



Pêches et Océans
Canada

Fisheries and Oceans
Canada

Garde côtière

Coast Guard

RECHERCHE ET SAUVETAGE À BORD DE PETITS BATEAUX



Canada

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2000.

No cat. : Fs23-392/2000F

ISBN 0-660-96442-2

Première édition – Novembre 2000

En vente chez notre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Téléphone : (819) 956-4800

Télécopieur : (819) 994-1498

Commandes seulement : 1-800-635-7943

Internet : <http://publications.tpsgc.gc.ca>

Également disponible sur le site internet de la GCC :
<http://www.ccg-gcc.gc.ca>

Produit par :

Pêches et Océans Canada

Garde côtière canadienne

Recherche et sauvetage

Ottawa (Ontario)

K1A 0E6

Available in English

RECHERCHE ET SAUVETAGE À BORD DE PETITS BATEAUX

AVANT-PROPOS

La publication du présent manuel de recherche et de sauvetage relève du gestionnaire, Recherche et Sauvetage, de la Garde côtière canadienne. Dans le cadre de ce projet, nous avons pu compter sur une généreuse contribution s'inscrivant dans le programme Fonds des nouvelles initiatives de recherche et sauvetage du Secrétariat national de recherche et sauvetage. Sans un tel apport financier, le manuel n'aurait jamais vu le jour.

But

La conduite efficace et en toute sécurité d'une mission SAR requiert une vaste base de connaissances opérationnelles, lesquelles font déjà l'objet de nombreuses publications. Toutefois, en ce qui concerne les petites unités SAR, ces connaissances sont réparties en une foule de cours spécialisés et préparés dans les diverses régions ou, encore, figurent dans des procédures ou des publications locales. En outre, la trame de fond associée aux opérations SAR s'applique, la plupart du temps, aux navires plus gros prenant part à des opérations de sauvetage au large des côtes. Bien qu'utile, l'information ne reflète pas toujours la réalité à bord des petites unités SAR. À titre d'exemple, les cours de premiers soins sont donnés à terre sur une plate-forme de travail stable et non sujette aux mouvements des vagues et aux intempéries, comme c'est le cas à bord de la majorité des petites unités SAR.

La normalisation entre également en ligne de compte. Les opérations SAR sont essentiellement des activités humanitaires dont le but premier est la sauvegarde des vies. Cette activité implique la participation d'un bon nombre d'intervenants dont l'expérience et la formation varient dans bien des cas. Pour rendre les opérations plus efficaces, il est essentiel de voir à ce que tous les intervenants soient en mesure d'accomplir les tâches opérationnelles de la même manière. Nous esquissons donc un premier pas vers la normalisation des opérations SAR à bord de petites unités. En fait, nous visons avant tout à rassembler en un seul document les meilleures procédures et pratiques opérationnelles à bord des petites embarcations de recherche et de sauvetage.

Nous ciblons particulièrement deux groupes de sauveteurs opérant à bord de petites unités, soit les membres de la Garde côtière auxiliaire canadienne et les employés du programme des embarcations de sauvetage côtier. Même si les pages qui suivent sont surtout axées vers les opérations propres à ces deux groupes, les autres unités organisées comme les services d'incendie pourraient certainement bénéficier des techniques et des connaissances qu'on y trouve. Nous espérons avoir réussi à inclure et à uniformiser les meilleures pratiques employées au sein de la Garde côtière. Par le présent ouvrage, nous comptons également fournir une source principale de référence aux deux groupes ciblés, tant sur le plan des opérations côtières que de la formation en sauvetage.

Les méthodes normalisées que nous proposons peuvent s'appliquer à toutes les opérations et à toutes les activités de formation. Les commandants, les officiers responsables et les chefs d'équipe sont encouragés à veiller à ce que tous les équipiers participant à une mission SAR soient formés en fonction des méthodes et des procédures ici présentées, et qu'ils les connaissent bien.

Puisque l'éventail de connaissances à couvrir est très vaste, le présent manuel sera continuellement revu et mis à jour. Toute suggestion, erreur ou omission devrait être portée à l'attention du :

Gestionnaire, Recherche et Sauvetage, Garde côtière canadienne Pêches et Océans Canada
200, rue Kent, Station 5041, Ottawa (Ontario) CANADA K1A 0E6

COLLABORATEURS

REMERCIEMENTS

La publication de ce manuel n'aurait pas été possible sans la contribution de plusieurs individus impliqués dans la recherche et le sauvetage, dont plusieurs sont mentionnés dans la liste suivante.

Étienne Beaulé, Expert-conseil en premiers soins et sauvetage

Allen Bilodeau, Gestionnaire de projet

Mathieu Vachon, Gestionnaire de projet

ÉQUIPE SAR OTTAWA

Ron Miller

Mike Voigt

Steve Daoust

François Vézina

Johanne Clouâtre

Brian Leblanc

Neil Peet

Kathy Needham

REVUE ET CONSULTATION

GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

Kevin Tomsett

Dave Dahlgren

Greg Sladics

Herman Goulet

Charles Lever

Stephen Sheppard

Howard Kearley

Mike Taber

Deborah Bowes-Lyon

Mark Gagnon

Gaétan Gamelin

Pierre Bossé

Pierre Domingue

Chris Moller

Bill Mather

GARDE CÔTIÈRE AUXILIAIRE CANADIENNE

Harry Strong

Garry Masson

Ed Bruce

Rick Tolonen

Rudolph Mulack

Guy Poirier

Ted Smith

Jim Gram

Murray Miner

Cal Peyton

Ed Fulawka

Hubert Charlebois

Duff Dwyer

Don Limoges

Jack Kennedy

Don Mertes

Marvyn Huffman

Jim Presgrave

Robert Petitpas

Sylvio Lagacé

Gilbert Léger

Jeanne Drolet
Jean Péloquin
Marie-France Lavoie
Gaétan Létourneau
Bill Fullerton
Richard Wedge
Lois Drummond
Bruce Falkins

**PROGRAMME D'EMBARCATION
DE SAUVETAGE CÔTIER**

Mike Cass
Liz Brayshaw
Jen Schnarr
Danielle Dillon
Amy Birchall
Andrew Boyd
Casey Wilson
Tina Sweet
Darryl McKenzie
Marie Tremblay
Sophie-Émanuelle Genest
Nathalie Desjardins
John Johnstone
Scott Davis
Tim Church
Heather Goodwind
David Latremouille
Aaron Macknight
Chris Evers
Steven Shea
Dan Latremouille
Dana Sweeney
Steven Dickie
Gavin Moore
David Willis

AUTRES REMERCIEMENTS

Gordon Creative Group
Point-virgule inc (Édition française)
Maureen McMahon
(Révision de l'édition anglaise)
Mario Boucher
(Institut Maurice-Lamontagne)

ABRÉVIATIONS ET SIGLES

NOTA: Les abréviations sont listées en ordre alphabétique dans la première colonne, l'équivalent en anglais étant indiqué entre parenthèses. Quand l'abréviation apparaît en caractères gras, c'est qu'on utilise la même dans les deux langues.

ACRS (CASARA)	Association civile de recherche et sauvetage aériens
AMVER	Système automatique d'entraide pour le sauvetage des navires
ASN (DSC)	Appel sélectif numérique
B/P (F/V)	Bateau de pêche
BSN (OBS)	Bureau de la sécurité nautique
B/V (S/V)	Bateau à voile
COSPAS	En russe pour : Système spatial de recherche de navires en détresse
CSS	Coordonnateur de recherches en surface
DF	Radiogoniométrie
DMB	Bouée-repère électronique
ECAREG Canada	Système de trafic de l'Est du Canada
ELT	Émetteur de localisation d'urgence
ERS (FRC)	Embarcation rapide de secours
ESC (IRB)	Embarcation de sauvetage côtier
FC (CF)	Forces canadiennes
GCAC (CCGA)	Garde côtière auxiliaire canadienne
GCC (CCG)	Garde côtière canadienne
GPS	Système mondial de localisation
HPA (ETA)	Heure prévue d'arrivée
Inmarsat	Organisation internationale de télécommunications mobiles par satellite
LKP	Dernière position connue
LMMC (CSA)	Loi sur la Marine marchande du Canada
m	Mètre
MARB	Diffusion "Toutes stations" pour demander assistance maritime
MDN (DND)	Ministère de la Défense nationale
Medevac	Evacuation médicale
MN (NM)	Mille nautique ou mille marin
MPO (DFO)	Ministère des Pêches et des Océans
MRSC	Centre secondaire de sauvetage maritime
MSI	Information de sécurité maritime
nd (kt)	Nœud (mille marin/heure)
NGCC (CCGS)	Navire de la Garde côtière canadienne
N/M (M/V)	Navire marchand ou navire à moteur
OMI (IMO)	Organisation maritime internationale
OSC	Coordonnateur sur les lieux
PIW	Personne à l'eau

PLB	Balise de localisation personnelle
POB	Personnes à bord
RCC	Centre de coordination de sauvetage
RLS (EPIRB)	Radiobalise de localisation des sinistres
SAR	Recherche et sauvetage
SARSAT	Programme international de satellites de recherche et sauvetage
SART	Répondeur radar pour embarcations et radeaux de sauvetage
SCTM (MCTS)	Services de communications et de trafic maritimes
SERABEC	Sauvetage et recherche aériens du Québec
SITREP	Rapport de situation
SKAD	Équipement de survie largable
SLDMB	Bouée-repère électronique émettant sa propre position
SNRS (NSS)	Secrétariat national de recherche et sauvetage
SMC	Coordonnateur de mission de recherche et sauvetage
SMDSM (GMDSS)	Système mondial de détresse et de sécurité en mer
SOLAS	Convention internationale pour la sauvegarde de la vie humaine en mer
SRGC (CGRS)	Station radio de la Garde côtière
SRR	Région de recherche et sauvetage
SRU	Unité de recherche et sauvetage
STM (STM)	Services du trafic maritime
UTC	Temps universel coordonné
VHF	Très haute fréquence (30 à 300 MHz)

