

**Zeitschrift:** Macolin : revue mensuelle de l'École fédérale de sport de Macolin et Jeunesse + Sport

**Band:** 48 (1991)

**Heft:** 3

**Rubrik:** Jeunesse + Sport

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Exercer la prise de décision

**Pour parvenir à diriger un groupe avec succès, il faut à chaque moment être prêt à prendre une décision. Cela s'apprend!**

Walter Josi, chef des branches J+S Alpinisme/Excursions à skis  
Traduction: Evelyne Wieser-Carrel

*Celui qui assume des responsabilités en montagne est constamment appelé à prendre des décisions qui détermineront le succès de l'expédition. De ce fait, l'adoption d'une décision erronée est bien plus souvent à l'origine d'un accident qu'un matériel défectueux, par exemple. Pourtant, la prise de décision peut s'entraîner; elle le doit même (voir MACOLIN 5/1987, «Guide de montagne: un art qui s'apprend et s'enseigne bel et bien!»). Pour ce faire, il faut se ménager suffisamment de temps et faire preuve d'un esprit de synthèse. En invoquant le manque de temps, on se prive trop souvent de l'occasion de préparer des prises de décision en groupe et de rendre ainsi les décisions elles-mêmes transparentes pour tous les participants.*

### A l'échelon des formateurs

L'entraînement à la prise de décision doit en premier lieu se faire à l'échelon des moniteurs. Dans les cours de formation et de perfectionnement qui leur sont destinés, il s'agit d'exercer systématiquement la réflexion, de manière à pouvoir appliquer les principes adoptés en toute tranquillité dans la réalité, même en situation de stress. Dans les cours de branche sportive, les exercices de ce type peuvent parfaitement s'inscrire dans le cadre de la «formation élargie»; ils visent alors à faire des alpinistes autonomes.

L'entraînement à la prise de décision comporte les étapes suivantes:

- Répertoire toutes les bases de décision;
- Comparer celles-ci avec les expériences faites;
- En déduire les différentes solutions possibles;
- Examiner à fond les conséquences auxquelles on peut s'attendre;
- Choisir la meilleure variante.

L'exercice suivant a été réalisé par groupes lors d'un cours, dans une situation proche de la réalité.

### Présentation du problème

Activité:

Cours de moniteurs 1 «Excursions à skis».

Lieu:

Cabane Rotondo

Moment:

Vendredi après-midi (fin du cours le samedi à midi).

La neige s'est enfin décidée à tomber! Après des semaines d'espoir toujours déçu, les flocons tant attendus ont fait leur apparition, accompagnés de violents vents d'ouest. Tous les groupes ont suivi la situation avec attention; ils se sont livrés à des observations et ont examiné la couche de neige.

\*

Vendredi après-midi: examen oral. Les participants doivent résumer et interpréter le bulletin d'avalanche suivant:

*«19 décembre 1986: au cours de ces derniers jours, d'abondantes chutes de neige accompagnées de vents variables ont recouvert de vastes régions des Alpes. Sur tout le versant nord des Alpes, dans le Bas-Valais, dans la partie nord du Haut-Valais, dans la région du Gothard ainsi qu'au nord, au centre des Grisons et à Samnaun, la couche de neige tombée depuis mercredi dernier atteint entre 50 et 70 cm d'épaisseur. Bien que le réchauffement passager ait permis une certaine solidification, le risque local d'avalanches reste élevé, dans ces régions, au-dessus de 2000 m. En raison des vents changeants, les arêtes sont particulièrement menacées,*

*quelle que soit leur orientation. A plus faible altitude, les points critiques se situent avant tout sur les pentes et les ravines exposées au nord-ouest, nord/nord-est. Les nouvelles chutes de neige annoncées entraînent un danger d'avalanches accru; certaines voies de communication et installations de transport particulièrement exposées pourraient également être touchées.*

*Dans les autres régions, soit au sud du Haut-Valais, au sud et dans le centre du Tessin, en Engadine et dans les vallées méridionales des Grisons, les hauteurs mesurées ces trois derniers jours atteignent 30 à 40 cm. Sur les pentes raides et les ravines à l'ombre, situées au-dessus de 2200 m, il faut s'attendre à un danger local modéré de glissements de plaques de neige.»*

Tous les participants ont été unanimes: dans de telles conditions, on ne doit pas risquer une descente à partir de la cabane Rotondo. Il faut attendre jusqu'à ce que le danger local d'avalanches s'atténue au point de devenir «faible» (ce qui, dans le cas que nous venons de présenter, se produit seulement au début du mois de janvier 1987, soit deux semaines plus tard). Le résultat de notre petit test semble avoir été assez bon en théorie. Mais encore faut-il qu'on s'y tienne dans la pratique...

