial. Le cadre, c'est le cadre. On l'écoute, on le suit, il donne les indications pour la sécurité, et c'est ce qui permet de descendre en sécurité. Donc effectivement, il faut que le leader soit clairement identifié.

Et dans une situation imprévue, est-ce que ça reste un fonctionnement partagé ? Ou est-ce que quelqu'un prend le lead ? Et selon toi, qu'est-ce qui joue le plus : le diplôme ou les compétences ?

Ça va dépendre de la personnalité des cadres. Si vraiment on est de niveau équivalent au niveau technique et qu'on a un désaccord (par exemple, rester dans le canyon ou sortir) moi je pourrais vouloir continuer parce que je n'identifie pas de gros problème, mais si l'autre cadre dit qu'il pense

qu'il faut sortir, normalement on prend la solution la plus sécuritaire. Tant pis pour le challenge. Si un des deux dit que c'est plus prudent de sortir, on sort. Dans les groupes que j'ai côtoyés, ça fonctionne plutôt comme ça : on va vers plus de sécurité plutôt que vers plus de risque.

Est-ce que tu as déjà vu des désaccords ou des conflits dans des groupes, justement sur des décisions à prendre ?

C'est plutôt dans les sorties entre copains. Dans un groupe encadré, il n'y a normalement pas de désaccord, parce que la sortie a été préparée en amont, les risques identifiés, et les rôles définis. Mais lorsqu'on a plusieurs copains qui sortent ensemble sans avoir clarifié qui encadre, là le leadership n'est pas précisé. Du coup, personne n'a la responsabilité du groupe, et on se retrouve avec des responsabilités un peu diffuses. Si dans ce groupe il y a un ou deux débutants, et que personne n'est clairement identifié pour les suivre ou les vérifier, ça peut poser problème. Normalement ça se fait naturellement, mais c'est mieux de le dire clairement : un tel va checker.

Si le leadership n'est pas indiqué, que ce soit sur un obstacle précis ou même sur l'ensemble de la sortie, le risque, c'est une dilution des responsabilités. Et au final, personne ne prend en charge, ce qui peut poser problème.

Donc c'est quand même important qu'il y ait une hiérarchie claire, même si un fonctionnement plus collectif peut suffire dans certaines configurations. Au moins sur des points précis, à certains moments, il faut que quelqu'un passe devant, équipe, prenne le leadership sur l'obstacle. Ça n'empêche pas que derrière, les autres regardent, vérifient la sécurité. Dans ces disciplines, on est en permanence en train de checker les copains pour s'assurer qu'ils sont bien longés, que tout va bien, qu'ils ne prennent pas de risques inconsidérés.

Qu'est-ce qui, selon toi, fait qu'une personne va être écoutée ou considérée comme leader dans un groupe ? Est-ce que ce sont plutôt les compétences techniques, le diplôme, ou aussi le caractère, la manière de parler ?

Il y a plusieurs critères. De mon point de vue, déjà, il faut que ce soit solide techniquement, mais surtout en sécurité. Personnellement, en encadrement, je ne pars pas avec d'autres cadres que je ne considère pas carrés techniquement et surtout au niveau sécurité. La partie technique, on peut toujours la corriger, ajuster, mais la sécurité, c'est hors de question de la négliger. C'est une activité à risque,

où les blessures peuvent être graves. Donc une personne qui fait trop d'erreurs de sécurité, je ne la considère pas comme un leader ou comme quelqu'un en capacité d'encadrer.

Dans les sorties avec Thomas, qui est enseignant dans un groupe scolaire, le leadership technique est pris par le cadre canyon ou spéléo. Mais il prend aussi une forme de leadership. Il intervient sur l'organisation, donne des indications, et participe à la gestion de la sécurité du groupe. Il peut proposer des adaptations, par exemple s'il estime qu'un endroit est trop dangereux, il peut dire : "on traverse le cours d'eau plus loin". Le cadre peut valider, proposer une parade ou poser une corde si c'est pertinent. Ce qu'il apporte, c'est une présence complémentaire.

Il prend une casquette un peu différente. Ce n'est pas le leadership technique, mais une fonction d'animation. Il s'occupe du groupe, accueille les jeunes, les occupe pendant les temps d'attente, vérifie qu'ils n'ont pas froid, pas faim. Il prend en charge cette partie-là, pendant que le cadre est concentré sur les manips, l'équipement ou la sécurité. C'est une forme de co-gestion, mais avec des rôles distincts.

Est-ce que tu utilises le 3 par 3 dans tes prises de décision ?

Je ne l'utilise pas en tant que tel. Je n'ai pas la matrice en tête que je remplis systématiquement. Mais dès que j'identifie trois facteurs problématiques dans une situation, ça m'alerte fortement. Si par exemple je prévois un canyon, que la météo est incertaine, que j'ai un groupe important, et qu'un autre détail s'ajoute, là je commence à envisager une annulation. Trois signaux négatifs, pour moi, ça devient un seuil critique. Ce raisonnement ressemble un peu à un 3 par 3.

Et puis il y a aussi la question du plan B, C, voire D. Si le canyon prévu ne passe pas parce qu'il y a trop d'eau, il faut avoir identifié à l'avance une alternative, pour ne pas se retrouver à forcer le passage sous prétexte qu'on est là et qu'on a fait de la route. Prévoir des replis possibles, c'est aussi une forme de sécurisation de la décision.

Est-ce que tu vois une différence entre la spéléo et le canyon sur ces questions de leadership ou de gestion de groupe ?

Oui, ce n'est pas exactement la même chose. Le milieu est différent. En canyon, c'est plus ouvert. En spéléo, il n'est pas rare que le groupe soit étalé sur trois obstacles. Il faut descendre une corde,

avancer, puis recommencer. Donc le leadership peut devenir très compliqué à maintenir de manière centralisée. Il faut déléguer certaines responsabilités à des personnes précises, avec des consignes claires. On leur demande de vérifier, de faire avancer le groupe. Parfois on fonctionne aussi avec une responsabilisation collective, en demandant à chacun de checker les autres.

On retrouve un peu ça en canyon, mais dans une moindre mesure, car le groupe est généralement plus regroupé. Le milieu permet de garder une certaine proximité entre les membres.

MBS Programme PGE	Mémoire de Master PGE
Auteur : Nom : LORENTE Prénom : Célia Date : 30 / 05 / 25	
Titre, sous-titre : Prise de décision et gestion du collectif en milieu de montagne. Le cas d'un club de canyoning.	
Résumé <p>Ce mémoire s'intéresse à la manière dont les décisions sont prises et les responsabilités partagées au sein d'un collectif de canyoning. Dans un environnement incertain, parfois dangereux, où les risques doivent être continuellement évalués, la qualité de la coordination est aussi cruciale que la compétence technique.</p> <p>À partir d'entretiens semi-directifs menés auprès de pratiquants, d'une analyse autoethnographique et de références issues des sciences de gestion et de la psychologie du sport, l'étude met en évidence plusieurs formes de leadership : institutionnel, situationnel, ou tournant. Elle montre aussi que la communication, la préparation amont et la capacité à identifier les signaux faibles sont des piliers essentiels pour préserver la cohésion et garantir la sécurité.</p> <p>Ce travail propose des recommandations concrètes pour les encadrants et ouvre des perspectives sur la prise de décision en contexte informel ou contraint.</p>	
Mots-clés Prise de décision Gestion collective Canyoning Leadership Coordination Communication Environnement à risque	