VI RECHERCHE ET SAUVETAGE À BORD DE PETITS BATEAUX

CHAPITRE 2 – FACTEURS HUMAINS

2.1	Pourquoi prendre le temps de discuter des facteurs humains?	2-3
2.2	Attributs d'un bon équipage SAR	2-3
2.2.1	Communication	2-3
2.2.2	Exposés	2-4
2.2.2.1	Prenez le temps	2-5
2.2.2.2	Soyez ouvert et amical	2-5
2.2.2.3	N'importe qui peut diriger un exposé	2-5
2.2.2.4	Menez un exposé interactif	2-5
2.2.2.5	Définissez les responsabilités	2-5
2.2.2.6	Recourez aux communications à circuit fermé	2-5
2.2.2.7	Évitez de vous éloigner du sujet principal et de vous attarder à des détails	2-5
2.2.2.8	Demandez s'il y a des questions avant de conclure l'exposé	2-5
2.2.3	Comptes rendus	2-5
2.2.4	Contestation et réponse	2-6
2.2.4.1	Étapes de la contestation	2-6
2.2.4.2	Tirer le meilleur parti des contestations	2-7
2.2.4.3	Blocages à la contestation	2-7
2.2.5	Stratégies à court terme	2-8
2.2.5.1	Cerner le problème	2-8
2.2.5.2	Élaborer des plans pour résoudre le problème	2-8
2.2.5.3	Vérifier les plans	2-8
2.2.5.4	Expliquer clairement la solution retenue	2-8
2.2.5.5	Surveiller la réalisation du plan, le modifier ou l'ajuster au besoin	2-9
2.2.6	Autorité et affirmation de soi	2-9
2.2.7	Styles de gestion	2-11
2.2.7.1	Tigre – Style de gestion très axé sur la performance mais peu axé sur la personne	2-11
2.2.7.2	Pingouin – Style de gestion peu axé sur la performance mais très axé sur la personne	2-12
2.2.7.3	Escargot – Style de gestion peu axé sur la performance et peu sur la personne	2-12
2.2.7.4	Mouton – Style de gestion moyennement axé sur la performance et moyennement axé sur la personne	2-13
2.2.7.5	Dauphin – Style de gestion très axé sur la performance et très axé sur la personne	2-13

2 - 2 RECHERCHE ET SAUVETAGE À BORD DE PETITS BATEAUX

2.2.7.6	Analyse du style de gestion	2-13
2.2.8	Charge de travail	2-14
2.2.8.1	Diminuer le nombre de tâches à accomplir	2-15
2.2.8.2	Diminuer la lourdeur ou l'importance des tâches	2-16
2.2.8.3	Augmenter le temps accordé aux tâches	2-17
2.2.9	État d'alerte d'une équipe	2-17
2.2.9.1	État d'alerte +1 (optimal)	2-17
2.2.9.2	État d'alerte +2 (équipe préoccupée)	2-17
2.2.9.3	État d'alerte +3 (équipe alarmée)	2-17
2.2.9.4	État d'alerte -1 (équipe ennuyée)	2-17
2.2.9.5	État d'alerte -2 (équipe négligente)	2-17
2.2.9.6	État d'alerte -3 (équipe négligente en situation d'urgence)	2-17
2.2.10	Jugement et processus de décision	2-18
2.2.10.1	Vigilance	2-18
2.2.10.2	Découverte du problème	2-18
2.2.10.3	Recherche de la cause	2-18
2.2.10.4	Recherche de solutions	2-18
2.2.10.5	Analyse des risques	2-19
2.2.10.6	Influences extérieures	2-19
2.2.10.7	Prise de décisions	2-20
2.2.10.8	Application de la solution choisie	2-20
2.2.10.9	Vérification de l'efficacité de la solution choisie	2-20
2.3	Image et attitude	2-20
2.3.1	Héroïsme : une attitude dangereuse	2-20
2.3.2	Professionalisme	2-21
2.3.2.1	Ingrédients de la recette du professionnalisme	2-21
2.3.2.2	Connaissances et compétences	2-21
2.3.2.3	Agir de manière professionnelle	2-23
2.3.2.4	Image	2-23
2.3.2.5	Attitude de l'équipage	2-24
2.3.2.6	Connaissances et compétences : un dernier point!	2-24
2.3.2.7	Conduire une embarcation de façon professionnelle	2-25
2.4	Maîtrise du stress causé par un incident critique	2-25
2.4.1	Stress causé par un incident critique	2-25
2.4.2	Réaction selon l'expérience	2-26
2.4.3	Réduction du stress	2-27

2 FACTEURS HUMAINS

Le chapitre précédent mettait l'accent sur l'importance du travail d'équipe en recherche et en sauvetage. Puisque le travail d'équipe importe autant, aucun manuel de recherche et de sauvetage maritimes ne saurait être complet sans un chapitre sur les facteurs humains. Avant qu'il ne soit question de sujets techniques tels que l'équipement et d'autres éléments pratiques, nous vous suggérons ce chapitre sur les personnes. On y traite des personnes dans leur milieu de travail, de l'utilisation qu'ils font de l'équipement et des procédures, de même que de leur interaction avec l'environnement, sans oublier les relations interpersonnelles.

2.1 POURQUOI PRENDRE LE TEMPS DE DISCUTER DES FACTEURS HUMAINS?

Les conditions de travail souvent difficiles des équipages SAR augmentent considérablement les risques d'erreur et d'accident. Ces erreurs peuvent, dans certains cas, avoir des conséquences désastreuses. Plusieurs équipages professionnels SAR ont été décimés durant des missions de sauvetage. Contrairement à la croyance populaire, les erreurs ou les défaillances techniques ne permettent d'expliquer qu'un mince 25 % de ces accidents. Le problème ne réside donc pas dans les compétences des membres d'un équipage, mais plutôt dans « l'erreur humaine ». Une erreur humaine se définit comme étant une mauvaise décision prise inconsciemment et laissée non corrigée. L'inaction et l'indécision peuvent aussi tenir lieu d'erreurs humaines. Afin d'en minimiser les risques, il faut bien comprendre les facteurs humains. La présente section traite de techniques qui vous permettront d'améliorer votre travail d'équipe et de minimiser les risques d'erreur humaine.

2.2 ATTRIBUTS D'UN BON ÉQUIPAGE SAR

Des études sur le travail d'équipe ont permis de déterminer les qualités nécessaires pour atteindre un maximum d'efficacité. Les personnes prédisposées au travail d'équipe :

- communiquent clairement et précisément;
- acceptent la contestation et savent répondre avec diplomatie;
- utilisent, au besoin, de bonnes stratégies à court terme;
- savent conserver un juste équilibre entre l'autorité et l'affirmation de soi;
- ont un style de gestion autant axé sur la performance que sur la personne lorsqu'ils agissent en tant que chef d'équipe;
- savent gérer adéquatement leur charge de travail;
- savent maintenir un état d'alerte adéquat;
- savent faire preuve de jugement lorsqu'il y a des décisions à prendre.

2.2.1 Communication

La communication prend beaucoup d'importance dans une équipe, simplement parce que les malentendus sont fréquents. Souvent, un message bien envoyé subira des distorsions. Voilà un phénomène normal puisque nos sens ne sont pas infaillibles

La qualité des communications au sein d'une équipe dépend de plusieurs facteurs. Premièrement, les communications doivent demeurer ouvertes et interactives.

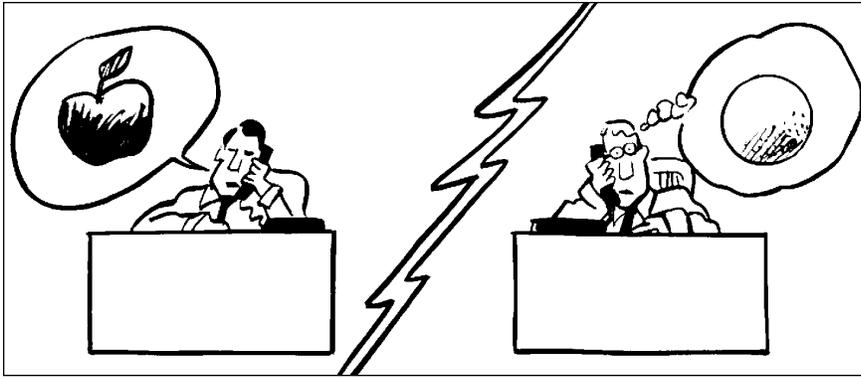


Figure 2.1 : *Ce qu'on comprend n'est pas toujours ce qui a été dit!*

Communiquer « ouvertement » signifie accepter volontiers les opinions ou les commentaires des autres. Communiquer de façon interactive signifie que les communications ne se limitent pas à une seule personne, mais que tous les membres de l'équipe sont invités à y prendre part.

Après la mise en application de l'ouverture et de l'interactivité, la prochaine étape consiste à minimiser les risques d'incompréhension à l'aide de la technique de communication à circuit fermé. Cette technique simple et efficace devrait servir chaque fois que des renseignements importants sont transmis. Voici en quoi elle consiste : au départ, l'émetteur transmet son message. Le récepteur en accuse réception en répétant les parties importantes. L'émetteur confirme que le récepteur a bien compris ou, dans le cas contraire, apporte les corrections nécessaires. La figure suivante illustre cette technique.

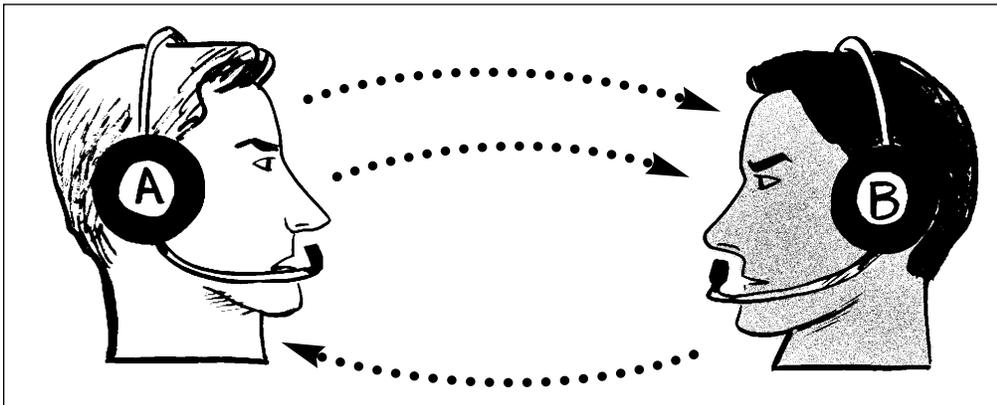


Figure 2.2 : *Un exemple de communication à circuit fermé*

2.2.2 Exposés

Les exposés, lorsque bien présentés, réduisent les risques de confusion. Vous devriez toujours faire un exposé lorsque vous planifiez une intervention qui nécessitera la participation active d'autres équipiers. Le principal but de l'exposé est de voir à ce que tous comprennent bien ce qu'on attend d'eux. Pour que l'exposé soit efficace, vous devriez respecter les lignes directrices suivantes :

2.2.2.1 Prenez le temps

Il est nécessaire de réserver suffisamment de temps à l'exposé pour éviter que les renseignements importants soient donnés à toute vitesse. Soyez certain que le temps que vous investirez dans l'exposé vous permettra de gagner du temps en évitant la confusion.