### Retour à la réalité

Le bulletin d'avalanches du vendredi qui nous concerne prévoit, pour la région du Gothard, exactement le même danger à l'altitude correspondante, à savoir «un danger local élevé de glissements de plaques de neige» au-dessus de 2000 m. L'exposition des pentes les plus menacées est, elle aussi, pratiquement identique. Les prévisions météo annoncent une brève éclaircie le samedi matin, suivie de nouvelles précipitations avec des vents tempétueux d'ouest. Que faire: tenter la descente le lendemain ou rester dans la cabane?

### Processus de décision

Il s'agit tout d'abord de rassembler et de compléter toutes les bases de décision:

- On connaît les prévisions météorologiques et le bulletin d'avalanches. Un coup de fil au service permanent de renseignements météorologiques

de l'ISM, à Zurich (01 256 92 70), permet de parfaire les informations sur le temps.

- L'itinéraire prévu (chemin de la cabane) est réexaminé pour déceler les zones qui pourraient comporter des dangers.
- Les pentes et les couloirs critiques au-dessous du «Witenwassernstafel» présentent la même exposition «est» que le bref tronçon clef au-dessous de «Hohenbiel».

Passons maintenant au *facteur humain*: nous sommes dans un cours de moniteurs. A quelques exceptions près, nous avons affaire à des participants en bonne santé, dotés d'une solide formation et en bonne condition physique.

Ces connaissances, nous aurions également pu les réunir chez nous, à notre bureau. Mais nous nous trouvons dans le terrain depuis plusieurs jours, de sorte que nous en savons infiniment plus: comme la direction et la force du vent, ainsi que l'abondance des chutes de neige par exemple. Au cours des deux derniers jours, nous avons étudié les profils stratigraphiques et effectué des tests à l'aide de coins glissants sur toutes les pentes possibles en variant l'altitude, l'exposition et la déclivité. La prochaine étape consiste à élaborer de premières ébauches de solutions et à en examiner les conséquences possibles.

### Variante extrême 1

*Les choses ne sont pas si dramatiques que cela. Nous connaissons bien le chemin, puisque nous l'avons déjà effectué à la montée en étudiant les points dangereux et en fixant l'itinéraire idéal au cas où le danger d'avalanches augmenterait. Et puis, les accidents n'arrivent jamais qu'aux autres...*

C'est exactement la solution que nous avons rejetée lors de notre petit examen oral; elle n'entre donc pas en ligne de compte.

### Variante extrême 2

*Au vu des risques existants, il ne faut tenter la descente sous aucun prétexte, ni avec un groupe de jeunes, ni avec des participants à un cours de moniteurs ou avec des collègues de même niveau. Dans le doute, mieux vaut s'abstenir.*

Soit, mais nous devons nous en tenir à cette décision pendant des jours, voire des semaines, même:

- si tout le monde aimerait bien rentrer à la maison
- si l'on a soi-même des obligations
- si l'on n'a plus grand-chose à se mettre sous la dent.

Et surtout, et c'est là le plus difficile:

- si d'autres touristes effectuent entre temps la descente sans problème
- si de nouveaux touristes montent à la cabane.

### Que faire?

Y a-t-il une autre solution? Oui, il est possible d'attendre le *lendemain matin* avant de prendre une décision définitive et afin de *compléter les informations en effectuant de nouvelles observations sur place.*

- Tenir compte des *conditions de visibilité*: pour choisir un itinéraire optimal, il faut impérativement que la visibilité soit bonne; en alpinisme, les conditions de visibilité peuvent augmenter ou réduire le danger d'un cran au moins;
- Observer d'éventuels *glissements spontanés de plaques de neige*;
- Evaluer l'*abondance des chutes de neige* (pour le moment, il neige toujours): congères ou autres formes d'accumulation de neige soufflée;
- Vérifier les données du bulletin d'avalanches sur place, à l'aide de *coins glissants*.