2.2.2.2 Soyez ouvert et amical

Évitez de traiter vos équipiers en robots. Ils n'ont pas besoin d'un programme précis pour agir. Laissez-les contribuer intellectuellement au plan que vous êtes à établir et conservez une attitude amicale. L'exposé doit être une activité plaisante. Il devrait permettre à chacun de se valoriser en sachant comment sa contribution mènera au rétablissement de la situation.

2.2.2.3 N'importe qui peut diriger un exposé

L'exposé ne doit pas nécessairement être dirigé par le chef d'une équipe. Généralement, la personne qui a le plus d'information à transmettre devrait s'en acquitter. Vous devriez encourager tous les membres de votre équipe à diriger les exposés.

2.2.2.4 Menez un exposé interactif

L'exposé ne doit pas devenir un monologue. Laissez vos équipiers exprimer leurs idées. En procédant de la sorte, la recherche de solutions devient une affaire d'équipe. Les chances d'oublier des points importants sont ainsi considérablement réduites.

2.2.2.5 Définissez les responsabilités

Après un bon exposé, chaque membre de l'équipe devrait savoir ce qu'on attend de lui.

2.2.2.6 Recourez aux communications à circuit fermé

Les exposés peuvent grandement profiter du recours aux communications à circuit fermé.

2.2.2.7 Évitez de vous éloigner du sujet principal et de vous attarder à des détails

Au cours d'un exposé, il faut éviter de parler de la pluie et du beau temps. Chaque échange devrait concerner le problème à résoudre. Évitez aussi de vous perdre dans les détails. Traitez des grandes lignes et vous réglerez les détails une fois sur place.

2.2.2.8 Demandez s'il y a des questions avant de conclure l'exposé

À la fin d'un exposé, toutes les questions devraient avoir fait l'objet d'une réponse. Permettre une courte période de questions est un bon moyen de veiller à l'atteinte de cet objectif.

2.2.3 Comptes rendus

Nous venons de voir qu'il est important d'effectuer un exposé avant d'entreprendre une opération. Sachez qu'il est tout aussi important de faire un retour sur la situation lorsqu'elle est réglée. Voici quelques conseils pour la tenue de comptes rendus (aussi appelés débriefings) :

- Le compte rendu devrait survenir le plus tôt possible après l'opération, puisque les événements sont encore frais à la mémoire.
- Le chef ou le responsable de l'équipage devrait diriger le compte rendu.
- Soyez objectif et évaluez les points positifs et négatifs.

- Tentez de tirer des leçons des points positifs et négatifs.
- Parlez du rendement de l'équipe et non de celui de chacun. Le but n'est pas de pointer du doigt ceux qui ont fait des erreurs!
- Organisez-vous pour que le compte rendu soit intéressant.
- Élaborez des plans en fonction de ce que vous venez de vivre. Comment agiriez-vous si vous deviez revivre la même situation demain matin?
- Maintenez un climat non officiel et cordial.

2.2.4 Contestation et réponse

Les contestataires sont souvent très mal perçus dans une équipe. Néanmoins, leur intervention – selon leur nature – peut s'avérer essentielle au bon fonctionnement d'une équipe. Les statistiques démontrent que l'absence ou l'ignorance des contestations joue dans plus de 30 % des accidents maritimes. L'opposition formulée et la réponse à celle-ci méritent donc un examen.

On peut contester bien des choses, par exemple, l'autorité et les décisions d'un équipier. Ce genre de contestation n'a que peu de bons côtés. On peut aussi remettre en question des concepts.

2.2.4.1 Étapes de la contestation

La contestation de concepts est très saine au sein d'une équipe, et implique généralement les étapes suivantes :

- Un concept est énoncé et ses limites sont fixées;
- Une situation en contradiction avec le concept initial survient;
- Une contestation est formulée;
- Une réponse à la contestation est donnée.

Pour illustrer ces étapes, imaginez la conversation suivante :

Chef d'équipe : « Tourne à tribord à la quatrième bouée rouge. »

Matelot : « Tribord, quatrième bouée rouge! »

Chef d'équipe : « Exact. »

Un peu plus tard...

Chef d'équipe : « Tourne à tribord maintenant! »

Matelot : « Mais... Il nous reste encore une bouée à passer, non? »

Chef : « Euh... Tu as raison! À tribord à la prochaine bouée! »

Le concept énoncé consistait à tourner à tribord, sauf que la limite fixée voulait que cette manœuvre s'effectue à la quatrième bouée. La situation a pris un tour contradictoire lorsque le chef d'équipe a demandé un virage avant la quatrième bouée. Le matelot a contesté la demande du chef d'équipe, et ce dernier a répondu adéquatement. Comme vous le constatez, la contestation a permis de prévenir une situation potentiellement dangereuse. Cet exemple prouve bien que la contestation peut être saine.

Notez que les concepts peuvent venir de bien des sources. Les instruments (GPS, radar, indicateurs de vitesse et de niveau d'essence...) sont tous des sources de concept. Il arrive parfois qu'ils donnent des indications qui ne concordent pas avec ce que vous tenez pour acquis. Dans une pareille situation, vous devriez contester vos croyances ou les instruments. Il est important de trouver vos propres réponses. Imaginez, par exemple, que votre sondeuse indique que la profondeur de l'eau actuelle est de 0,6 m (2 pieds), mais que la carte marine indique au minimum 6 m (20 pieds). Vous ne pouvez certes pas laisser ce détail au hasard.

2.2.4.2 Tirer le meilleur parti des contestations

Pour tirer le meilleur parti des contestations, vous devriez considérer les points suivants :

- Les contestations devraient être permises et bien reçues au sein d'une équipe;
- Toujours contester lorsque vous croyez vous écarter du concept initial;
- Soyez diplomate lorsque vous contestez.

Pour répondre à une contestation, considérez les points suivants :

- Vérifiez la contestation. Est-elle valide? Au besoin, faites appel à une troisième personne;
- Soyez prudent, surtout en situation d'urgence... La contestation pourrait bien être justifiée;
- Formulez votre réponse avec diplomatie. Laissez savoir que vous appréciez la contestation, qu'elle soit valable ou non. Si vous ridiculisez le contestataire, vous avez de bonnes chances qu'il ne vous conteste plus jamais. Un beau jour, il pourrait avoir raison...

2.2.4.3 Blocages à la contestation

Plusieurs blocages peuvent nuire au processus de contestation, qu'ils soient attribuables au contestataire ou à la personne qui reçoit la contestation.

Le processus de contestation peut être bloqué si le contestataire :

- Est de nature silencieuse;
- Manque de confiance en soi;
- A une faible affirmation de soi;
- Place le chef ou le responsable de l'équipe sur un piédestal;
- Ne comprend pas bien le concept;
- Se trouve au cœur de conflits interpersonnels;
- N'aime pas les responsabilités;
- A été mal reçu dans de précédentes contestations.

Le processus de contestation peut aussi être bloqué si celui qui reçoit la contestation :

- Croit que son autorité est menacée;
- Manque de confiance en soi;
- Est un mauvais communicateur;
- Répond maladroitement sous le coup de l'émotion;
- A un mauvais style de gestion.

2.2.5 Stratégies à court terme

On définit les stratégies à court terme comme étant des plans qui permettent de résoudre un problème. Ces stratégies devraient servir dès qu'il faut réagir à une situation qui n'est pas entièrement couverte par les procédures opérationnelles habituelles. L'élaboration de stratégies à court terme passe par cinq étapes :

- Cerner le problème;
- Élaborer des plans pour résoudre le problème;
- Vérifier les plans;
- Expliquer clairement la solution retenue;
- Surveiller la réalisation du plan, le modifier ou l'ajuster au besoin.

Examinons maintenant chaque étape...

2.2.5.1 Cerner le problème

Avant d'amorcer l'élaboration d'un plan, vous devez en connaître l'objectif. Quel est, exactement, le problème que vous devez résoudre. N'hésitez pas à recourir à toutes les ressources à votre portée pour bien cerner le problème. Au besoin, faites appel à tous vos équipiers. Dans des situations critiques, il sera peut-être nécessaire de trouver des moyens pour gagner un peu de temps. Dans cette optique, une méthode simple consiste à ralentir. Par exemple, si vous croyez avoir dévié de votre route, vous pouvez immobiliser votre embarcation et prendre le temps nécessaire pour déterminer votre position.

2.2.5.2 Élaborer des plans pour résoudre le problème

Encore une fois, utilisez toutes les ressources à votre portée et essayez de gagner du temps. Définissez vos priorités et, à partir de celles-ci, élaborer plus d'un plan. Lorsque vous avez quelques options, passez à l'étape suivante.

Il est essentiel de permettre à chaque membre de votre équipe de donner son avis lorsque vous élaborer un plan. Chaque équipier a des idées et une expérience différente de la vôtre. Le savoir combiné de tous les équipiers surpasse donc largement celui d'une seule personne. Fort de ce savoir combiné, vous réussirez probablement à bâtir un plan très solide et très sécuritaire grâce auquel vous réglerez efficacement le problème qui vous occupe.

2.2.5.3 Vérifier les plans

Parmi tous les plans que vous avez dressés, tentez de choisir celui qui offre les meilleures chances de réussite (et de sécurité). N'oubliez pas de consulter tous vos équipiers dans ce processus de sélection. Voyez à ce qu'aucun élément ne soit laissé au hasard. Une fois le plan idéal choisi, préparez une solution de rechange au cas où les choses ne se dérouleraient pas comme prévu.

2.2.5.4 Expliquer clairement la solution retenue

Dirigez un exposé où vous résumez et expliquez le plan retenu. Répartissez les tâches entre tous les membres de votre équipe et veillez à obtenir leur engagement. Il faut maintenant établir des paramètres qui vous permettront de vérifier l'efficacité de votre plan. Finalement, faites en sorte que tous vos équipiers connaissent leurs responsabilités.

2.2.5.5 Surveiller la réalisation du plan, le modifier ou l'ajuster au besoin

Des problèmes ou des imprévus peuvent survenir au fur et à mesure que le plan choisi est mis à exécution. Essayez de régler immédiatement chaque problème. Prenez aussi le temps de répondre aux contestations qui vous sont adressées. Vérifiez que le plan choisi fonctionne à l'intérieur des paramètres établis à l'étape précédente.