Le bulletin d'avalanches constitue une aide précieuse lorsqu'on planifie une excursion, surtout à la maison. Mais, de par sa nature même, il n'a qu'une valeur relative:

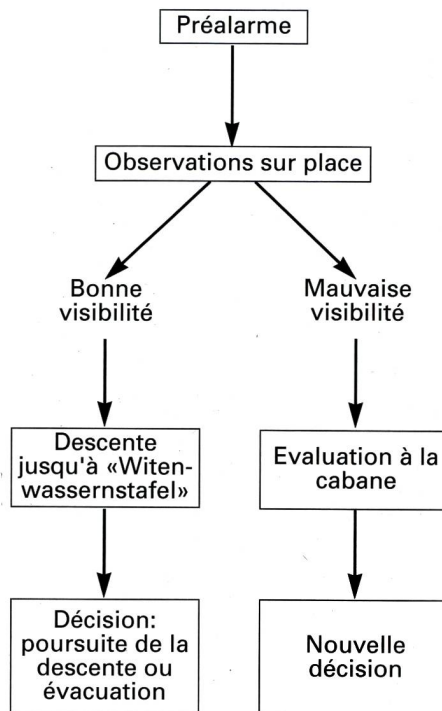
- Les écarts régionaux peuvent être considérables (surtout en ce qui concerne l'abondance des précipitations);
- Les données ne sont très vite plus d'actualité;
- Le bulletin peut se révéler inexact. On peut dire qu'en dépit des progrès scientifiques, de l'emploi de l'informatique et de satellites, une prévision météorologique sur six est fautive. Pour les bulletins d'avalanches, le taux d'erreurs est encore plus élevé.

### Variante différenciée

Mais nous pouvons encore faire plus. Comme la situation est délicate, nous pouvons aviser le SHM (Sauvetage par hélicoptères militaires), afin de donner une préalarme. Bien sûr, une évacuation éventuelle (voir encadré p. 17) des participants au cours ne serait possible que si le temps permet de voler. Il ne serait cependant pas nécessaire d'instaurer un service de «navette» pour l'ensemble du trajet, mais uniquement pour le tronçon critique entre le «Witenwassernstafel» et le «Hint. Schweig». Ainsi,

la différence de dénivellation passerait de 1050 à 450 mètres!

Tous ces éléments nous permettent de mettre en place une *variante différenciée*. La stratégie est fixée le soir en détail:



Si on n'obtient pas le feu vert pour l'évacuation, il faudra se résigner à remonter à la cabane!

### Réalisation

Une décision n'est bonne que dans la mesure où elle est appliquée de manière conséquente. Le moniteur doit non seulement savoir se discipliner, mais encore avoir le courage de ses opinions pour imposer des décisions qui n'ont parfois rien d'agréable. En mettant au point un processus de décision systématique, il peut considérablement se simplifier la tâche dans des situations aussi délicates. La décision ne peut être remise en question que par l'apparition de données nouvelles.

### Protocole d'une prise de décision

Samedi matin: beau temps!

7 h 00:

Petit déjeuner.

7 h 50:

**Téléphone au chef de sauvetage de la ligne du «Gemsstock», à Andermatt.**

Conditions sur le «Gemsstock», déclenchement d'avalanches au moyen d'explosifs, estimation personnelle («la descente devrait être possible»).

8 h 00 :

**Préalarme.** Téléphone au SHM. La base étant inoccupée, l'appel est immédiate-

ment dévié sur la centrale de la REGA. Observation du terrain environnant à l'œil nu et à la jumelle. Différents glissements de plaques de neige se sont produits spontanément (voir carte).

**Examen de la couche de neige** à l'aide de coins glissants sur une pente test à proximité de la cabane. Hier, nous avions le degré «charge partielle», aujourd'hui, celui de «flexion».

9 h 00:

**Contrôle des communications** radio avec la REGA. Convention: alarme avant midi ou avertissement précisant que le danger est écarté. Départ de la cabane.

**Nouveaux tests à l'aide de coins glissants** durant la descente. Les pentes choisies correspondent exactement, pour ce qui est de l'altitude, aux pentes critiques situées au-dessous du «Witenwassernstafel».

### Résultats

- Angle de 30°: degré «1er saut sur place»
- Angle de 35°: degré «flexion»
- Le vent a tourné d'ouest à nord/nord-ouest
- La couche de neige fraîche diminue rapidement de 100 m en 100 m au-dessous de la cabane.

### Interprétation

- Le risque aigu d'avalanches a légèrement diminué; il ne peut toutefois pas être écarté
- La couche de neige fraîche est plus faible que prévu (20 à 30 cm)
- La visibilité est bonne.