2.2.6 Autorité et affirmation de soi

L'autorité est certes une qualité importante chez un chef d'équipe, mais peut toutefois s'avérer difficile à doser. Un bon niveau d'autorité peut donner de bons résultats, mais un niveau trop bas ou trop élevé peut occasionner des problèmes. L'affirmation de soi est également un facteur très important mais, ici aussi, tout revient au dosage. La présente section renferme quelques trucs pour trouver le bon dosage d'autorité et d'affirmation de soi.

Premièrement, il faut savoir qu'il existe deux types d'autorité, soit officielle et personnelle. L'autorité officielle découle d'un certain emploi ou d'un statut. Prenons, par exemple, un capitaine. On s'attend à ce que les gens qui, comme lui, jouissent d'une autorité officielle prennent des décisions, ce pour quoi ils sont souvent payés.

Par ailleurs, l'autorité personnelle est définie par la somme des qualités personnelles qui font qu'un avis et qu'une décision sont respectés. La sagesse, le professionnalisme, l'intégrité, l'honnêteté et la diplomatie constituent les fondements de l'autorité personnelle. Une personne jouissant d'une forte autorité personnelle n'a pas à recourir à son autorité officielle pour faire valoir ses idées. Il est toujours préférable d'éviter le recours à l'autorité officielle.

L'affirmation de soi est aussi une qualité très importante. Celui qui s'affirme est en mesure d'exprimer tout haut ses inquiétudes. Tout comme l'autorité, l'affirmation de soi peut être difficile à doser.

Maintenant que nous avons défini l'autorité et l'affirmation de soi, voyons ce qui risque de se produire lorsque nous combinons ces deux qualités au sein d'une équipe de travail. Notez que les exemples qui suivent sont délibérément exagérés afin de bien illustrer les concepts.

Situation 1 : Chef d'équipe à forte autorité et matelots à faible affirmation de soi

L'autorité trop élevée d'un chef d'équipe risque d'intimider les matelots. Généralement, dans ce genre de situation, le chef d'équipe prend seul toutes les décisions. Si quelqu'un ose le contester, il répondra souvent sèchement. La conversation suivante illustre cette situation :

Chef d'équipe : « On va passer par ici pour prendre un raccourci... »

Matelot : « Mais... » - en voulant exprimer qu'il n'y a pas beaucoup d'eau par là...

Chef d'équipe : « J'ai dit qu'on va passer par ici... As-tu un problème? »

Matelot : « Euh... non... tout va bien. »

Situation 2 : Chef d'équipe à faible autorité et matelots à forte affirmation de soi

Cette situation est probablement la moins dangereuse de celles que nous verrons puisque la forte affirmation de soi des matelots compense le manque d'autorité du chef. Le problème réside dans le fait que les décisions proviendront souvent des matelots plutôt que du chef d'équipe. La conversation suivante illustre bien la situation :

Chef d'équipe : « Tu sors du chenal si tu passes par là... »

Matelot : « Ça ne fait rien... Il y a assez d'eau. »

Chef d'équipe : « Mais... j'aimerais mieux que tu restes dans le chenal... »

Matelot : « Je viens de dire qu'il y a assez d'eau! Je passe toujours par là. »

Chef d'équipe : « Ok, ok... Si tu es certain... »

Situation 3 : Chef d'équipe à forte autorité et matelots à forte affirmation de soi

Cette situation peut grandement détériorer le climat de travail. Le chef et les matelots seront constamment en train d'argumenter pour savoir qui a raison et qui a tort. Le chef aura sans doute à faire valoir son autorité officielle pour mettre fin à l'altercation. Ce genre de conflit est très dangereux car, en situation d'urgence, le temps devrait servir à résoudre le problème et non à argumenter. Cette situation cause aussi beaucoup de stress chez tous les membres de l'équipe. La conversation suivante illustre bien la situation :

Chef d'équipe : « Tu sors du chenal si tu passes par là... »

Matelot : « Ça ne fait rien... Il y a assez d'eau. »

Chef d'équipe : « Je ne veux pas que tu sortes du chenal, c'est clair? »

Matelot : « J'ai dit qu'il y avait assez d'eau! »

Chef d'équipe : « C'est MOI le chef alors c'est MOI qui décide, OK? »

Situation 4 : Chef d'équipe à faible autorité et matelots à faible affirmation de soi

Cette situation est probablement la plus dangereuse car personne n'ose se prononcer. Les décisions, une fois prises, sont souvent mauvaises puisque personne ne les conteste. La conversation qui suit illustre la situation :

Chef d'équipe : « Je ne suis pas certain mais je pense qu'on est sorti du chenal... »

Matelot : « Est-ce qu'il faudrait ralentir? »

Chef d'équipe : « Attends... Je n'arrive pas à voir où on est rendu... Tu veux vérifier? »

Matelot : « Euh... C'est moi qui conduis... Ça serait plus simple si toi tu vérifiais. »

Chef : « Continue... On devrait bien finir par se retrouver! »

Matelot : « Ok... »

Quelques secondes plus tard... « CRUNCH! » Les hélices touchent le fond!

Comme vous êtes en mesure de le constater, ces quatre situations extrêmes sont loin d'être idéales. En tant que membre d'une équipe SAR, vous devez déceler les situations extrêmes et empêcher qu'elles ne prennent une tournure intolérable et dangereuse. Maintenant que nous savons les reconnaître, voyons comment les prévenir.

La règle de base à observer est la suivante : si vous voulez que quelqu'un s'affirme, vous devez créer un climat de travail favorable. Un niveau d'autorité trop élevé peut impressionner les gens avec qui vous travaillez et faire diminuer leur niveau d'affirmation. Par

contre, trop peu d'autorité aura l'effet contraire. Il est essentiel que vous appreniez à bien doser votre niveau d'autorité en fonction du niveau d'affirmation de soi des gens avec qui vous travaillez. Souvenez-vous, cependant, qu'il faut éviter d'user de votre autorité officielle.

2.2.7 Styles de gestion

Les styles de gestion peuvent avoir une très grande influence sur le comportement et le moral des membres de votre équipe. Ils peuvent être examinés simplement selon deux axes, soit le rendement et la personne, auxquels on accordera peu ou beaucoup d'importance. Chaque combinaison produira un effet différent dans une équipe.

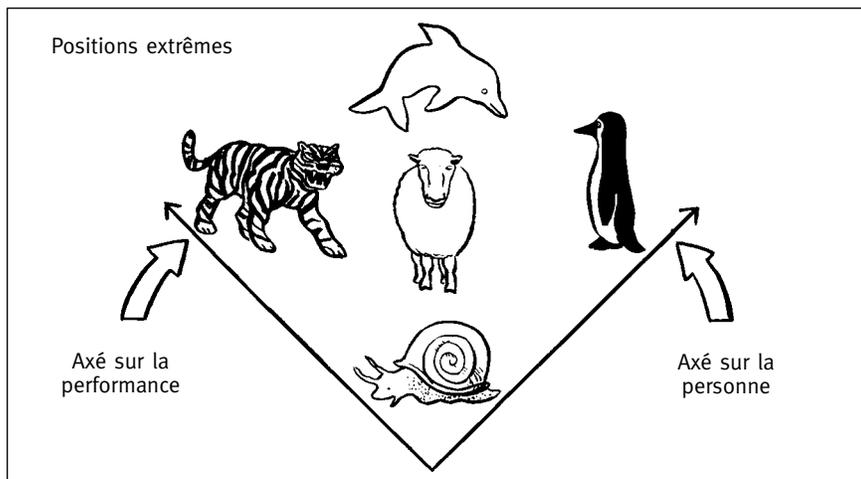


Figure 2.3 : Les cinq styles de gestion

2.2.7.1 Tigre – Style de gestion très axé sur la performance mais peu axé sur la personne

<i>Caractéristiques</i>	<i>Effets sur l'équipe</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Croit fermement au rendement • Est souvent dur et très autoritaire • A une haute estime de soi • N'a que peu d'égard pour les autres • Se soucie peu des autres et du travail d'équipe • Est excellent dirigeant en cas de crise • Assume la responsabilité de ses actes • Est loyal envers son équipe et son employeur • N'aime pas les contestations • Veut souvent tout faire, tout contrôler • A de la difficulté à déléguer son autorité 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe silencieuse, peu de communication • Faible affirmation de soi des équipiers • Personne ne conteste les décisions • Baisse du rendement • Moral bas dans l'équipe • Équipiers sans initiative

2 - 12 RECHERCHE ET SAUVETAGE À BORD DE PETITS BATEAUX

2.2.7.2 Pingouin – Style de gestion peu axé sur la performance mais très axé sur la personne

<i>Caractéristiques</i>	<i>Effets sur l'équipe</i>
<ul style="list-style-type: none">• Croit que les personnes sont plus importantes que le rendement. Si on traite bien les gens, ils feront bien leur travail!• Est à l'écoute de ses équipiers• Aime bien bavarder de tout et de rien• Accepte généralement des normes moins élevées pour que tous les équipiers réussissent bien• Parle beaucoup• Pardonne trop facilement afin d'éviter les conflits• Est toujours positif, même lorsque le résultat n'est pas acceptable. De bonnes occasions d'apprentissage sont donc perdues	<ul style="list-style-type: none">• Atmosphère détendue et amicale dans l'équipe• Abaissement général des normes professionnelles• Faux sentiment de compétence dans l'équipe• Les équipiers axés sur le rendement seront probablement frustrés de l'attitude du chef• Peu de formation dans l'équipe• Peu de respect du chef, faute de rétroaction objective et constructive

2.2.7.3 Escargot – Style de gestion peu axé sur la performance et peu sur la personne

<i>Caractéristiques</i>	<i>Effets sur l'équipe</i>
<ul style="list-style-type: none">• A un niveau de motivation très bas• Démontre peu d'intérêt pour le travail• Ne fait que le minimum• Évite les conflits• A une faible opinion de ses capacités et de celles des autres• Accepte des normes de travail peu élevées pour lui-même et pour les autres• Est un mauvais communicateur• A peu d'autorité• N'utilise aucune stratégie à court terme• Cache généralement assez bien ses lacunes en évitant de prendre des risques	<ul style="list-style-type: none">• Tous les effets sont négatifs sur l'équipe• Pire style de gestion• Moral de l'équipe très bas• Abaissement dangereux des normes professionnelles• Très peu de formation dans l'équipe