### Conséquences logiques

- Les pentes raides avec accumulation de neige soufflée présentent toujours un risque d'avalanches à cette altitude et ne doivent pas être abordées sans précautions particulières. En revanche, on ne risque guère de déclencher à distance une avalanche en passant au pied de la pente, surtout si l'on est assez éloigné de la base de la pente critique.
- A cette altitude, on peut exclure de grosses avalanches en raison de la quantité de neige relativement faible.

10 h 00:

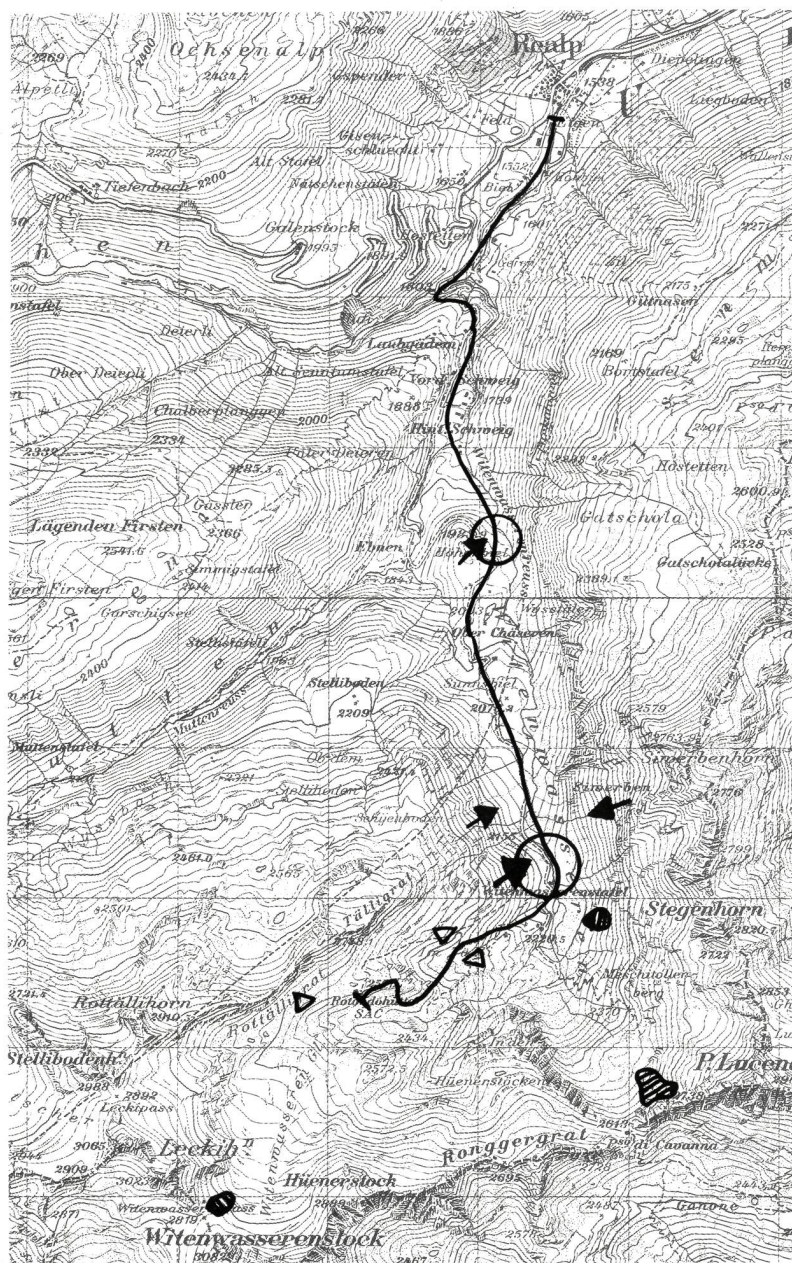
«Witenwassernstafel», 2200 m. La couche de neige a encore diminué. La visibilité est toujours bonne.

### Décision

Descente sur «Realp» en gardant une distance de délestage (au moins 10 m à la montée, au moins 30 m à la descente).

11 h 00:

Arrivée à «Realp». **Téléphone à la REGA.** Le danger est écarté; résumé des conditions rencontrées.



Extrait de carte avec itinéraire de retour: Cabane Rotondo-Realp. Reproduit avec l'autorisation de l'Office fédéral de la topographie (12 février 1990).

Légende des signes utilisés:

- ↓ Endroit dangereux.
- ☁ Observation de glissements spontanés de plaques de neige le matin.
- △ Examen de la couche de neige à l'aide de coins glissants.

### Evaluation

Nous avons atteint notre premier objectif (la vallée). Mais la joie peut facilement nous faire oublier le véritable but de l'exercice: l'apprentissage. L'évaluation peut se faire à deux niveaux:

#### Niveau «alpinisme»

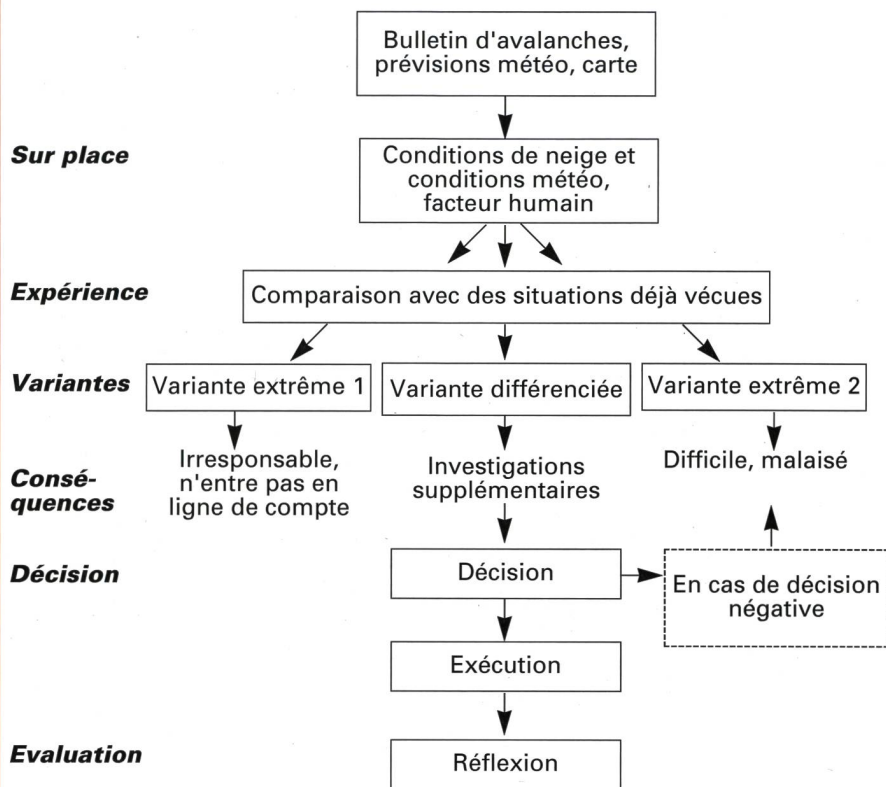
- Les conditions ont-elles été telles qu'on s'y attendait?
- L'horaire a-t-il été réaliste?
- La décision (partir ou ne pas partir) était-elle bonne?

#### Niveau «conduite d'excursions»

- Le processus de décision a-t-il suivi un cheminement logique? Avons-nous oublié quelque chose?
- Avons-nous respecté notre raisonnement en passant de la théorie à la réalisation?

Pour répondre à ces questions, il faut une bonne dose d'ouverture. L'évaluation systématique au sein du groupe permet d'exercer un comportement critique et réfléchi.

## Processus d'établissement de bases de décision chez soi



## Sauvetage par hélicoptères militaires (SHM)

En principe, il faut alerter le SHM pour toutes les opérations de sauvetage.

Lorsque la centrale du SHM à Alpnach n'est pas desservie, l'appel est automatiquement dévié sur la centrale de la REGA. En cas d'alerte radio (que l'on appelle la police, la REGA ou une autre organisation civile de sauvetage par hélicoptère), ne pas oublier de mentionner que l'accident s'est produit dans le cadre de J+S.

L'évacuation de même que les vols de recherche ne sont gratuits qu'à une condition: qu'il s'agisse d'une opération de sauvetage. Cette condition n'est pas remplie si les participants à un cours doivent attendre deux jours dans une cabane bien approvisionnée. C'est à «Macolin» qu'il appartient de trancher dans chaque cas particulier. Dans cette question délicate, l'EFSM se fonde sur les mêmes critères d'appréciation que la REGA.