2.2.7.4 Mouton – Style de gestion moyennement axé sur la performance et moyennement axé sur la personne

<i>Caractéristiques</i>	<i>Effets sur l'équipe</i>
<ul style="list-style-type: none"> • S'adapte assez bien au système • Sacrifie le rendement ou les relations d'équipe pour obtenir la paix • Se préoccupe de la performance, mais pas assez • Communique bien, sans plus • Accepte généralement les contestations • Utilise des stratégies à court terme, mais pas toujours 	<ul style="list-style-type: none"> • Style de gestion qui promet • Tous ont l'impression qu'il manque quelque chose • Moral de l'équipe de moyen à bon • Performances généralement acceptables sans être excellentes • Niveau moyen de formation dans l'équipe

2.2.7.5 Dauphin – Style de gestion très axé sur la performance et très axé sur la personne

<i>Caractéristiques</i>	<i>Effets sur l'équipe</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Combine le meilleur du tigre et du pingouin • Est capable d'ajuster son style lorsque nécessaire • Communique bien et fait de bons exposés • Accepte très bien les contestations • Utilise fréquemment les stratégies à court terme • Délègue bien son autorité • Connaît les forces et les faiblesses de ses équipiers • Croit qu'il y a toujours moyen de s'améliorer 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleur style de gestion • Beaucoup de formation dans l'équipe • Moral très bon • Un sentiment de confiance règne • L'équipe entière a une bonne estime de soi • Normes professionnelles très élevées • Beaucoup de motivation dans l'équipe

2.2.7.6 Analyse du style de gestion

Il devrait être clair que le style de gestion le plus approprié est celui du dauphin. Toutefois, certains autres styles ont aussi leurs avantages. Idéalement, il faut savoir s'adapter aux situations. Aussi, pour regagner un semblant d'ordre dans le chaos qu'engendre une situation d'urgence, il peut être nécessaire d'adopter un style de gestion qui se rapproche de celui du tigre. Inversement, lorsque vous travaillez avec un équipage peu expérimenté, il peut être sage d'être un peu plus pingouin afin d'éviter de décourager vos membres. Dans les périodes creuses où la plus grande vigilance n'est pas nécessaire, vous pouvez adopter le style mouton.

Si vous avez l'impression que votre chef ou responsable d'équipe n'a pas un style de gestion idéal, vous pouvez tenter de l'aider à adopter un style plus adéquat. Pour le convaincre, utilisez des arguments qu'il comprendra. Par exemple, si votre chef est trop « tigre », invo-

quez le rendement. Vous pourriez lui dire que votre rendement serait certainement accru s'il faisait preuve d'un peu moins d'autorité. Pour un chef « pingouin », utilisez l'argument inverse; dites-lui que vous vous sentiriez mieux dans l'équipe si vous aviez l'impression d'être plus performant et plus professionnel. Le dirigeant « mouton », quant à lui, comprendra probablement autant l'argument de la performance que celui de la personne. Si vous avez affaire à un « escargot », par contre, vous risquez d'avoir beaucoup de difficulté car les arguments habituels auront peu de poids à ses yeux. Il faudra peut-être le confronter directement ou utiliser d'autres méthodes moins délicates.

2.2.8 Charge de travail

Pour être efficace, il faut savoir bien gérer sa charge de travail. Une charge de travail trop lourde provoque du stress, une baisse de rendement et même de la panique chez certains. À l'inverse, une charge trop petite cause généralement de l'ennui et une baisse de motivation qui, elle, peut entraîner une baisse de performance. Chaque personne devrait être responsable de la gestion de sa propre charge de travail. La présente section vous propose des façons de mieux y parvenir.

Avant d'aller plus loin, examinons de plus près les conséquences d'une surcharge de travail :

- Dédoublage des efforts (plusieurs personnes travaillent sur la même chose sans le savoir);
- Augmentation des erreurs;
- Adoption d'un ton plus autoritaire au fur et à mesure que la charge de travail augmente;
- Vision étroite des tâches importantes et difficulté à percevoir les détails;
- Mauvaise humeur générale et impatience;
- Diminution de l'attention portée aux différentes tâches;
- Diminution du nombre de tâches déléguées, qui devrait pourtant augmenter;
- Ralentissement de la planification et de l'élaboration de stratégies à court terme;
- Baisse du niveau de communication (personne ne parle à personne).

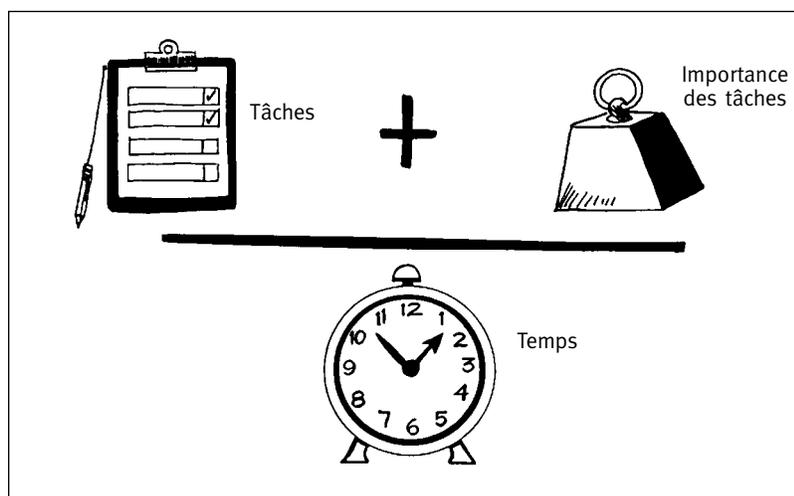


Figure 2.4 : La formule de la charge de travail

Pour bien évaluer la charge de travail, nous la définirons au moyen d'une formule. Quoique peu scientifique, la formule sera utile à la compréhension de ce qui suit.

Maintenant que nous savons comment « calculer » une charge de travail, voyons comment la réduire. Pour diminuer la charge de travail d'une personne, il suffit de modifier les composantes de la formule. Nous avons donc trois possibilités, soit :

- Diminuer le nombre de tâches à accomplir;
- Diminuer la lourdeur ou l'importance des tâches;
- Augmenter le temps accordé aux tâches.

2.2.8.1 Diminuer le nombre de tâches à accomplir

La meilleure méthode pour diminuer le nombre de tâches à accomplir consiste à déléguer. En plus de réduire considérablement une charge de travail, la délégation peut servir d'activité de formation. Par ailleurs, lorsque vous confiez une tâche à une personne, vous lui démontrez votre confiance.

Comme vous le voyez, il y a plusieurs avantages à déléguer des tâches; toujours faut-il être en mesure de bien le faire. Le but principal de la délégation est d'alléger votre charge de travail, certes, mais vous devez aussi tenir compte de celle de la personne à qui vous confiez des tâches. Pour procéder efficacement, vous devriez donc franchir les étapes suivantes :

- Choisir les tâches que vous pouvez déléguer;
- Choisir la personne à qui vous allez déléguer les tâches;
- Trouvez comment vous vous y prendrez pour déléguer.

Pour décider des tâches que vous pouvez déléguer, vous devez avoir une idée des compétences de vos équipiers. Inutile de déléguer des tâches trop difficiles à des gens qui ne seront pas en mesure de les réussir. Sélectionnez des tâches réalisables et organisez-vous pour qu'elles donnent lieu à un exercice de formation. Ne déléguiez pas uniquement les tâches ennuyantes et répétitives que n'importe qui pourrait accomplir.

Plusieurs points entrent en ligne de compte dans le choix de la personne à qui on déléguera une tâche. Vous devriez normalement tenir compte du niveau de compétence de la personne, de sa charge de travail et de sa motivation à s'acquitter de la tâche.

Il est maintenant temps de décider de la façon de déléguer. En général, il s'avère utile de déléguer une partie des responsabilités qui accompagnent la tâche. De cette façon, la personne qui s'en chargera se sentira responsable du résultat. Voyez à ce que tous les membres de l'équipe sachent qu'une nouvelle personne est responsable de la tâche, et qu'ils connaissent les responsabilités qui y sont rattachées. Si vous sautez cette étape, ceux qui ignorent tout du changement n'iront pas consulter la personne désormais responsable de la tâche. Ce simple détail peut gâcher tout le processus.

Lorsque vous déléguiez un travail à une personne, vous devez veiller à lui donner tout l'appui nécessaire. Vous devez être prêt à l'aider sans toutefois lui donner l'impression que vous la surveillez étroitement. Cela peut prendre un peu de temps au début, mais vous vous

rendrez vite compte que l'investissement en vaut la peine dès que la personne en cause aura acquis une certaine habileté. Certaines personnes ont peu confiance en elles, et il pourrait s'avérer nécessaire de leur refuser l'aide qu'elles demandent. Leur fournir trop d'aide ne fera que prouver leur incapacité à accomplir seules quoi que ce soit.

Finalement, les progrès des personnes à qui on délègue des tâches doivent être récompensés. Lorsque quelqu'un fait du bon travail, donnez-lui de nouvelles responsabilités. Par exemple, si un membre de votre équipe a trouvé une bonne route pour se rendre à une situation d'urgence, vous pourriez le récompenser en lui offrant de conduire l'embarcation et, par le fait même, lui démontrer que vous appréciez son travail. Votre geste indique aussi que votre confiance envers cette personne augmente au fur et à mesure qu'elle acquiert de nouvelles aptitudes.

Certains ont tendance à ériger des barrières au processus de délégation. Les raisons les plus fréquemment invoquées sont les suivantes :

- « Si vous voulez que quelque chose soit bien fait, faites-le vous-même! »
- « J'aurais pu faire le travail deux fois dans le temps qu'il m'aurait fallu pour lui montrer ... »
- « J'aime faire ce travail et je le fais bien... Pourquoi devrais-je le déléguer? »
- « Il risque de faire des erreurs »
- « Je vais perdre le contrôle! »

À bien y penser, vous vous rendez compte que ces raisons sont peu valables.

Voici pourquoi :

- « Si vous voulez que quelque chose soit bien fait, faites-le vous-même! »
Correct – apprendre une nouvelle tâche prend du temps... Mais vous semblez oublier que vous avez dû apprendre à un moment donné!
- « J'aurais pu faire le travail deux fois dans le temps qu'il m'aurait fallu pour lui montrer... »
Encore une fois, la rapidité et la qualité ne peuvent arriver immédiatement.
- « J'aime faire ce travail et je le fais bien... Pourquoi devrais-je le déléguer? »
Avec un peu de pratique, vous allez aussi prendre goût à l'exercice de la délégation.
- « Il risque de faire des erreurs. »
Faire des erreurs fait partie du processus d'apprentissage. Les erreurs ne sont que rarement critiques et peuvent donc être corrigées.
- « Je vais perdre le contrôle! »
Au contraire! Votre contrôle augmentera puisque vous serez en mesure d'effectuer beaucoup plus en moins de temps.

2.2.8.2 Diminuer la lourdeur ou l'importance des tâches

Il n'est pas toujours facile d'alléger une tâche. Le meilleur moyen consiste probablement à s'entraîner. Une tâche difficile peut devenir facile avec un peu de pratique. Vous pouvez aussi en réduire la lourdeur à l'aide de références ou de listes pour ne rien oublier d'important et tout faire dans l'ordre.

2.2.8.3 Augmenter le temps accordé aux tâches

Augmenter le temps pour effectuer certaines tâches est sans doute ce qu'il y a de plus difficile à faire. Lorsque vous êtes dans votre embarcation, une bonne façon d'y parvenir consiste à ralentir. Notez qu'en diminuant le nombre de tâches, vous vous trouvez à augmenter indirectement le temps que vous pouvez consacrer aux tâches restantes.

2.2.9 État d'alerte d'une équipe

L'état d'alerte d'une équipe est un autre facteur pouvant influencer le rendement général de celle-ci. Vous pouvez vous attendre à des baisses de rendement si votre équipe devient ennuyée ou inattentive. Inversement, le stress et la panique pourraient également lui nuire.

On compte six états d'alerte possibles au sein d'une équipe. Trois de ces états d'alerte se manifesteront lorsque la charge de travail et le stress sont bas; les trois autres seront en cause dans la situation contraire.

2.2.9.1 État d'alerte +1 (optimal)

Lorsque vous êtes à l'état d'alerte +1, vous fonctionnez bien. Votre charge de travail et votre niveau de stress vous gardent attentif et éveillé sans toutefois vous écraser.

2.2.9.2 État d'alerte +2 (équipe préoccupée)

La charge de travail et le niveau de stress sont un peu plus élevés que dans l'état +1. Un sentiment d'impuissance devant l'ampleur des tâches à accomplir commence à s'installer. Sans être critique, la situation est légèrement dérangeante.

2.2.9.3 État d'alerte +3 (équipe alarmée)

Vous vous trouvez aux prises avec une situation critique. Vous devez agir rapidement et vous manquez de temps. Votre charge de travail et votre niveau de stress sont extrêmes. La panique s'installe!

2.2.9.4 État d'alerte -1 (équipe ennuyée)

Vous n'avez pas grand-chose à faire et vous vous ennuyez. Votre niveau d'attention et votre motivation sont diminués. La fatigue commence à montrer ses effets...

2.2.9.5 État d'alerte -2 (équipe négligente)

Il s'agit de l'état où l'ennui et l'inattention se combinent pour créer un dangereux mélange. Vous commettez des erreurs mais ne ressentez pas le besoin de les corriger. Si l'état d'alerte n'est pas rapidement ramené à un état plus acceptable, vous risquez de vous retrouver dans une situation dangereuse sans même vous en rendre compte.

2.2.9.6 État d'alerte -3 (équipe négligente en situation d'urgence)

Votre négligence vous a mis dans le pétrin sans que vous ne vous en rendiez compte. La situation progressera dangereusement vers une fin qui s'annonce tragique si vous ne vous secouez pas rapidement. Lorsqu'elles se réveilleront enfin, les équipes passeront subitement (après une période de confusion) d'un état -3 à un état +3. Avec beaucoup de chance, il sera encore possible de réagir et de corriger la situation sans trop de dégâts. Dans bien d'autres cas, vous devrez subir les conséquences de votre négligence.

Vous devriez idéalement faire tout ce que vous pouvez pour maintenir l'état de votre équipe à +1. Si l'état d'alerte a tendance à monter, essayez de le faire redescendre le plus rapidement possible en utilisant les techniques mentionnées dans les sections précédentes. Élaborez des stratégies à court terme, optimisez vos communications (exposés et communications à circuit fermé), déléguez des tâches et tentez de gagner du temps (ralentir l'embarcation au besoin). Tous ces trucs permettent de réduire la tension.

2.2.10 Jugement et processus de décision

Contrairement à la croyance populaire, le jugement est une aptitude qui peut se développer. Toutefois, vous devez disposer d'un bon processus décisionnel. Vous devez aussi savoir que plusieurs facteurs peuvent jouer sur votre jugement. La présente section décrit un processus décisionnel et vous donne une liste de facteurs pouvant influencer votre jugement.

Le processus décisionnel que nous vous proposons renferme les 9 étapes suivantes :

- Vigilance;
- Découverte du problème;
- Recherche de la cause;
- Recherche de solutions;
- Analyse des risques;
- Influences extérieures;
- Prise de décisions;
- Application de la solution choisie;
- Vérification de l'efficacité de la solution choisie.

2.2.10.1 Vigilance

La vigilance constitue la première étape. Elle implique de toujours être à l'affût de situations qui pourraient menacer votre sécurité, celle de vos matelots ou des gens que vous aidez. Vous ne devez jamais oublier que des problèmes peuvent surgir n'importe quand, et vous devriez prévoir en conséquence. En utilisant cette approche, les chances de vous faire prendre au dépourvu deviennent très minimes.

2.2.10.2 Découverte du problème

Si, malgré votre vigilance, un problème survient, vous devez vous en rendre compte rapidement. Si vous ne parvenez pas à le découvrir, vous n'aurez probablement pas l'occasion de vous servir de votre jugement.

2.2.10.3 Recherche de la cause

La recherche de la cause du problème devient donc la prochaine étape logique, et facilite l'étape suivante (la recherche de solutions).

2.2.10.4 Recherche de solutions

Après avoir exploré toutes les facettes du problème, vous devriez être en mesure de chercher des solutions pour le résoudre ou le prévenir. À ce moment-ci, essayez de trouver le plus de solutions possible.

2.2.10.5 Analyse des risques

C'est à la cinquième étape, l'analyse des risques, que vous évaluez les risques associés à chacune des solutions trouvées. Vous devriez ensuite être en mesure de choisir la meilleure solution qui soit.

2.2.10.6 Influences extérieures

Souvent, une solution minimisant les risques est mise à l'écart. Généralement, les influences extérieures font en sorte qu'on rejette une solution « idéale ». Parmi ces influences néfastes, notons :

- **Les facteurs économiques** (p. ex., c'est trop cher);
- **Les engagements et les responsabilités** (p. ex., j'ai promis... je dois absolument...);
- **L'attitude générale** (explication détaillée plus loin);
- **Les pressions exercées par l'entourage** (p. ex., tout le monde le fait... je dois faire comme les autres);
- **L'état physique** (p. ex., fatigue ou maladie);
- **Les pressions cachées** (explication détaillée plus loin).

L'attitude générale d'une personne dans une situation peut avoir une grande influence sur la pertinence de son jugement. Les attitudes les plus dangereuses sont les suivantes :

- **L'anti-autorité** (p. ex., je n'ai pas besoin de suivre les règlements... Pas besoin de me dire quoi faire);
- **L'impulsivité** (p. ex., fais quelque chose et vite!);
- **L'invulnérabilité** (p. ex., ça ne m'arrivera pas... Pas à moi!);
- **L'excès de confiance** (p. ex., je vais vous montrer que je suis capable!);
- **La résignation** (p. ex., pourquoi se forcer... À quoi ça sert, ça ne changera rien!);
- **L'étroitesse d'esprit** (p. ex., on a toujours fait ça comme ça... Je ne vois pas pourquoi il faudrait changer);
- **Le manque d'initiative** (p. ex., je ne suis pas payé pour faire ça);
- **Le moindre effort** (p. ex., bah!... Ça va être suffisant... Personne ne va remarquer).

Nous avons souvent l'impression d'être relativement au fait des pressions qui nous touchent. Pourtant, la réalité est souvent différente. Dans bien des cas, des **pressions cachées ou inconscientes** peuvent modifier notre comportement. Les pressions cachées n'impliquent généralement que vous et peuvent se résumer à votre réputation, à l'image que les gens ont de vous ou à l'importance que vous accordez à certaines choses. La peur de la mort, par exemple, pourrait devenir une pression cachée si vous étiez appelé à repêcher un cadavre. Il n'est pas facile de minimiser l'effet des pressions cachées. La meilleure défense réside dans la capacité de prendre conscience de l'emprise qu'elles ont sur vous. Une bonne méthode d'y parvenir consiste à vous demander : « Pourquoi est-ce que j'agis ainsi? ». Si vous roulez à 150 km/h sur l'autoroute, par exemple, vous répondrez probablement à cette question en disant que vous n'aimez pas arriver en retard. Pourquoi n'aimez-vous pas être en retard? Peut-être avez-vous la réputation de toujours être à l'heure? Comme vous le constatez, dans ce cas, votre réputation peut devenir une pression cachée. En prendre conscience est un bon début. Vous devez toutefois aller plus loin et minimiser l'effet de ces pressions par des gestes concrets.

2.2.10.7 Prise de décisions

Vous avez maintenant retenu une solution et êtes prêt à agir. Avant de passer aux actes, dirigez un exposé auprès des membres de votre équipe afin de discuter de votre plan et de répartir les rôles et les responsabilités.

2.2.10.8 Application de la solution choisie

À la huitième étape, vous appliquez simplement la solution.

2.2.10.9 Vérification de l'efficacité de la solution choisie

Une fois la solution choisie, il faut en vérifier l'efficacité. Il peut même s'avérer nécessaire de recommencer le processus à la première étape afin de chercher d'autres solutions qui permettraient de corriger les faiblesses de la solution initiale.

2.3 IMAGE ET ATTITUDE

L'image que vous projetez et l'attitude que vous adoptez peuvent avoir une influence profonde sur votre efficacité et sur la sécurité de votre équipe. La présente section traite de l'importance du professionnalisme, tant sur le plan des apparences que des gestes. Avant d'entrer dans le vif du sujet, vous devez être mis en garde contre une attitude dangereuse : l'héroïsme.

2.3.1 Héroïsme : une attitude dangereuse

Qu'est-ce qu'un héros? On définit habituellement un héros comme quelqu'un qui s'est attiré l'admiration de tous pour avoir accompli un acte de bravoure ou une bonne action. Pour mériter autant d'admiration, le héros doit s'élever bien au-dessus de la masse. Il doit être assez brave pour être prêt à sauver la vie des autres au péril de la sienne. Dans une opération SAR, où le travail coordonné de plusieurs intervenants revêt une importance capitale, une attitude héroïque ne peut que nuire. Toute personne en quête d'admiration ou de prestige risque de devenir une source de problèmes pour le reste de l'équipe. Si vous êtes prêt à risquer votre vie au cours d'une mission SAR, vous devriez rester chez vous. La dernière chose dont une équipe SAR a besoin, c'est le risque de compter une nouvelle victime!