Sauvetage par hélicoptères militaires, tél. 041 96 22 22. ■



# Carré d'as Jeunesse + Sport

Charles Wenger, chef de la section J+S



Charles Wenger, chef de la section Jeunesse+Sport, a accepté d'alimenter ponctuellement une rubrique qui touche un sujet qui lui tient à cœur, étant donné qu'il concerne J+S justement. Il a décidé de l'appeler «Carré d'as» puisque paraissant en principe quatre fois l'an et devant concerner quatre domaines. Voici ce qu'en dit celui que l'on appelle communément, entre amis, «Charly»: «Jeunesse+Sport est une institution unique en son genre. Ouvert à toutes celles et à tous ceux qui se situent dans la tranche d'âge réglemen-

taire (14 à 20 ans), il concerne aussi bien les «fanas» de la performance que les simples adeptes du jeu et du mouvement. J'aimerais que les quelques textes qui paraîtront dans MACOLIN touchent quatre points pour former, ainsi, un véritable carré d'as gagnant: le rêve (as de cœur), la confiance (as de trèfle), l'objectivité pratique (as de pique) et l'audace novatrice (as de carreau).» Comme les lecteurs de MACOLIN, le rédacteur et son équipe sont heureux de bénéficier du savoir et de la sensibilité de Charles Wenger. (Y.J.)

## Rêve d'une première neige



Il y a longtemps que la neige n'avait fait une apparition si précoce et si généreuse qu'en ce début d'hiver. Alors que j'étais déjà prêt à me lancer sur la route de l'évasion j'entendis, à la radio, une maman se plaindre du prix exorbitant que devait payer son fils de quatorze ans, chaque mercredi et chaque samedi après-midi, pour aller au cinéma. En chaussant mes lattes, j'avais l'idée bien arrêtée de peaufiner ma technique. Toute ma concentration était donc déjà fixée sur la «glisse» et sur le «mouvement rationnel».

Soudain, bondissant avec élégance, une masse brun clair me coupa la priorité. C'était un chevreuil, aussitôt disparu dans le bas-côté du chemin. Peu à peu, la montée devenait plus raide. Tiens! Je n'étais pas seul! Devant moi, un «intrus» teinté de noir et de brun clopinait allégrement, s'arrêtait, s'asseyait sur son derrière, tournait la tête. L'avez-vous deviné? C'était un écureuil et il semblait me dire: «Salut, l'ami, tu ne m'as pas encore rattrapé!...» J'augmentai la cadence; mon souffle devenait plus court...

Quittant l'envers de la montagne, je me retrouvai brusquement, en plein soleil, sur une «loipe» nouvellement tracée. Elle se faufilait entre des noisetiers tremblant de froid, et de grands sapins comme drapés dans un manteau d'hermine et montant la garde en disant: «Attention! Pour passer, il faut le mériter!» Et mon fartage, en effet, était un peu «pointu» dans la côte qui suivait. Bah! Finalement, n'étais-je pas venu pour transpirer?

Par son arrivée intempestive, cette première neige semblait avoir aussi surpris la nature. Ni les églantiers, encore revêtus d'une parure de feuilles dorées et dont les cynorhodons avaient l'air d'une multitude d'yeux ébahis, ni les frênes qui, sous l'effet de la brise, balançaient leurs fruits comme des clochettes, ne me contredirent. Rêveur et solitaire, je poursuivais mon chemin en longeant une barrière. Surprise! Les piquets eux-mêmes semblaient vouloir faire acte de politesse en enlevant, deci, de-là, leur bonnet blanc à mon passage. Allais-je si vite? Certes non!... Le soleil, dans mon dos, projetait mon ombre agrandie loin devant moi et, à l'intérieur, dans ma poitrine, mon cœur

battait, battait... Sans le vouloir, stimulé par la joie de vivre si intensément dans cet environnement, l'euphorie m'aurait-elle fait augmenter ma cadence? C'était comme s'il y avait eu deux hommes en moi, la-haut, au sommet du petit col caressé par les rayons du crépuscule; deux spectres de skieurs disparaissant progressivement dans la brume naissante sous l'effet des «empoisieux». Instant sublime où, dans le sport, on sent que la performance n'est finalement qu'une chose bien éphémère.

En rentrant, je pensais: pauvre maman, si soucieuse du prix des billets de cinéma! Que ne connaît-elle l'existence de Jeunesse+Sport présent, là, à portée de main, généreusement et gratuitement ouvert aux ardeurs de son fils!...

**Moralité:** Le sport est devenu, de par la volonté des hommes, une chose si sérieuse que le rêve n'y trouve plus que difficilement place. Et pourtant, c'est en sortant d'une rêverie justement que j'ai pris la décision d'ouvrir cette rubrique. Moniteurs, n'hésitez donc pas à faire rêver un brin les jeunes qui vous sont chers... ■