Le paragraphe précédent peut paraître un peu étrange, car l'héroïsme est très bien vu de nos jours. D'ailleurs, plusieurs émissions de télévision s'évertuent à rapporter les gestes de soi-disant héros qui ont risqué leur vie pour celle d'un autre être vivant (humain ou animal). Leur courage précipite habituellement une fin heureuse aussi idéale que le traditionnel « ils vécurent heureux et eurent beaucoup d'enfants » des contes de notre enfance. Toutefois, ces émissions ne mentionnent pas que, pour chaque héros vivant, une douzaine de « gens ordinaires » ont risqué leur vie et sont morts en essayant de devenir des héros. Les gens que vous voyez à la télévision ont été très chanceux...

Beaucoup d'intervenants en sauvetage désirent réellement venir en aide aux autres, mais d'autres aspirent simplement au titre de héros. Ces deux attitudes sont incompatibles. Par exemple, supposons que vous participez à une vaste opération de recherche où chaque unité est assignée à un secteur bien précis. Les membres d'une unité qui désirent récupérer

la personne disparue et ainsi se voir traités en « héros » auront probablement envie d'effectuer des recherches à l'endroit où la probabilité de détection est la meilleure. Cet équipage pourrait être tenté de quitter le secteur de recherche qui lui a été assigné (ou de chercher rapidement et inefficacement son secteur) afin de se diriger vers l'endroit de son choix. Imaginez maintenant que toutes les unités prenant part à l'opération agissent de la sorte. Dans de telles conditions, les chances de retrouver l'objet de la recherche deviennent pratiquement nulles. L'héroïsme peut donc avoir un effet dévastateur sur l'efficacité d'une opération. Il est essentiel que les équipages SAR résistent à la tentation de vouloir devenir des héros individuels. En équipe, les chances de succès sont bien supérieures. Une fois la personne disparue récupérée, on a atteint le but ultime qui consiste à sauver des vies. Cela devrait constituer une récompense suffisante.

2.3.2 Professionnalisme

Le professionnalisme joue un grand rôle en recherche et en sauvetage. Il ne faut jamais oublier que les clients du système SAR devront remettre leur vie et leur sécurité entre les mains de parfaits inconnus dont la compétence ne s'évalue qu'en quelques minutes. La première impression est donc souvent la seule qui compte. Vous, lecteurs, êtes ces parfaits étrangers. Vous devez comprendre à quel point les clients doivent vous faire confiance pour s'en remettre à vous. Afin de gagner la confiance des gens, vous devez afficher un air professionnel et agir en conséquence. Puisque votre professionnalisme sera presque entièrement déterminé à la première impression, vous devez aussi polir votre image. La présente section contient des lignes directrices qui vous aideront à acquérir une attitude professionnelle.

À la lecture du paragraphe précédent, tous devraient être en mesure de comprendre l'importance du professionnalisme. Mais comment le définir? Qu'est-ce qui fait la différence entre une attitude professionnelle et une attitude non professionnelle? Voici quelques réponses.

2.3.2.1 Ingrédients de la recette du professionnalisme

Voici quelques définitions :

Professionnel (adj.) Se dit d'une chose qui a été bien faite selon des critères de qualité très élevés.

Professionnalisme (n.) Le professionnalisme est l'habileté à effectuer un travail.

Il est facile, à partir de ces définitions, de déterminer les éléments requis pour atteindre le professionnalisme. Afin d'élaborer des critères de qualité très élevés, il importe de connaître tous les éléments pertinents dans la réalisation du travail. Il faut aussi posséder les habiletés nécessaires pour convertir efficacement les connaissances en gestes. Examinons maintenant les connaissances et les compétences nécessaires en recherche et en sauvetage.

2.3.2.2 Connaissances et compétences

En dressant la liste des éléments avec lesquels le personnel SAR doit travailler, nous devrions pouvoir définir aisément les connaissances requises en recherche et en sauvetage.

Les gens prenant part aux opérations de recherche et sauvetage maritimes doivent travailler avec :

- **D'autres gens (équipiers, coordonnateur du RCC, personnel des SCTM...);**
- **Des embarcations et de l'équipement maritime (autant le leur que celui des embarcations secourues);**
 - différents types de propulsion et de moteur;
 - de l'équipement de communication maritime;
 - de l'équipement de navigation électronique;
 - de l'équipement de sécurité à bord;
- **Du matériel spécialisé, notamment pour :**
 - la lutte contre les incendies;
 - le renflouage;
 - les premiers soins;
 - le sauvetage;
 - la protection individuelle;
- **Des aides à la navigation, des cartes, des compas, etc.**
- **Des gens en détresse ou ayant besoin d'aide.**

Vous pourriez sans doute ajouter plusieurs éléments à cette liste incomplète. Mais, quoique incomplète, la liste suffit largement à illustrer ce que le personnel SAR doit savoir. En résumé, il doit savoir :

- Travailler en équipe;
- Utiliser l'équipement mis à sa disposition;
- Naviguer;
- Prodiger les premiers soins;
- Effectuer toute tâche connexe;

Une liste des conditions dans lesquelles les équipages SAR doivent travailler servira de base à la prochaine étape : l'identification des compétences. Ces conditions peuvent avoir une origine environnementale (p. ex., météo) ou personnelle (p. ex., fatigue).

Les équipages SAR peuvent avoir à composer avec :

- Les eaux froides;
- La pluie;
- La brume;
- Les vents;
- Le courant;
- La profondeur de l'eau (faible ou importante);
- Le feu et les risques d'explosion;
- Le manque de sommeil et la fatigue;
- L'hypothermie;
- Les vagues;
- Le stress.

Ici aussi la liste pourrait s'allonger. Le personnel SAR doit être assez compétent pour maîtriser les éléments de la première liste dans les conditions énoncées dans la deuxième. Par exemple, les membres de l'équipage doivent être en mesure d'utiliser leur embarcation dans le brouillard, le courant ou une eau agitée. Ils devraient être suffisamment compétents pour prodiger les premiers soins malgré la fatigue et le stress.

L'acquisition de connaissances peut se faire de plusieurs façons, par exemple, par la lecture du présent manuel. On peut aussi suivre des cours ou discuter avec des gens d'expérience.

La compétence, par contre, s'acquiert principalement par la pratique. Les gens qui pratiquent beaucoup deviendront compétents plus rapidement. Le présent manuel renferme beaucoup de connaissances et de techniques que vous devrez appliquer pour devenir habile et compétent.

Pour un nouveau membre d'équipage, les accostages constituent un bon exemple d'habileté requérant de la pratique. Avec le temps, il devient possible d'effectuer des accostages difficiles dans n'importe quelle condition sans y penser. La lecture peut fournir des connaissances, mais seule la pratique forge la compétence et l'habileté. Vous ne pouvez espérer devenir expert sans pratiquer.

2.3.2.3 Agir de manière professionnelle

Il est maintenant temps de répondre à la question posée plus tôt : Qu'est-ce qui fait la différence entre une attitude professionnelle et une attitude non professionnelle?

Un observateur ne peut évaluer rapidement la compétence et les connaissances. Pour bien jauger le savoir d'une personne, il faut du temps. En termes simples, il est difficile d'évaluer toutes ces choses à première vue. Les clients du système SAR doivent donc se tourner vers d'autres indices, soit l'image et l'attitude. Un équipage SAR dont l'image et l'attitude n'inspirent pas confiance laissera assurément une première impression négative, peu importe son niveau d'habileté, de connaissances et de compétence.

2.3.2.4 Image

L'image projetée par l'équipage SAR marquera profondément la première impression. Tout ce qui s'observe devrait suggérer le professionnalisme. Il est donc important de polir autant l'image de l'équipage que celle de l'embarcation.

Image de l'équipage

Afin de polir l'image de l'équipage, considérez les points suivants :

Habillement :

- Propre et exempt de tâches;
- Approprié;
 - Portez des vêtements appropriés pour le travail (p. ex., évitez les maillots de bain);
 - Évitez les vêtements qui font référence à l'alcool, aux drogues ou au tabac;
- Porté convenablement;
 - Chemises boutonnées et bien rentrées dans les pantalons;
 - Évitez les bas de pantalon et manches de chemise roulés;
- Image personnelle;
- Présentable;

Image de l'embarcation

En ce qui concerne l'image de l'embarcation, considérez les points suivants :

Condition générale de l'embarcation :

- Propre;
- En bon état (sans dommages physiques apparents);
- État de la peinture.

Équipement :

- Bien disposé et rangé;
- En bonne condition et fiable.

2.3.2.5 Attitude de l'équipage

L'attitude est aussi un élément important. La façon de répondre et d'agir d'un équipage SAR, tout comme son image, influencera l'impression qu'il donne.

Une attitude professionnelle implique généralement les éléments suivants :

- **Politesse;**
 - Traitez les clients avec respect même si vous croyez qu'ils ne le méritent pas;
- **Esprit positif;**
 - Souriez!
- **Calme;**
- **Air confiant;**
- **Prudence dans le langage corporel;**
 - Adoptez une posture droite;
 - Regardez les gens lorsqu'ils vous parlent;
 - Évitez de vous cacher derrière vos verres fumés lorsque vous vous adressez à quelqu'un;
- **Traitement d'égal à égal réservé aux clients;**
 - Le fait de porter un uniforme (si vous en avez un) ne fait pas de vous un être supérieur...

2.3.2.6 Connaissances et compétences : un dernier point!

Nous avons mentionné plus haut qu'une première impression ne suffisait pas à évaluer vos connaissances et vos compétences. Toutefois, il existe quelques situations où cette vérité ne s'applique pas entièrement. Chaque fois que vous répondez à une question, vous étalez votre savoir. Votre compétence et votre habileté, quant à elles, seront jugées chaque fois que vous poserez des gestes. Si vous ne réussissez pas à répondre aux questions simples ou à effectuer convenablement des manœuvres de base (un accostage, par exemple), les gens vous qualifieront inévitablement d'incompétent. Une maîtrise des connaissances, des compétences et des habiletés de base s'impose car tout observateur peut facilement les évaluer. N'importe qui peut facilement juger des connaissances et des compétences de quelqu'un en les comparant aux siennes. Comme vous vous en doutez, les gens n'aiment généralement pas remettre leur vie ou leur sécurité entre les mains de gens qui semblent moins compétents qu'eux.

2.3.2.7 Conduire une embarcation de façon professionnelle

La façon de conduire une embarcation peut donner de sérieux indices sur le professionnalisme d'un équipage. Souvenez-vous qu'une unité SAR se reconnaît habituellement très facilement sur l'eau. Dès que vous êtes sur l'eau, vous pouvez être certain qu'on vous observe. Tous vos efforts pour acquérir une attitude et une image professionnelles pourraient être anéantis si vous naviguez de manière irresponsable.

Naviguer de façon professionnelle implique :

- De respecter les règlements (règlement sur les abordages et tout autre règlement local);
- D'éviter de passer trop près d'autres embarcations;
- D'afficher clairement vos intentions lorsque vous effectuez une manœuvre;
- D'éviter de sauter les vagues des autres embarcations;
- D'éviter de « surfer » sur les vagues des autres embarcations;
- De manœuvrer à une vitesse raisonnable et sécuritaire;
- De se montrer courtois.

Courtoisie sur l'eau

Afin de gagner le respect des autres et de demeurer le bienvenu dans les marinas et les ports, la courtoisie est de mise. Les règles tacites de la courtoisie sur l'eau sont les suivantes :

- Ralentir lorsque vous passez près d'autres embarcations;
- Ralentir lorsque vous passez près d'une marina;
- Manœuvrer à vitesse réduite dans les marinas ou près des quais;
- Éviter de faire du bruit dans les marinas (surtout la nuit);
- Laisser les embarcations moins manœuvrables passer en premier dans les passages étroits;
- Éviter d'utiliser les meilleures places sur les quais.

2.4 MAÎTRISE DU STRESS CAUSÉ PAR UN INCIDENT CRITIQUE

Les équipages SAR sont parfois exposés à des situations très difficiles. Toutes les régions offrent un service de consultation pour venir en aide aux membres du personnel, tels que ceux des unités SAR exposés à des incidents critiques. Afin de sensibiliser les personnes au stress lié aux incidents critiques (SIC), la présente section porte plus précisément sur ce sujet.

2.4.1 Stress causé par un incident critique

Le SIC est la réaction potentielle d'une personne jouant un rôle dans un incident critique. Les situations qui peuvent provoquer un SIC sont les suivantes :

- Mort ou blessure grave dans l'exercice des fonctions;
- Suicide ou mort subite d'un collègue;
- Incidents avec pertes multiples;
- Incidents où les victimes sont gravement blessées;
- Opérations SAR prolongées, particulièrement lorsque des enfants sont en cause ou que le personnel de sauvetage connaît les victimes;
- Couverture médiatique intensive et minutieuse;
- Violence au travail.

Nous pouvons compléter la liste en y ajoutant des situations plus pertinentes au contexte SAR maritime :

- Repêchage d'un corps depuis une embarcation de sauvetage;
- Témoin d'un suicide depuis un pont, un quai ou un traversier;
- Travail sous les yeux du public ou des médias;
- Tentative de sauvetage ratée;
- Incapacité de réanimer (par la réanimation cardiorespiratoire) une victime encore vivante au moment du repêchage.

D'autres situations peuvent aussi causer du stress, par exemple :

- Devoir subir pendant longtemps le tangage d'une embarcation de sauvetage au cours d'une tempête;
- Ne pas réussir à aider les victimes dans les cas de dommage ou de perte de biens;
- Être injustement critiqué pour une intervention à un incident.

Tout type d'incident peut provoquer un SIC. Il incombe au chef d'équipe ou au responsable d'une unité SAR de veiller à la sécurité de l'équipage et de prévenir les blessures, tant physiques que psychologiques. Le chef d'équipe doit dominer ses propres réactions au stress et surveiller celles de son équipage, sans oublier qu'il s'agit de réactions normales de personnes normales placées dans une situation anormale. Dans des incidents critiques où le risque de traumatisme psychologique est évident, il faut s'attendre à quelques réactions émotionnelles normales.

2.4.2 Réaction selon l'expérience

Les réactions des gens dépendent souvent de leur âge et de leur expérience. Les plus jeunes membres d'équipage qui nourrissent une idée préconçue des opérations SAR (qui tendent à ne voir que l'aspect sauvetage et à oublier les pertes de vie pouvant survenir) sont particulièrement à risque. Un compte rendu ayant pour but d'informer, de vérifier et de rassurer permet habituellement d'éviter le SIC. Il est possible d'obtenir sur demande, en cas de besoin, un compte rendu plus poussé sur le SIC. Les employés du programme ESC et les membres de la GCAC devraient consulter les procédures locales. Les autres équipages devraient communiquer avec le RCC/MRSC pour obtenir plus d'information.

Si vous répondez oui à l'une des questions suivantes à l'issue d'un incident critique, il se peut que le stress relié à votre emploi ait atteint un degré dangereux et qu'un compte rendu soit nécessaire :

- Ai-je de la difficulté à oublier l'incident?
- Est-ce que je ressens une nervosité persistante?
- Est-ce que j'ai tendance à oublier, à m'emporter facilement ou à avoir peur?
- Est-ce que je fais des cauchemars, ai-je des troubles du sommeil ou suis-je préoccupé par la mort?
- Est-ce que je m'éloigne de mes amis ou de ma famille, ou est-ce que je manifeste moins d'intérêt pour les relations sexuelles ou d'autres activités que j'aimais auparavant?
- Est-ce que je bois trop ou suis-je dépendant des drogues pour me calmer ou m'aider à passer la journée?
- Est-ce que je me sens tout simplement mal?

2.4.3 Réduction du stress

Bien des choses peuvent se faire au travail pour atténuer le stress :

- Prévoir, si possible, des périodes de repos adéquates. (Cela vaut également pour le chef ou le responsable de l'unité SAR car, s'ils ne prennent pas de pause, ils peuvent difficilement ordonner à l'équipage de le faire.) Quinze minutes de pause pour chaque heure de stress intense est la règle de base;
- Procéder au roulement régulier des affectations du personnel pour éviter que l'ennui résultant de la répétition ne s'installe;
- Tenir régulièrement votre équipage au courant des événements;
- Fournir une nourriture adéquate (éviter, par exemple, de servir des aliments crus ou contenant des os après un accident avec mutilations, ou de la nourriture brûlée après un incendie en mer);
- Éviter tout excès de café ou de sucre, car les deux tendent à augmenter la réaction au stress;
- Si la taille de l'équipage le permet, éviter de confier aux mêmes personnes la recherche de corps et le repêchage;
- Recouvrir les corps d'un drap ou d'une couverture.

La non-reconnaissance du SIC peut grandement influencer sur vos collègues et vous-même. Il y a quelques années, par exemple, divers services d'urgence étaient appelés sur les lieux d'un écrasement d'avion à Chicago. Personne n'a survécu à l'écrasement. Les 351 intervenants n'ont reçu aucune aide psychologique et, un an plus tard, seulement 71 d'entre eux avaient conservé leur emploi. Il est bien plus avantageux financièrement de fournir l'aide psychologique nécessaire que de former une nouvelle équipe.

Enfin, il est essentiel que le chef ou le responsable d'une unité SAR crée un climat de travail où les sentiments et les réactions sont discutés ouvertement. Demander l'aide de votre service régional de counselling n'est pas une faiblesse, mais nier l'existence du problème en est certainement une.

Ambulance St-Jean, Secourisme, Premier sur les lieux, niveau général, cahier d'activité, 1999.

Avoiding Human error among SAR Personnel, IMO LSR 26/5, 1994.

Beaulé, Étienne : Module de formation, Chefs d'équipe, Garde côtière canadienne, Région Laurentienne, 1998.

Bridge Resource Management – Student's Workbook, Edition 6, Sweden, SAS Flight Academy AB, 1993.

Canadian Coast Guard Auxiliary, Central and Arctic Region: Fundamentals of SAR, 1996.

Canadian Coast Guard, Central & Arctic Region IRB Training Manual,.

Canadian Coast Guard, Bridge Resource Management Course, Canadian Coast Guard College, 1998.

Canadian Coast Guard, RHIOT Manual, Canadian Coast Guard, Pacific Region, Bamfield RHIOT School.

Défense nationale / Pêches et Océans Canada/Garde côtière, Manuel National de Recherche et Sauvetage, B-GA-209-001, DFO 5449, 1998.

Escadrille canadienne de plaisance: Cours de navigation de plaisance moteur et voile, 1990.

Garde côtière auxiliaire canadienne, Lignes directrices nationales touchant les activités de la Garde côtière auxiliaire, 1998.

Garde côtière canadienne, Directives opérationnelles pour les unités de Recherche et Sauvetage, 1993.

Garde côtière canadienne Gaétan Gamelin, Mécanique préventive, Région Laurentienne.

Garde côtière canadienne, Guide régional pour les opérations de sauvetage maritime, Région Laurentienne, MPO 5675/1998.

Garde côtière canadienne Jacky Roy & Jean-Michel Boulais: L'équipage ESC devant la loi, Région Laurentienne.

Garde côtière canadienne, Manuel d'inspection de courtoisie pour les petits bateaux.

Garde côtière canadienne, Mathieu Vachon, Formation des équipages en embarcation rapide de secours, Région Laurentienne, 1999.

R-2 RECHERCHE ET SAUVETAGE À BORD DE PETITS BATEAUX

Garde côtière canadienne, Normes de formation SAR, TP-9224F, 1994.

Garde côtière canadienne, Petits bateaux de pêche, Manuel de sécurité, 1993.

Garde côtière canadienne, René Paquet, : Les effets du stress post traumatique, Région laurentienne.

Garde côtière canadienne Robert Jinchereau, Notes de cours, Région Laurentienne.

North Pacific Vessel Owner's Association, Vessel Safety Manual, 1986.

Organisation de l' Aviation civile internationale et Organisation maritime internationale, Manuel IAMSAR, Vol. I, II, III.

Organisation mondiale de la santé, Guide médical international pour navire, 1989.

Pêches et Océans Canada, Garde côtière, Guide de sécurité nautique, 1999.

Pêches et Océans Canada, Garde côtière, Recherche et sauvetage maritimes au Canada (T 31-87/1996F), 1997.

Pêches et Océans Canada, Garde Côtière; Transports Canada, Sécurité maritime, Système mondial de détresse et de sécurité en mer, 1997.

Stanley R. Trollip, Richard S, Jensen, Human Factors for General Aviation, Englewood, Jeppesen Sanderson, 1991.

United States Coast Guard Auxiliary, Boat Crew Seamanship Manual, U.S. Department of transportation.

Zodiac Hurricane Technologies, Manuel technique, 733 OB, Colombie-Britannique.